

**MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA
INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

**ADRIANA ÁVILA GALARZA
JOSÉ EDUARDO ACOSTA BARREIRO**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE
MONTERREY - MÉXICO
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DE OCCIDENTE**

**SANTIAGO DE CALI
2004**

**MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA
INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

**ADRIANA AVILA GALARZA
JOSÉ EDUARDO ACOSTA BARREIRO**

**Estudio realizado para optar al título de Magíster en
Administración con énfasis en Mercadeo**

**Director: FRANCISCO VELASQUEZ VASQUEZ
MBA del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de
Monterrey – Campus de Ciudad de México.
Ingeniero Electricista, Universidad del Valle. Cali, Colombia.**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE
MONTERREY- MÉXICO
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
SANTIAGO DE CALI**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Aprobado por el Comité de Grado en Cumplimiento de los requisitos exigidos por las Universidades Autónoma de Bucaramanga -UNAB, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey - ITESM y la Corporación Universitaria Autónoma de Occidente de Cali – CUAO -, para optar al título de Magíster en Administración.

Jurado

Jurado

Director Dr. Francisco Velásquez Vásquez

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a la Universidad Autónoma de Occidente por su especial interés y ayuda en la realización de esta investigación. Y a nuestras familias, por su soporte y tiempo.

A Francisco Velásquez, Director del Programa de Administración de Empresas en la Universidad ICESI, por sus continuos e importantes aportes a la realización final de éste trabajo.

A Johannio Marulanda, asesor y orientador de la investigación preliminar, por sus recomendaciones que dieron forma a ésta investigación.

A Harold José Rizo Otero, Director de la Escuela de Post-Grados por su preocupación y motivación en la realización de éste proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	3
Marco teórico	9
Marco conceptual	9
Definiciones	11
1.1.1.2 Educación superior	11
1.1.1.3 Universidad	11
¿Qué es planeación?	12
La perspectiva de la planeación	13
Importancia de la planeación.	15
Resistencia al proceso de la planeación.	16
1.2.5 Pensamiento estratégico.	17
1.2.6 Que se entiende por planeación estratégica	21
1.2.7 Tipos de planes	22
1.2.8 Recuento histórico de la planeación estratégica	25
1.2.9 El pensamiento estratégico en las empresas: 1970– 2003.	30

1.2.10 El proceso de la planeación estratégica tradicional.	31
1.3 La educación superior en Colombia.	33
1.3.1 Proceso de acreditación académica	37
1.3.2 Objetivos del sistema de acreditación de Colombia	40
1.3.3 El modelo de acreditación del CNA de Colombia	41
1.3.3.1 Políticas	41
1.3.4 El concepto de calidad	42
1.3.5 Criterios de análisis	44
1.3.6 Factores y características	46
1.3.7 Procedimiento	51
1.3.8 Estado actual de la acreditación en Colombia	53
2. Diseño metodológico	58
2.1 Tipo de investigación	58
2.1.2 Metodología	58
2.1.3 Limitaciones y alcances	59
2.2. Información de las universidades y empresas	
Consultadas	60
2.2.1 Empresas consultadas	60

2.2.2 <i>Universidades consultadas.</i>	61
3 Criterios para proponer un modelo de planeación estratégica para la educación superior.	64
3.1 El lugar de la planeación en la universidad.	64
3.2 Ventajas de la planeación en la educación superior.	67
3.3 La influencia de las fuentes de ingreso en la planeación.	75
3.4 Las principales necesidades de las universidades de hoy en día	76
3.5 Áreas sugeridas de necesidades institucionales.	80
4. Modelo del proceso de la planeación estratégica para la educación superior	82
4.1 Modelo grafico del proceso de planeación estratégica para la educación superior.	85
4.2 Hoja de trabajo del proceso de planeación	88
4.3 Definición de su misión y visión.	91
4.3.1 Desarrollo de la visión.	92
4.3.2 Desarrollo de la misión.	95
4.3.3 Elementos básicos en la declaración de la misión.	96
4.3.4 Como redactar y evaluar la declaración de la misión.	99

4.3.5. Hojas de trabajo para la declaración de la misión.	108
4.4 Terminación de las fuerzas internas: las fuerzas internas claves	110
4.5 ¿Qué entendemos por cultura interna?	111
4.6 Relación entre cultura y visión / misión	113
4.7 Valores y prioridades	114
4.8 Presupuesto y auditoria	114
4.9 Asignación y uso del tiempo	115
4.10 Los temas de conversación.	116
4.11 ¿Cómo puede usted planear una cultura	117
4.12 Relaciones entre las áreas funcionales de la institución.	118
4.13 Lista de verificación de las fuerzas internas.	119
4.14 La matriz para evaluar los factores internos (efi).	126
4.14.1 Ejemplo de una matriz de evaluación de factores internos “efi”	128
4.15 Determinación de las fuerzas externas:	129
4.16 Proceso para realizar un análisis o auditoria externa.	138
4.16.1 Acciones entre las fuerzas externas clave y una institución	140

4.16.2 La matriz para evaluar los factores externos (efe).	141
4.16.3 Ejemplo de una matriz de evaluación de factores externos (efe)	144
4.16.4 La matriz del perfil competitivo (mpc)	145
4.16.5 Ejemplo de la matriz del perfil competitivo (mpc).	146
4.17 Determinación de objetivos y áreas importantes de resultados.	147
4.18 Hoja de trabajo para los objetivos.	152
4.18.1 Desarrollo de los objetivos.	152
4.18.2 Revisión de los objetivos.	153
4.19 Generar, evaluar y seleccionar estrategias.	154
4.19.1 Clases de estrategias.	154
4.19.2 Definición y ejemplos de estrategias	155
4.19.3 El marco analítico para formular estrategias.	156
4.20 Ejemplos de estrategias usadas por algunas instituciones.	159
4.21 Los planes en acción.	160
4.22 Control y evaluación de los resultados	161
4.23 Como evaluar estrategias.	164
4.23.1 Matriz para evaluar estrategias	164

4.23.2 Hoja de trabajo para la evaluación y control del proceso de planeación estratégica.	165
4.24 Indicadores de Gestión	167
5. Conclusiones y recomendaciones.	170
Bibliografía	179
Anexos	182

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1: SURVEY	182
ANEXO 2: EMPRESAS DE COLOMBIA – UNIVERSIDADES ESTADOS UNIDOS	191
ANEXO 3: RESULTADOS ENCUESTAS A TRAVÉS DE INTERNET	193
ANEXO 4: PROGRAMAS ACADÉMICOS DE PREGRADO QUE HAN OBTENIDO ACREDITACION VOLUNTARIA MEDIANTE RESOLUCIÓN DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL 184	222
ANEXO 5: EMAIL ENVIADOS	225

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo principal presentar a la Educación Superior una herramienta administrativa de planeación, que se pueda adaptar y utilizar al proceso administrativo de su organización.

Se realizó una investigación por medio de encuestas en Internet y datos bibliográficos, sobre la aplicación de la Planeación Estratégica en la educación superior. Consecuentemente a esta investigación también se clasificaron por países, algunas universidades de América latina y de los Estados Unidos, que por su reputación y antigüedad se estimaba estuvieran utilizando la planeación estratégica en su etapa de planeación.

Como complemento a esta investigación se seleccionaron seis empresas de la región que tuvieran trascendencia comercial e industrial en el sector nacional e internacional y que llevaran tiempo utilizando la planeación estratégica.

Con esta investigación se encontró que existe muy poca información escrita sobre planeación estratégica orientada específicamente a la educación, y que muy pocas instituciones de educación superior en nuestro país están elaborando esta clase de planeación en sus organizaciones. Por esta razón, con este estudio se

quiere entregar al sector de la educación superior, una herramienta administrativa que consiste en la implementación y la adecuación de un modelo base de Planeación Estratégica. Así mismo, queremos dejar en claro que este estudio no es el único modelo de planeación que pueda ser utilizado por las instituciones de educación.

INTRODUCCION

Los objetivos generales de nuestra investigación, corresponden a formular un Modelo de Planeación Estratégica, aplicable a una Institución de Educación Superior, contemplando modelos de planeación estratégica propuestos en las diferentes organizaciones, y siguiendo los siguientes objetivos específicos:

- a) Investigar los procesos teóricos prácticos de Planeación Estratégica utilizados en el sector empresarial de la región y su relativo éxito (encuestas, Internet y bibliografía).

- b) Investigar los modelos de planeación estratégica usados por las principales Universidades del sector, de México, de Chile y de los Estados Unidos (Internet, encuestas).

- c) Analizar la información, definir y presentar el modelo a recomendar.

Al abordar el presente tema, se encontró la gran necesidad del sector universitario de contar con una herramienta administrativa de análisis estratégico, que le brindara una relativa y buena información, para usarla en su proceso de planeación, y que le pueda dar una mejor perspectiva de su entorno y conducirla de una manera ordenada y exitosa hacia el futuro.

Dentro de esta investigación, también se identificó con claridad el uso de la planeación estratégica en el sector empresarial con muy buenos resultados por espacio de más de veinte años, y lo paradójico es que esta herramienta ha sido instruida y entregada en las universidades al sector de los negocios. Sin embargo la educación superior solo ha comenzado a utilizarla a mediados de la década de los 90s en los Estados Unidos, y se cree que por razones de su sistema estructural administrativo (no piramidal y descentralizada) ha hecho difícil su uso.

La Educación Superior como organización y como ente de preparación y renovación de los elementos base de la sociedad, para el desarrollo y el crecimiento de la región, se enfrenta a continuos retos y cambios cada vez más críticos y menos predecibles. Para salir airoso de esta situación se hace necesario que la Universidad sea congruente con los cambios que también encaran las organizaciones públicas y privadas del sector, por esto, es importante y fundamental que las Instituciones de Educación Superior realicen una exhaustiva y

crítica Planeación Estratégica. De esta manera el país crecerá soportado por una Universidad consciente y consistente de su realidad presente y futura.

En Colombia existe gran heterogeneidad en la oferta de educación superior, que se expresa no solamente en la multiplicación de programas diferentes, sino también en importantes diferencias de calidad. La acreditación tiene un papel estratégico dentro de la política orientada a promover el mejoramiento del sistema de la educación superior.

La **calidad** se ha convertido en una preocupación fundamental en el ámbito de la educación superior. Y ello porque la satisfacción de las necesidades de la sociedad y las expectativas que suscita la educación superior dependen en última instancia de la calidad del personal docente, de los programas y de los estudiantes tanto como de las infraestructuras y del medio universitario. La búsqueda de la "calidad" tiene aspectos múltiples; las medidas para acrecentar la calidad de la educación superior deben estar destinadas a alcanzar objetivos institucionales y de mejoramiento del propio sistema.

La calidad esta determinada por la universalidad, la integridad, la equidad, la idoneidad, la responsabilidad, la coherencia, la transparencia, la pertenencia, la eficacia y la eficiencia con que la institución cumple con las grandes tareas de la

educación superior. Esta se expresa, en un conjunto de aspectos que permiten reconocer si se cumple o no las condiciones para una acreditación institucional.

La evaluación institucional supone el examen integral de la organización entera: abarca la misión y el proyecto institucional; la comunidad académica (estudiantes, profesores e investigadores); los procesos académicos (docencia, investigación, extensión o proyección social); el bienestar institucional; la pertenencia y el impacto social; los procesos de Autoevaluación y Autorregulación; la organización, la administración y la gestión; la planta física y los recursos de apoyo académico, y los recursos financieros. Para cada objeto de análisis, la evaluación deberá ser estructural y así tener en cuenta las relaciones con los otros objetos y con la institución como un todo.

El sistema Nacional de Acreditación, creado por la Ley 30 de 1992, inició su implementación con la acreditación de programas académicos, está en plena vigencia y se viene consolidando con la voluntad y compromiso de las instituciones de educación superior que han decidido rendir cuentas sobre la calidad del servicio que prestan, se apoya en la participación decidida de la comunidad académica y sigue las orientaciones del Consejo Nacional de Acreditación. La acreditación en Colombia ha sido exclusivamente de programas académicos. Esto fue lo sugerido por el Acuerdo No. 06 de 1995 del Consejo Nacional de Educación Superior, CESU.

La experiencia de la acreditación de los programas permite ahora pensar de manera sistemática en la acreditación institucional. La discusión sobre la acreditación institucional se ha renovado y ampliado en el último año y las autoridades educativas están dispuestas a darle curso, sin debilitar la acreditación de programas.

El Consejo Nacional de Acreditación es consciente de su responsabilidad en relación con esta modalidad de la acreditación que tiene un fundamento jurídico evidente. La Ley 30 de 1992, da origen a la acreditación y se refiere a instituciones y no a programas - y cuyos efectos sobre la calidad de la educación superior pueden ser tan valiosos como los de la acreditación de programas.

En varios sentidos, la acreditación institucional puede ser concebida como un complemento de la acreditación de programas, pero por sí sola, la acreditación institucional puede jugar un papel significativo en aspectos tales como la búsqueda de un ejercicio responsable de la autonomía universitaria y, dada la relación entre el número de instituciones y el número de programas, su impacto en el sistema global de la educación superior puede ser mayor.

Entre los dos procesos hay importantes similitudes. Tanto la acreditación de programas como la acreditación institucional se refieren a altos niveles de calidad y tienen carácter voluntario. Así mismo, en ambos casos tienen lugar las etapas de

autoevaluación, evaluación externa realizada por pares académicos, evaluación final a cargo del Consejo Nacional de Acreditación y expedición del acto formal de acreditación por parte del Ministerio de Educación Nacional.

De acuerdo a lo comentado anteriormente, la Universidad colombiana se ve en la obligación de realizar una planeación mucho más crítica, para poder encontrarse dentro de los estándares de calidad exigidos por el gobierno nacional a través del Ministerio de Educación Nacional y su plan de acreditación de las instituciones.

1. MARCO TEORICO

1.1 MARCO CONCEPTUAL

Al ingreso del tercer milenio nuevas demandas, nuevos retos y muchos cambios paradigmáticos afloran en las diferentes esferas de la sociedad. Y es éste un momento histórico y significativo en el que se transita culturalmente de la polarización hacia la globalización.

“El mundo avanza de manera acelerada hacia la constitución de las llamadas sociedades del conocimiento, o sea, con capacidad de generar conocimiento sobre su realidad y su entorno, y utilizar dicho conocimiento en el proceso de concebir, forjar y construir futuro. De esta forma, el conocimiento se convierte no solo en un instrumento para comprender y explicar la realidad, sino también en gestor y motor del cambio social. Sin duda, en el proceso de descubrir o generar conocimiento, la educación y la formación universitaria juegan un papel fundamental. Por ello, ésta debe orientarse al desarrollo de la creatividad en la persona y en la sociedad, o sea, orientada a aprender a ser, a conocer, a innovar y a compartir. El aprendizaje es, entonces, el proceso por medio del cual el conocimiento crea y fortalece capacidades y habilidades en personas y organizaciones que se apropian de él, convirtiéndose en factor del cambio en la

sociedad, en las instituciones o en las empresas de un país. Entendiendo de esta forma, el aprendizaje en el proceso fundamental que lleva del conocimiento a la innovación y al cambio social.”¹

“La necesidad de previsión, central para la definición de planeación estratégica, se resalta en el artículo clásico “Miopía del marketing” (Levitt, 1960). Por *miopía del marketing*, Levitt quiere dar a entender una corta visión del marketing en términos de los bienes y servicios proporcionados, en vez de una visión amplia en términos de las necesidades que se deben atender. En su importante artículo señala que en el caso de los ferrocarriles, el hecho de no considerar que se hallaban en el negocio del transporte fue la razón fundamental para su decadencia. Si los ferrocarriles hubiesen definido su misión como medio de transporte en vez de hacerlo como vía férrea, hoy tendrían divisiones de camiones de carga, aerolíneas y buses de pasajeros, y aún constituirían una gran institución norteamericana a nivel económico, político y social”.²

¹ Corporación Universitaria Autónoma de Occidente. Reformando El Presente con Visión del Futuro PAG 18 No.3.2

² Leonard D.Goodstein Timothy M. Nolan J.William Pfeiffer. Planeación Estratégica Aplicada. PAG 7 Mc.Graw Hill

1.1.1 DEFINICIONES

1.1.1.2 EDUCACIÓN SUPERIOR ³

La educación superior es aquella que fija los principios generales para la organización y funcionamiento de una universidad, institutos tecnológicos oficiales y privados. Las cuales son necesarias para dictar las normas que garanticen que las instituciones de educación superior presten un servicio social, y se constituyan en centros de conservación, investigación, fomento y difusión de la cultura, e instrumentos de impulso del desarrollo integral de la persona humana en su dimensión intelectual, cultural, espiritual, moral y social para poder así difundir en forma crítica el saber universal.

1.1.1.3 UNIVERSIDAD⁴

Instituciones de enseñanza superior constituidas por varios centros docentes llamados facultades en el que se confieren los grados académicos, cuyo propósito es la formación y capacitación de profesionales y técnicos especializados en la

³ Juan José Sánchez. Artículo: Revista: la UNIVERSIDAD COMO PROYECTO -1992-1998. Artículo: Es la Universidad para todos. PAG. 13 -14

⁴ Enrique Viloria Vera. Decano de Estudios de Postgrado de la Universidad Metropolitana. Revista: Guia Académica, Facultad de Ciencias Social-1998-1999. Universidad de Salamanca España. PAG. 5-6

aplicación de los conocimientos y destrezas de las distintas áreas científicas o humanísticas.

1.2 ¿QUÉ ES PLANEACION?

La Planeación puede ser definida como una actividad gerencial la cual envuelve la determinación fundamental de su misión de una institución, analizando el medio externo y su cultura interna (incluyendo los valores notables de su sistema), determinando objetivos, decidiendo sobre un específico plan de acción necesario para alcanzar los objetivos y con una readaptación al plan original con la retroalimentación de acuerdo a los resultados recibidos. Este proceso deberá ser distinto de su mismo plan, la cual esta escrito en un documento conteniendo los resultados del proceso de planeación. El plan es un escrito declaratorio de la cual y como es para ser entregado. La planeación es un proceso continuo la cual ambos preceden y siguen otras funciones. Los planes son hechos y ejecutados y sus resultados son usados para hacer nuevos planes con el proceso continuo.

1.2.1 LA PERSPECTIVA DE LA PLANEACION

Toda organización hace al menos alguna planeación informal y sin intención de hacerla. Mintzberg⁵ dijo: “La planeación tiene que ser definida por el proceso que ella representa”. El proceso es mayormente informal en muchas instituciones la cual significa que este procedimiento va en incremento. Sin embargo la planeación informal lidera sin entender, porque hay poca información de decisiones planeadas las cuales han sido llevadas a cabo. La dedicación de planear es muy poca, y esto hace que el plan resulte incompleto sin un sistema para seguirlo. La planeación informal no tiene una implementación consciente, mientras que la planeación formal tiene un proceso disciplinado y exigente. Si nosotros tenemos autoridad y responsabilidad en una institución, observando nos daremos cuenta como el presente envuelve el futuro y como cosas que nosotros desearíamos ver que sucedan, llegan a ser parte de aquel futuro. La planeación comienza con la asunción de que hay un futuro y que quizás este pueda ser diferente del presente. Pero solo con algunas realizaciones, nosotros podemos hacer cambios para ese futuro y esto solamente se realiza al tomar acción a este presente que se vive.

⁵ Henry Mintzberg. The Strategy Process. PAG 40-50, Prentice Hall 1997.

Muchas veces pensamos cuando debe iniciarse una planeación dentro de la institución, pero si nos estamos enfrentando contra cualquiera de las siguientes situaciones, entonces la planeación puede ser importante para la organización:

- ¿Por qué hay confusión entre nuestros Decanos, Profesores y estudiantes acerca de lo que la organización esta tratando de lograr?
- ¿Por qué existe discrepancia y desacuerdo en los integrantes de la organización?
- ¿Por qué hay alta rotación de personal en la organización, especialmente en las posiciones de liderazgo?
- ¿Por qué se gasta dinero en nuevos servicios cuando ellos no están siendo usados?
- ¿Cómo un administrador o miembro de nuestra facultad trabaja casi 12 horas al día y nunca puede parar?
- ¿Por qué hemos fallado en muchos proyectos y programas?
- ¿Por qué nuestros fondos han disminuidos?
- ¿Por qué el personal de la institución carece de entusiasmo?
- ¿Por qué el Consejo Superior solicita mi retiro, después de todo lo Yo he hecho por la institución?

Si usted se enfrenta, con cualquiera de estos interrogantes, esto significa que su institución carece de una Planeación Estratégica efectiva y debe pensar como realizarla. En el pasado, las tradicionales corporaciones de negocios e industria fueron las primeras en utilizar la Planeación Estratégica. Sin embargo de una manera creciente las instituciones de educación han comenzado a utilizar y aplicar los conceptos de Planeación Estratégica para mejorar la eficacia de sus operaciones. Y como se podrá observar una parte fundamental de la Planeación Estratégica es la creación de un equipo de trabajo para desarrollo de líderes y gente involucrada en la elaboración e implementación del plan.

1.2.3 IMPORTANCIA DE LA PLANEACION

La Planeación es parte del proceso administrativo y es crucial para lograr el éxito en cualquier institución. Esto es una realidad para todas las organizaciones y aún más para las instituciones de educación tanto privadas como públicas, con ánimo o sin ánimo de lucro. Algunas variables internas (financiera, operacional, recursos humanos etc.) y externas (política, social, económica, etc.) han forzado cambios mayores en el desarrollo del proceso de la planeación. Tampoco será suficiente con llevar planes en las operaciones internas, hay que adaptarse a cada cambio de las fuerzas ambientales. Las organizaciones se han pasado a la Planeación Estratégica para llevar a cabo su mayor énfasis, en estrechar a la organización

con su propósito constante entre estas, las demandas del medio externo y su cultura interna. Actualmente, la formulación de la estrategia y su implementación, son esenciales para un efectivo desarrollo de cualquier institución de educación superior.

Además de un gran número de decisiones llevadas a cabo por una institución o individualmente por un administrador, hay un sinnúmero de efectos críticos que pueden impactar significativamente el futuro de la institución y de sus líderes. En algunos casos la falta de tomar una decisión necesaria puede impactar definitivamente la institución. Estas estratégicas decisiones requieren de una cuidadosa identificación y consideración. Éste el rol de la Planeación Estratégica.

1.2.4 RESISTENCIA AL PROCESO DE LA PLANEACIÓN

Existen cuatro razones por las cuales no se hacen la planeación estratégica en las instituciones: (1) Los administradores carecen de entrenamiento, (2) muchas percepciones son inaplicables, (3) los problemas pueden ocurrir en la elaboración, y (4) la falta de liderazgo del presidente o director. Un paso importante es determinar la resistencia de una manera eficientemente. A pesar de las razones anteriormente expuestas sobre la resistencia al proceso de planeación, cada institución es presionada por un sinnúmero de razones que existen sobre las

ventajas de planear, lejos de ser una carga, ésta tiene sus ventajas. Además, la planeación estratégica deberá ser realizada por la institución, si ésta quiere lograr acercarse a una parte de su misión.

1.2.5 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

El Pensamiento Estratégico es la clave para el pensamiento crítico, el cual es un concepto importante en la educación superior. Tradicionalmente, el pensamiento crítico ha sido identificado dentro del campo de lo lógico y la habilidad mental para razonar en lo abstracto. Actualmente, el pensamiento crítico es un elemento esencial de algunas disciplinas incluyendo la administración, el liderazgo y la planeación estratégica. El Pensamiento Estratégico puede ser explicado como el enfoque mental en el más alto nivel del aprendizaje y de habilidades del pensamiento más complejo, en las categorías del dominio de lo cognitivo, tales como el análisis, la síntesis y la evaluación, que son áreas ricas para el pensamiento crítico. Sin embargo, nuestro enfoque es dentro de la planeación estratégica y en un contexto práctico y aplicado. Por lo tanto, nosotros dirigimos el pensamiento crítico más allá del conocimiento y dentro de una disciplina que puede ser aplicada:

- Entre disciplinas.
- En los problemas predecibles del mundo real.
- En los problemas no predecibles del mundo real.

El Pensamiento Estratégico también hace énfasis:

- Preguntando y buscando respuestas para entender y conocer los interrogantes, los cuales pueden afectar la supervivencia de la organización.
- En escudriñar detenidamente el medio, tanto interno como externo, como único medio para “obtener más con menos, alta calidad”.

Un Líder que piense estratégicamente también se deberá enfocar en los siguientes puntos:

- Conceptualizar la dirección y determinar las acciones para la organización.
- Identificar las áreas de cambio que impactarán y afectarán la visión, la misión y todos los objetivos de la institución.
- Enfatizar en el porque, en el cómo se diseña (en vez del que) y como se implementa la estrategia.

- Buscar la mejor ventaja competitiva o la mejor posición relativa competitiva con otras instituciones claves, las cuales pueden tener el mismo mercado objetivo de estudiantes y patrocinadores.
- Observar a través de un gran panorama las tradicionales fronteras de la institución y proyectarlas más allá de los próximos dos o tres años.

El Pensamiento Estratégico hace énfasis en el desarrollo e implementación en toda la organización o en el total de las estrategias teniendo en mente la responsabilidad hacia la efectividad, la eficiencia y la calidad. Perspectiva y pensamiento estratégico pueden ser ilustrados con la siguiente pregunta, ¿Quiénes son las dos personas más importantes responsables para el éxito del vuelo de un aeroplano? Las repuestas típicas serían:

- El piloto y el navegador
- El piloto y el supervisor de mantenimiento
- El piloto y el controlador del tráfico aéreo
- El piloto y el ingeniero de vuelo.

Todas estas respuestas reconocen momento a momento la gran importancia del piloto. Todas estas respuestas introducen alguno que otro soporte importante o auxilio de un funcionario. Sin embargo, en cada uno de estos segmentos las

respuestas ignoraron a la persona quien es quizás el individuo más importante y definitivo para el éxito del aeroplano, su diseñador. Quizás el piloto y el diseñador son los dos individuos más importantes para el éxito de que un aeroplano vuele, ya que el piloto tiene la responsabilidad diaria en comandar la nave y el diseñador la habilidad de crear un concepto que pueda ser económicamente construido, fácilmente operado por cualquier normal y competente tripulación de vuelo, y un seguro mantenimiento por la tripulación en tierra.

Algunos administradores contemporáneos de instituciones privadas se perciben como los “pilotos” de sus instituciones: despegue y aterrizaje, consultando con el navegador y comunicándose con el controlador del tráfico aéreo. Ellos generalmente se ven a ellos mismos como gerentes operacionales. Sin embargo, que les ha faltado a estas instituciones en los recientes pasados años para orientar su mirada hacia la planeación estratégica. Existe una necesidad en hacer énfasis en una integrada relación del “diseñador – piloto” y su acercamiento para operarlo dentro de la educación. Una buena concebida y continua actualización del sistema de la planeación estratégica pueden facilitar este énfasis.

Una institución sin una perspectiva de planeación estratégica enfrenta una dura situación. En vez de dirigirse firmemente hacia sus metas, la institución continuara desviándose del curso debido a las interminables llegadas de distracciones que pueden evitar una institución en dedicarse a su visión y misión. Así, la planeación

estratégica es una clave para el éxito de cualquier empresa, y en ningún lugar esta herramienta administrativa es más importante que en el sector de la educación superior.

1.2.6 QUE SE ENTIENDE POR PLANEACION ESTRATEGICA

Una revisión de la literatura sobre que es Planeación Estratégica revela múltiples definiciones, McCune (1986) la describe como un proceso, en la cual responde a los resultados de la evaluación de la institución y su medio externo e interno; Cuyo propósito es definir sus fortalezas y debilidades, y que simultáneamente toma ventaja de las oportunidades y la protege de las amenazas potenciales. Ella también se caracteriza como un mecanismo que puede revitalizar una institución y redirigir sus esfuerzos en el cumplimiento de su misión. Russell Ackoff⁶ (1981) de la Wharton Business School (1981 Universidad de Pennsylvania) propuso una explicación de Planeación Estratégica como “es tomar una decisión anticipada...esto significa, decidir una acción antes de ser requerida. Una definición de Planeación Estratégica de mayor cubrimiento es...visionar el futuro y el proceso de cultivar las aproximaciones y procedimientos necesarios para lograr ese futuro.”

⁶ Ackoff, Russell. Mission Statement. Planning Review 15, no. 4, PAG 30.

Otra definición podría ser *“Planeación Estratégica es el Proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo ordenadamente”*. Por esta razón hoy, algunas de las organizaciones de mayor éxito en el ámbito mundial están activamente involucradas en crear su propio futuro (Goodstein, Nolan y Pfeiffer⁷).

1.2.7 TIPOS DE PLANES

Hay muchos tipos de planes, pero algunos pueden ser caracterizados como estratégicos o tácticos. Los planes estratégicos cubren un largo periodo de tiempo pueden ser referidos como planes a largo plazo. Ellos son amplios en su alcance y básicamente responden a la pregunta de cómo una institución compromete sus recursos para los próximos cinco o diez años con respecto a lograr su misión. El plan estratégico es alterado en un periodo base (a menudo anualmente) para reflejar cambios en el medio externo o en su cultura interna, y algunas veces en el total de la dirección de la institución.

Un plan táctico cubre un corto periodo y usualmente es un año o menos, y es a menudo referido a corto-plazo o también llamado plan de acción. Este especifica

⁷ Goodstein D Leonard. Planeación Estratégica Aplicada. McGraw-Hill 1997. PAG. 25.

que se debe de hacer en periodo de tiempo dado, en una dirección determinada con un específico sentido (amenaza u oportunidad) o dirigir la institución hacia sus objetivos a largo plazo, recordando su plan estratégico. En otras palabras, lo que es necesario hacer este año (a corto termino y táctico) para estar unido hacia donde nosotros deseamos estar en cinco o diez años en el futuro (a largo plazo y estratégico). En la educación superior, un ejemplo de un plan táctico es planear e implementar un proyecto departamental tal como un proyecto de investigación o el desarrollo de un nuevo curso.

Algunas instituciones que han estado involucradas en la planeación, han enfocado la táctica a corto plazo en vez del plan estratégico a largo plazo. Esto es mejor que no planear del todo, pero esto también significa que cada plan anual no esta relacionado con nada a largo plazo y usualmente fallan en llevar a la institución en donde ésta desea estar en el futuro.

La planeación es requerida para programas y *eventos* de toda la institución. Un programa un gran conjunto de actividades que involucran un área total de las capacidades de una institución, tales como la planeación de un programa nuevo de educación para adultos para obtener completar y obtener su titulo profesional, o un nuevo programa al nivel de magíster etc. La planeación de programas comprenden:

- 1.Dividir el total de conjuntos de actividades en partes significativas.
- 2.Asignar responsabilidad de planeación de cada parte, a personal apropiado y competente.
- 3.Asignar fechas para completar el plan.
- 4.Determinar y asignar los recursos necesarios para cada parte.

Cada programa o departamento dentro de una institución deberá tener un plan estratégico para proveer un plano de tiempo extra.

Un *evento* es generalmente un proyecto de menor alcance y complejidad y también es dado a no ser repetido regularmente. Un *evento* puede ser parte de un programa más amplio o puede ser solo. Aun cuando el *evento* sea una sola vez, la planeación es un esencial elemento para acompañar los objetivos del proyecto y coordinar las actividades que hacen parte del *evento*. Por ejemplo, un plan para conseguir fondos para un nuevo coliseo o una biblioteca, podrían ser ejemplos de un plan de proyecto.

1.2.8 RECUENTO HISTORICO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

El concepto de planeación estratégica no es nuevo. Estrategia, literalmente significa “habilidad en el manejo de los ejércitos”. Sus orígenes se remontan desde la antigua Grecia pero su aparición en el sector público fue en el siglo veinte. El termino “**estrategia**” es derivado de la palabra griega “**stratos**” la cual significa ejército y la palabra “**ago**” la cual significa liderar. “**Strategio**” fueron los generales de los regimientos, de las diez antiguas tribus griegas, los que daban consejos en como ganar las guerras a través de estrategias específicas de batallas. Más tarde la estructura de gobierno de Atenas consistió en un Consejo de Generales compuestos de 10 **Strategio** que aconsejaban en las disputas internas y externas. De esta manera se define que estrategia es “la ciencia de planear, y dirigir operaciones militares a gran escala por los funcionarios, maniobrando las fuerzas hacia una posición ventajosa a favor de la actual situación con respecto al enemigo”. Aunque su nombre y sus raíces son tomados del modelo militar, los modelos iniciales de planeación estratégica formal, reflejaron el valor jerárquico y los sistemas lineales de la organización tradicional. Iniciado por una élite que planea la función en la cima de la organización, y su estructura era muy vertical en tiempo y alcance.

La Planeación Estratégica (PE) en las organizaciones se origina en los años 50s y fue muy popular y difundida en los 60s y 70s, cuando las personas creyeron que la PE era la respuesta para todos los problemas, y las Corporaciones de los Estados Unidos se obsesionaron con la PE. Seguido este “boom” de la Planeación Estratégica fue abandonada y dejada de un lado por espacio de una década y solo en los años 90s se trajo la reactivación de la Planeación Estratégica como un “proceso con beneficios particulares en contextos particulares” (Mintzberg, 1994).

Probablemente el primer modelo moderno de Planeación Estratégica fue desarrollado en la Universidad de Harvard durante 1920 para ser utilizado en un negocio privado, con un enfoque a mejorar su desarrollo. Desde aquel entonces, muchos modelos han sido usados en el mundo corporativo con énfasis en la competitividad en el mercado y enfoques concentrado en el consumidor, el producto y el servicio. La General Electric (GE) es considerada en el sector empresarial como la primera corporación en el ámbito mundial en adoptar la Planeación Estratégica dentro de sus operaciones (McCune, 1989). Como resultado de esta operación, ellos desarrollaron una habilidad en reconocer las fuerzas externas y ser más proactivos en cambiar la implementación. Estas estrategias ayudaron a la GE a decisivas ventajas sobre sus competidores. Sin embargo, la Planeación Estratégica lejos de ser usada en el mundo militar y corporativo, es ahora también una herramienta importante en el campo administrativo de la educación.

Consecuentemente el nuevo modelo de los años 90s de la Planeación Estratégica fue enfocado en la adaptabilidad al cambio, la flexibilidad y la importancia al pensamiento estratégico y al aprendizaje de las organizaciones. “La Agilidad Estratégica” esta llegando a ser más importante que la estrategia en sí, porque la habilidad de la organización hacia el éxito “logra más, con su habilidad de transformarse continuamente ella misma, que si se tiene una estrategia correcta. Siendo estratégicamente ágil permite a las organizaciones transformar sus estrategias que dependen de los cambios de su entorno” (Gouillart, 1995).

Durante la pasada década, las instituciones de Educación Superior han tenido que confrontar numerosos cambios en su medio externo e interno, respondiendo a estos desafíos, tales como la disminución de las ayudas financieras, el rápido avance de la tecnología, los cambios demográficos y los programas académicos anticuados. Como resultado de estos cambios, muchas universidades adoptaron a la Planeación Estratégica como una herramienta administrativa para lograr beneficios de los cambios estratégicos y adaptarse rápidamente al nuevo entorno (Rowley, Lujan, & Dolence, 1997).

Sin embargo, la Planeación Estratégica en las universidades solo ha sido ligeramente exitosa, algunas pocas han podido obtener resultados significativamente interesantes y “con transformaciones importantes en ellas mismas. Otras han podido hacer cambios relevantes en su parte operacional. Pero

muchas instituciones han tenido dificultades, presentando así controversias internamente, llevándolas a perder sus controles” (Rowley, Lujan, & Dolence, 1997) Aunque varios autores se han esforzado en explicar el éxito o el fracaso de la Planeación Estratégica en la educación superior, estudiosos del tema difieren en sus opiniones. Como conclusión final no hay consenso (o claridad) en un mayor determinante del éxito de la Planeación Estratégica en las universidades.

La planificación ha ido evolucionando, según lo han exigido el entorno y las necesidades de las organizaciones. Cada etapa ha aportado algo que se ha consolidado con el tiempo. A continuación se ilustra el siguiente cuadro para explicar brevemente los cambios que ha sufrido la Administración en lo que a la Planeación se refiere:

EVOLUCION DE LA PLANIFICACIÓN

Años	Etapas	Aportaciones y características fundamentales
1950-1959	Presupuesto	Poner un tope al gasto. Control de la tesorería. Mira "dentro" de la empresa. Es incremental. Se hace por partida de gasto. Proyecta tendencias pasadas. No hay un análisis estratégico.
1960-1969	Planificación A largo y PPBES ⁽¹⁾	Planificación Basada en objetivos y forma de obtenerlos. Necesidad de mirar "fuera" de la empresa, además de mirar "dentro". Fracasa porque el "dentro" (lo que rige hoy) se come al "fuera", y sólo surgen estrategias de perfeccionamiento (hacer mejor lo que hacemos) y no de ruptura. Prevé mirando al futuro. Una estrategia global para toda la empresa.
1970-1979	Planificación Estratégica	Concepto estratégico de negocio. La empresa como un <i>mix</i> de negocios. Análisis exclusivo del "fuera". El principal determinante de la estrategia es el saber posicionarse "dentro" del sector. Fracasa por no saber ver el papel del "dentro" en la formulación de la estrategia. Numerosas herramientas para analizar entornos y validar la estrategia. Estrategia para cada negocio.
1980-1989	Dirección Estratégica	Interdependencia de estrategia y organización. Importancia básica de la implantación para tener éxito. Énfasis en el cambio y la microcultura. Fracasan, pues ven el "dentro" únicamente en el momento de la implantación. Estrategia corporativa y para cada negocio.
1990 en Adelante	Organización Que aprende y enseña	No cabe poner negro sobre blanco la estrategia. El proceso de formulación tiene como salida en que aprende y un "pensamiento estratégico" que, al ser internalizado por cada directivo, les permita hacer negro sobre blanco los planes operativos, y tomar decisiones en tiempo real sintonizado con los otros departamentos y directivos. Lo importante es diseñar una organización ágil y versátil, que cambie a las personas en su esfuerzo de adaptarse a la nueva forma de funcionar y, una vez conseguido ese desarrollo profesional personal, permita un nuevo diseño organizativo que nos acerque más a la estrategia ideal. El cambio se consigue, como siempre ha sido, vía cambio del diseño de los distintos componentes de la organización, pero no intentando cambiar a los individuos para que ellos produzcan el cambio.

⁽¹⁾ Planning, Programming, Budgeting and Evaluation Systems. E. Masifern, J.E. Ricart, J. Vila; Dirección Estratégica, Biblioteca IESE, Barcelona 1997.

1.2.9 EL PENSAMIENTO ESTRATEGICO EN LAS EMPRESAS: 1970 – 2003.

En las últimas tres décadas del siglo XX hemos visto, en el campo de la Administración, el advenimiento y la desaparición de muchas teorías y *modas* que han creado estilos de dirección estratégica en las empresas. Las compañías constantemente se enfrentan a alternativas que implican seguir la moda, aferrarse a la tradición o retar el pasado y buscar nuevas perspectivas para un mundo que está cambiando aceleradamente.

En el campo de la dirección estratégica, tres estilos han dominado la escena en las tres últimas décadas y han surgido como un desarrollo de la teoría administrativa contemporánea en respuesta a las condiciones sociales y económicas de su época. Cada uno tuvo fortalezas pero también tuvieron sus debilidades. Esos estilos, adoptados por las empresas del mundo en diferentes períodos de tiempo según su etapa de evolución, han sido:

- El **estilo de planeación**, en el cual un futuro predecible se basaba en el análisis de lo probable (1970-1983).

- El **estilo visionario**, en el cual un futuro impredecible se basaba en la imaginación de lo posible (1984-1991).
- El **estilo del aprendizaje**, en el cual un futuro desconocido aparece de pronto y lo enfrentamos teniendo como base la comprensión de lo actual (1992-2000).

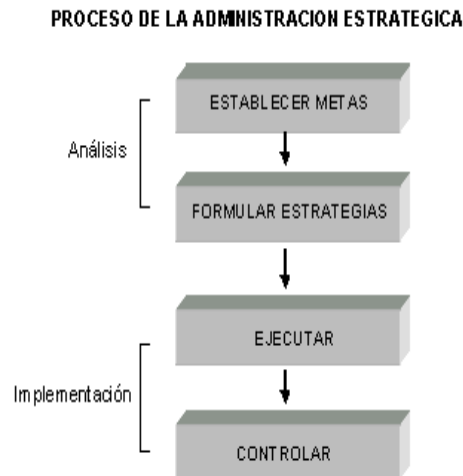
1.2.10 EL PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TRADICIONAL.

En 1962 *Alfred D. Chandler*, basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y en la evolución de compañías como Sears, General Motors, Standard Oil (hoy Chevron Co.) y DuPont, definió la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Años más tarde, en 1978, *Dan E. Schandel* y *Charles W. Hofer*, en su libro *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, escribieron sobre el proceso de la administración estratégica (ver figura siguiente), describiéndolo como compuesto

de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico.



El concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente. Tres etapas se han identificado en ésta evolución:

1. La del portafolio de Inversiones, donde el plan estratégico se basaba en el análisis de la tasa de crecimiento de mercado del producto y su tasa de participación relativa en el mercado. Todos los productos de la empresa se evaluaban dentro de una matriz general para ser estructurados, sostenidos, eliminados u ordenados. (La Matriz de Crecimiento-Participación)⁸

⁸ Michael Porter. Competitive Strategy, PAG 70-83

2. La del potencial para generar utilidades futuras, donde el plan estratégico se orientaba sobre la base del atractivo del mercado donde la empresa estuviera compitiendo y a la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) dentro de la industria (La Matriz de Crecimiento-Participación)
3. La de los escenarios de juego, donde el plan estratégico comprende diferentes opciones dependiendo de la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) en la industria, del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus oportunidades y amenazas. (El Análisis DOFA)⁹

1.3 LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN COLOMBIA

“De conformidad con la Constitución Política, la educación es un derecho de la persona, un servicio público con función social con el cual se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica y a los demás bienes y valores de la cultura. En este contexto, le corresponde al Estado regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia de la educación con el fin de velar por su calidad, el cumplimiento de sus fines y la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos (Art. 67). En consecuencia, por tratarse de un derecho de la persona y dada su naturaleza de servicio público cultural, es inherente a la finalidad del Estado y constituye, por lo tanto, una obligación ineludible asegurar su prestación

⁹ David R. Fred. Conceptos de Administración Estratégica. PAG. 201-202.

eficiente (Art. 365) y ejercer la inspección y vigilancia de la enseñanza, en cabeza del Presidente de la República, conforme a la Ley (Art. 189, Numeral 21), con garantía de la autonomía universitaria.”¹⁰

El panorama en Colombia, al nivel de la Educación Superior, ha motivado la reflexión sobre los caminos que conducen al mejoramiento de la calidad, y la búsqueda de la excelencia académica. Esto a su vez ha llevado a la adopción de esquemas internacionales de medición de la calidad. Los procesos de planificación concertados, la autoevaluación institucional consciente y la acreditación de las instituciones ante sí mismas, la sociedad y el Estado, son tareas que asumen las universidades en su afán de mejoramiento continuo.

En los años 70s las Universidades en el país impulsaron su crecimiento mediante planes formales, exigidos por la legislación nacional para la Educación Superior. Igualmente sucedió mediante la Ley 80 de 1980⁸ que por ese entonces regulaba y normatizaba el funcionamiento de la Universidad colombiana. Los programas de autoevaluación y planeación institucional, propuestos por esta Ley, respondían más a exigencias del Estado que a verdaderos autoanálisis. La Educación

¹⁰ <http://www.icfes.gov.co/cont4/ecaes/docs/antecedentesek.doc>

⁸Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES. Reforma de la Educación postsecundaria: Compilación legislativa. 4ª. Edición. Santafé de Bogotá: ICFES, División de Publicaciones, 1982.

Superior en Colombia, cumplía los procesos de planificación en oficinas o unidades especializadas para este fin.

La Ley, en ese momento, exigía estudios de autoevaluación para la aprobación y la renovación de las licencias de funcionamiento de los planes y programas de estudio. Ésta exigencia, más que una motivación para el logro de niveles de calidad, era una disposición que obligaba a las universidades, de manera tácita e implícita, a tener que presentar ante los organismos de vigilancia del Estado (Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior - ICFES), informes sesgados hacia la ponderación de lo bueno y la minimización de lo malo o dificultoso. La constante en estos estudios era subrayar el éxito, así éste no existiera, con el fin de alcanzar los beneficios del Estado.

En el año de 1992 el Gobierno colombiano expidió la Ley 30 que derogó la ley anterior de 1980. Este nuevo marco jurídico le permitió mayor autonomía a la universidad y le facilitó la construcción y la aplicación de procesos propios para normalizar y regular su crecimiento y desarrollo.

El Artículo 28, del Capítulo VI, de esta Ley 30/92, sitúa con precisión sobre este aspecto: “La autonomía universitaria, consagrada en la Constitución Política de Colombia y de conformidad con la presente Ley, reconoce a las universidades el derecho a darse y modificar sus estatutos, designar sus autoridades académicas y administrativas, crear, organizar y desarrollar sus

programas académicos, definir y organizar sus labores formativas, académicas, docentes, científicas y culturales, otorgar los títulos correspondientes, seleccionar a sus profesores, admitir a sus alumnos y adoptar sus correspondientes regímenes, y establecer, arbitrar y aplicar sus recursos para el cumplimiento de su misión social y de su función institucional”.⁹

La Educación Superior Colombia, prediciendo la intencionalidad de esta nueva Ley comenzó a conocer la importancia de cómo iniciar nuevos procesos de organización y de planificación en uso de la autonomía que le daría la Ley, y en concordancia con los lineamientos que ella seguramente propondría en su marco general de regulación.

La Ley 30 de 1992 creó el Sistema Nacional de Acreditación para las instituciones colombianas de Educación Superior y de inmediato procedió a su conformación estatutaria, mediante un Consejo Nacional para este fin. Éste señaló los lineamientos para la Acreditación, estableció criterios para guiar los procesos y puntualizó las características de calidad que deben tenerse en cuenta en la evaluación de los programas y de las instituciones.

“Para la autoevaluación, la institución partirá de su propia definición de MISIÓN Y PROYECTO EDUCATIVO (Decreto 2904 del 31 de diciembre de 1994, Artículo

⁹ Ley 30 de 1992. Santafé de Bogotá: Ministerio de Educación Nacional e ICFES, coedición, 1992. PAG.8.

5o.). Una vez que la institución ha definido su misión, propósitos, metas y objetivos, está en condiciones de formular su PROYECTO EDUCATIVO, en el cual se expresen de manera orgánica tales elementos, se enuncie su naturaleza jurídica y se formulen, a la luz de la identidad propia de la institución, sus estrategias fundamentales respecto a la formación integral, a la docencia, a la investigación y a la proyección social”.¹⁰

1.3.1 PROCESO DE ACREDITACIÓN ACADÉMICA

El servicio público de educación superior es ofrecido en Colombia por un conjunto heterogéneo de instituciones, muy diferentes entre sí por tipo, tamaño, vocación, recursos disponibles y calidad alcanzada. El sistema ha crecido rápidamente y está relativamente masificado, si bien la cobertura, cercana al 14%, es limitada según estándares internacionales. Hay un creciente predominio del sector privado sobre el público en número de estudiantes e instituciones.

Total Instituciones	321
Universidades	105
Instituciones Universitarias	97
Instituciones Técnicas Prof.	65

¹⁰ CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACION. Lineamientos para la Acreditación. Santafé de Bogotá: C.N.A. Serie Documentos, 1996. Cap. V, PAG. 24.

Fuente: ICFES, Estadísticas de la Educación Superior, Colombia 2002.

La Ley 30 de 1992, al desarrollar los deberes y derechos consagrados en la Constitución, precisó, como principio orientador de la acción del Estado, el fomento de la **calidad** del servicio educativo; definió la autonomía de las instituciones según su naturaleza y los campos de acción de que se ocupan; reafirmó la naturaleza de servicio público de la educación y, por lo mismo, la necesidad de que el Estado la fomente, la inspeccione y la vigile, con el fin de garantizar a la sociedad que dicho servicio se presta en la cantidad y calidad necesarias.

Entre otras innovaciones importantes, la nueva ley creó el Sistema Nacional de Acreditación para garantizar que las instituciones que voluntariamente hacen parte de él cumplen los más altos requisitos de calidad y realizan sus propósitos y objetivos. Instituyó el Consejo Nacional de Educación Superior, como organismo de planificación y coordinación, y le asignó, entre otras funciones, la puesta en marcha del Sistema Nacional de Acreditación y la definición de funciones y forma de integración del Consejo Nacional de Acreditación, previsto en la Ley.

La necesidad de asegurar la calidad en la educación superior, respetando la autonomía de las instituciones, fue la fuerza impulsada para que la Ley estableciera la acreditación con carácter voluntario, pero procurando, que en la

práctica todas las instituciones, en ejercicio responsable de su autonomía, aceptaran la necesidad de autoevaluarse, de someterse a la evaluación por pares académicos y a la evaluación final por el Consejo Nacional de Acreditación, todo ello como un mecanismo para rendir cuentas ante la sociedad y el Estado de la calidad del servicio educativo que prestan.

El sistema de acreditación en Colombia no tiene a su cargo aplicar mecanismos de control que debe ejercer el Estado para proteger al público de la trasgresión a las normas que rigen la educación superior o para dar seguridad del cumplimiento de requisitos mínimos. El Ministro de Educación Nacional, con el apoyo del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior -ICFES-, tiene a su cargo esta importante tarea. El Consejo Nacional de Acreditación supone que al solicitar la acreditación de sus programas académicos, la institución cumple todos los requisitos legales y con unas condiciones iniciales, referidas a la institución como un todo, sin cuyo cumplimiento las probabilidades de culminar exitosamente el proceso son muy escasas. Se parte de la base de que los programas cumplen requisitos mínimos que les han permitido funcionar en el ámbito de la educación superior.

1.3.2 OBJETIVOS DEL SISTEMA DE ACREDITACION DE COLOMBIA

El fundamento del Sistema Nacional de Acreditación es la promoción de la calidad del servicio educativo superior. Integralmente considerado, el proceso de acreditación tiene como objetivos:

- Ser un mecanismo para que las instituciones rindan cuentas ante la sociedad y el Estado sobre el servicio educativo que prestan.
- Ser un instrumento mediante el cual el Estado da fe pública de la calidad de las instituciones y de los programas de educación superior.
- Brindar información confiable a los usuarios del servicio educativo del nivel superior y alimentar el Sistema Nacional de Información creado por la Ley.
- Propiciar el mejoramiento de la calidad de la Educación Superior.
- Propiciar la idoneidad y la solidez de las instituciones para que prestan el servicio público de Educación Superior.
- Ser incentivo para que las instituciones verifiquen el cumplimiento de su misión, sus propósitos y sus objetivos en el marco de la Constitución y la Ley, y de acuerdo con sus propios estatutos.
- Propiciar el auto-examen permanente de instituciones y programas académicos en el contexto de una cultura de la evaluación.

- Ser un incentivo para los académicos en la medida que objetiven el sentido y la credibilidad de su trabajo y se propicie el reconocimiento de sus realizaciones.

1.3.3 EL MODELO DE ACREDITACION DEL CNA DE COLOMBIA

1.3.3.1 POLÍTICAS

De acuerdo con lo establecido en las normas legales, especialmente en el Acuerdo 06 de 1995 del CESU, y para lograr los objetivos propuestos, la Acreditación se fundamenta en las siguientes políticas:

- Es de carácter voluntario.
- Tiene un carácter temporal.
- No tiene carácter punitivo. Ninguna institución puede ser sancionada por no pertenecer al Sistema o porque sus programas no alcanzan la acreditación.
- La naturaleza de los procesos evaluativos es eminentemente académica.

- Pretende un nivel de calidad reconocido internacionalmente.

- Se inició con programas académicos de pregrado

- La decisión de no acreditar un programa, así como los detalles del proceso, se tratan con confidencialidad. En este caso se envían a la institución las recomendaciones pertinentes para su mejoramiento.

- El proceso de acreditación no conduce a la jerarquización de instituciones o programas.

- No pretende la homogeneización de instituciones. Se busca preservar características propias de cada una según su naturaleza, misión y proyecto educativo.

1.3.4. EL CONCEPTO DE CALIDAD

El concepto de calidad utilizado en el Sistema Nacional de Acreditación hace referencia al servicio público de la educación en general y al modo como se presta dicho servicio según el tipo de institución de que se trate. Es conveniente anotar que al Sistema pueden pertenecer las instituciones de educación superior públicas

o privadas de cualquier tipo, sean ellas universidades, instituciones universitarias, instituciones o tecnológicas, o instituciones técnicas profesionales.

La calidad de una institución o de un programa alude a la realización de su concepto, concepto éste que debe referirse a las características universales correspondientes a la educación superior en general, a las características genéricas correspondientes al prototipo ideal definido históricamente como realización óptima del tipo de institución de que se trate, y a las características específicas que le sean propias según los campos de acción en que opere y según su propio proyecto institucional, es decir, su misión, su proyecto educativo y los propósitos y objetivos que la animan.

El concepto de calidad del Sistema Nacional de Acreditación es, por lo tanto, un concepto análogo; es decir que se predica de algo en parte idéntico y en parte distinto. La identidad se refiere a aquello que es común a todas las instituciones de su mismo género.

La diferencia se refiere tanto a la distinción de una institución de las demás de su género, según su propio proyecto institucional, como a la distancia entre cada institución y el prototipo ideal definido para el género.

Para que la calidad se haga operativa, se requieren condiciones adecuadas de organización, administración y gestión y un clima institucional favorable. Estas condiciones no garantizan la calidad, pero sin ellas la calidad no es alcanzable. Son condiciones necesarias pero no suficientes para el logro de la calidad.

1.3.5 CRITERIOS DE ANÁLISIS

Los criterios de análisis sobre los cuales opera el Sistema Nacional de Acreditación constituyen un marco ético que orienta e ilumina la acción de todos sus actores. Son ellos:

La Universalidad hace referencia a la dimensión más intrínseca del quehacer de una institución, al conocimiento humano que le sirve como base de su identidad, según el tipo de institución de que se trate. El conocimiento posee una dimensión universal que lo hace intersubjetivamente cambiante y en consecuencia, al institucionalizarse no pierde su exigencia de universalidad, cualquiera que sea su tipo, configurando una cultura propia de la academia.

La Integridad hace referencia a la probidad, que implica respeto por los valores y referentes universales que configuran el "ethos" académico y por los valores universalmente aceptados como inspiradores de la educación superior.

La Equidad alude a la disposición de la institución a dar a cada cual lo que merece. Expresa el sentido de justicia con que se opera hacia dentro de la institución y en un sentido más amplio a la atención que da ella a las exigencias de principio que se desprenden de la naturaleza de servicio público que tiene la educación, entre otras a la no-discriminación, al reconocimiento de las diferencias, a la pluralidad y a la tolerancia.

La Idoneidad es la capacidad para cumplir las tareas que se desprenden de la misión y propósitos institucionales y de la naturaleza de sus programas, todo ello articulado con el proyecto educativo.

La Responsabilidad es la capacidad para reconocer y aceptar las consecuencias que se derivan de las acciones. Este criterio está íntimamente relacionado con la autonomía aceptada como tarea y como reto.

La Coherencia es el grado de correspondencia entre las partes y el todo, así como la adecuación de las políticas y medios de que se dispone, a los propósitos. Alude a la correspondencia entre lo que la institución o programa pretende ser y lo que efectivamente realiza.

La Transparencia es la capacidad para explicitar sin subterfugios las condiciones internas de operación y los resultados de ella. Es hija de la probidad y a su vez uno de sus ingredientes.

La Pertinencia es la capacidad para responder a necesidades del medio en forma proactiva y no simplemente pasiva, entendiendo la proactividad como la preocupación por transformar el contexto en el marco de los valores que inspiran a la institución. La Eficacia es el grado de correspondencia entre los logros y los propósitos institucionales o del programa. La Eficiencia es la medida de adecuación de los medios a los propósitos esperados.

1.3.6 FACTORES Y CARACTERÍSTICAS

En el Sistema Nacional de Acreditación, la calidad y el cumplimiento de la función social son valorados con base en el logro de un conjunto de características que, teniendo en cuenta las consideraciones iniciales sobre los elementos en que descansa la calidad, han sido agrupadas por factores, que son los componentes, o grandes temas de análisis del discurrir de instituciones o programas.

Los Factores que tiene en cuenta el Modelo de Acreditación son los siguientes:

1. *Proyecto Institucional.* Comprende las características de calidad que se refieren a la misión, a los propósitos, metas y objetivos, al proyecto educativo, a la conformación de una comunidad académica, a las interacciones internas y externas de la entidad y a las estrategias institucionales para mantener un ambiente apropiado.

2. *Estudiantes y Profesores.* Comprende las características que se relacionan con la admisión, conformación y formación del cuerpo estudiantil y con la selección, conformación, clasificación, desempeño y perfeccionamiento del profesorado.

3. *Procesos Académicos.* Comprende las características que se relacionan más íntimamente con los programas docentes, con especial énfasis en la formación integral, y con los proyectos investigativos y de proyección social.

4. *Bienestar Institucional.* Comprende las características más directamente relacionadas con las políticas y estrategias institucionales para asegurar el clima favorable que se requiere para el desarrollo de las funciones sustantivas, así como con la existencia de las instalaciones y servicios adecuados para el bienestar.

5. *Organización, Administración y Gestión.* Comprende las características relacionados con las estructuras y mecanismos dispuestos por la institución para el funcionamiento adecuado que posibilita el cumplimiento de los propósitos, objetivos y metas institucionales y de cada programa.

6. *Egresados e Impacto sobre el Medio.* Comprende las características relacionadas con la vinculación de la institución o del programa, directamente o a través de los egresados, con el entorno.

7. Recursos Físicos y Financieros. Comprende las características relacionadas con la planta física y con los presupuestos de funcionamiento e inversión, acordes con las necesidades académicas y al servicio de éstas.

La valoración se hace en una forma dinámica, de manera que incluya los insumos dispuestos y la planeación de las actividades, los procesos mismos y los resultados. Dado el objetivo del Sistema por fomentar la calidad y no solamente asegurarla ante terceros, la dimensión dinámica de la valoración alude no solamente al grado de calidad alcanzado hasta el momento sino también a la dinámica de mejoramiento puesta en marcha como resultado de procesos de autoevaluación. Esta dimensión dinámica de la valoración aporta al Consejo Nacional de Acreditación, entre otras cosas, elementos de juicio para la recomendación al Ministro de Educación sobre la temporalidad de la acreditación que deba ser expedida (mínimo por tres años y máximo por diez) y en el caso de la no acreditación, para la elaboración de las recomendaciones que se le harán a la institución para el mejoramiento del programa por acreditar.

Las características constituyen dimensiones de la calidad objeto de evaluación y están referidas tanto a los criterios, como a los factores de análisis bajo los cuales están ordenadas. No están formuladas como preguntas sino como afirmaciones que describen el nivel de logro esperable en la institución o programa que aspire a ser acreditado.

Estas características de calidad son evaluables a través de unas variables, que son atributos o manifestaciones de ellas, y más concretamente a través de indicadores empíricos, tanto cuantitativos como cualitativos.

Las características de calidad están formuladas en forma genérica para toda la Educación Superior. No obstante, su lectura y su valoración tienen un grado apreciable de diferenciación según el tipo de institución o según el campo del saber si se trata de la acreditación de un programa. Así por ejemplo, al evaluar el cumplimiento de la característica de calidad que se refiere al tiempo que el profesorado al servicio del programa dedica al trabajo de investigación y que exige que éste sea significativo, deberá tenerse en cuenta el tipo de institución y programa. En esta diferenciación están implicados, no solamente el tiempo dedicado a la investigación que se considere significativo, sino también la misma definición de la función investigativa en cada caso particular.

Debe también tenerse en cuenta que un número apreciable de características de calidad ha sido formulado en referencia al ámbito institucional como un todo y no al de un programa en particular.

Cuando se trate de la acreditación de un programa, las variables e indicadores aluden a la forma como dicha característica institucional se hace manifiesta en el programa respectivo.

Por otro lado, la ordenación de las características de calidad por factores no es rígida. El factor "Bienestar Institucional", por ejemplo, agrupa aquellas características centradas en el bienestar, pero no agota el tema; varias características que forman parte de otros factores también se refieren explícitamente al bienestar. Como parte del factor "Proyecto Institucional", una característica de calidad exige, por ejemplo, que el proyecto educativo muestre estrategias para generar en la institución un ambiente apropiado y que en lo relacionado con el bienestar estudiantil, éste sea considerado como una dimensión de la formación integral y en una característica de calidad que forma parte del factor "Estudiantes y Profesores" y no del factor "Egresados e Impacto sobre el Medio", se exige el seguimiento por parte de la institución sobre la ubicación y actividades que desarrollan los egresados como mecanismo que permita contrastar esas actividades con los fines institucionales y sociales y con el tipo de formación que ofrece. El resultado de la valoración que se haga del cumplimiento de esta característica deberá cruzarse con la valoración del cumplimiento de las características del factor sobre egresados y el impacto sobre el medio.

1.3.7 PROCEDIMIENTO

El proceso de Acreditación se realiza en Colombia mediante los siguientes componentes y agentes:

1. La Apreciación de Condiciones Iniciales, realizada por el CNA. Aunque no ha sido establecido en las normas legales como un paso oficial en el proceso de acreditación, el Consejo considera que las instituciones, antes de iniciar la autoevaluación de sus programas, deben reunir una serie de requisitos, sin los cuales, las probabilidades de éxito en la acreditación son muy escasas.

2. La Autoevaluación, realizada por la institución que desea acreditar uno o varios de sus programas. Para la Autoevaluación, la institución debe utilizar las guías, factores, características, variables e indicadores definidos por el Consejo Nacional de Acreditación, bajo los criterios de análisis antes expuestos. Tiene como punto de partida la definición que haya hecho la propia institución sobre su naturaleza, misión y proyecto educativo.

3. La Evaluación Externa, realizada por pares académicos designados por el Consejo Nacional de Acreditación para cada caso particular. Pares académicos son paradigmas de la comunidad académica respectiva, que están en capacidad

de evaluar el proyecto educativo y su concreción en sus conexiones con lo universal, lo regional y local. Estos deben evaluar la calidad de los programas académicos, su organización y funcionamiento y el cumplimiento de su función social. Comprueban la objetividad y veracidad de la autoevaluación realizada por la propia institución. Tienen en cuenta las características universales de calidad que rigen para toda la educación superior, las características genéricas que corresponden al tipo de institución de que se trate y al campo de acción en que opere, y las características específicas de la propia institución.

Para ello deben conocer previamente a la visita, la misión, los propósitos, metas y objetivos y el proyecto educativo de la institución.

4. La Evaluación Final, realizada por el Consejo Nacional de Acreditación, con base en la autoevaluación, en la evaluación externa y en la respuesta de la institución al informe de evaluación externa.

5. El Acto de Acreditación proferido por el Ministro de Educación Nacional, basado en la recomendación final sobre la acreditación que, en el caso de que el concepto sea favorable, hace el Consejo Nacional de Acreditación. En el caso de que el concepto final del Consejo Nacional de Acreditación no sea favorable, el CNA, en un marco de confidencialidad, hace recomendaciones a la institución para su

mejoramiento, con el fin de que, si así lo desea, se someta a un nuevo proceso de acreditación transcurridos al menos dos años.

1.3.8. ESTADO ACTUAL DE LA ACREDITACION EN COLOMBIA

Los procesos de desarrollo de los países de América Latina, y en particular el momento histórico que vive Colombia, exigen de las instituciones de Educación Superior un compromiso cada vez más fuerte y explícito con la función social que cumplen en estas circunstancias, el rendimiento de cuentas se ha convertido en un valor académico y en un medio que las instituciones emplean para hacer visible el modo como asumen sus responsabilidades con la sociedad, dentro de este contexto ha venido desarrollando sus tareas el Consejo Nacional de Acreditación de Colombia. El Consejo lidera la acreditación en el país, pero los verdaderos protagonistas de este proceso son las instituciones de Educación Superior y las comunidades académicas. La acreditación en Colombia, como ya se mencionó, es voluntaria; las instituciones han decidido comprometerse con ella haciendo uso de su autonomía y de su capacidad reflexiva y crítica. Es importante que se conozca, en eventos nacionales y en escenarios internacionales como éste, que algunas instituciones de educación superior de Colombia vienen haciendo esfuerzos importantes para lograr la acreditación de sus programas y que se tenga

información sobre las tareas que hasta ahora ha venido desarrollando el Consejo Nacional de Acreditación.

Los programas más avanzados en el proceso de autoevaluación han llegado o están llegando a la etapa de la evaluación externa y en muy breve plazo se conocerán cuáles han sido los primeros que han alcanzado el reconocimiento público de su calidad por parte del señor Ministro de Educación.

Para el proceso de autoevaluación externa, el CNA cuenta con un número amplio de candidatos a pares que han sido sugeridos por las instituciones y por las asociaciones profesionales o académicas.

Actualmente se está en un proceso de selección de las hojas de vida presentadas y de recepción de nuevos candidatos, nacionales o internacionales. Los académicos y los profesionales más prestigiosos del país se están comprometiendo con el proceso. La legitimidad de la evaluación externa, y por lo tanto de la acreditación en Colombia, depende en buena parte del reconocimiento de la autoridad académica de los pares.

El CNA mantiene contacto con las instituciones de educación superior y particularmente con las que actualmente realizan su autoevaluación. Algunas de ellas ya pueden contribuir de manera importante en la labor pedagógica del

Consejo exponiendo ante los colegas de otras instituciones sobre los métodos empleados y sobre los problemas encontrados.

En conclusión en un marco de autonomía de las instituciones de educación superior en Colombia, consagrado en la Constitución Nacional y en la Ley hace solamente siete años, la acreditación surge como un mecanismo de autorregulación o de autocontrol, que obliga a las instituciones a la búsqueda permanente de la calidad. Se prevé que la sociedad se encargará de rechazar aquellas que no satisfagan sus expectativas y de preferir a las que hayan demostrado buenos niveles de calidad a través de la acreditación.

Solamente una pequeña proporción de los programas existentes en Colombia ha iniciado procesos de acreditación, lo cual podría indicar apatía o rechazo al modelo, a los procedimientos o a la política misma. Sin embargo, el CNA tiene motivos para pensar que esto se debe a lo novedoso de la acreditación y a la tradicional cautela con que actúan las instituciones y sus comunidades académicas.

El área del conocimiento en la que la acreditación ha despertado una respuesta más entusiasta es la de ingenierías; en efecto, cerca de la tercera parte de los programas que han iniciado procesos de acreditación en Colombia son programas de ingeniería.

· La mayoría de las instituciones cuyos programas han iniciado procesos de acreditación en Colombia son Universidades e Instituciones Universitarias. Las Instituciones Tecnológicas y las Técnicas no han iniciado en firme procesos de acreditación, y por tanto, no es posible llegar a conclusiones sobre la aplicabilidad o aceptación del modelo en esas instituciones.

· Finalmente, el proceso de acreditación ha comenzado en firme en Colombia. El modelo de Acreditación colombiano se ha convertido ya en referencia importante para procesos similares en otros países. Pero el destino de esta importante experiencia de la educación superior depende de la profundidad del compromiso de las instituciones con las más altas exigencias de calidad y de las comunidades académicas con la voluntad política del rendimiento de cuentas.¹¹

Consecuente con estas disposiciones, La Educación Superior en Colombia debería entender lo siguiente:

- A. Que para acreditarse ante sí misma, ante la sociedad y ante el Estado, debía definir y ser consecuente con su misión, sus propósitos, sus metas y sus objetivos.

¹¹ ACREDITACION DE LA EDUCACION SUPERIOR EN COLOMBIA, Rafael Serrano Sarmiento Miembro del Consejo Nacional de Acreditación de Colombia. Buenos Aires, 19 y 20 de Junio de 1998. Documento de Política para el Cambio y el Desarrollo en la Educación Superior.

- B. Que debía formular su propio Proyecto Educativo para llegar al proceso de Acreditación que considera la Ley 30 de 1992, en su Capítulo V, que reglamenta el Decreto Ley 2904 de 1994 y que orienta el Consejo Nacional de Acreditación por medio del documento “Lineamientos para la Acreditación”.

- C. Que el Proyecto Educativo sería el derrotero para señalar y organizar el que hacer de la Universidad y en el cual se apoyaría la evaluación externa por pares académicos y por el Consejo Nacional de Acreditación.

- D. Que en el Proyecto Educativo debería estar expresa la identidad propia de la Universidad y que a partir de ella los evaluadores externos señalarían y fijarían criterios para la Acreditación Institucional de la Sede y de cada una de las Seccionales.

Teniendo en cuenta estas precisiones, La Universidad del país debería de empezar a construir su propio Proyecto Educativo para ser acreditada, y para esto la Educación Superior tendría que replantear su proceso de planeación y es aquí donde se encuentra la necesidad de ofrecer a la Universidad Colombiana un modelo de planeación estratégica que se adapte a ella y colabore estrechamente en la elaboración de su Proyecto Educativo (Anexo # 4 y 5).

2. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Investigación bibliográfica y de campo para sustentar el modelo propuesto de Planeación Estratégica.

Primaria: Libros

Secundaria: Investigación y encuestas a través de Internet.

2.1.2. METODOLOGÍA

Se trabajaron por capítulos, los siguientes temas:

- 1.- La Universidad Colombiana y su planeación al futuro
- 2.- Normas Sistema Nacional de Acreditación
- 3.- Reglamentaciones vigentes sobre la educación superior en Colombia
- 4.- Historia de la Planeación Estratégica
- 6.- Modelos de Planeación Estratégica más utilizados
- 5.- Información de las Universidades consultadas
- 6.- Información de las Empresas consultadas
- 7.- Criterios para proponer un modelo de Planeación Estratégica
- 8.- Modelo Propuesto y sus recomendaciones

2.1.3 LIMITACIONES Y ALCANCES

- Limitación de las empresas y universidades seleccionadas, en dar la información requerida.
- Poca información en Internet sobre la forma de planeación de las universidades y empresas en América Latina y en el país.
- Al realizar esta investigación se pretende que su información sirva como una guía modelo y herramienta administrativa de las universidades o entidades de educación superior, para preparar su diagnóstico y su planeación a largo plazo.
- En encontrar gente conocedora de la materia en el medio, se tiene idea de la planeación estratégica, pero muy poca personas tienen realmente experiencias en el trabajo práctico de ella.

2.2. INFORMACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES Y EMPRESAS CONSULTADAS

2.2.1 EMPRESAS CONSULTADAS

Para este estudio se seleccionaron las siguientes empresas de la región: Carvajal S.A., Industrias del Maíz S.A., Johnson & Johnson de Colombia, Propal S.A., Smurfit de Colombia S.A. y Warner Lambert de Colombia S.A., tomando como base las siguientes consideraciones: prestigio, seriedad, ética, importancia, tamaño, historia, productos y servicios. Se enviaron encuestas, utilizando correo electrónico (ver anexo # 1 y 2) para conocer si estas empresas utilizaban la planeación estratégica en su proceso de planeación. El resultado de esta consulta fue, de que todas estas compañías vienen trabajando con la planeación estratégica desde la década de los 70's con muy buenos resultados, con adecuaciones y adaptaciones de otras herramientas administrativas como Calidad Total, Administración por Objetivos, Kaizen y Benchmarking. Estas empresas en su mayoría son multinacionales, que han utilizado los esquemas de planeación estratégica trazados por su casa matriz y que éstas a su vez han utilizados patrones de estrategias conocidos (Mintzberg, David, Porter, etc.) y han adecuado estas teorías administrativas a sus organizaciones con excelentes resultados.

2.2.2 UNIVERSIDADES CONSULTADAS

Para el estudio se escogieron universidades de los Estados Unidos, México, Chile y Colombia. La selección de universidades que utilizan planeación estratégica para los Estados Unidos se hizo a través de Internet (Anexo # 1, 2, 3 y 4), con México por referencias y conocimientos de la universidad, con Chile se buscó también a través de Internet y en Colombia se seleccionaron universidades ubicadas en la región con alto nivel de liderazgo. Las Universidades consultadas fueron:

En los Estados Unidos

The California State University (la más grande en estudiantes del país).

Kansas State University.

The University of North Carolina at Pembroke.

Carnegie Mellon University.

Contra Costa College.

The University of Georgia.

The Southwestern University.

University of Wisconsin - Madison.

Harvard University.

En México:

Instituto Tecnológico de Monterrey.

En Chile:

Pontificia Universidad Católica de Chile.

En Colombia:

Pontificia Universidad Javeriana.

Universidad de San Buenaventura.

ICESI.

Corporación Universitaria Autónoma de Occidente, CUAO.

Universidad	Encuesta	Pagina Web
The California State University	No contesto	Aparece PE.
Kansas State University.	No contexto	Aparece PE.
The University of North Carolina at Pembroke	No contexto	Aparece PE.
Carnegie Mellon University	No contexto	Aparece PE.
Contra Costa College	No contexto	Aparece PE.
The University of Georgia	No contexto	Aparece PE.
The Southwestern University	No contexto	Aparece PE.
University of Wisconsin	No contexto	Aparece PE.
Harvard University	Sí contesto	No aparece PE.
Instituto Tecnológico de Monterrey	No contexto	No aparece PE.
Pontificia Universidad Católica de Chile	Sí contexto	No aparece PE.
Pontificia Universidad Javeriana	No contexto	No aparece PE.
Universidad de San Buenaventura	No contexto	No aparece PE.
ICESI	No contexto	No aparece PE.
CUAO	Sí contexto	No aparece PE.

Hay que resaltar que las universidades de los Estados Unidos mostraban información básica de su plan estratégico en sus paginas Web incluyen información sobre su Visión, Misión (ver anexo # 3), esto para que las personas interesadas, puedan ingresar a su pagina Web, hagan sugerencias del plan o preguntar libremente. Los resultados han sido sorprendentes al implementar esta herramienta administrativa dentro de las instituciones de educación superior, pues con ésta herramienta de planeación se tiene más control de los cambios del medio externo e interno, medios que son difíciles de prever y de poder controlar.

3. CRITERIOS PARA PROPONER UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Son muchos los criterios que determinan la necesidad de una planeación estratégica enfocada a la educación superior, pero los más importantes son:

- Los recursos financieros.
- El poder enfrentar con éxito el cambiante e impredecible medio externo e interno.
- Cumplir con los requerimientos que exige el Ministerio de Educación Nacional en los Programas de Acreditación.

3.1. EL LUGAR DE LA PLANEACIÓN EN LA UNIVERSIDAD.

Ahora ya sé esta listo para definir quienes harán la planeación y en que lugar de la institución se deberá hacer. Obviamente, todos los líderes se ocuparan de la planeación en algún grado. Como regla general, en las instituciones grandes las primeras actividades de planeación llegan a ser las asociaciones de grupos de personas opuestas individualmente, tal como el presidente y uno o dos consejeros. Muchas instituciones grandes, desarrollan un equipo de planeación o

un staff de planeación. Las organizaciones determinan el equipo de planeación o el staff por las siguientes razones:

1. La planeación toma tiempo: Un equipo de planeación puede reducir la cantidad de trabajo del staff individualmente o los miembros pueden participar del trabajo que ellos están haciendo en el proceso de planeación.
2. La planeación exige coordinación: Un equipo de planeación puede ayudar a integrar y coordinar las actividades del staff individualmente.
3. La planeación exige experiencia: Un equipo de planeación puede traer a un problema en particular más herramientas y técnicas que cualquier persona individualmente.
4. La planeación da objetivos: Un equipo de planeación puede tomar un panorama más amplio que un individuo y va más allá de proyectos específicos y de organizar departamentos en particular.

Un equipo de planeación generalmente tiene tres áreas básicas de responsabilidades, primero el asistir a la administración en el desarrollo de las

metas, las estrategias y las políticas para la institución. Una segunda y de mayor responsabilidad del equipo de trabajo, es coordinar la planeación en diferentes niveles y unidades de la institución. Finalmente, el equipo de planeación actúa como recurso organizacional para los administradores quienes carecen de experiencia en la planeación.

En las pequeñas instituciones, la planeación y la ejecución puede usualmente ser llevada a cabo por las mismas personas. El más grande reto es determinar un tiempo aparte para planear en la mitad de las otras actividades necesarias diariamente. Esto sucederá, particularmente en una pequeña institución, si el presidente hace un comité para la planeación estratégica que es evidente con cada uno de las personas del campus, en el consejo, los estudiantes, las facultades y la comunidad. En las instituciones grandes, el reto es efectivamente la comunicación entre quienes no están directamente como parte del proceso de planeación estratégica y los que están activamente involucrados en el proceso. El proceso puede llegar a ser mecánico sin un liderazgo y haciéndolo poco efectivo. Un staff burocrático en la planeación causaría un desenvolvimiento disperso de los accionistas.

En cualquier tamaño de institución, el presidente es la figura clave. Si el presidente es apartado del proceso, la planeación nunca llegaría a tener un éxito total. El presidente deberá señalar a los constituyentes que la planeación es importante y

que ella jugará un papel fundamental en el futuro de la institución. Un presidente sabio ve la planeación estratégica como una oportunidad para mostrar el liderazgo dentro de la institución. Una razón es que él crea el escenario en la cual hay importantes diálogos con los líderes claves del campus y segundo, él pone importantes consideraciones de la universidad en la mesa, donde él puede tener algún impacto. El presidente que no pueda efectivamente planear en la institución su liderazgo, no será capaz de proveer liderazgo en otras áreas de la institución y hasta ese momento será parcialmente efectiva su función. Es importante clarificar que solo y solamente el presidente es responsable de la ejecución de la planeación estratégica de la institución.

3.2 VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

¿Por que debería una institución dedicarle tiempo a la planeación? Considere los siguientes interrogantes:

- ¿Sabe usted hacia adonde va y como lo esta haciendo?
- ¿Quién en la organización conoce, como usted lo esta tratando de lograr?
- ¿Todos los accionistas conocen, que se espera de ellos?

Si la respuesta a cualquiera de estas preguntas es “no” o “no estoy seguro,” entonces la institución necesita desarrollar un plan estratégico con el mayor número de personas involucradas posible. Y nunca ha sido más crucial en el dinámico ambiente de las etapas de su universidad. La Planeación Estratégica puede guiar a su organización a través de la toma de decisiones y acciones que determinaran si una universidad crece, sobrevive o falla.

La Planeación Estratégica, deberá ser considerada por las instituciones de educación superior por varias razones:

1. Mejora el cumplimiento hacia lo estipulado en la declaración de la misión.
2. Mejora el cumplimiento hacia el incremento de los estándares académicos de la institución.
3. Incrementa el cumplimiento de sus metas con iguales o menos niveles de recursos.
4. Clarifica la dirección del futuro de la institución.
5. Ayuda a resolver mayores problemas (amenazas) o dirigirse hacia las oportunidades que puede estar enfrentando la institución.
6. Ayuda a conseguir los requerimientos para la acreditación.
7. Provee las oportunidades para liderar el manejo del tiempo de sus directivos.

8. Coloca a la comunidad y a la universidad juntas en un esfuerzo cooperativo y común.

En algunas pequeñas instituciones, los administradores pueden objetar la planeación, pensando que ésta no tiene sentido para ellos, ya que ellos son una pequeña organización y todos los que están asociados conocen que sucedió el año pasado y que es lo que probablemente sucederá en el año que viene. Otra objeción frecuentemente escuchada es que no hay tiempo para planear. Una tercera objeción es que no hay suficiente recursos que permitan la planeación. Todas estas objeciones son las que actualmente resaltan la necesidad de planear aun en las pequeñas instituciones. El hecho de que no haya un plan estratégico, debe ser quizás una razón clave por la cual las organizaciones externas no muestran interés en ayudar éstas instituciones con recursos financieros, en forma de regalos o donaciones.

Las pequeñas universidades pueden tener un presupuesto considerable, haciéndose imperativo la necesidad de tener un plan el cual la organización pueda manejarlo. La idea de que no haya tiempo para una planeación puede parecer ocurrente, pero probablemente un simple reflejo de la falta de una planeación en el pasado le ha quitado tiempo suficiente para atender sus necesidades. También se podría inferir, la falta de experiencia en la educación superior por las directivas administrativas de la institución. Finalmente, el argumento de que hay insuficiente

recursos justifican la razón de planificar para así obtener los máximos beneficios de los recursos que están siendo utilizados por la organización. En una institución grande o mediana, los argumentos contra la planeación pueden tomar una diferente forma, debido a la complejidad de la institución, encausándola a tener diferentes prioridades al mismo tiempo; crecimiento en las matriculas, aumento en las dotaciones y otros ingresos, establecer liderazgo, organizar facultades y programas, mejores instalaciones. Todas estas variables pueden hacer que una institución sea placentera. Nosotros lo estamos haciendo bien así somos, creando una sensación de logro y de mejoramiento.

La Planeación Estratégica en la mediana y grande institución determina la importancia de tener en cuenta todas estas variables para llegar a ser competitiva en su medio. Sin la planeación estratégica, estas decisiones tienden a convertirse en una reunión semanal de la presidencia o un comité de presidencia. Como regla general, la planeación no debe hacerse en un comité de presupuestos. El comité de presupuestos deberá estar asignando recursos financieros de acuerdo a un plan hecho por un grupo diferente; Es decir, el plan estratégico conduce los presupuestos hacia él. Cuando el comité de presupuestos planea para una institución, ellos tienden a dar prioridades a todas las actividades las cuales pueden beneficiar a un balance presupuestado, reducir gastos e incrementar ingresos a corto plazo. Los otros factores dados para no planear en una mediana o gran institución mencionados anteriormente incluye el crecimiento de las

matriculas y otros factores indicando crecimiento y estabilidad (administración y facultades). Se puede pensar, ¿si nosotros crecemos y prosperamos sin la planeación, porque hacerla? La respuesta es que con la planeación estratégica habrá consideraciones acerca donde crecer, y como estos buenos tiempos pueden ser usados, para llevar a la institución a ser visionarios. El mañana no será un duplicado de hoy sin planearlo. El mundo alrededor nuestro, esta cambiando muy rápidamente. Solamente a través de la planeación estratégica podrán las instituciones ser capaces de sacar ventajas totalmente de los factores externos e internos, trabajando para ellos hoy, forjando así el futuro deseado.

La planeación es un crítico elemento en el éxito de cualquier institución universitaria. Los argumentos para la planeación varían de un tipo de institución a otro, pero todas las instituciones de educación superior necesitan ocuparse de ellos mismos en un proceso de planeación estratégica.

Planear tiene muchas ventajas. Por ejemplo, ella ayuda a los administradores adaptarse a los cambios del medio ambiente, tomar ventajas de las oportunidades creadas por el cambio, lograr acuerdos en la mayoría de los casos, y asignar responsabilidades más adecuadamente. También le da un sentido de dirección a los miembros del staff, así mismo les provee una mejor base para sacar ventajas de sus acuerdos. El sentido de la visión que podamos estar proyectando en un

plan bien escrito, inculca también un sentido de fidelidad en los miembros de la organización y de sus componentes.

Una institución puede beneficiarse del proceso de planeación, porque ella es sistemática y continua que permite lo siguiente:

1. Evalúa y asigna su posición en el mercado. Esto determina cuales son las variables para analizar y examinar los medios internos más importantes de la organización para determinar sus Fortalezas y Debilidades y el medio externo con sus oportunidades y amenazas. Sin un plan explicito y predeterminado puede llegarse a no reconocer estas variables.
2. Establecer metas, objetivos, prioridades, y estrategias son realizadas y alcanzadas en un tiempo específico. La planeación capacita a la institución evaluar sus logros con respecto a las metas que han sido fijadas y ayuda a motivar a sus directivos y voluntarios a trabajar juntos en participar en alcanzar las metas.
3. Logra que las directivas, los miembros del consejo y los grupos de trabajo se reúnan a enfrentar y resolver problemas desafiantes presentados por las condiciones de cambio de la organización.

4. Revisa sus recursos y los pone a disposición de estos cambios para anticiparlos y estar preparados para ellos.
5. Prevé protegiendo sus utilidades reduciendo las posibilidades de error en las tomas de decisión.
6. Anticipa beneficios positivos, incrementando los éxitos en lograr los objetivos institucionales, sobrepasar las metas y hacer realizable su misión.

Los líderes de la educación superior no pueden controlar el futuro, pero podrán identificar y aislar las acciones presentes y proyectar como serán los resultados de las acciones tomadas ahora y como influirá en el futuro. La principal misión de la planeación entonces, es ver que los programas corrientes puedan ser usados para incrementar las oportunidades de lograr la misión de la institución y las estrategias específicas de las áreas de resultados; esto es, incrementar las oportunidades de tomar mejores decisiones hoy, las cuales afectan los resultados del mañana. El resultado de todas las áreas, es el mejor enfoque para la planeación estratégica, cada resultado en el grupo de áreas refleja un mejor cambio en cada segmento de la institución. Existe la posibilidad de que haya distintos objetivos en cada grupo de las áreas de resultados.

A menos que la planeación estratégica mejore el enfoque para conseguir los logros de la misión estatuida, esta no vale la pena. Así, se tendrá una institución que mira hacia el futuro y trata de mantenerse viva y prosperando en un medio cambiante, ella debe estar muy activa, vigorosa, continua y con una planeación muy creativa. De otra manera, una institución no reaccionará a su medio externo ni a su cultura interna.

En algunas instituciones sus líderes planean muy pobremente, si es que planean. Constantemente dedican sus energías a resolver problemas que podrían haberse previstos o evitados, o al menos pudieron ser menos graves, con la planeación. Así, estos líderes gastan mas tiempo apagando incendios que evitándolos.

Igualmente, cada institución tiene oportunidades. La planeación estratégica permite a las instituciones tomar ventajas de cada oportunidad a través de un uso estratégico de los recursos, centrándolos y orientándolos hacia un futuro de posibilidades.

La Planeación Estratégica puede llegar a tener una significativa renovación en la vida de la organización, si son recordados los siguientes puntos de plantación:

1. Una misión unificada puede ser lograda solamente cuando todos los segmentos de la institución se ven a sí mismo como parte integral de un todo con enfoque a metas y objetivos.
2. Las decisiones aisladas e individuales y acordadas, a menudo influyen en los planes futuros, al menos que éstas no se intenten hacer.
3. Cuando falta un plan cuidadoso, grupos de la institución frecuentemente llegan a competir unos contra otros y duplican el trabajo del otro.
4. Sin un plan coordinado, los grupos de la institución pueden llegar a sentir que ellos están acabados y pierden su sensibilidad de la perspectiva en relación con la organización.
5. La magnitud de las tareas en una institución demanda la planeación a largo plazo.

3.3 LA INFLUENCIA DE LAS FUENTES DE INGRESO EN LA PLANEACIÓN

Otro factor de influencia en la planeación estratégica puede ocurrir en la adecuación de los fondos de la institución. Ejecutivos de algunos negocios

pueden estar interesados en continuar, adecuando las fuentes de ingresos para sobrevivir en su negocio. Los negocios tradicionales tienen un objetivo directo. Ellos pueden enfocarse en atender a sus clientes. Para el líder de una institución universitaria sin embargo, estos conceptos son diferentes y posiblemente más complejos. Para muchas instituciones enfocarse exactamente hacia el consumidor puede llegar a ser complicado. Esto es debido al hecho de quienes reciben los servicios de una institución no necesariamente pueden ser las mismas personas quienes directamente pagan las cuentas. Los estudiantes de bajos ingresos y los que tienen becas reciben ayudas de fuentes externas y del gobierno. El mensaje para las instituciones, es que el proceso de planeación estratégica puede ayudar a comprender las metas que éstas necesitan. Hasta ahora la planeación estratégica es el vehículo que puede producir metas las cuales son definidas y puestas como una posible evidencia hacia el final de una reunión, entre lo que el cliente necesita y al escrutinio de los patrocinadores.

3.4 LAS PRINCIPALES NECESIDADES DE LAS UNIVERSIDADES DE HOY EN DIA

Cada Director de Universidad debería estar listo a responder a la pregunta ¿cual es la principal o mayor necesidad que su universidad pueda enfrentar hoy? La lista no va a ser idéntica a la de otras instituciones, pero sí similar. La necesidad de

adecuar fondos, calidad en el aprendizaje, y el reconocimiento del público y su aceptación podría aumentar la lista. La planeación estratégica ofrece vías por la cual la lista de necesidades podría ser desarrollada por una sección cruzada de la comunidad de la universidad, y también ayuda en el éxito en reunir estas necesidades. Los rectores, los directores de programas, los decanos y todo el staff necesitan entender cuales son las necesidades para lograr el éxito, identificando las necesidades más apremiantes, esto se logra con el trabajo en grupo y un esfuerzo en conjunto, el cual representa el plan estratégico institucional, que no sería lo mismo si fuera realizado por una sola persona de la institución o por un grupo de personas fuera de ella. Porque trabajando juntos se presenta el efecto Gestalt, el cual trae como resultado final, que el efecto neto es mayor que la suma de las partes.

Las necesidades son identificadas más rápida y claramente por un grupo que representa los diferentes elementos que la constituyen y a su vez que pertenezcan a la misma, que alguien externo a la institución. El plan estratégico puede comenzar por identificar la misión y las necesidades específicas para realizar o alcanzar esa misión. Solamente entonces, puede el proceso comenzar a producir una nueva institución.

Parece ser una noción muy difundida que el crecimiento de la organización, es la única medida de éxito de una institución, pero existen diferentes criterios para

determinar el éxito. Lejos de alcanzar numéricamente el mayor éxito en el crecimiento de sus metas y el de mantener este número, las instituciones deberían alcanzarlo por su excelencia. En vez de preguntarnos cuantos deberíamos estar involucrados en el proceso de planeación estratégica, sugerimos que las instituciones pregunten que tan bien lo podemos hacer (las instituciones deben ser el modelo) Así como el crecimiento y el llegar a ser grandes, opinamos que no hay un tamaño óptimo para las instituciones. En lugar de esto, el tamaño debería estar relacionado a la excelencia en el cumplimiento de la misión, estamentos por los cuales las instituciones existen para servir, sin embargo grande o pequeño, el grupo es la razón de ser.

Una de las grandes necesidades de las instituciones de educación superior es alcanzar el liderazgo. En muchas instituciones este liderazgo se encuentra sin destapar. Nosotros creemos que uno de los mayores problemas que hacen que estos líderes y organizaciones las cuales ellos sirven se detengan, involucra la necesidad para líderes proactivos a todo nivel dentro de una institución quienes entiendan y acepten la misión, y que considere la misión como una figura futura de la organización y que estén dispuestos a desarrollar áreas de resultados claves y planes de acción que asignen responsabilidades para cumplir objetivos dentro de un tiempo determinado, con los recursos necesarios para su implementación.

Quizás el ingrediente que hace falta para los que desean ser líderes, es a menudo el factor coraje. El factor coraje es aquello que permite a un individuo a actuar sobre sus sueños, misión y objetivos. Las instituciones igual que los individuos dentro de sus necesidades tienen suficiente coraje de hacer un trabajo de liderazgo. ¿Cómo una persona y una institución gana coraje? Creemos que llega de la atención que se tiene de la visión y la misión y al motivarse al implementar cada una de ellas. La emoción y la motivación dan a las instituciones y a las personas el coraje de actuar. Hay mucho para estar motivado en las universidades hoy. Llegar a participar en la colaboración de lograr una misión en una institución puede causar en una persona emoción. La mayoría de personas quienes están motivadas y emocionadas generan el mayor factor de coraje existente.

Las instituciones necesitan preparar su gente para la planeación estratégica. Sin entrenamiento y conocimiento en el área de planeación y gerencia, una institución coloca una barrera sobre la excelencia. Ninguna organización puede conseguir nada mejor que la capacidad de sus gerentes para gerenciar. El obstáculo no está en la falta de necesidades de constituir grupos, pues ellos siempre estarán allí. Ni es la reputación de la organización o su ubicación; ni es simplemente la llave de una gerencia efectiva incluyendo una planeación estratégica involucrada en el desarrollo del establecimiento de la misión, o de una apropiada estructura institucional, involucrando la gente indicada que están motivadas y entrenadas,

Líderes con suficiente factor de coraje, evaluación y control para asegurar que la misión esté en efecto siendo implementada.

3.5 ÁREAS SUGERIDAS DE NECESIDADES INSTITUCIONALES

Aquí presentamos algunas posibles áreas de necesidades institucionales:

1. Asegurar la excelencia en las actividades corrientes de la Institución.
2. Mejorar la cantidad y extender los tipos de estudiantes.
3. Lograr el tamaño que propone la misión.
4. Lograr adecuados fondos para permitan completar nuestra misión.
5. Encarar y desarrollar liderazgo.
6. Lograr la acreditación la cual es apropiado para nuestra misión.
7. Encontrar las carreras correctas y desarrollar las que se tienen.
8. Determinar la clase y número de personas necesarias para soportar nuestra operación, proveerles el entrenamiento y recursos necesarios para permitan lograr la excelencia en sus labores.
9. Explorar nuevos caminos de aprendizaje incluyendo programas de graduación complementarios, educación a distancia, y el ofrecimiento de educación por Internet.
10. La presentación de una imagen publica apropiada.

- 11.El establecimiento de relaciones con posibles donadores que deseen dar su soporte económico a la institución.
- 12.Entendiendo, interpretando y registrando las regulaciones del gobierno.
- 13.Lograr un positivo y proactiva comunicación en el campus de la universidad.
- 14.Generando una comprensión y entendimiento de nuestra misión con todo lo que ella la constituye y abarque.
- 15.Entendiendo que cambios importantes podrían ser interesantes para la universidad y tener la fortaleza de trabajar hasta lograrlo.
- 16.Establecer una responsabilidad fiscal en la institución.
- 17.Establecer la cultura interna en la institución, con la cual fomentara el cumplimiento de nuestra misión.

Cada institución determinará cual de las necesidades anteriormente mencionadas aplican para su organización. Y después de identificar las necesidades, la institución podrá desplazarse hacia el establecimiento de un área de resultados claves.

4. MODELO DEL PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Para seleccionar este modelo de planeación estratégica se tuvieron en cuenta los conceptos de estrategias como Leonard D. Goodstein, Timothy M.Nolan, J. William Pfeiffer,¹¹ Henry Mintzberg¹², Michael Porter¹³ y Fred David¹⁴ Estos autores presentan modelos de acuerdo a sus experiencias, conceptos, especialización y orientación. Leonard D. Goodstein, Timothy M.Nolan, J. William Pfeiffer presentan un enfoque práctico, esboza paso a paso la forma de cómo se debe dirigir el proceso de planeación estratégica y un plan operativo útil que puede tener efectos positivo en los resultados de la una organización. Mintzberg y Porter han orientado su Planeación Estratégica hacia una idea macro y organizacional, haciendo referencia y énfasis en el desarrollo de la Planeación Estratégica de los países y de las corporaciones de negocios. Sin embargo, de estos estrategias se han seleccionado e incorporado algunos conceptos básicos que pueden ser aplicables a nuestra propuesta.

De Leonard D. Goodstein, Timothy M.Nolan, J. William Pfeiffer se tomo:

¹¹ Leonard D.Goodstein, Timothy M.Nolan, J.William Pfiffer. Planeación Estrategica Aplicada. Mc Graw Hill

¹² Henry Mintzberg. Strategy Process. Prentice-Hall. 1997.

¹³ Michael Porter. Competitive Advantage. Free Press. 1980.

¹⁴ Fred R. David. Strategic Management. Printece-Hall. 2000.

Planeación para planear, implica dar respuesta a un sinnúmero de preguntas y tomar varias decisiones, las cuales son muy importantes para el éxito o fracaso final de todo proceso de planeación, como son:

- ¿Cuántos compromisos existen con el proceso de planeación?
- ¿Quién se debe involucrar?
- ¿Cómo involucrar a los interesados ausentes?
- ¿De qué manera se ajusta el año fiscal de la organización al proceso de planeación?
- ¿Cuánto tiempo empleará?
- ¿Qué información se necesita para planear de manera exitosa?
- ¿Quién necesita analizar los datos?

La planeación para planear incluye responder a estas preguntas y tomar las decisiones necesarias para obtener las respuestas antes de la iniciación de cualquier proceso de planeación.

De Henry Mintzberg tomamos:

- El concepto analítico de la planeación estratégica.
- La responsabilidad del gerente con respecto a la toma de decisiones y su efecto en la planeación estratégica.

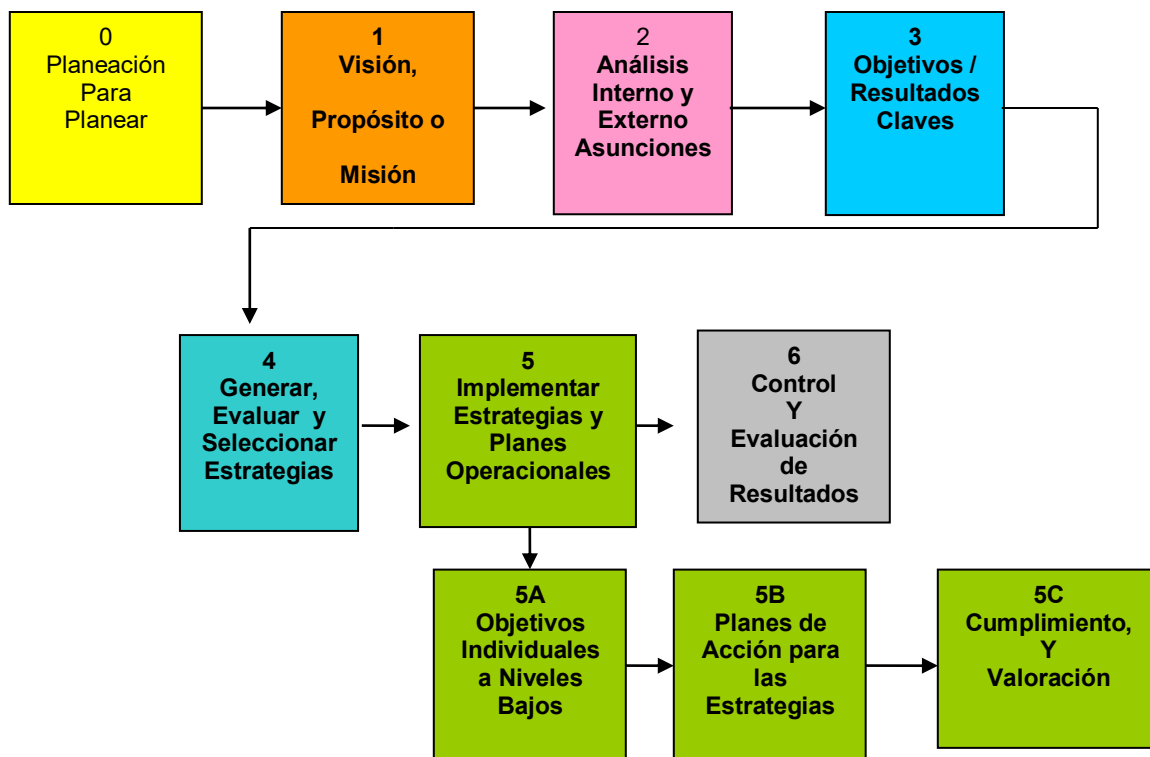
- La influencia de las fuerzas competitivas en la determinación de la estrategia.

De Michael Porter se seleccionaron:

- Estrategias genéricas para localizar y definir la esencia del negocio y la organización.
- La cadena de valor.
- El concepto de la ventaja competitiva.

De los estrategas consultados, Fred David plantea un modelo, más adaptable a nuestro sistema educacional, ya que presenta un mayor número de herramientas de análisis para ser aplicadas en la Planeación Estratégica de una Institución de Educación Superior, cubriendo dentro de este análisis a cada uno de los departamentos o áreas administrativas de la Institución, ofreciendo una mayor y mejor cobertura crítica de estudio de toda la Organización. Dentro de estas herramientas se pueden resaltar, la matriz para evaluar los factores internos y externos, la matriz del perfil competitivo y la matriz para evaluar las estrategias. Razón por la cual elegimos este proceso que comprende de las siguientes etapas.

4.1 MODELO GRÁFICO DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR.



Fuente: Basado en Strategic Management: Concepts & Cases; Fred R. David, 8th ed. Prentice Hall.

0. Asegurarse que existe compromiso organizacional ante el proceso, que los participantes clave de la organización, consideran importante el proceso de

planeación y están dispuestos a invertir tiempo y esfuerzo en él de una forma que sea viable para el resto de la compañía.

1. Se define la misión de la institución y su razón de ser. Una parte importante de este proceso es el desarrollo de la visión, que refleja los sueños de que se podrá ser algún día. Su desarrollo podrá dar un enfoque adicional a la determinación de la misión, la cual dice, esto es en lo que nosotros debemos esforzarnos a “ser” hoy.
2. Analizar las oportunidades del medio externo y sus amenazas, la cultura interna de la institución determinando sus debilidades y fortalezas, estas determinan las asunciones acerca de las futuras condiciones de operación.
3. Desarrollando las Áreas de Resultados Claves, se le dará un enfoque al proceso de planeación estratégica.
4. Determinar las estrategias de como usar los recursos disponibles para lograr los objetivos.
5. Desarrollar los planes operacionales, que incluyen planes, estrategias, tácticas que se detallan de la siguiente manera:

- A. El tiempo determinado para lograr cada estrategia y objetivo.
 - B. La determinación del personal para cada estrategia y objetivo (responsables para que esto se realice).
 - C. Los recursos (humanos, físicos y financieros) que serán asignados a la tarea para asegurar que esto suceda de la manera prescrita en el plan estratégico y en el plan de fechas establecido.
6. Fijar el control y evaluación del proceso, determinando el cumplimiento de los objetivos y la consistencia con la misión. Esto es necesario durante el proceso con intervalos de tiempo, después de que el proceso se haya completado.

En cada una de estas etapas, se requiere que el personal de varios niveles administrativos de la institución interactúen, discutan, estudien y negocien los objetivos y las estrategias. Éste proceso es promotor de la mentalidad planeadora. Cuando los seis pasos son completados, el resultado final es un plan estratégico para la institución, especificando porque la institución existe, que es lo que esta tratando de cumplir, que recursos utilizara para lograr los objetivos y llevar a cabo su misión. A continuación se detallara cada uno de las seis etapas de la planeación.

4.2 HOJA DE TRABAJO DEL PROCESO DE PLANEACIÓN

“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 autores de la organización y que, a fin de asegurar una participación ordenada y productiva, se requiere definir con precisión el ámbito organizacional que será materia de consideración estratégica: definir si abarcará a toda la organización o solo a unidades o procesos particulares de la misma. Por consiguiente, es necesario que la Comisión Institucional decida el alcance del proceso estratégico. Esto se refiere a lo siguiente:

- 1.- Determinar con precisión el ámbito del ejercicio estratégico: si concierne a la totalidad de la organización o solo a unidades, niveles. Áreas de actividades o procesos particulares de la misma.
- 2.- Definir los sectores de la organización que deben participar activamente en el proceso.
- 3.- Definir los sectores de la organización que deben ser informados de manera permanente de los avances del proceso.
- 4.- Definir los sectores de la organización que requieren ser informados solo de los productos finales del proceso.

5.- Definir los sectores del entorno político, económico y social que deben participar activamente en el proceso.

6.- Definir los sectores del entorno político, económico y social que deben ser informados de manera permanente sobre los avances del proceso.

7.- Definir los sectores del entorno político, económico y social que requieren ser informados sólo de los productos finales del proceso.

Esto implica la realización de un análisis preliminar de los “interesados” en el proceso. Una vez identificados los sectores que serán incluidos en el proceso, señalar quién (es) será(n) su(s) representante(s). Finalmente, se debe determinar el número de participantes permanentes y esporádicos, de manera que se elija la metodología de participación adecuada.”¹²

Esta hoja de trabajo se entrega como ayuda para que la institución inicie el proceso de planeación estratégica. Usar las respuestas a estas preguntas le da a la organización fundamentos para completar la siguiente hoja de trabajo.

1. ¿Quién deberá estar involucrado en el proceso de planeación?
2. ¿Quién deberá proveer el liderazgo para las reuniones de planeación estratégica?

¹² Univerisidad de Guadalajara Manual de Planeación Estrategica Universitaria (versión preliminar) Mayo,2002 PAG 28.

Un facilitador o consultante externo

Un líder administrativo

Un facilitador de la institución

El Presidente

El liderazgo de un Profesor

Otro: _____

3. ¿Quién definitivamente será el responsable para organizar las sesiones, obtener el material, reproducir y distribuirlo?
4. ¿Quién deberá responsabilizarse por escribir y distribuir los informes, la documentación histórica (tendencias) de la situación de la institución?
5. ¿Quién tomará nota de las acciones llevadas a cabo y cuando ésta información será distribuida?
6. ¿Cuándo y cómo serán involucrado el personal administrativo y docente para el proceso?
7. ¿Dónde serán realizadas las sesiones de planeación?
8. ¿Cuándo serán efectuadas las reuniones de planeación?
9. ¿Cuál es el calendario para completar el proceso?
10. ¿Qué tipo de materiales de información deben hacer los participantes a priori para iniciar la primera sesión?
11. ¿Cuál es el alcance de este plan estratégico (toda la institución departamental, división, programa o facultad, etc.)?
12. El tiempo hacia el futuro del plan estratégico deberá ser:
 - De 1 a 3 años
 - De 3 a 5 años
 - De 5 a 10 años
 - Mas de 10 años

13. ¿Cómo el plan será compartido con todos los integrantes de la institución? ¿Qué aprobaciones serán necesarias? ¿Qué protocolo se necesitara para ser observado?
14. ¿Quiénes entrenarán y supervisarán a los miembros del staff en que trabajen con sus colaboradores y voluntarios en determinar los objetivos, desarrollando los planes de acción, y conduciéndolos a valorar lo alcanzado?
15. ¿Con qué frecuencia el proceso será revisado y por quienes?
16. ¿Cuándo se reportará y que ingresos incluirán de parte de los accionistas de la institución, que asunciones se incluirán para la planeación, áreas de resultados, planes de acción, para ser aprobados y distribuidos?

4.3 DEFINICIÓN DE SU MISIÓN Y VISIÓN

La determinación de la Misión y Visión de la Institución es el primer paso del proceso de la planeación estratégica. Sin una clara y cuidadosa determinación de la misión, todas las otras etapas del proceso pueden ser mal soportadas. De acuerdo a esto, nosotros discutiremos que el desarrollo de la determinación de la visión y la misión de la Universidad representa un valor importante, de cómo se tenga una efectiva descripción escrita de la declaración de la misión.

4.3.1 DESARROLLO DE LA VISIÓN

Probablemente el punto más importante, cuando se está desarrollando un plan estratégico, es definir la misión (propósito) o la “razón de ser” para la institución o cualquier parte específica de ella. Como sugerencia, un buen primer paso en el proceso de definir la misión es explorar si la determinación de la visión de la institución puede ser.

La visión para una institución, es una colección de ideas de lo que puede llegar a ser la institución algún día, si el sueño y las aspiraciones de todas las posiciones de liderazgo alcanzaran estos frutos. La visión puede incluir pasos alternativos que la institución puede seguir, así éstas no sean internamente consistentes. La visión puede incluir cosas que de pronto ningún líder piensa o imagina que puedan ocurrir hoy y lleguen a ser, porque los cambios tecnológicos o cambios legales lo pueden hacer difícil, si no imposible en el momento. Hay que tener claro la vía de los detalles de las partes de la visión que pueden llegar a ser.

Una visión puede ser desarrollada a través del uso de la técnica de lluvia de ideas. Una visión puede incluir contribuciones de cualquier número de pensamientos de diferentes personas. Alguna de las ideas producidas a través de este proceso podrá sobrepasar o crear conflictos. La declaración de la visión necesitará

negociar con temas en conflicto pero no tienen que incluir difíciles y rápidas decisiones a cerca de estos temas. Una posibilidad para declarar la visión seria decir que nosotros necesitamos explorar las posibilidades de A y B e incluir los puntos que sobrepasan o determinan conflictos. Mientras la consistencia interna en la determinación de la visión sea agradable, no es algo determinante en el futuro para concretar la visión. Sin embargo para la declaración de la misión si lo es.

Mientras muchos escritores han dicho en varias publicaciones a cerca de la necesidad de que la declaración de la misión sea muy sucinta, nosotros creemos que la declaración de la visión necesita ser tan grande como sea necesario para incluir varias a partes que el líder de la institución desea incluir. Esto no necesariamente tiene que ser una lista muy larga, pero ella debería mencionar o cubrir un amplio rango de puntos de la institución los cuales en el momento son los que hacen una gran diferencia y están siendo contemplados.

La declaración de la visión necesita ser escrita por un comité, y esto es lo que la hace que sea más que un sueño. La primera razón, es que éste sea capaz de comunicarla a otros quienes no participaron en su desarrollo. Segundo es mantenerla presente en las personas que ayudaron a desarrollarla y Tercera razón, es que la declaración de la visión deberá estar al frente del grupo de

planeación estratégica cuando la declaración de la misión esta siendo bosquejada o revisada.

Uno de los puntos más importante en la declaración de la visión es hacer que las personas piensen sobre el futuro más distante, de manera creativa sin la típica restricción de presupuesto, normas y la aceptación de otros. Nosotros tendemos a pensar que es práctico, y de pensar en extensión de lo que nosotros actualmente estamos haciendo. Esto es cierto aun si nosotros somos críticos actualmente de la forma como se están haciendo las cosas. Nosotros tendemos a despachar lo que es muy diferente por que anticipamos que cualquier cosa muy diferente del presente no puede ser posible. Así en la sesión en la cual la visión es preparada, necesita tener un lugar de fondo en el cual el líder motiva a todo el mundo a pensar creativamente sobre el ideal y determinar que podría ser. La cantidad de tiempo necesaria para definir una visión depende del tamaño del grupo, pero probablemente medio día sería adecuado para que el grupo la realice, pero en algunas instituciones, el tiempo puede ser menor para lo que ellos necesitan. Los registros necesarios para el grupo son cuidadosamente escogidos de las ideas con la cual llegan y una vez son tomadas al mismo tiempo que son enunciadas. La persona debe tener la agilidad de captar conceptos y la facilidad de apuntar a una idea compleja y sucinta.

4.3.2 DESARROLLO DE LA MISIÓN

Escribir la declaración de una misión inicial, es normalmente un proceso difícil. Drucker¹⁵ (1974) anota la importancia de identificar la misión de una institución enfatizando que el proceso de organización satisfaga una necesidad de su mercad

No es fácil formular la declaración de una misión. La declaración de la misión deberá reflejar al menos una parte de la visión de la cual la institución desea ser. Los miembros de la institución deberán tratar de visualizar que es lo que ellos desean que la institución sea y escribirlo como su misión, en la que todos deberán estar de acuerdo. Si los miembros pueden ver a donde quieren ir y tener una imagen real de misión de la institución la implementación del plan llegará más fácil a su lugar.

Es importante entender el concepto de visión para que la institución llegue a ser exitosa. La misión es la que une las facultades, la administración y el personal para esforzarlos a conseguir altos cumplimientos de sus objetivos. La declaración de esta misión determina las etapas para toda la planeación. Una declaración de misión clara provee un inicio para determinar objetivos, con una medida específica

¹⁵ Peter Drucker. Management: Task, Responsibilities and Practices. Harper & Row. 1974.

para medir la efectividad de una misión. En resumen, seis son las razones por la cual se sugiere a una institución tener una misión estatuida.

1. Ella provee una razón de ser, una explicación a todos internamente en la institución como también fuera de ella y el porque la organización existe.
2. Determina una delimitación alrededor de las operaciones de la institución y esto define que se puede hacer y no hacer.
3. Describe las necesidades que la institución esta atendiendo en su entorno y como esta responde a ellas.
4. Sirve a la fundación en definir los primeros objetivos en la cual, la institución puede estar basada.
5. Ayuda a formar las bases de la cultura interna de la institución.
6. Ayuda a comunicarse a todos los que están dentro y fuera de la institución entre sí.

4.3.3 ELEMENTOS BÁSICOS EN LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

Para el desarrollo de la declaración de una misión, algunos elementos básicos deberán estar reflejados :

1. **Su Historia.** Cada universidad tiene su historia, la cual incluirá su pasado, sus logros, objetivos y políticas. La declaración de la misión deberá reflejar lo históricamente significativo.
2. **La competencia distintiva.** Este elemento refleja lo que la institución esta exclusivamente equipada a hacer, por su ubicación, personal, recursos, o por su posición histórica. Mientras algunas instituciones pueden hacer muchas cosas, esta institución hará algunas otras, en las que tendrá ventajas competitivas sobre otras instituciones en esta área.
3. **Necesidades, segmentos y tecnología.** Al declarar la misión deberá reflejar lo que se hará (necesidades encontradas o valores recibidos por los estudiantes) quién lo hará por él (grupo de estudiantes o segmento servido) y que tecnología será usada (que necesidades vendrán).
4. **Medio Externo / Cultura Interna.** Cada Universidad opera en un medio externo y con una cultura interna que determinan unas amenazas y oportunidades que le toca negociar con y cuando una misión es desarrollada. La estructuración de normas, de políticas, de seguridad y el temor a la transmisión de enfermedades son ejemplos de factores del medio externo las cuales influyen en la habilidad de una institución en cumplir con su misión. Ejemplos de la cultura interna son, como la gente se relaciona con otros, la significación relevante de ciertos eventos (buenos o malos) y los niveles de calidad de la institución.

5. **Liderazgo.** ¿Es la declaración de la misión, pasar un grupo de palabras que simplemente describen una institución o es un manifiesto que la institución desea conseguir proactivamente? La diferencia esta en el liderazgo de la institución. El grado de liderazgo que la institución tenga, comienza con el presidente, y es lo que mayormente espera la institución cuando su misión es determinada.

No es inusual para una institución trabajar por meses o cada año para determinar y decidirse lo que realmente la misión refleja antes de llegar a ser. Una vez desarrollada, la misión no deberá ser un documento para siempre. Así la universidad adapta ella misma a la demanda de los cambios del medio, deberá la misión reflejar esta adaptación. Ella puede ser revisada periódicamente y actualizada con la propiedad de continuar reflejando los propósitos fundamentales de la institución. Sin embargo la misión estatuida deberá ser un documento estable, no sujeta a cambios caprichosos día a día. La institución deberá enfatizar estabilidad en su base, como un valor.

El desarrollo de la declaración de una misión es un difícil y tensionante proceso cuando se aproxima correctamente, pero es algo que debe ser hecho. Como determinar tempranamente que esta haciendo una institución, (objetivos y estrategias) deberá fluir en que es la institución (misión o propósito).

4.3.4 COMO REDACTAR Y EVALUAR LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

La siguiente lista proveerá una ayuda para escribir y evaluar la declaración de la misión:

1. Determine su fundamental razón de ser. Parte de este análisis es evidente que la historia de la institución ayudará mucho en su declaración. Para una institución en desarrollo, esto significa expresamente, determinar que necesidad ofrece satisfacer a sus clientes, el estudiante. Si la institución esta normalmente operando y no ha tenido un nuevo inicio, esto significa moverse en su pensamiento mas allá de lo que ésta, está haciendo ahora. Usted debe específicamente identificar que necesidad de satisfacción debe ser para su institución. Identificar su misión básica de existencia, también significa insistir en cual necesidad deberá enfatizar la institución y que puede ofrecerla en el futuro.

Una vez fuera de estas consideraciones deberá efectuar una sección de la declaración, que sea suficientemente amplia para ofrecer una guía a los accionistas de la institución en el menor término posible. Deberá también ser de aspecto general, que observe el futuro y provea un “remesón” para

que su institución se adapte y crezca con las futuras necesidades. Hágala efectiva, estos aspectos de la declaración de la misión sirven como estandarización, y un recuerdo para los accionistas de la institución de porque ellos hacen lo que ellos están haciendo.

2. ¿Cuál es la competencia distintiva de la institución? ¿Cómo estos deberán estar reflejados en la declaración de la misión? La declaración de la misión deberá reflejar esta competencia. La declaración de la misión deberá también, ser suficientemente específicamente para colocar a la institución separada de otras. Sin embargo no restringe a la institución innecesariamente del cumplimiento de su propósito.

3. Determine el alcance de la misión. Esto comprende el determinar a quien la institución intenta servir. Una deliberación apropiada aquí es enfocar la atención fuera de las actividades internas. Las fuerzas en consideración son de los que intentan recibir los servicios de la institución. Como práctica, identifique el alcance de la extensión de cobertura de su vecindario, de su comunidad regional, nacional e internacional. Si la operación es parte de una institución grande, los padres de la institución llegan a ser parte de la clientela servida, entonces la misión debe tener en cuenta a estos padres de alguna manera. En efecto, escribiendo la declaración de una misión para una universidad o una división o departamento significa que entregan

parte de la misión de la universidad más grande. Por ejemplo, algunas universidades definen una misión para servir toda una nación. Pero semejante a una institución debería definirse su misión en términos de aplicar la misión de la nación a una específica constituyente tal como la comunidad donde esta localizada la institución.

4. ¿Cuáles son las necesidades, segmentos y tecnologías que afectan la institución? ¿Cómo ellos impactan la declaración de la misión de la institución? ¿Está la institución auto soportándose, o hace lo todo lo requerido por los constituyentes con el objeto de sobrevivir o prosperar? ¿Cómo la tecnología afecta la misión de la institución?

5. Identifique sus principales métodos para entregar las necesidades satisfechas. Esta situación se orienta en las actividades básicas y funciones que su universidad empleara para conocer las necesidades de sus estudiantes cliente. Los verbos son las claves en esta parte. “Enseñar” o “Investigar” y “hacer servicio comunitario” son todas las palabras que representan acción o actividades básicas de entrega. Aquí, la institución debe de tratar de negociar con el tema de hasta donde se extiende para alcanzar a la comunidad donde está localizada la institución, ofreciendo lo que los integrantes necesitan y desean en otros lugares. A través de otros sistemas de entregas tradicionales, en oposición de ofrecer lo que

profesores y estudiantes corrientes desean que la institución ofrezcan y haciéndolo solamente con un sistema de entrega tradicional.

6. Estudiar el medio externo y la cultura interna para determinar como cada variable impactara la misión ya declarada.
7. Cuando la unidad de planeación esta involucrada, determine que parte de la misión de la institución sé esta realizando, esto es importante para que la unidad que esta planeando lo tenga en cuenta. Mientras la misión de la universidad puede incluir muchos servicios tales como el reclutamiento a escala nacional, servicios para los alumnos, oportunidades de trabajo, y servicios de investigación, las instalaciones de química para una facultad o departamento puede ser más limitado, excluyendo por ejemplo cualquier ofrecimiento fuera del campus. La declaración de la misión deberá reflejar estas diferencias cuando ellas existan.
8. Preparar un borrador de la declaración de la misión que cubra las misiones del grupo y las principales actividades y cumplimientos (o comenzar con las declaraciones existentes). Con un grupo de trabajo, tales como los empleados de la parte administrativa y el consejo académico o el equipo de planeación. Un borrador de la declaración de la misión puede ser realizado en todo un día de trabajo usando un facilitador externo, que tenga

experiencia con las técnicas de comunicación, trabajo en grupo y con el concepto de la declaración de la misión. La reunión puede iniciarse escribiendo una versión personal de la misión. Cuando todos estos borradores son recopilados, el grupo podrá revisar cada uno de estos, para claridad y comprensión. Finalmente, las porciones similares pueden ser condensadas, así que únicamente las áreas en desacuerdo son puestas a parte o excluidas. En este punto, las negociaciones pueden llevarse a cabo entre los miembros del grupo, hasta que halla un acuerdo general en todos los puntos (“Yo soy capaz de vivir con esto”). El resultado final es un borrador de la declaración de la misión. Si ya existe una misión que el grupo de planeación desea comenzar con ella, tendrá que examinarse frase por frase para determinar el significado y el grado de aceptación del grupo.

9. Se recomienda revisar misiones de otras instituciones de la región, en el ámbito nacional e internacional, que se crea que tengan afinidades competitivas.

Para revisar las necesidades de hacer una misión se necesita tener en cuenta los siguientes puntos :

1. Operaciones internas y funciones típicamente que incluyan una descripción de las actividades fundamentales que la institución emplea, especificando

los servicios básicos que provee tales como la educación, entrenamiento, consejería, alimentación, vivienda y etc. Estos aspectos de la declaración responden a la pregunta ¿Qué es lo que nosotros hacemos?

2. El cliente externo, esta parte de la declaración se enfoca en identificar los clientes para ser servidos por la institución. Esto puede incluir descripciones de las características demográficas como los límites geográficos. Esta parte de la declaración enfatiza a responder ¿A quien nosotros servimos?
3. Necesidades servidas o atendidas, el énfasis aquí es, en las necesidades que la constituyen y las que pueden ser encontradas. Estas son las últimas que finalmente nosotros esperamos alcanzar tales como mejor salud, mejor productividad ciudadana, una gran apreciación por las artes y etc. Filosóficamente, ésta sección identifica quienes somos y que esperamos ser, dándole a nuestra membresía una identidad manteniéndola por un cierto tiempo y libertad para alargarse hacia nuevos servicios y aumentar la consecución de metas de uno existir.

Para evaluar una misión puede usarse como guía los siguientes puntos. La idea es lograr una declaración que represente realmente lo que la institución desea ser o debería ser para sobrevivir:

1. Poca extensión y continuidad de aplicación. La misión deberá ser lo extensamente suficiente que cubra todas las áreas significativas de actividad esperadas de la institución sin ningún periodo indicado de terminación.
2. El funcionamiento del comité. La naturaleza de los trabajos, tareas o actividades para ser formados deben ser definidos en términos que puedan determinar claramente la validez del grupo en la institución.
3. El comité de recursos. La declaración deberá incluir un comité para costear la efectividad de la utilización de los recursos disponibles.
4. Única y distintiva naturaleza de trabajo. Cada unidad en una institución deberá hacer algunas únicas o distintivas contribuciones. Si hay dos o más unidades en la institución con idéntica misión, el riesgo de duplicar esfuerzo es obvio.
5. La descripción de lo académico y otros servicios deben ser ofrecidas.
6. La descripción de grupo o grupos debe ser presentada.
7. Geográficamente las áreas deben ser atendidas.

Algunas veces normalmente se usa una serie de preguntas para evaluar una declaración de misión después ésta es escrita. Una respuesta de “no” a alguna de estas preguntas significa que la misión necesita ser revaluada y redefinida nuevamente reflejando básicamente la razón de ser. Las siguientes listas de preguntas pueden ser de mucho uso y ayuda para este proceso :

1. ¿Ésta contiene todos los ofrecimientos importantes?
2. ¿Están claramente estatuidas las funciones?
3. ¿Hay una clara determinación de relaciones con cualquier padre de la institución?
4. ¿Es distinta su misión a la de otros grupos en la institución u otras instituciones?
5. ¿Ésta es corta, puntual y entendible?
6. ¿Ésta es continua en su naturaleza?
7. ¿Está definido quien en el grupo es el responsable?

Mientras la palabra “servicio” es frecuentemente incluida en la declaración de la misión de muchas instituciones, fundamentalmente la declaración de la misión necesita responder específicamente a la pregunta de porque la institución tiene necesidad de ese primer lugar. Copias de otras instituciones existen. Discutir y conocer claramente que necesita usted conocer y para quien. En respuesta a la

pregunta de “para quien”, una misión puede reflejar si la institución desea ser local, regional, nacional o internacional.

A continuación se incluyen los elementos que debe contestar la declaración de misión :

1. *Clientes*: ¿Quiénes son los clientes de la institución?
2. *Productos o servicios*: ¿Cuáles son los principales productos de la institución?
3. *Mercados*: ¿Dónde y con quien compite la institución?
4. *Tecnología*: ¿Es la tecnología un interés primordial de la universidad?
5. *Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad*: ¿Trata la universidad de alcanzar objetivos económicos?
6. *Filosofía*: ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades o su principal ventaja competitiva?
7. *Concepto de sí misma*: ¿Cuál es la competencia distintiva de la institución o su principal ventaja competitiva?
8. *Interés por la imagen pública*: ¿Se preocupa la universidad por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?
9. *Interés por los empleados*: ¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la institución?

4.3.5 HOJAS DE TRABAJO PARA LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

Este formato le ayudara en redactar la declaración de la misión para una institución.

1. Escriba una exposición para las siguientes áreas:
 - Análisis de las operaciones internas.
 - Exposición de los clientes externos.
 - Describa la cultura interna de la institución.
 - ¿Qué necesidades son atendidas por la institución?
2. Sin intentar a escribir la exposición de una visión en este punto registre aquí algunos de los puntos que pueden aparecer en una exposición de una visión.
3. Prepare un primer bosquejo de la declaración de la misión.
4. Evalúe la exposición:
 - ¿Definió los límites con la cual la institución puede operar?
 - ¿Definió las necesidades que su institución esta tendiendo a encontrar?
 - ¿La institución tiene instalaciones localmente, regional, nacional e internacional, y que tendencias tienen?

- ¿Definió el mercado (estudiantes) que la institución esta atendiendo?
 - ¿Incluyo la palabra “servicio” o una palabra con igual significado?
5. ¿Han estado ingresando de una forma apropiada los miembros de la institución?
 6. El próximo es someterlo a otras personas que sean familiares o conozcan la institución para evaluar esta misión y ofrecer sugerencias para mejorar la declaración. En otras palabras ¿La misión dice para otros lo que usted desea decir?

Es muy importante para iniciar la planeación estratégica la intuición y combinarla con la información escrita y realizar un buen análisis. La intuición basada en la experiencia, los juicios y las sensaciones del pasado, resulta esencial para tomar decisiones estratégicas acertadas. La intuición es muy útil para tomar decisiones en situaciones de gran incertidumbre o escasos antecedentes. Además, también ayuda cuando se presentan variables muy interrelacionadas, cuando existe una gran presión para no cometer un error o cuando es preciso elegir una de varias alternativas posibles. Estas situaciones describen el fondo y la esencia de la administración estratégica. El señor Peter Drucker¹⁶ dice: “Creo en la intuición sólo si se disciplina. Los artistas de las corazonadas, que hacen un diagnóstico

¹⁶ Peter Drucker. Management: Task, Responsibilities and Practices. Harper & Row. 1974.

pero no lo corroboran con hechos, en el campo de la medicina son los que pueden matar una persona; y en el campo de la administración, matan los negocios”

4.4. TERMINACIÓN DE LAS FUERZAS INTERNAS: LAS FUERZAS INTERNAS CLAVES

Las áreas funcionales de las organizaciones tienen fortalezas y debilidades y ninguna de estas organizaciones tienen ni coinciden con las mismas variables en todas sus áreas. Las fortalezas y debilidades internas, sumadas a las oportunidades y amenazas externas, así como un enunciado claro de la misión, son la base para establecer objetivos y estrategias. Los objetivos y las estrategias se establecen con la intención de capitalizar las fortalezas y de superar las debilidades.

Tratándose de diferentes tipos de organizaciones, como por ejemplo hospitales, universidades y organismos del gobierno, las áreas funcionales de la empresa, todas difieren. En el caso de un hospital, las áreas funcionales pueden incluir hematología, cardiología, enfermería, mantenimiento, administración, urgencias, etc. Las áreas funcionales de una universidad pueden incluir deportes, bolsa de empleo, vivienda, recaudación de fondos, investigaciones académicas, asesoría y programas dentro y fuera de las instalaciones de la universidad.

De este análisis se determinan las fortalezas de la institución u organización que la competencia no puede igualar ni imitar con facilidad y son las que se denominan competencias distintivas. Para crear ventajas competitivas es necesario aprovechar éstas competencias.

4.5 ¿QUÉ ENTENDEMOS POR CULTURA INTERNA?

El termino “cultura” es típicamente usado en el contexto para resaltar o determinar características de un grupo grande de personas tal como un grupo étnico o regional. Los sociólogos analizan la cultura y clasifican dentro de ella sus creencias, valores, costumbres, tradiciones, economía y otros rasgos distintivos. La cultura nacional describe un pueblo, y usualmente hay algunas lecciones que nos enseñan algo, después de haberlas estudiado. Dentro las instituciones su cultura se puede definir como el “patrón de conducta desarrollado por la organización conforme va aprendiendo a enfrentar su problema de adaptación al exterior e integración interior, que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado valido y enseñado a los miembros nuevos como la forma correcta de pensar y sentir” esta definición resalta la importancia del ajuste entre los factores internos y los externos para tomar decisiones estratégicas dentro de la institución. La cultura de la organización capta las fuerzas sutiles, elusivas,

muchas veces inconscientes, que dan forma al centro de la estructura del trabajo. La cultura, notablemente resistente al cambio, puede representar una gran fortaleza o debilidad de la institución. Esta cultura puede ser el motivo básico para las fortalezas o debilidades de cualquiera de las funciones importantes de la organización.

Los productos culturales, tales como los valores, ritos, rituales, ceremonias, mitos, relatos, leyendas, lenguajes, metáforas, héroes y heroínas, son factores que pueden usar los estrategias para influir y dirigir las actividades, formular, poner en práctica y evaluar las estrategias. La cultura de una institución u organización se puede comparar con la personalidad de un individuo en el sentido de que ninguna organización tiene la misma cultura y ningún individuo tiene la misma personalidad. Tanto la cultura como la personalidad son bastantes duraderas y pueden ser cálidas, agresivas, amigables, abiertas, innovadoras, conservadoras, liberales, duras o agradables. Las dimensiones de la cultura de la institución se infiltran en todas las áreas funcionales de la organización. Descubrir y resaltar los valores y las creencias básicas que existen profundamente en la institución es todo un arte, pero los productos culturales pueden representar importantes fortalezas y debilidades. La cultura es un aspecto de las instituciones universitarias que ya es un hecho cuando se realiza una auditoria interna dentro la planeación estratégica, porque la cultura y la estrategia deben trabajar juntas.

4.6 RELACION ENTRE CULTURA Y VISIÓN / MISIÓN

Mientras la visión de una institución implica lo que la gente ve como un sueño deseado y que la institución puede llegar a ser algún día, y la misión es donde la institución está tendiendo a ir hoy, la cultura institucional es un estamento de la cual la institución actualmente está en su diario pensar y comportamiento. De esta situación la cultura institucional puede ser un inhibidor o fortalecedor de que una institución logre lo que en la misión se ha declarado o se propone ser. Un instrumento específicamente diseñado para medir la cultura en una universidad es presentado en el libro *The College Culture Inventory* (1985) por Kenneth W. Oosting y R. Bertram Allen. Este instrumento tiene segmentos para ser administrado a los estudiantes, decanos, profesores, administradores y miembros del equipo de trabajo que estén liderando para analizar las dimensiones de la cultura en la institución. Una vez que estas dimensiones han sido determinadas, la posibilidad para planear en la universidad puede ser observada más claramente. Los instrumentos mencionados aquí sugieren que es posible aprender acerca de la cultura dentro de la cual hay gente trabajando y planeando. Adicional, a los puntos de vista de los escritores es que trata sobre el tiempo y el gasto de esfuerzo por aprender acerca de la cultura en la cual se planea y está tomando un lugar especial dentro del proceso de planeación. Usted debe tener un conocimiento y entendimiento de la cultura actual dentro de una institución con el

objeto de tener una comprensión, de que el futuro puede ser posible y deseable para la institución.

4.7 VALORES Y PRIORIDADES

Esto puede ser una pregunta importante, “¿Cuáles son los valores y prioridades de una institución?” La manera más rápida para determinarlo es observando en tres lugares. El primero es el presupuesto y la auditoria de la institución, segundo es como se gasta su tiempo y tercero es de que se habla dentro de la institución.

4.8 PRESUPUESTO Y AUDITORÍA

Cómo primera medida, ¿Cómo relaciona el presupuesto y la auditoria con los valores y prioridades? Un presupuesto es un plan para determinar como se asignaran los recursos financieros de la institución. Él es usualmente planeado anualmente y depende del calendario académico que se tenga o se trabaje en la institución, y se realiza por áreas o departamentos o divisiones. Las finanzas son trasladadas dentro de los programas, personas y procesos. El dinero es seleccionado en cantidades determinadas, que varían de acuerdo a las prioridades de la institución. El presupuesto es el plan. La auditoria dice que

también la institución ha seguido este plan. Hay que tener en cuenta que un plan estratégico realiza presupuestos para varios años, mientras que un plan de presupuesto brinda detalles para un año fiscal.

4.9 ASIGNACIÓN Y USO DEL TIEMPO

El segundo punto en los valores y prioridades de la institución es como ella gasta y usa su tiempo. ¿Cuál es el calendario anual de la institución? Las universidades en la última mitad del siglo se han inclinado hacia tener semestres más cortos y por consecuencia a recortar el año académico. ¿Qué pasa en las instituciones con el resto del calendario del año? ¿Cualquier cosa? ¿La institución va a un calendario de verano de pocas horas para las oficinas debido a menos trabajo para hacer, y los profesores de los departamentos toman un segundo trabajo, leen o viajan? Hay 365 días en el calendario del año. Esto es lo máximo que una institución determina como recurso del tiempo para ser utilizado. La mayoría de las instituciones de educación ya reconocen que están desperdiciando y malgastando el tiempo del calendario del año escolar. ¿Qué están haciendo las instituciones al respecto? Algunas están haciendo muy poco, pero están cambiando hacia programas que duran todo el año y que aparecen informándolos en la Universidad. En el proceso de planeación, la institución tiene la oportunidad de mirar y revisar este recurso.

4.10 LOS TEMAS DE CONVERSACIÓN

El tercer indicador de los valores institucionales es, de que la gente habla cuando están reunidos y cuando ellos se comunican con otras instituciones de afuera. ¿La retórica es igual a la de hace 25 o 50 años atrás pero de diferente manera? ¿O la discusión se centra en los valores sustanciales de la institución y la manera corrientes de inculcar estos adecuadamente en la institución? ¿Las conversaciones en las áreas de descanso se enfocan hacia football o al clima? ¿Hay seminarios para los profesores en la que las ideas relevantes son discutidas? ¿Son los profesores, los colaboradores y los otros participantes del grupo, los que traen las nuevas ideas y maneras de hacer algo? La cultura institucional de alguna forma puede ayudar o frenar ciertos tópicos para discutirse abiertamente y sin perjuicios. Los analistas y estudiosos de la cultura organizacional han realizado trabajos de campo en varias universidades de los Estados Unidos y Canadá, y han observado diferentes tópicos de discusión de una institución a otra. Sin embargo, la mayoría de las instituciones giran alrededor de tópicos o temas similares. Mire su propia universidad y determine que piensan las personas de esto. Esto le revelara algunas cosas de que tan importante es este tema en su institución.

4.11 ¿CÓMO PUEDE USTED PLANEAR UNA CULTURA?

Usted no puede planear una cultura. Usted puede planear el desarrollo de ciertos valores. Valores permiten que la institución los haga, como decir, como asigna su presupuesto, como utiliza su tiempo, y de que se habla para utilizar los valores los cuales determinan la cultura de esta institución. ¿Cuáles son los valores en la institución con la que esta usted mas familiarizado? Los analistas no sugieren en particular un conjunto de valores para una institución, estos valores necesitan fluir con la misión y deberán ser únicos para cada organización. Es importante en el proceso de planeación que la institución determine cual son los valores más comunes.

Los valores de una institución pueden cambiar, a menos que la universidad este bajo una fuerte amenaza de un inminente cierre de la institución, entonces los valores no cambiaran rápidamente. Un nuevo presidente o rector, un nuevo campus, una nueva declaración de la misión, pueden tener el impacto de traer mayores y grandes cambios en los valores. Sin estos eventos, los valores y la cultura hasta el momento cambiaran muy lentamente.

4.12 RELACIONES ENTRE LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA INSTITUCIÓN

El proceso de planeación estratégica es un proceso muy interactivo que requiere una coordinación eficaz de la parte administrativa, mercadeo, finanzas/contabilidad, la parte operacional, la investigación, estudiantes y profesores, procesos académicos, bienestar institucional y el sistema de información computarizado. Aun cuando el proceso puede estar supervisado por analistas especializados en planeación, el éxito requiere que toda la parte administrativa, decanos y facultativos trabajen juntos para presentar ideas e información. ¡Una clave para este éxito dentro de la universidad esta en la buena coordinación y el buen entendimiento de todos los decanos y directores de cada una de las áreas de funcionamiento de la institución. Los directores de diferentes departamentos, divisiones y decanos de la organización, gracias a su participación en la ejecución del análisis interno del proceso de planeación estratégica, llegan a entender la naturaleza y las consecuencias de las decisiones en otras áreas funcionales de la institución. Es importante conocer estas relaciones para establecer buenos objetivos y estrategias. La incapacidad para reconocer y entender la importancia de las relaciones entre las áreas funcionales de la institución puede ir en detrimento del proceso de planeación estratégica y del desarrollo de la universidad.

4.13 LISTA DE VERIFICACIÓN DE LAS FUERZAS INTERNAS

ADMINISTRACIÓN

1. ¿Usa la institución conceptos de la planeación estratégica?
2. ¿Son los objetivos y las metas de la institución, mensurables, alcanzables y debidamente comunicados?
3. ¿Planifican con eficacia los decanos, directores de división y departamentos de todos los niveles de la jerarquía?
4. ¿Delegan los jefes de áreas correctamente su autoridad?
5. ¿Es la estructura de la organización apropiada?
6. ¿Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo?
7. ¿Es alto el nivel de motivación de los empleados?
8. ¿Es baja la rotación de empleados y el ausentismo?
9. ¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización?

MERCADEO

1. ¿La institución tiene establecido y escrito las políticas de mercadeo?

2. ¿Tiene la institución establecido un plan de mercadeo determinado que debe y no debe hacerse?
3. ¿Ha identificado y segmentado su potencial de estudiantes en el plan de mercadeo?
4. ¿Tiene usted identificado el fondo que usted va a recibir de sus patrocinadores?
5. ¿Cuál son los servicios y productos, niveles de demanda, y relativa posición de mercado de sus competidores?
6. ¿Cuál es la estructura de la matrícula y derechos de admisión? ¿Cómo son los de la competencia?
7. ¿Cuáles son las actividades de promoción que la universidad (propaganda, estrategias de reclutamiento de estudiantes) está utilizando? ¿Tiene escrita las metas? ¿Existe un presupuesto para propaganda?
8. ¿Cuál es su sinopsis de la actual situación de mercado? ¿Qué tan bien se compara con la competencia desde el punto de vista de mercadeo?

FINANZAS

1. Describa la actual situación financiera de la institución ¿Tiene la institución los estados financieros regularmente preparados? ¿Qué herramientas utiliza para este análisis (años, comparación de año en

año, tendencias, análisis de deudas, análisis de ingresos, análisis de gastos y comparación con el presupuesto)?

2. ¿Tiene la institución estados pro-forma por centros de ingresos, tales como departamentos, facultades, divisiones, etc.?
3. ¿En qué puntos indican los análisis de las razones financieras que la institución es fuerte o débil en términos financieros?
4. ¿Puede la institución reunir el capital que necesita a corto plazo?
5. ¿Puede la institución, por medio de la razón pasivo / capital contable, determinar el capital que necesita a largo plazo?
6. ¿Cuenta la institución con capital de trabajo suficiente?
7. ¿Son eficaces los procedimientos para presupuestar el capital?
8. ¿Tiene la universidad buenas relaciones con sus accionistas e inversionistas?
9. ¿Tiene experiencia y está muy preparado el personal del área financiera?

OPERACIONES O FUENTES DE SERVICIOS

1. ¿Cuál es la capacidad de operación de la institución? (¿Cuántos estudiantes puede aceptar en sus instalaciones, cuantos puede albergar y alimentar, cual es un aceptable porcentaje de uso?)
2. ¿Qué tan viejas y en que condiciones están las instalaciones?

3. ¿Qué tiempo de uso y de utilidad tienen los equipos existentes?
4. ¿Qué sistema de control de calidad esta usando la institución?
5. ¿Están estratégicamente ubicadas las instalaciones, los recursos y su mercado?
6. ¿Cuenta la institución con competencia tecnológica?

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

1. ¿Cuenta la institución con instalaciones y medios para la investigación?
2. ¿La institución cuenta con ayuda de otras instituciones para hacer investigación?
3. ¿Esta la institución preparando su cuerpo docente y de estudiantes para la investigación?
4. ¿Se tienen bien asignados los recursos para la investigación?
5. ¿Son adecuados los sistemas de información y de cómputo para la investigación?
6. ¿Es eficaz y dinámica la comunicación entre el área de investigación con las otras unidades de la organización?
7. ¿Las investigaciones que se realizan ayudan a mejorar el nivel de competitividad de la institución?

*ESTUDIANTES Y PROFESORES*¹³

1. ¿Es la replantación clara y completa de deberes, derechos y participación de los estudiantes y profesores en los órganos de dirección de la institución.
2. ¿Existen criterios para ingreso y permanencia en la institución?
3. ¿Existen fondos para becas, préstamos y estímulos que propicien el ingreso y permanencia de los estudiantes?
4. ¿Son claros los criterios para la aplicación del estatuto docente?
5. ¿Contribuye el estatuto docente al logro de la misión institucional?
6. ¿Existen criterios y mecanismos para la evaluación de las tareas asignadas a los docentes, incluyendo participación de sus pares académicos y de sus alumnos?

*PROCESOS ACADÉMICOS*¹⁴

1. ¿Existen Políticas institucionales de formación integral, flexibilización curricular e interdisciplinariedad?
2. ¿Existe relación de la misión y el proyecto institucional con la planeación curricular de los diferentes programas académicos?

¹³ Lineamientos para la Acreditación Institucional. CNA PAG 38-39

¹⁴ Lineamientos para la Acreditación Institucional. CNA PAG 42

3. ¿Existen procesos y mecanismos de evaluación y actualización de los currículos y planes de estudio?
4. ¿Existen estrategias que garanticen el uso de nuevas tecnologías por los profesores y estudiantes?

BIENESTAR INSTITUCIONAL ¹⁵

1. ¿Existe una definición de los componentes del bienestar universitario?
2. ¿Existen estrategias de divulgación de los servicios de bienestar universitario?
3. ¿Existe participación de los encargados de bienestar en los organismos de decisión académicos y presupuestales?
4. ¿La asignación del presupuesto es el adecuado para el desarrollo de las actividades de bienestar?
5. ¿Existe evaluación periódica de los servicios ofrecidos?
6. ¿Se hace seguimiento permanente de las actividades desarrolladas?
7. ¿Existen programas y actividades tendientes a prevenir desastres y a atender emergencias?

¹⁵ Lineamientos para la Acreditación Institucional PAG 51-52

SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y SISTEMA

- 1 ¿Están usando los decanos, profesores y área administrativa el sistema de información de la institución para tomar decisiones?
- 2 ¿Existe dentro la institución el cargo de jefe de información o director de información?
- 3 ¿Se actualizan con frecuencia los datos del sistema de información?
- 4 ¿Contribuyen todos los jefes de división, departamentos y facultades con aportaciones al sistema de información?
- 5 ¿Existen claves eficaces para entrar en el sistema de información de la institución?
- 6 ¿Conocen los estrategas de la institución los sistemas de información de la competencia?
- 7 ¿Es sencillo utilizar el sistema de información?
- 8 ¿Entienden y conocen todos los usuarios del sistema de información las ventajas competitivas que la información puede ofrecer a las instituciones?
- 9 ¿Se ofrecen talleres de actualización en el área de cómputo a los usuarios del sistema de información?
- 10 ¿Se esta mejorando y actualizando constantemente el contenido y la facilidad de uso del sistema de información de la institución?

4.14 LA MATRIZ PARA EVALUAR LOS FACTORES INTERNOS (EFI).

Un paso interesante para evaluar el medio interno de su institución consiste en construir una matriz EFI¹⁷. Ésta herramienta nos ayuda a formular estrategias, nos resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la institución y además nos da bases para identificar y evaluar las relaciones de estas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que no se debe interpretar como un hecho de enfoque científico, ésta matriz se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados por una auditoría interna. Usar entre diez a veinte factores internos. Primero anote las fortalezas y después las debilidades. Deber ser lo más específico posible, use porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asignar un valor o peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en el sector de la educación en que

¹⁷ Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice-Hall. 1997.

3. se encuentre la institución. El total de la suma todos los pesos no debe pasar de 1.0.

4. Asignar una calificación entre 1 a 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si representa una debilidad:

- Debilidad mayor, calificación =1
- Debilidad menor, calificación =2
- Una fuerza menor, calificación =3
- Una fuerza mayor, calificación =4

Así, las calificaciones se refieren a la institución, mientras que los pesos del paso dos se refieren al sector de la educación.

5. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

6. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la institución entera.

4.14.1 EJEMPLO DE UNA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS “EFI”¹⁸

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALF.	TOTAL
FUERZAS			
1. La organización de mercado del Mercado ha subido un 24%.	.12	3	.36
2. Sistema nuevo de informática.	.08	3	.24
3. El nivel académico es alto.	.18	4	.72
4. Las instalaciones son las adecuadas.	.20	4	.80
DEBILIDADES			
1. Capacidad de las instalaciones es baja en un 74%.	.15	2	.30
2. Falta de un sistema estratégico de adm.	.20	2	.40
3. El ingreso de estudiantes ha disminuido en un 10%.	.07	3	.21
	—		—
Total	1.00		3.03

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyan en una matriz EFI, el total ponderado puede ser de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo el valor

¹⁸ Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice-Hall. 1997. PAG. 185.

promedio de 2.5. Las instituciones que estén en un ponderado por debajo de 2.5 se caracterizan por ser organizaciones que son débiles y las que están muy por arriba de 2.5 indica una posición fuerte, esto nos señala en que factores detenemos y hacer un mayor organiza del porque su debilidad y como debemos enfrentarla. Cada división o unidad estratégica de la organización debe preparar una matriz EFI. La consolidación de todas las matrices se integran para crear una sola para la institución.

4.15 DETERMINACIÓN DE LAS FUERZAS EXTERNAS :

El propósito de un análisis externo es realizar una lista finita de posibles oportunidades que podrían beneficiar a la institución y amenazas que podrían enfrentarse y que se deberían evitar. El propósito de esta auditoria es identificar las variables claves que prometen respuestas procesables. Las instituciones deben tener capacidad para responder en forma ofensiva o defensiva a los factores, formulando estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales.

Es importante tener en cuenta que cosa puede pasar últimamente que tenga una gran posibilidad de que suceda. Nosotros ciertamente no podemos tener idea de

cosas sucederán en el futuro, a pesar de nuestro intento de predecirlos. Esto es vital para la institución estimar el medio externo con el cual se está operando. Ésta práctica se puede denominar auditoria externa o análisis del medio externo, y consiste en examinar detenidamente un grupo clasificado de factores y tendencias que podrían afectar el desarrollo de la institución. Estos factores se denominan fuerzas, que pueden ser individuales o instituciones (la competencia), las cuales pueden ocasionar un posible impacto en el futuro de la institución (positivo o negativo) en su habilidad de lograr eficiente y eficazmente sus metas, su misión y su visión.

Las instituciones continuamente recolectan datos de los cambios en su medio ambiente a dos niveles: Institucionalmente y por departamentos. La única forma que se puede efectivamente manejar cambios es tener una constante monitoria de su medio ambiente en el cual ambos sectores operan. Para las universidades se pueden clasificar los siguientes factores del medio externo: Gobierno, economía, tecnología, tendencia social, fundaciones, competencia y desarrollo en otras instituciones de educación. Estos factores externos son estudiados en la etapa del análisis ambiental. En esta etapa observamos el pasado, se identifican tendencias, y en efecto se toma el pulso en el medio en el cual la institución opera. En el análisis ambiental y su determinación se determinan hechos, datos e información; esto no deberá ser confundido con asunciones falsas de la realidad actual. Por ejemplo, en un análisis del medio para cuatro años de una universidad

contemplan la expansión usando el camino de la educación no tradicional y /o la adición de programas para graduados, debió incluir los siguientes factores y tendencias :

- El sistema de entregar educación está cambiando debido a los cambios de necesidades de los estudiantes, con la llegada de la alta tecnología aplicada a la red mundial de alta velocidad de información conocida como Internet.
- La asociación nacional de estudiantes universitarios se opuso a la eliminación de los subsidios que el gobierno paga de los intereses de los préstamos para estudiantes, mientras los prestamistas están en la universidad.
- Un incremento en el número de universidades que están ofreciendo cursos, seminarios, especializaciones y maestrías usando Internet.
- Los planeadores en la educación, empleadores y expertos en mercadeo encuentran de mucha ayuda, el uso de analizar los datos históricos del medio ambiente y proyectar matriculas. Por ejemplo la proyección de posibles estudiantes graduados por universidad, por estado y total país de acuerdo a datos estadísticos y su tendencia.
- Presupuestar salarios con base al número posible de matriculas, de acuerdo a las nuevas políticas de contratación.

- La población de estudiantes se está orientando a personas de mayor edad, por la demanda de adultos a regresar a estudiar, querer terminar su bachillerato y continuar estudiando una carrera.
- El crecimiento de programas no tradicionales tales como universidad de fin de semana, programas completos para graduados y maestrías usando la herramienta de Internet forzando cambios internos y externos de la institución.
- Hay una gran tendencia de apartar a los profesores de ser el centro del proceso de enseñanza y aprendizaje por la determinación cuando enseñar y cuando ofrecer programas. El movimiento está orientado al estudiante, diseñando programas estructurados para conocer las necesidades de los estudiantes, incluyendo currículos modulares para todos los profesores y políticas académicas las cuales tienen la intención de atraer y retener los estudiantes. Así, un cambio en la base del poder en la universidad, es un proceso dirigido hacia incrementar el control de los estudiantes (mercadeo es de gran importancia).
- Las alianzas estratégicas dentro de la comunidad de la educación y entre la industria, gobierno, y firmas gerenciales cambiarán el camino que nosotros pensamos y hacemos educación y entrenamiento: (1) Compartir tecnología y recursos, (2) la educación superior puede participar con los negocios y la industria de muchas maneras para conocer rápidamente los cambios necesarios en entrenamiento en los lugares de trabajo (tales como

actividades del Concejo de Adultos y experiencias en el aprendizaje) y (3) un mayor impacto en las organizaciones externas a la universidad.

- Cambios en los programas de ayuda financiera afectaran ciertos grupos socioeconómicos de estudiantes.
- Cambios en la estructura de impuestos, tendrán un significativo impacto en la contribución para las educaciones privadas de educación superior.
- La competencia de otras instituciones de educación. Por ejemplo, el establecimiento de una seccional de una universidad fuera de la región o la creación de una escuela militar, estas situaciones pueden reducir las matriculas de nuevos estudiantes en ciertos programas de la institución. La tendencia de operar en un número de secciones ayuda a la universidad a mantenerse y prevalecer en el mercado. Los territorios geográficos de las instituciones no las protegen a largo plazo.
- Los cambios de estilo de vida. Por ejemplo, el porcentaje del incremento de dos ingresos en los hogares, puede impactar la demanda por servicios de educación o el caso contrario el aumento del desempleo también afectara de una forma determinante la demanda de este servicio. O de otro lado, un incremento de los padres solteros también produce un aparente incremento en la demanda de la educación a distancia.

En una auditoria o análisis externo se deben determinar los siguientes factores :

1. La información relacionada con la Demografía, la cual concierne con la cantidad y tipo de estudiantes quienes son atendidos por la universidad. Un ejemplo es la tendencia al cambio de la distribución de la edad de la población de los estudiantes y su impacto en el currículo y grados que ofrece la institución.

2. La actitud, ésta información permite una evaluación de cual son los distintos grupos de influencia que tienen que decir a cerca del estado actual de la universidad y una mirada hacia el futuro del sector de la educación: Analizar periódicos e informes profesionales, asistir a conferencias y presentaciones, estudiar el pronunciamiento de grupos especializados en la educación, investigación de varios accionistas (ex alumnos, estudiantes, donadores y líderes de la comunidad), y monitoreando las tendencias y cambios de las legislaciones de la región y del país.

3. Información sobre leyes del gobierno y políticas relacionadas con restricciones del gobierno nacional, departamental o regional que tengan que ver con la educación.

4. Datos sobre la parte financiera, recursos de ingresos, especialmente donaciones, contribuciones, estas pueden ser monitoreadas, para determinar la cantidad y la calidad de cada una de ellas.
5. Proyecciones futuras y tendencias de recolectar fondos y analizar ésta información, ya que es muy importante para la supervivencia y éxito de la institución.
6. Las tendencias económicas en la localidad, la nación e internacionalmente (aplicables). Cambios del ingreso de las personas, el empleo, el costo de vida y la ubicación de la industria.
7. Las tendencias demográficas incluyendo los cambios de los grupos de edad, niveles de educación, comportamiento de los hogares (divorcios, padres solteros, viudos), personas jubiladas, variaciones en el comportamiento de la población de las diferentes áreas geográficas. También, ¿Cuáles son los cambios en la necesidad de aprender estudiante / adulto y sus valores sociales? Aparte de las necesidades básicas, ¿qué tan bien esta haciendo la institución en hacer conocer las necesidades que los estudiantes esperan satisfacer?

8. Los problemas de la comunidad por el desarrollo del área urbana y rural, el crecimiento o la caída de las actividades comerciales, transporte e instalaciones de comunicación. Cambios e innovación en los programas de educación y servicios ofrecidos a la comunidad. ¿Quién ofrece estos servicios? ¿Son ofrecidos por el gobierno o grupos privados? ¿Qué tan efectivos son estos servicios conocer las necesidades de la comunidad? ¿Qué programas de educación están siendo ofrecidos y cuales son los más populares en este momento?
9. Cambios en los estudiantes / adultos en sus necesidades y sus valores sociales.
10. Cambios en los estándares de acreditación por parte de las instituciones del gobierno. Éstas deben considerarse dentro del proceso de planeación estratégica.
11. Tendencia de la competencia, privada y pública. Posibilidades de fundar nuevas instituciones, servicios o facultades que puedan interferir con el desarrollo de la institución.

12. Tendencia cultural y social, indicando cuales son los valores más importantes de la población de estudiantes y que posiblemente impactaran las matriculas y la consecución de fondos para la institución.

13. La tendencia de la tecnología y su impacto en la educación y en nuestra institución (comunicación e equipos, etc.), y la disponibilidad de adecuarnos rápidamente a ella.

En el sector de la educación se pueden tener en cuenta las siguientes oportunidades y amenazas potenciales:

Posibles Oportunidades del Medio Externo :

- Servicio adicional a grupos de estudiantes en las áreas de mercado existentes.
- Diversificación geográfica en nuevas áreas de mercados con la creación de nuevas sedes.
- La diversificación en nuevas carreras.
- Integración vertical de programas de especialización, diplomados y maestrías con las carreras establecidas.
- Determinar estrategias de mercadeo para mejorar su posición frente a las instituciones con las cuales compite.

- Incremento en el número de alumnos matriculados debido al rápido crecimiento de estos el mercado.
- Presentar propuestas a las fundaciones y agencias de gobierno en las que estén solicitando investigaciones en las áreas de mayor experiencia.

Posibles Amenazas del Medio Externo :

- Entradas de nuevos competidores ofreciendo bajos precios de los servicios y alta calidad.
- Bajo crecimiento en el área de estudiantes en el mercado que la universidad atiende.
- Costosos requerimientos de regulación en el lugar.
- Cambios de las necesidades y gustos de los estudiantes.
- Cambios demográficos adversos.
- Cambios en los patrones dados en el sistema de la institución.

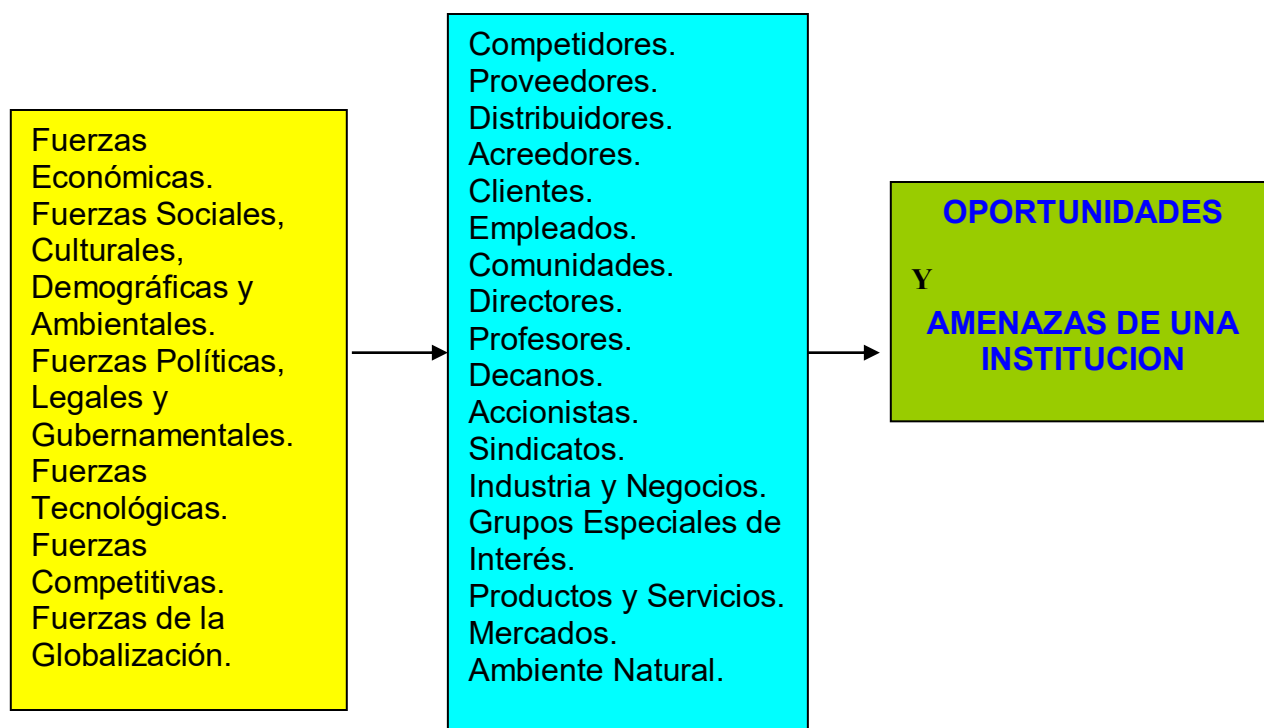
4.16 PROCESO PARA REALIZAR UN ANÁLISIS O AUDITORIA EXTERNA

El proceso para realizar una auditoría externa debe contar con la participación de la mayor cantidad posible de directores, decanos, empleados y profesores. La

participación en el proceso de planeación estratégica puede hacer que los miembros de la institución entiendan y se comprometan. Las personas aprecian la oportunidad que se les brinda, de contribuir con las ideas y de poder entender mejor la institución, el sector de la educación universitaria, los competidores y los mercados de su universidad.

Una institución, para realizar una auditoria externa, primero debe reunir información de inteligencia de la competencia, así como información sobre tendencias sociales, culturas, demográficas, ambientales, económicas, políticas, jurídicas, gubernamentales y tecnológicas, nacionales e internacionales. Se puede solicitar a las personas que busquen información en diferentes fuentes, por ejemplo, revistas importantes, publicaciones especializadas y periódicos. Estas personas pueden presentar informes -periódicos de sus investigaciones a un comité de personas encargadas de realizar la auditoria externa. Este enfoque produce una corriente permanente de información estratégica oportuna y también involucra a muchas personas en el proceso de la auditoria externa. Las bases de datos en línea son otra fuente para reunir información estratégica, al igual que las bibliotecas del sector de la educación (gobierno nacional, regional e internacional), las universitarias o las publicas. Los proveedores, distribuidores en el sector de la educación, los estudiantes y competidores.

4.16.1 ACCIONES ENTRE LAS FUERZAS EXTERNAS CLAVE Y UNA INSTITUCIÓN¹⁹



Una vez reunida ésta información, debe ser asimilada y evaluada. Se requiere de una reunión o serie de reuniones, con el máximo de participantes, a efecto de que se identifiquen colectivamente las oportunidades y amenazas más importantes que enfrenta la institución. Se puede hacer una lista de estos factores, por orden de prioridad, solicitando a todos los directores y decanos que clasifiquen los

¹⁹ Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice-Hall. 1997. PAG. 116.

factores identificados, desde (1), para la oportunidad / amenaza más importante, hasta el (20), para la oportunidad / amenaza menos importante. Estos factores de análisis pueden variar con el tiempo y las instituciones.

4.16.2 LA MATRIZ PARA EVALUAR LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE)²⁰ permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Usar entre diez a veinte factores externos, incluyendo tanto oportunidades y amenazas que afectan a la institución y su sector. Con esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Deber ser lo mas especifico posible use porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

²⁰ Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice-Hall. 1997. PAG. 144.

- 2 Asigne un valor o peso entre 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en el sector de la educación en que se encuentre la institución. Las oportunidades suelen tener pesos mas altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. El total de la suma de todos los pesos no debe pasar de 1.0.

- 3 Asignar una calificación entre 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objetivo de indicar si las estrategias presentes de la institución están respondiendo con eficacia al factor, 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la institución. Así pues, las calificaciones se basan en la universidad, mientras que los pesos del paso 2 se basan en el sector de la educación superior.

- 4 Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- 5 Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la universidad.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas claves incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado mas bajo posible es 1.0. El valor promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existente del sector de la educación superior. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la institución no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

4.16.3 EJEMPLO DE UNA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)²¹

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO PESO POND.		PESO	CALF.
OPORTUNIDADES			
1. Fomento de la educación del gobierno	.12	3	.36
2. Merc. de estudiantes ha subido un 24%.	.15	4	.60
3. Ampliación de la red de fibra óptica.	.08	3	.24
4. El ingreso disponible crece el 3% año.	.18	4	.72
AMENAZAS			
1. La creación de nueva sede de la competencia	.15	4	.60
2. Alta tasa de desempleo.	.20	2	.40
3. El ingreso de estudiantes ha disminuido en un 10%.	.12	3	.36
Total	1.00		3.28

Este valor de 3.28 indica que la institución esta por encima de la media (2.5) en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

²¹ Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice-Hall. 1997. PAG. 145.

4.16.4 LA MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)¹⁶

La Matriz del Perfil Competitivo, identifica a los principales competidores de la institución, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con una muestra de la posición estratégica de la universidad. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos y se pueden determinar en variables internas. Los factores críticos para el éxito en una MPC tampoco se agrupan en oportunidades y amenazas como en el caso de una EFE. En una MPC las calificaciones y los totales ponderados de las instituciones que compiten se pueden comparar con la institución. Éste análisis de comparación nos ofrece una importante información estratégica.

¹⁶ Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice-Hall. 1997. PAG. 145.

4.16.5 EJEMPLO DE LA MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)¹⁷

Matriz del Perfil Competitivo								
Peso Factores Críticos Para el Éxito	INSTITUCIÓN MUESTRA			COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2		Peso
	Peso	Calf.	Pond.	Calf.	Pond.	Calf.	Pond.	
Participación en el Mercado.	0.20	3	0.6	2	0.4	2	0.4	
Competitividad de precios	0.20	1	0.2	4	0.8	1	0.2	
Posición financiera	0.40	2	0.8	1	0.4	4	1.6	
Calidad del servicio	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3	
Ubicación de la Universidad	<u>0.10</u>	3	<u>0.3</u>	3	<u>0.3</u>	3	<u>0.3</u>	
Total	1.00		2.3		2.2		2.8	

En éste ejemplo, “la posición financiera” es el factor crítico de mayor importancia para lograr el éxito, como lo muestra el peso de 0.40. La “calidad del servicio” de la institución de la muestra es superior, como lo destaca la calificación de 4; la “posición financiera” del competidor 1 es mala, como lo señala la calificación 1; el competidor 2 es la institución más fuerte en general, como lo indica el total ponderado de 2.8. Recuerde que estas cifras revelan fuerzas relativas de las

¹⁷ Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice-Hall. 1997. PAG. 146.

organizaciones. El propósito de este análisis es asimilar y evaluar la información de manera sensata que sirva para tomar decisiones.

4.17 DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS Y ÁREAS IMPORTANTES DE RESULTADOS.

Los objetivos de una institución pueden ser a corto plazo (un año) y largo plazo (mayor de un año), y estos deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, desafiantes, jerarquizados, alcanzables y congruentes. Por lo general los objetivos se establecen en términos como crecimiento de los activos, rentabilidad, crecimiento de número de estudiantes, etc. Los objetivos establecidos con claridad ofrecen muchos beneficios. Marcan un curso, permiten la sinergia, sirve para evaluar, establecen grado de importancia, disminuye incertidumbre, reduce conflictos, sirven tanto para la asignación de recursos como para el diseño de puestos.

Una institución necesita objetivos a corto y largo plazo al nivel de sus áreas de operación. Los estudiosos de la administración estratégica sugieren y se inclinan por que las organizaciones trabajen mas con los objetivos a largo plazo, pues hacer este ejercicio determina mayor tiempo de vida de la institución en su sector

y determina la competitividad de la institución. Administrar sin objetivos implicaría un camino al fracaso de cualquier institución. Un reconocido educador comento en cierta ocasión: “Si piensa que la educación sale cara, dele una probadita a la ignorancia” Esta idea se puede aplicar al establecimiento de los objetivos. Las estrategias deben evitar los siguientes caminos alternativos para administrar sin objetivos: Administrar por extrapolaciones, por crisis, por ideas subjetivas y por esperanzas .

Los objetivos deberán ser establecidos en todas las áreas de resultados de operación. Las áreas claves de resultados de las instituciones son todas las actividades que más impactan el desarrollo de la organización. Éstas áreas son las pocas actividades que pueden ir bien, sí la institución esta siendo efectiva y prospera. Para una institución de educación superior, los objetivos podrían ubicarse en las siguientes “Áreas de Resultados Claves”:

1. Nivel de Matriculas
2. Niveles de Recursos de Fondos.
3. Aceptación de Estudiantes.
4. Calidad de Programas
5. Cantidad y Clases de Programas Apropriados que están siendo ofrecidos.
6. Efectividad de Liderazgo.
7. Cantidad y Calidad de Servicios.

8. Desarrollo de Dotación.

9. Planeación Estratégica.

La institución no puede pretender tener éxito en cada una de las nueve áreas de resultados mencionadas arriba simultáneamente, debido a limitaciones de presupuestos y varios negocios no realizados, tales como el incremento costo-eficiencia y mejorando la enseñanza en los salones de clase. Sin embargo, con base a lo que se está haciendo, estas áreas de resultados y sus relaciones con los objetivos pueden ser revisadas y discutidas con prioridad, efectividad y congruencia con la misión declarada.

La planeación estratégica para instituciones de educación superior usualmente se enfoca en al menos en tres de las áreas claves de resultados: Estudiantes, Programas de Educación y Contribuciones. Los objetivos de corto plazo son estatuidos para los periodos de operación y son normalmente a un año, mientras que los de largo plazo se pueden expandir de tres a 20 años. Lo ideal es centrar las actividades de la institución a través del proceso de planeación estratégica para que éstas sean congruentes con la misión y con los objetivos determinados en las áreas de resultados claves.

Algunos ejemplos de objetivos comunes :

1. *Objetivos con respecto a los estudiantes :*

- Lograr aumento porcentual en matriculas de estudiantes de un año a otro.
- Lograr empleo para los graduados de la institución y en mayor cantidad que las otras instituciones de educación en las cuales compite directamente en el mercado.
- Bajar los niveles de deserción de estudiantes de un año a otro.

2. *Objetivos con respecto a los Programas Académicos :*

- Establecer programas de maestrías en el sector de negocios y recursos humanos.
- Establecer e implementar indicadores de calidad en los programas con específico criterio, para mejorar los niveles de enseñanza.
- Desarrollo de políticas de salario y programas de beneficios, como de jubilación (retiro) para el personal administrativo y de enseñanza.

3. Desarrollo de algunos objetivos del área financiera :

- **Lograr una contribución neta de tanto dinero para el próximo año fiscal.**
- **Generar un incremento, en una cantidad porcentual para los próximos cinco años.**
- **Mantener comunicación o reuniones con lo ex–alumnos (egresados) al menos dos veces para el próximo año, y aumentar el número de donaciones en un valor porcentual y lo mismo la cantidad recibida con respecto al año anterior.**

Una practica corriente para recordar estos objetivos, es mantener la comunicación, la medida y la actualización de cada uno de ellos a través del “Libro de Planeación” o “Libro de Planeación Gerencial”. Todos los objetivos de la institución deberán estar en este libro. Los objetivos deberán revisarse cada trimestre / semestre y actualizarlos, tomando siempre las medidas correctivas del caso.

4.18 HOJA DE TRABAJO PARA LOS OBJETIVOS.

Esta hoja de trabajo ayudara en el desarrollo y revisión de los objetivos para una entidad de educación superior.

4.18.1 DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS.

A. Primero responder las siguientes preguntas:

1. ¿Qué objetivos necesita la institución para relacionar estudiantes, profesores, empleados, programas, fondos juntos? ¿Qué pasa con las otras Áreas de Resultados Claves?

2. ¿Qué necesita los programas de la institución para que estos tengan éxito? En otras palabras ¿cuánta gente necesita atraer, graduar, publicitar, contribuidores, lograr empleos, etc.? ¿Cuándo desea la institución lograr estas cosas?

B. Ahora escriba sus objetivos. Use toda la información de las respuestas de las anteriores preguntas y redacte los objetivos para cada Área de Resultados.

4.18.2 REVISION DE LOS OBJETIVOS

A. El criterio para revisar cada objetivo, puede ser el siguiente:

¿Es cada objetivo relevante para los propósitos básicos de la institución?

¿Cada uno de los objetivos debe ser práctico?

¿Estos objetivos deben presentar un reto?

¿Son mensurables cada uno de los objetivos propuestos?

¿Tiene suficiente información para su comprensión?

¿Cada objetivo contribuye a balancear las actividades en sus líneas con las fortalezas y debilidades de la institución?

B. El siguiente paso es determinar estos objetivos dentro del proceso de planeación de la instrucción:

1. ¿Está claro el proceso para determinar estos objetivos?

2. ¿Cuáles son las metas y objetivos de la institución para su plan anual?

3. ¿Se tiene evidencia que las metas y objetivos están escritos y conocidos a escala institucional por áreas y departamentos?

4. ¿Institucionalmente las metas y objetivos tienen una clara relación con la visión/ misión/ propósitos?

4.19 GENERAR, EVALUAR Y SELECCIONAR ESTRATEGIAS

4.19.1 CLASES DE ESTRATEGIAS

La grafica que presentaremos a continuación simplifica la determinación de cual serian los posibles los posibles tipos de estrategias y también servirían de modelo como base conceptual para aplicarlas dentro de un proceso estratégico. En esta tabla se definen y ejemplifica las estrategias alternativas que podrían usar la institución, clasificadas en trece posibles alternativas: integración hacia delante, integración hacia atrás, integración horizontal, penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto, diversificación concéntrica, diversificación conglomerada, diversificación conglomerada, institución en participación, encogimiento, desposesión, liquidación, y una estrategia combinada. Cada una de estas estrategias puede tener muchas posibles combinaciones. Tales como, la de penetración en el mercado puede incluir elevar gastos de publicidad, aumentar el personal de ventas, descuentos, cupones y hacer lo mismo en mejorar la participación de mercado en un área específica geográfica.

4.19.2 DEFINICION Y EJEMPLOS DE ESTRATEGIAS¹⁸

ESTRATEGIA	DEFINICION	EJEMPLO
Integración hacia delante	Adquirir nuevas instalaciones	La Tandy Co. Abre nuevas tiendas de Radio Shack.
Integración hacia atrás	Tratar de Adquirir el dominio o control de los proveedores de la empresa.	Almacenes Ley exige a sus proveedores que vendan a consignación.
Integración horizontal	Tratar de adquirir el dominio o un mayor control de los competidores	Maizena SA de Cali compra a Del Maíz de Medellín.
Penetración en el mercado	Tratar de conseguir mayor penetración en el mercado, con mayor esfuerzo en la comercialización.	Walt Disney paga a Nancy Karrigan un millón de dólares por sus presentaciones.
Desarrollo del mercado	Introducir productos o servicios presente en zonas geográficas nuevas	Corning Inc. Se convierte en uno de los principales proveedores de Rusia.
Desarrollo del producto	Tratar de aumentar las ventas mejorando los productos o servicios actuales o lanzando otros nuevos	Nuevas carreras profesionales, especializaciones u otros postgrados.
Diversificación concéntrica	Agregar productos nuevos, pero relacionados	Sonoco Pr. Company adquiere Engraph Inc. Fabricante de empaques.
Diversificación conglomerada	Agregar productos nuevos, pero no relacionados	La corporación Ardila Lule decide invertir en el sector de la comunicación.
Diversificación horizontal	Agregar productos nuevos, pero relacionados, para los actuales clientes	Stratus Computer, fabricante de computadoras adquiere fabrica de software.
Institución en participación	Dos o más empresas constituyen una organización separada con el objeto de cooperar	El sector de teléfonos de Colombia con el negocio de los celulares.
Encogimiento	Reagruparse reduciendo costos y activos para mejorar situación económica de la empresa	El sector financiero del país.
Desinversión	Vender una división o parte de una organización	Carvajal sale de algunas de sus divisiones.
Liquidación	Vender los activos de una empresa, en partes a su valor tangible	El sector de las cooperativas en Colombia

¹⁸ Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice-Hall. 1997. PAG. 56.

Las técnicas más recomendadas para formular las estrategias se pueden integrar en un marco de tres etapas para tomar decisiones, de acuerdo al siguiente cuadro:

4.19.3 EL MARCO ANALÍTICO PARA FORMULAR ESTRATEGIAS ¹⁹

<u>ETAPA 1: ETAPA DE LOS INSUMOS</u>			
Matriz de evaluación De los factores externos (EFE).	Matriz del Perfil Competitivo.	Matriz de evaluación De los factores Internos (EFI).	
<u>ETAPA 2: LA ETAPA DE LA EDACUACION</u>			
Matriz de las Amenazas - oportunidades Fortalezas – debilidades (AOFD).	Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA).	Matriz del Grupo de Consulta de Boston (BCG).	Matriz interna externa (IE) y Matriz de la Gran estrategia.
<u>ETAPA 2: LA ETAPA DE LA DECISION</u>			
Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE).			

Los instrumentos presentados en este marco se pueden aplicar a organizaciones de todo tipo y tamaño y les pueden servir a los estrategas para intensificar, evaluar y elegir las estrategias.

¹⁹ Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice-Hall. 1997. PAG. 198.

La etapa 1 del marco de la formulación esta constituida por la matriz EFE y una matriz EFI y una matriz del perfil competitivo. Ésta etapa 1 también llamada la **Etapa de los insumos**, concentra la información básica que se debe tener para formular estrategias. La etapa 2, llamada la **Etapa de la adecuación**, se concentra en generar estrategias alternativas viables, seleccionando variables internas y externas clave. La etapa 2 comprende la matriz de las amenazas-oportunidades-debilidades-fortalezas (AODF), la matriz de posición estratégica y la evaluación de las acciones (PEYEA), la matriz del Grupo de Consulta de Boston (BCG), la matriz interna-externa (IE) y la matriz de la gran estrategia. La etapa 3, llamada la **Etapa de la decisión**, incluye una sola técnica, la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE). Una MCPE usa información obtenida en la etapa 1 para evaluar en forma objetiva, las estrategias posibles identificadas en la etapa 2. Una MCPE revela el atractivo relativo de estrategias alternativas y por tanto, ofrece una base objetiva para seleccionar estrategias específicas para la toma de decisiones. Para un mejor complemento sobre información de éstas matrices se recomienda consultar a Fred R. David (2001) y Mintzberg H. (1997) donde se explica con detalle la elaboración y análisis de cada una de ellas.

La esencia de la formulación de la estrategia consiste en evaluar si una organización está haciendo lo que debe y como puede ser más eficaz con lo está haciendo. Toda organización debe estar muy atenta a no caer presa de su propia estrategia, porque incluso la mejor estrategia puede volverse obsoleta más rápido

de lo nosotros creemos. La reevaluación de la estrategia ayuda a los directores de las instituciones a evitar la complacencia y o el descuido en no hacer el cambio de estrategia, cuando sea necesario hacerlo. Una institución que no tiene sentido de dirección y que no tiene una estrategia coherente está precipitando su fracaso. Cuando una institución no sabe hacia dónde ir, normalmente termina en un lugar donde no quiere estar. La institución debe como política administrativa el establecer y comunicar, concientemente, objetivos y estrategias claras.

Los instrumentos como la matriz AODF, la matriz PEYEA, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz MCPE pueden mejorar considerablemente la calidad de las decisiones estratégicas, pero no deben usarse para dictar la elección de estrategias. Debido al aumento de la presión legal de los grupos externos, los consejos de directores están asumiendo un papel más activo para el análisis y la elección de estrategias. Esta tendencia es muy importante y positiva para las instituciones de educación superior.

4.20 EJEMPLOS DE ESTRATEGIAS USADAS POR ALGUNAS INSTITUCIONES.

North Central College (NCC)²⁰ es una pequeña institución de educación superior privada orientada al arte localizada en la ciudad de Naperville en los suburbios de Chicago y las siguientes estrategias han sido relevantes durante el proceso de su planeación estratégica:

- *Programas de carreras tradicionales en el área de arte liberal.* Después de los estudios demográficos mostraron que la edad tradicional de estudiantes decrecía su número, este segmento de mercado es aún significativo como parte de la estrategia de diferenciación.
- *El centro de Educación Continuada.* Los administradores de la NCC reconocieron la tendencia hacia el aprendizaje a largo plazo. Un mercado que crece con adultos con deseos de estudiar y obtener un grado.
- *Universidad en la noche.* El reconocimiento de la necesidad de un mercado en crecimiento para estudiantes que trabajan durante todo el día pero que desean terminar su carrera durante la noche.
- *Programa de Graduados: Selección al nivel de Maestrías para el Programa de Postgrados.* Inicio con el programa de maestría en ciencia de la

²⁰ Strategic planning for NCC. 1997.

computación y se extendió a los programas de en administración de negocios y gerencia en sistemas de información.

- *Universidad en el fin de semana.* Otro segmento de mercado para adultos que quieren concentrar su aprendizaje al final de la semana y no durante todas las noches de la semana.
- *Mejor servicio y disponibilidad de textos de trabajo.*
- *Mejoramiento en el procedimiento de admisión.*
- *Mejor soporte a las actividades curriculares (deportes, eventos sociales, instituciones sociales, etc.)*
- *Asesorías financieras, persona y académicas para los estudiantes y egresados que quieran iniciar estudios.*
- *Servicio de cafetería, estacionamiento y vivienda.*
- *Seguridad.*

4.21 LOS PLANES EN ACCIÓN

Después de que se haya definidos las estrategias, y los objetivos y las metas se conocen, entonces es tiempo de desarrollar un plan de acción. Es el momento en determinar políticas, asignar recursos, contratación de personal, construir, publicitar, buscar fondos, reorganizar, adecuar y diseñar áreas claves de administración y programas, asignar responsabilidades, etc. Es decir incluir todo lo

la institución necesite para implementar las estrategias y ponerlas en acción. La debida puesta en acción de una estrategia requiere apoyo, disciplina, motivación y esfuerzo por parte de todo el personal (administradores, personal, profesores, decanos, jefes de división y departamentos) interno y externo involucrados en este proceso de planeación estratégica. Es importante tener muy presente que una sola persona puede, sabotear en forma irreparable, los esfuerzos de la institución en implementar y poner en acción las estrategias.

4.22 CONTROL Y EVALUACION DE LOS RESULTADOS

La etapa de control y evaluación del proceso de planeación estratégica puede ser comparada, como salir de viaje con mapa de rutas. El proceso incluye el reconocimiento del deseo de hacer un viaje (Área de Resultados Clave), identificando su destino (objetivo), determinando la mejor ruta para su destino (estrategia), y entonces parte para su viaje (implementación de su estrategia incluyendo un plan de acción). Durante el viaje, usted busca las señales en la vía (retroalimentación) la cual le dice a usted si está en el camino hacia sus objetivos. Señas y señales de alerta, se van observando y revelando temprano y rápidamente si usted hace un giro erróneo, y usted pueda alterar su curso para tomar la vía correcta. Cuando logra llegar a su destino, una nueva ruta (estrategia) es necesaria para llegar a nuevos destinos, la cual es parte de su Área de

Resultados Clave y objetivo. Muchas instituciones de educación superior están envueltas en situaciones similares, fallan en el análisis de las señales claves a lo largo de la vía para determinar si los objetivos se están cumpliendo.

Hay que tener muy en cuenta que incluso las estrategias mejor formuladas y bien implementadas se quedan obsoletas cuando cambia el entorno Interno y externo de la empresa. Por consiguiente, es importante que las personas que están encargadas en la institución de llevar a cabo la planeación estratégica revisen, evalúen y controlen en forma sistemática las actividades del proceso, para asegurarse de que todo está funcionando debidamente y sino, hacer los cambios pertinentes y oportunos. Durante el proceso de la planeación estratégica se producen decisiones que pueden tener consecuencias muy significativas a largo plazo. Una decisión estratégica equivocada puede provocar graves daños y pueden ser muy difíciles de revertir, por no decir imposibles. La gran parte de los estrategias están de acuerdo en afirmar que la etapa de la evaluación y control de las estrategias es vital para el bienestar de una organización; las evaluaciones alertan a los administradores al informar de que existen problemas o posibles problemas, antes de que la situación llegue a ser crítica. La evaluación de estrategias incluye tres actividades básicas:

1. Estudiar las bases fundamentales de la estrategia de una institución.

2. Comparar los resultados esperados y los resultados reales.

3. Tomar medidas correctivas para asegurarse de que el desempeño se ciñe a lo planeado.

La comunicación y retroalimentación adecuada y oportuna es la base para la evaluación eficaz de una estrategia. La calidad de la evaluación de las estrategias no puede ser mejor que la información con la que se hace. Hay que tener mucho cuidado en no ejercer demasiada presión, para evitar que el personal o el área evaluada, inventen cifras para producir satisfacciones falsas.

Se recomienda evaluar las estrategias de manera continua y no periódica, pues de ésta manera permite establecer puntos de referencia del avance del proceso y tener una vigilancia más eficaz. Es posible que algunas estrategias requieran muchos años para su aplicación, pues es posible que pasen muchos años para conocer sus resultados. Es importante combinar la paciencia con la disposición de tomar medidas correctivas rápidamente, cuando sea necesario.

4.23 COMO EVALUAR ESTRATEGIAS

4.23.1 MATRIZ PARA EVALUAR ESTRATEGIAS

Han Ocurrido Cambios Importantes En La Posición Estratégica Interna de la Institución?	¿Han Ocurrido Cambios Importantes En La Posición Estratégica Externa de la Institución?	¿Ha avanzado La Institución Satisfactoriamente Para Alcanzar Los Objetivos Definidos?	Resultado
No	No	No	Tomar medidas correctivas
Sí	Sí	Sí	Tomar medidas correctivas
Sí	Sí	No	Tomar medidas correctivas
Sí	No	Sí	Tomar medidas correctivas
Sí	No	No	Tomar medidas correctivas
No	Sí	Sí	Tomar medidas correctivas
No	Sí	No	Tomar medidas correctivas
No	No	Sí	Seguir con el actual plan

Hay que notar en este cuadro²¹, que siempre se requiere medidas correctivas, menos cuando los factores internos y externos no han afectado significativamente la estrategia y la institución van rumbo a conseguir sus objetivos propuestos.

Para analizar una estrategia dentro de la institución se recomienda comenzar con la revisión de la matrices EFE y EFI, y observar los cambios que se hayan

²¹ Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice-Hall. 1997. PAG. 307.

registrado en su medio interno y externo, más concretamente las variaciones importantes en las fortalezas y debilidades de la organización, su mercadeo, las finanzas /contabilidad, operaciones, investigación y desarrollo y los sistemas de información computarizada. Mientras que el análisis de la matriz EFE se centra en la eficacia que han tenido las estrategias de la institución en responder a las oportunidades y amenazas clave. Muchos factores internos y externos pueden impedir que la universidad logre los objetivos anuales y a largo plazo. En la parte externa, la acción de la competencia, los cambios de la demanda, las variaciones económicas, los movimientos demográficos y las acciones del gobierno pueden impedir que se alcancen los objetivos. En el interior de la institución es posible que se haya escogido estrategias no eficaces o las actividades para ponerlas en práctica no hayan sido muy buenas.

4.23.2 HOJA DE TRABAJO PARA LA EVALUCION Y CONTROL DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Esta hoja de trabajo le ayudara en el desarrollo para medir el progreso del logro de sus objetivos.

Responda las siguientes preguntas

1. ¿Qué clase de información necesitara para evaluar el éxito de los programas de servicio?
2. ¿Quién recibirá y revisará ésta información?
3. ¿Qué periodo de tiempo necesitara para analizar la información?
4. ¿Qué sistema para guardar información necesitara seleccionara, que sea segura y oportuna, para cuando lo requiera para análisis?

Determine los procedimientos de control :

1. Especifique las áreas a controlar.
2. Especifique el formato para los datos que cada área deberá presentar. (debe ser por números, por mes y por programa, incluirá las variaciones porcentualmente o por número)
3. Especifique como se recolectara y analizara la información y quienes la revisaran y la analizaran.
4. ¿Cómo se hará la evaluación una vez el análisis de los datos ha sido completada?

A un cuando no es garantía de éxito, la planeación estratégica permite que cada vez sean más las instituciones que toman decisiones eficaces a largo plazo, que

ejecutan estas decisiones con más eficiencia y que toman las medidas correctivas necesitan para asegurara el éxito. Las nuevas herramientas tecnológicas como las computadoras, las redes de sistema de información e Internet, se están usando con más frecuencias por las instituciones para soportar, coordinar y garantizar que el proceso de planeación estratégica tenga éxito. Es importante tener muy en cuenta que para una evaluación eficaz de las estrategias y el buen curso del proceso de planeación estratégica integrar el análisis con la intuición.

4.24 INDICADORES DE GESTION ²²

En el marco de la planeación estratégica se entiende como indicadores de gestión como instrumentos o medios para obtener información sobre los desarrollos alcanzados en el interior de las organizaciones, en nuestro caso las Instituciones de Educación Superior, para el cumplimiento de los objetivos y metas planificadas. Su formulación hace parte de la dinámica permanente entre los momentos de planeación, ejecución y evaluación.

En este sentido los indicadores son signos vitales que determinan el grado de cumplimiento de la misión, el conjunto de objetivos, políticas, programas, proyectos y actividades, por medio de los cuales se intenta construir y hacer real

²² Harold Banguero Lozano. Iris Cabra Dussan. Ana Victoria Charria Rivera. Sistema de Indicadores de Gestión Estratégica para Instituciones de Educación Superior: Un enfoque de Menú Flexible PAG23-2.

una imagen futura deseada y factible (visión), en las Instituciones de Educación Superior.

Son cuatro los aspectos susceptibles de evaluación en toda organización:

1. La suficiencia de los recursos para el logro de los objetivos propuestos desde la óptica de la disponibilidad, la adecuación y la calidad de los mismos. Los indicadores utilizados para medir esta dimensión de la gestión se conocen con el nombre de indicadores de recursos.
2. La eficiencia en el uso de los recursos disponibles para el logro de las metas y objetivos. Se evalúa la productividad de los recursos, es decir, la cantidad utilizadas del recurso por unidad de logro obtenido, lo cual tiene que ver con la adecuada selección de procedimientos, métodos, tecnologías y formas de proceder en la organización. Los indicadores utilizados para medir esta dimensión de la gestión se conoce con el nombre de indicadores de proceso.
3. La eficacia, relacionada con la evaluación del éxito o fracaso de la entidad en términos del logro de los objetivos y metas propuestas, en el proceso de la ejecución del plan y al finalizar el mismo. Este análisis implica hacer un riguroso contraste entre las metas propuestas en el plan y los resultados

obtenidos por la Institución en su ejecución. Los indicadores utilizados para medir esta dimensión de gestión se conocen con el nombre de indicadores de resultados.

4. La efectividad, relacionada con el impacto generado por el plan, al interior de la organización y fuera de ella, en términos de la contribución al desarrollo social, cultural, económico de la región y el país. Los indicadores utilizados para medir esta dimensión de gestión se conocen con el nombre de indicadores de impacto.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Es importante dentro del proceso de la planeación estratégica, mantener ciertas directrices, pues de lo contrario se pueden generar críticas contra el proceso y crearse problemas para la institución. Se recomienda que continuamente el grupo humano que está encargado de organizar y coordinar el proceso, cuestionarse regularmente de la siguiente manera: “¿Es el proceso de planeación estratégica de nuestra universidad un proceso de personas o un proceso de papeleo?”. Esto significa, que en ningún momento el proceso debe burocratizarse o convertirse dentro de la institución en un elemento más de freno o de inoperancia, al contrario este proceso debe ser de aprendizaje reflexivo que familiarice a los directivos, académicos y empleados de la institución con lo referente a los interrogantes estratégicos claves y con alternativas posibles para resolver todas éstas inquietudes. El proceso de planeación estratégica no debe convertirse en algo rígido, ni muy formal o ritualista, al contrario dentro del mayor y mejor respeto debe manejarse este proceso, siempre buscando mejor integración dentro del grupo de trabajo, como de las personas que no intervengan directamente en él. Lo recomendable es que el proceso de planeación estratégica no genere tensión en el grupo de trabajo. Durante éste proceso se debe tratar que las palabras siempre estén respaldadas por las cifras, en vez de que las cifras

respaldadas por las palabras, ésta debe ser la forma para explicar las inquietudes estratégicas y las respuestas organizacionales.

Una recomendación importante para que haya un proceso de planeación estratégica eficaz es tener una mente abierta, muy analítica y muy crítica. La voluntad y disposición para considerar puntos de vistas nuevos, información nueva, ideas nuevas y alternativas nuevas, es muy importante para el buen desarrollo de éste proceso, todos los miembros del grupo de trabajo deben de compartir el espíritu de aprendizaje e investigación. Durante el proceso todos los directivos de la institución deberán escuchar y entender la posición de los administradores lo bastante bien, sin perjuicios ni prejuicios para poder redefinir todas las inquietudes e interrogantes que ellos tengan, para un mejor desarrollo del proceso de planeación de la institución. Este nivel de disciplina propiciará un excelente ambiente de trabajo para un mejor entendimiento entre los participantes y el aprendizaje del grupo será mejor.

Hay que tener muy presente que ninguna institución tiene recursos ilimitados, y ninguna universidad podrá solicitar una cantidad ilimitada de créditos, ni conseguir una cantidad ilimitada de personas que donen más dinero. Por lo tanto las instituciones tienen que tener mucho cuidado en seguir todas las estrategias que tengan un potencial para beneficiar la universidad. Un gran error de los

administradores es seguir muchas estrategias al mismo tiempo, atomizando todos los recursos de tal forma que todas las estrategias corran peligro.

Dentro del proceso de toma de decisiones estratégicas hay que tener muy presente el aspecto ético y su efecto en la institución. El análisis de las estrategias puede demandar juicios subjetivos y preferencias. En algunos casos, la falta de objetividad al formular las estrategias pueden generar pérdida de capacidad competitiva y rentabilidad en la institución. Actualmente, la mayoría de las organizaciones reconocen que los conceptos y las técnicas de la planeación estratégica pueden reforzar la eficacia de las decisiones. Los factores subjetivos como las actitudes ante el riesgo, el interés por la responsabilidad social y la cultura de la institución siempre afectaran las decisiones para formular estrategias, pero las instituciones tienen que ser lo más objetivas posibles cuando estén analizando los factores cualitativos de la universidad. El entorno actualmente es impredecible y muy cambiante, esto hace que las universidades de hoy en día, se enfrenten a grandes retos de responsabilidad social y cultural; como es preparar de la mejor forma y conscientemente a la población potencialmente activa del país para desarrollar cambios fundamentales en él. Esto implica que las instituciones tengan que manejar cuidadosamente su crecimiento y su supervivencia, seleccionando adecuadamente todos sus programas de estudios y así mismo utilizando racional y eficazmente todos sus recursos. Para este manejo exitoso de las instituciones de educación superior, se recomienda que se tomen su tiempo en

formular, implementar y después evaluar las estrategias, en forma voluntariosa y sistemática. Los estrategias de las universidades deben hacer que la organización avance con propósito y rumbo, evaluando y tomando las medidas correctivas constantemente de la posición estratégica interna y externa de la institución. Esta evaluación permite a la institución darle forma a su propio futuro, en lugar de permitir que otras fuerzas diferentes intervengan desastrosamente en él.

Aun cuando el proceso de la planeación estratégica no sea una garantía de éxito, está permitiendo que cada vez sean más las instituciones universitarias, las que tomen decisiones eficaces a largo plazo, ejecuten estas decisiones con más eficiencia y tomen las medidas correctivas cuando se necesitan para asegurar el éxito. Una clave importante para la buena evaluación de las estrategias y para una excelente administración estratégica es integrar con sabiduría “la intuición y el análisis” durante todo el proceso de la planeación estratégica.

Para lograr que su institución tenga éxito, es necesario tener en cuenta que el proceso de planeación es realizado por personas y finalmente ellas son las beneficiadas del resultado de éste proceso y no los datos estadísticos. El proceso de planeación es un medio adecuado para fomentar la comunicación, la interrelación e integración entre las personas de la organización, y así lograr un excelente ambiente de trabajo. Siempre hay que recordar, las personas son las que hacen los cambios y la diferencia en las instituciones.

Finalmente, después de analizar las encuestas contestadas y de revisar cuidadosamente las páginas Web de cada una de las universidades y empresas seleccionadas, se encontró lo siguiente:

- A nivel nacional son muy pocas las Instituciones que están utilizando la Planeación Estratégica.
- Hay más uso de la Planeación Estratégica en las Instituciones de los Estados Unidos que en América Latina.
- Las organizaciones empresariales tanto nacionales como fuera del país tienen mayor uso de esta herramienta de planeación.
- Así mismo en el anexo # 4 presentamos el informe del Ministerio de Educación # 184 en el cual muestra la lista de las instituciones y sus programas acreditados, y solamente el 2.5% de los programas que actualmente ofrecen las instituciones en el país están formalmente acreditados, de acuerdo al nivel de calidad exigido por el Ministerio de Educación y carta del ICFES (anexo # 5).
- Para futuros estudios sobre este tema se recomienda mejorar e implementar nuevas herramientas de diagnósticos para soportar con información más real y confiable esta investigación.

De acuerdo a los puntos mencionados anteriormente, se hace necesario que las Instituciones de Educación Superior realicen un Plan Estratégico para mejorar la calidad de sus programas y estar dentro de los requerimientos que exige el gobierno a través del Ministerio de educación Nacional.

¿...Y qué vendrá después?

Las herramientas analíticas seguirán aportando una información muy valiosa para las decisiones gerenciales. Tener ambiciones seguirá siendo fundamento para la motivación y el establecimiento de metas. La teoría del caos seguirá enseñándonos que la vida real no se compone de una serie de acontecimientos interconectados que se suceden uno detrás de otro y que producen acontecimientos totalmente predecibles. La aplicación de la teoría del aprendizaje sirve para generar ventajas competitivas mediante un menor control y un mayor aprendizaje, es decir, creando y compartiendo nuevos conocimientos. En suma, lo positivo de los estilos anteriores se adaptará a los nuevos tiempos pero no desaparecerán. Pero a medida que nuestro mundo se vuelve cada vez más complejo e interdependiente ¿cómo vamos a enfrentarnos a un cambio que es cada vez más no-lineal, discontinuo e impredecible?

Cuando el poeta español Antonio Machado (1875-1939) escribía: "...caminante, no hay camino, se hace camino al andar", probablemente nos estaba invitando a abandonar esa arraigada visión newtoniana del mundo donde pensábamos que hasta cierto punto todo lo podíamos controlar, ordenar y predecir. Ayer Machado, hoy Gibson, Handy, Senge, Hammer y Prahalad dicen que el camino se acabó aquí y que hay que ir construyendo uno nuevo. Veamos:

Rowan Gibson: " Lo cierto es que el futuro no será una continuación del pasado sino una serie de discontinuidades".

Charles Handy: "No se puede mirar el futuro como una continuación del pasado...porque el futuro va a ser diferente. Y realmente tenemos que lograr desaprender nuestra manera de manejar el pasado para poder manejar el futuro".

Peter Senge: "Debemos dejar de pensar en lo que vamos a hacer analizando lo que hemos hecho".

Michael Hammer: "Si pensamos que somos buenos, estamos muertos. El éxito en el pasado no significa éxito en el futuro... Las fórmulas para el éxito de ayer son garantía de fracaso para el mañana".

C.K.Prahalad: "Si queremos escapar de la atracción gravitacional del pasado tenemos que ser capaces de replantear nuestras propias ortodoxias. Debemos volver a generar nuestras estrategias esenciales y replantear nuestras creencias

fundamentales sobre cómo vamos a competir”. La guía de viaje para el siglo XXI, que se deduce del pensamiento de los filósofos contemporáneos de cultura empresarial del mundo, parece ser la siguiente:

- Reformular Principios. Los que guían nuestras organizaciones, nuestra sociedad y nuestra vida personal.
- Replantear la Competencia. A la luz de los cambios fundamentales que están teniendo lugar en la naturaleza de la competencia.
- Replantear el Control y la Complejidad. Creando un nuevo modo de operar las organizaciones basado en procesos de alto rendimiento e individuos en quienes se ha delegado la facultad de tomar decisiones.
- Reformular el liderazgo. Viéndolo como una manera de liberar el poder intelectual de la organización y de generar capital intelectual.
- Redefinir Mercados. Analizando el impacto de las fuerzas demográficas dominantes, la tecnología y la revolución que está causando en los canales de distribución, los cambios en la naturaleza del cliente y el papel esencial del mercadeo en la relación cliente-empresa.
- Redefinir el Mundo. Con base a los cambios en la naturaleza de la competencia económica a nivel mundial, de la interconexión de las economías, del potencial de China, del predominio de las grandes redes organizacionales en lugar de las grandes estructuras, de la educación y de las habilidades de los trabajadores como arma competitiva dominante, de la

desaparición de un mundo unipolar con un poder económico, político o militar predominante, de no seguir entendiendo los negocios siguiendo los viejos modelos de la era industrial, sino más bien entendiéndolos como una ecología de organismos.

¿Y cómo llamaremos el estilo de estrategia gerencial del nuevo siglo que ya llegó?

Probablemente el **estilo de la velocidad**. Philip Kotler dice:

"...la velocidad será crucial. Los competidores se mueven rápido. Las apariciones de la oportunidad en el mercado son cada vez más cortas y los clientes quieren las cosas ya."

BIBLIOGRAFÍA

- ALDANA Eduardo. Planeación en Entidades de Educación Superior. Bogotá : ASCUN, Cuarto Seminario General. 1989.
- BANQUERO LOZANO. Harold, CABRA DUSSAN. Iris, CHARRIA RIVERA Ana Victoria. Sistema de Indicadores de Gestión Estratégica para Instituciones de Educación Superior. CRES SUR-PACIFICO Comité Regional de Educación
- BERENHEIM T. Carlos, LÓPEZ Francisco. La Educación en el Horizonte del Siglo XXI. Ediciones IESALC/ UNESCO.
- BERENHEIM T. Carlos. Desafíos del Docente Universitario ante el Siglo XXI. Santo Domingo: Publicaciones CONES. 2000.
- BERENHEIM T. Carlos. La Educación Superior en el Umbral del Siglo XXI, Caracas : Ediciones Cresalc/ UNESCO. 1998.
- Consejo Nacional de Acreditación (www.cna.gov.co)
- COPE G. Robert: El Plan Estratégico. Bogotá : Legis Editores S.A. 1991.
- DAVID R. Fred. Strategic Management, Concepts & Cases. 8th Edition. Prentice Hall. USA.
- DAVID R. Fred. Conceptos de Administración Estratégica. México: Prentice Hall. 1997.
- E. Masifern, J.E. Ricart, J Vila. Dirección Estratégica. Barcelona : Biblioteca IESE. 1997.

- Education, The Haworth Press, NY 1997.
- GOODSTEIN D. Leonard, NOLAN M. Timothy, PFEIFFER J. William. Planeación Estratégica Aplicada. Bogotá : McGraw-Hill. 1997.
- HILL L. W. Charles, JONES R. Gareth. Administración Estratégica. Santafé de Bogotá : McGraw-Hill, 2001.
- JARILLO José Carlos. Dirección Estratégica. España : McGraw-Hill. 1990
- KELLS R. Herbert. Procesos de Autoevaluación. Pontificia Universidad Católica del Perú: Fondo Editorial. 1997.
- LIBREROS María de los Ángeles, BUSTOS M. Fabio. Desarrollo Prospectivo de la Educación. Cali : CUAO. 1998.
- Ministerio de Educación Superior. Lineamientos para la Acreditación Institucional. Consejo Nacional de Acreditación, Documentos NCA # 2 del 2000.
- MINTZBERG Henry, QUINN James, VOYER John. El Proceso Estratégico. México : Prentice – Hall Hispanoamericana S.A.,. 1997
- MOJICA Francisco. La Prospectiva. Legis Editores 1991.
- MORIN Edgar. Los Siete Saberes Necesarios para la Educación del Futuro. UNESCO.
- MORIN Edgar. Pensamiento Complejo. Mesa Redonda, Magisterio 1998.
- PORTER E. Michael. Ventaja Competitiva, México : CECSA. 1997.
- PORTER E. Michael. Estrategia Competitiva. México : CECSA. 1993.

- Programa de Fomento a la Cultura de la Acreditación, Sistema Nacional de Acreditación. ICFES.
- Programa de Fomento a la Cultura de la Acreditación; Experiencias de Acreditación en Canadá. Estados Unidos: México: Brasil y Chile. ICFES.
- SERNA Humberto. Gerencia Estratégica. 3R Editores. Séptima Edición 2000.
- STEINER A. George. Planeación Estratégica. México : CECSA. 1996.

ANEXO 1

SURVEY

1. *Name of the Institution / Organization*

-
-
-

2. *Name and position of the interviewee:*

-
-
-

3. *Does your organization carry out any type of Planning? (if yes, please continue with the questions below)*

-
-
-

4. *What Planning model does your Institution use?*

-
-
-

5. *What results have you obtained with Planning model?*

-
-
-

6. *What benefits have you obtained with this Planning model?*

-
-
-

7. *What difficulties have you encounter in the process?*

-
-
-

8. *Does your institution use the Strategic Planning?*

-
-
-

9. Which methodology or guide process do you use (Mintzberg, Porter, David etc.)?

-
-
-

10. Does your institution use the Strategic Management or model to make corporate decisions?

-
-
-

11. Does your institution have a Mission and Vision know by everyone who works there?

-
-
-

12. Has the strategic plan been diffused thoroughly in the institution?

-
-
-

13. Does the organization evaluate the results of the execution of the strategies?

-
-
-

14. Since when has your institution been using the Strategic Planning?

-
-
-

15. Finally for that you believe it is important to carry out the Strategic Planning inside their organization?

-
-
-

ENCUESTA-Español

1. *Nombre de la Institución / Organización*

-
-
-

2. *Nombre y cargo del entrevistado:*

-
-
-

3. *¿Su organización realiza algún tipo de planeación? (si es sí, puede continuar con las siguientes preguntas)*

-
-
-

4. *¿Modelo de Planeación utilizada por la Institución?*

-
-
-

5. *¿Qué resultados han obtenido con el modelo utilizado?*

-
-
-

6. *¿Qué beneficios han obtenido con este modelo de Planeación?*

-
-
-

7. *¿Qué dificultades han tenido con este proceso (enumérelas)?*

-
-
-

8. *¿Su organización utiliza la Planeación Estratégica?*

-
-

-
9. *¿Qué proceso guía o metodología utiliza la organización para realizar su Planeación Estratégica (Mintzberg, Porter, David etc.)?*

-
-
-
10. *¿Su organización utiliza el enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones corporativas?*

-
-
-
11. *¿Cuenta la organización con una Misión y Visión definida, entendida y divulgada?*

-
-
-
12. *¿El plan estratégico se ha sido difundido ampliamente en la organización?*

-
-
-
13. *¿La organización evalúa los resultados de la ejecución de la estrategia?*

-
-
-
14. *¿Desde cuando la organización esta usando la Planeación Estratégica?*

-
-
-
15. *¿Finalmente, por que cree usted que es importante realizar la Planeación Estratégica dentro de su organización?*

ENCUESTA-RESPUESTA DE CHILE

1. Nombre de la Institución / Organización

- PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE

-

-

2. Nombre y cargo del entrevistado:

-Rodrigo Fernández Donoso

-Subdirector Ejecutivo, Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos

-

3. ¿Su organización realiza algún tipo de planeación? (si es sí, puede continuar con las siguientes preguntas)

-Sí

-

-

4. ¿Modelo de Planeación utilizada por la Institución?

-Planificación Estratégica

-

-

5. ¿Qué resultados han obtenido con el modelo utilizado?

-Procesos de Planificación Estratégica anuales en los cuales se desarrollan las fortalezas y debilidades de la Institución en un entorno que presenta oportunidades y amenazas. Así se definen las principales estrategias de desarrollo a seguir por las unidades académicas en el mediano y largo plazo.

-

-

6. ¿Qué beneficios han obtenido con este modelo de Planeación?

-Conocer más a fondo los procesos de la actividad académica y cómo éstos varían entre disciplinas; reconocer nuestras debilidades, buscar estrategias para superarlas y enfrentar apropiadamente nuestro entorno.

-Hacer del Presupuesto un proceso ajustado al requerimiento de fondos para el desarrollo de acciones estratégicas

-

7. ¿Qué dificultades han tenido con este proceso (enumérelas)?

-Su sistematización y generación de conciencia respecto de su importancia

-

-

8. *¿Su organización utiliza la Planeación Estratégica?*

-Si

-

-

9. *¿Qué proceso guía o metodología utiliza la organización para realizar su Planeación Estratégica (Mintzberg, Porter, David etc.)?*

-Porter

-

-

10. *¿Su organización utiliza el enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones corporativas?*

-Si

-

-

11. *¿Cuenta la organización con una Misión y Visión definida, entendida y divulgada?*

-Si

-

-

12. *¿El plan estratégico se ha sido difundido ampliamente en la organización?*

-Si

-

-

13. *¿La organización evalúa los resultados de la ejecución de la estrategia?*

-Sí, anualmente en el proceso de planificación estratégica y presupuesto

-

-

14. *¿Desde cuando la organización esta usando la Planeación Estratégica?*

-Desde 1987 aproximadamente

-

-

15. *¿Finalmente, por que cree usted que es importante realizar la Planeación Estratégica dentro de su organización?*

-Nos ayuda a orientar nuestros recursos y esfuerzos en torno a un objetivo común para el desarrollo de una Institución inserta en un mundo cambiante.

-

-

ENCUESTA – RESPUESTA DE INDUSTRIAS DEL MAIZ S.A.

1. Nombre de la Institución / Organización

- Industrias del Maíz S.A.

-
-

2. Nombre y cargo del entrevistado:

-

- **Edgar Paredes Montoya – Gerente de Negocios**

-

3. ¿Su organización realiza algún tipo de planeación? (si es sí, puede continuar con las siguientes preguntas)

- **Sí**

-

-

4. ¿Modelo de Planeación utilizada por la Institución?

-

- *Planeación Estratégica*

- *Planeación de Negocios (corto y mediano plazo)*

-

5. ¿Qué resultados han obtenido con el modelo utilizado?

-

- *Permanente monitoreo del entorno externo*

- *Respuesta adecuada a los cambios*

- *Claridad de las fortalezas y de las debilidades (áreas a ser mejoradas)*

- *Análisis permanente de oportunidades y toma de decisiones en concordancia*

- *Segmentación del mercado en unidades estratégicas de negocio*

-

6. ¿Qué beneficios han obtenido con este modelo de Planeación?

- *La planeación como una filosofía de trabajo (y de vida)*

- *Claridad en el rumbo.*

- *Conocimiento de las estrategias y aplicación de las mismas*

- *Anticipación especialmente para definir y ejecutar las inversiones*

7. ¿Qué dificultades han tenido con este proceso (enumérelas)?

- *Labor de capacitación fue muy lenta*

- *Originalmente se buscaba más el resultado per se que las mismas estrategias*

- *Algunas personas confunden Planeación estratégica con matriz DOFA*

8. *¿Su organización utiliza la Planeación Estratégica?*

-
- *Sí*
-

9. *¿Qué proceso guía o metodología utiliza la organización para realizar su Planeación Estratégica (Mintzberg, Porter, David etc.)?*

-
- *La Planeación conceptual está basada en el modelo de Simon - Anthony*
- *El modelo combina diversas metodologías desarrolladas a nivel corporativo por la casa matriz*

10. *¿Su organización utiliza el enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones corporativas?*

-
- *Sí.*
-

11. *¿Cuenta la organización con una Misión y Visión definida, entendida y divulgada?*

-
- *Sí.-*
-

12. *¿El plan estratégico se ha sido difundido ampliamente en la organización?*

-
- *Sí. A niveles corporativos, gerencias de área y la mayoría de unidades operativas.*

13. *¿La organización evalúa los resultados de la ejecución de la estrategia?*

Sí en forma trimestral para las tácticas empleadas y en forma anual para estrategias. Esto no significa necesariamente cambio. Como ejemplo alguna de las estrategias se mantienen intactas desde el año 1984 dada su permanente vigencia

14. *¿Desde cuando la organización esta usando la Planeación Estratégica?*

-
- *Originalmente desde el año 1984*
- *El modelo se fue revisando y mejorando hasta finales de los 80s.*
- *Modelo actual con más claridad conceptual desde 1993.*

16. *¿Finalmente, por que cree usted que es importante realizar la Planeación Estratégica dentro de su organización?*

- *Permitió segmentar el negocio general en Unidades Estratégicas de Negocio*
- *Ha permitido al grupo ejecutivo analizar permanentemente los negocios partiendo del análisis del entorno tanto interno como externo.*

- *Ha permitido mantener un monitoreo constante de las estrategias y adecuarlas para la consecución del resultado.*
- *Ha permitido que las áreas busquen constantemente las fortalezas y las debilidades (áreas a ser mejoradas) al igual que oportunidades y amenazas.*

ANEXO 2

Empresas- Colombia

Carvajal S.A., <http://www.carvajal.com.co/>

Industrias del Maíz S.A., <http://www.cornproducts.com/annualrpt2001.html>

Johnson & Johnson de Colombia, <http://www.johnsonandjohnson.com/>

Propal S.A., <http://www.propal.com.co/>

Smurfit de Colombia S.A. <http://www.smurfit.ie/>

Warner Lambert de Colombia S.A. <http://www.gum-mints.com/>

Universidades - Estados Unidos :

The California State University. <http://www.calstate.edu/DES/strategic.html>

The University of North Carolina. <http://www.uncp.edu/fpb/tablecontent.htm>

Kansas State University. <http://www.ksu.edu/provost/planning/>

Carnegie Mellon University. <http://www.cmu.edu/splan/>

Contra Costa College. <http://www.wccusd.k12.ca.us/strategicplan/>

The University of Georgia. <http://www.uga.edu/strategicplanning/text/3.html>

The Southwestern University. <http://www.southwestern.edu/about/strategic-plan/>

University of Wisconsin. <http://www.chancellor.wisc.edu/strategicplan/>

Harvard University. <http://www.law.harvard.edu/news/strategic/>

Universidad - México:

Instituto Tecnológico de Monterrey. <http://www.mty.itesm.mx/>

Universidad - Chile:

Pontificia Universidad Católica de Chile. <http://www.puc.cl/>

Universidad - Colombia:

Pontificia Universidad Javeriana. <http://www.javeriana.edu.co/>

Universidad de San Buenaventura. <http://www.usb.edu.co/>

ICESI. <http://www.icesi.edu.co/>

Corporación Universitaria Autónoma de Occidente, CUAO.

<http://www.cuao.edu.co/>

ANEXO 3

Resultados de la encuesta a través de Internet

Entidades u Organizaciones	Hacen o No La Planeación Estratégica	Visión	Misión	Contestar on la encuesta
1. Empresas				
Carvajal S.A.	Sí	Sí	Sí	No
Industrias del Maíz S.A.	Sí	Sí	Sí	Si
Johnson & Jonson de Colombia	Sí	Sí	Sí	No
Propal S.A.	Sí	Sí	Sí	No
Smurfit de Colombia S.A.	Sí	Sí	Sí	No
Wamer Lambert de Colombia S.A.	Sí	Sí	Sí	No
2. Universidades – USA.				
The California State University	Sí	Sí	Sí	No
The University of North Carolina	Sí	Sí	Sí	No
Kansas State University	Sí	Sí	Sí	No
Carnegie Mellon University	Sí	Sí	Sí	No
Contra Costa College	Sí	Sí	Sí	No
The University of Georgia	Sí	Sí	Sí	No
The Southwestern university	Sí	Sí	Sí	No
University of Wisconsin	Sí	Sí	Sí	No
Harvard University	Sí	Sí	Sí	Si
3. Otras Universidades				
Instituto Tecnológico de Monterrey	Sí	Sí	Sí	No
Pontificia Universidad Católica de Chile	Sí	Sí	Sí	Si
4. Universidades de Colombia				
Pontificia Universidad Javeriana	Sí	Sí	Sí	No
Universidad de San Buenaventura	Sí	Sí	Sí	No
ICESI	Sí	Sí	Sí	No
Corporación Universitaria Autónoma de Occidente	Sí	Sí	Sí	Si

Las empresas Carvajal S.A., Industrias del Maíz S.A., Johnson & Johnson de Colombia, Propal S.A., Smurfit de Colombia S.A., y Warner Lambert de Colombia S.A., se escogieron bajo el criterio de su relativo éxito en el sector de los negocios tanto en el país como internacionalmente. Para las universidades nuestro criterio fue seleccionar a través de Internet algunas universidades de los Estados Unidos, Latino América y en Colombia (Universidades de la región) que según sus paginas Web mostraban de que sí estaban realizando una planeación y que lo hacia con la Planeación Estratégica.

Pocos contestaron a nuestra encuesta, pero en nuestra investigación en Internet todas muestran en sus páginas Web sus trabajos con la Planeación Estratégica, tal como lo muestra el cuadro de anterior, todas estas organizaciones inician sus Home - page resaltando su Misión y Visión.

De acuerdo a estos datos encontrados, nos soportan notoriamente la importancia del uso de la planeación estratégica en el desarrollo de las organizaciones y por ende la justificación de presentar de un modelo de planeación estratégica para ser usado en el sector de la educación superior.

UNIVERSIDADES DE AMERICA LATINA Y DE LA REGIÓN CONSULTADAS

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

Misión

El Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey es un sistema universitario que tiene como misión formar personas comprometidas con el desarrollo de su comunidad para mejorarla en lo social, en lo económico y en lo político, y que sean competitivas internacionalmente en su área de conocimiento. La misión incluye hacer investigación y extensión relevantes para el desarrollo sostenible del país.

Para cumplir esta misión, el Instituto ha definido lo siguiente:

El perfil de los alumnos:

1.Sus valores y actitudes

2.Sus habilidades

El perfil de los profesores

Las características del proceso de enseñanza-aprendizaje

Las características de la investigación y la extensión

La función de la Universidad Virtual

El proceso de internacionalización

La filosofía de la operación

Su relación con los egresados

El perfil de los consejeros

Las estrategias

Los programas

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE

Misión

La Pontificia Universidad Católica de Chile es una comunidad que cultiva y comparte con la sociedad un saber iluminado por la fe, para ponerlo al servicio de las personas y contribuir a la evangelización de la cultura.

Visión

La Pontificia Universidad Católica de Chile quiere ponerse al servicio del progreso espiritual y material del país:

- educando a sus estudiantes para que sean ejemplos de vida intelectual y cristiana, emprendedores, íntegros y solidarios;

- generando conocimientos que le permitan al país prosperar en un mundo donde el saber es la principal fuente de riqueza; y
- aportando soluciones para los problemas que aquejan a la sociedad chilena. Análisis Estratégico

UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA

Misión

La Universidad de San Buenaventura, como universidad católica y franciscana, forma profesionales como personas, ejes en la organización de la sociedad y el Estado, educándolos en el amor por la vida, la justicia, la libertad, el servicio a los demás y la protección del medio ambiente.

Detalle la misión de la Universidad

Misión

La Universidad de San Buenaventura es una institución de Educación Superior que desarrolla y presta servicios académicos integrados, de excelente calidad, para satisfacer las necesidades de la sociedad; afirma su identidad en la

confluencia de tres dimensiones substanciales: su ser universitario, su ser católico y su ser franciscano.

Como Universidad

Considera fundamentales en su acción, la búsqueda constante de la verdad; la actividad creadora; el análisis serio y objetivo de la realidad; el rigor científico y el valor intrínseco de la ciencia y de la investigación; y el examen crítico de los conocimientos y la aplicación de los mismos al desarrollo de la comunidad". Cumple las funciones de docencia, investigación, proyección social y bienestar institucional vivenciando en ellas valores éticos, estéticos, sociales y religiosos, y asume como notas fundamentales del ser universitario, la universalidad y la autonomía del saber, la corporatividad, la investigación y la creación.

Como Católica

Concibe a la comunidad universitaria como centro de su desarrollo integral y "reafirma la primacía de la persona en la organización de la sociedad y del Estado". "Asegura la presencia cristiana en el mundo universitario frente a los grandes problemas de la sociedad y de la cultura; afirma su fidelidad al mensaje cristiano tal como lo presenta la Iglesia, el cual da significado particular a la cultura y a la ciencia y considera prioritario el diálogo entre el Evangelio, la ciencia y las diversas culturas existentes en Colombia".

Como Franciscana

"Considera a Jesucristo como centro del cosmos y de la historia; proclama la fraternidad universal de las criaturas y la reverencia por la Creación; fomenta la sencillez en el desarrollo de las relaciones entre los miembros de la comunidad universitaria y a través de sus diversas actividades, educa en el amor por la vida, por la justicia, por la paz, por la libertad, por el servicio a los demás y por la protección y preservación del medio ambiente". Asume como esenciales el cultivo de la sensibilidad, la orientación práctica de los saberes, la inmersión del que hacer en el entorno concreto, el desarrollo de una actitud frente a la vida centrada en el servicio a los demás, y el fomento de la sencillez en las relaciones entre los miembros de la comunidad bonaventuriana.

Visión

La Universidad de San Buenaventura será una Universidad que forme personas y profesionales conscientes y responsables, con carácter integral e interdisciplinario; con sólida cultura humanística, espiritual y científica, que les permita seguir educándose a sí mismos.

UNIVERSIDAD ICESI

Visión

En el año 2005, la Universidad Icesi será reconocida como una de las dos mejores alternativas en Colombia, en las áreas relacionadas con el desarrollo y la competitividad de las organizaciones y del país.

Misión

La Universidad Icesi es una comunidad universitaria, financieramente autosuficiente, que propende por el desarrollo y la competitividad de las organizaciones y del país, a través de la formación y el perfeccionamiento profesional del recurso humano, de la investigación y de la asesoría.

Nos distinguimos por ser una comunidad académica abierta, comprometida con los valores éticos fundamentales y con la formación integral de líderes.

Realizamos nuestras actividades dentro de un ambiente caracterizado por el desarrollo intelectual, la formación y consolidación de valores y el desarrollo de habilidades profesionales; por el estudio y el aprendizaje; por la motivación a nuestros estudiantes para que sean activos y se comprometan con su formación;

por profesores que guían al estudiante para que construya su propio conocimiento, que desarrollan investigaciones y prestan asesorías a las organizaciones; y por unas instalaciones físicas, unas tecnologías y una administración que garantizan la calidad del servicio prestado a nuestros estudiantes y a la comunidad.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE

Misión

La Corporación Universitaria Autónoma de Occidente tiene como misión generar y transmitir el conocimiento científico y técnico, en las áreas que ofrezca, a niveles de pregrado y de postgrado, de educación formal; y no formal, integrando la docencia, la investigación, la extensión y el servicio a la comunidad, con el fin de contribuir a la formación de profesionales con capacidad crítica y constructiva que les permita asumir la transformación del entorno, plantear soluciones alternativas y liderar el proceso de cambio, para beneficio de la comunidad.

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

La Universidad de los Andes, por ser una institución autónoma e independiente, propicia el pluralismo, la diversidad, el diálogo, el debate, la crítica, la tolerancia y el respeto por las ideas, creencias y valores de sus miembros. La Universidad

busca la excelencia académica e imparte a sus estudiantes una formación crítica y ética que afiance en ellos la conciencia de sus responsabilidades sociales y cívicas, así como su compromiso con el análisis y la solución de los problemas del país.

Para lograr tal fin, la Universidad de los Andes desarrolla y pone en práctica metodologías de avanzada en la docencia y la investigación, orientadas a que el estudiante sea el principal agente de su formación y resuelva los problemas que se le presenten con creatividad y responsabilidad. Así mismo, propicia el ambiente interdisciplinario flexible esencial para la integración de las artes, las ciencias, la tecnología y las humanidades, estimulando la formación integral.

La Universidad considera que su proyecto docente necesita un cuerpo profesoral altamente capacitado y comprometido, que sea verdadero generador y propagador del conocimiento y elemento básico del fortalecimiento institucional. Por esta razón, hace posible que los profesores desarrollen esa actividad como un proyecto de vida, en el cual alcancen sus aspiraciones y se desarrollen profesional y humanamente, sintiendo que son valorados por la comunidad universitaria y por la sociedad en general.

La Universidad de los Andes, por contar con programas docentes y de investigación de calidad y proyección internacional, en un clima de libertad y

diversidad, espera formar profesionales íntegros, responsables e imaginativos, que al alcanzar los más avanzados niveles en sus disciplinas, contribuyan decididamente al mejoramiento cultural y económico del país y al fortalecimiento de los valores de convivencia y paz social.

1 Aprobada por el Consejo Directivo en la sesión N° 3-97, del 4 de junio de 1997.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

Misión

En el inmediato futuro, la Universidad Javeriana impulsará prioritariamente la investigación y la formación integral centrada en los currículos; fortalecerá su condición de universidad interdisciplinaria; y vigorizará su presencia en el país, contribuyendo especialmente a la solución de las problemáticas siguientes:

- La crisis ética y la instrumentalización del ser humano.
- El poco aprecio de los valores de la nacionalidad y la falta de conciencia sobre la identidad cultural.
- La intolerancia y el desconocimiento de la pluralidad y la diversidad.
- La discriminación social y la concentración del poder económico y político.
- La inadecuación e ineficiencia de sus principales instituciones.

- La deficiencia y la lentitud en el desarrollo científico y tecnológico.
- La irracionalidad en el manejo del medio ambiente y de los recursos naturales.

Acuerdo N° 0066 del Consejo Directivo Universitario, 22 de abril de 1992

UNIVERSIDADES DE LOS ESTADOS UNIDOS CONSULTADAS

The California State University

I. The mission of the California State University is:

- To advance and extend knowledge, learning, and culture, especially throughout California.
- To provide opportunities for individuals to develop intellectually, personally, and professionally.
- To prepare significant numbers of educated, responsible people to contribute to California's schools, economy, culture, and future.
- To encourage and provide access to an excellent education to all who are prepared for and wish to participate in collegiate study.
- To offer undergraduate and graduate instruction leading to bachelor's and higher degrees in the liberal arts and sciences, the applied fields, and the professions, including the doctoral degree when authorized.
- To prepare students for an international, multi-cultural society.
- To provide public services that enrich the university and its communities.

Carnegie Mellon University

Mission

To create and disseminate knowledge and art through research and artistic expression, teaching and learning; and to transfer intellectual products to society.

To serve our students by teaching them problem-solving, leadership and teamwork skills, and the value of a commitment to quality, ethical behavior, society and respect for one another.

To pursue the advantages provided by a diverse and relatively small university community, open to the exchange of ideas, where discovery, creativity, and personal and professional development can flourish.

Vision

Carnegie Mellon will be a leader among educational institutions by building on its traditions of innovation, problem solving and interdisciplinary collaboration to meet the changing needs of society.

Kansas State University

Mission

Kansas State University is a comprehensive, research, land-grant institution first serving students and the people of Kansas, and also the nation and the world.

Since its founding in 1863, the University has evolved into a modern institution of higher education, committed to quality programs, and responsive to a rapidly changing world and the aspirations of an increasingly diverse society. Together with other major comprehensive universities, Kansas State shares responsibilities for developing human potential, expanding knowledge, enriching cultural expression, and extending its expertise to individuals, business, education, and government. These responsibilities are addressed through an array of undergraduate and graduate degree programs, research and creative activities, and outreach and public service programs. In addition, its land-grant mandate, based on federal and state legislation, establishes a focus to its instructional, research, and extension activities which is unique among the Regents' institutions.

Contra Costa College

WCCUSD MISSION STATEMENT

We provide the highest quality education to enable all students to make positive life choices, strengthen our community, and successfully participate in a diverse and global society.

We provide excellent learning and teaching experiences; safe, student-centered learning environments; and support for all students and employees. We develop and maintain productive community partnerships and individual and collective accountability.

The University of Georgia

Vision

*The University of Georgia
seeks to be
one of the foremost
public research universities
in the world.*

Mission

The University of Georgia, a land-grant and sea-grant university with state-wide commitments and responsibilities is the state's oldest, most comprehensive, and most diversified institution of higher education. Its motto, "to teach, to serve, and to inquire into the nature of things," reflects the University's integral and unique role in the conservation and enhancement of the state's and nation's intellectual, cultural and environmental heritage.

The University of Georgia shares with the other research universities of the University System of Georgia the following core characteristics:

- A statewide responsibility and commitment to excellence and academic achievements having national and international recognition;
- A commitment to excellence in a teaching/learning environment dedicated to serve a diverse and well-prepared student body, to promote high levels of student achievement, and to provide appropriate academic support services;
- A commitment to excellence in research, scholarship and creative endeavors that are focused on organized programs to create, maintain, and apply new knowledge and theories; that promote instructional quality and effectiveness; and that enhance institutionally relevant faculty qualifications;
- A commitment to excellence in public service, economic development, and technical assistance activities designed to address the strategic needs of the state of Georgia along with a comprehensive offering of continuing education designed to meet the needs of Georgia's citizens in life-long learning and professional education;

- A wide range of academic and professional programming at the baccalaureate, master's, and doctoral levels.

With its statewide mission and core characteristics, the University of Georgia endeavors to prepare the University community and the state for full participation in the global society of the twenty-first century. Through its programs and practices, it seeks to foster the understanding of and respect for cultural differences necessary for an enlightened and educated citizenry. It further provides for cultural, ethnic, gender, and racial diversity in the faculty, staff and student body. The University is committed to preparing the University community to appreciate the critical importance of a quality environment to an interdependent global society.

As a comprehensive land-grant-sea-grant institution, the University of Georgia offers baccalaureate, master's, and doctoral and professional degrees in the arts, humanities, social sciences, biological sciences, physical sciences, agricultural and environmental sciences, business, environmental design, family and consumer sciences, forest resources, journalism and mass communication, education, law, pharmacy, social work, and veterinary medicine.

The University attracts students nationally and internationally as well as from within Georgia. It offers the state's broadest array of responsibilities in graduate and professional education, and thus a large minority of the student body is post-baccalaureate. The predominantly Georgian undergraduate student body is a mix of highly qualified students originally admitted as freshmen and selected transfer students principally from other University System institutions.

With original scholarship, basic and applied research, and creative activities constituting an essential core from which to draw, the impact of the land-grant-sea-grant mission is reflected throughout the state. Cooperative extension, continuing education, public service, experiment stations, and technology transfer are all designed to enhance the well-being of the citizens of Georgia through their roles in economic, social, and community development.

As it has been historically, the University of Georgia is responsive to the evolution of the state's educational, social, and economic needs. It aspires through its strategic planning to even closer contact and interaction with public and private institutions throughout the state as well as with the citizens it serves.

**ANALISIS DE LAS MISIONES DE LAS UNIVERSIDADES
CONSULTADAS**

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

MISIÓN

Formación de personas competitivas internacionalmente en su área de conocimiento

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

MISIÓN

Su prioridad es la investigación y centrada en los currículos

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE

MISIÓN

Cultiva y comparte un saber iluminado por la fe para el servicio a la comunidad

UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA

MISIÓN

Formar profesionales educándolos en el amor por la vida, la justicia, la libertad, servicio a los demás y la protección del medio ambiente.

UNIVERSIDAD ICESI

MISIÓN

Busca el perfeccionamiento del recurso humano de la investigación y de la asesoría.

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE

MISIÓN

Generar y transmitir el conocimiento científico y técnico para contribuir a la formación de profesionales con capacidad crítica y constructiva

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

MISIÓN

Busca la excelencia académica e imparte a sus estudiantes una formación crítica y ética

THE CALIFORNIA STATE UNIVERSITY

MISIÓN

Preparar al estudiante para una sociedad multicultural e internacional sin descuidar la calidad y la tecnología en sus conocimientos.

CARNEGIE MELLON UNIVERSITY

MISIÓN

Entregar a la comunidad un profesional con valores y ética, y conocimientos en el arte y la tecnología.

KANSAS STATE UNIVERSITY

MISIÓN

Hace énfasis en preparar un profesional con fundamentación académica para el servicio de la región, el país y el mundo.

CONTRA COSTA COLLEGE

MISIÓN

Ofrece una educación capaz de preparar un profesional con mente positiva hacia su vida, fundamental para su comunidad y participar exitosamente en las necesidades de una sociedad globalizada.

THE UNIVERSITY OF GEORGIA

MISIÓN

También hace énfasis en el desarrollo de un profesional humana y técnicamente preparado para sacar adelante su comunidad, su nación y trabajar en mundo globalizado.

De acuerdo con las misiones de las universidades consultadas por su misión se pueden clasificar en tres grandes grupos:

Católicas :

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE

UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA

Centradas en la academia y sus currículos :

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

Centradas en la formación del Individuo:

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE

MONTERREY

UNIVERSIDAD ICESI

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE

THE CALIFORNIA STATE UNIVERSITY

CARNEGIE MELLON UNIVERSITY

KANSAS STATE UNIVERSITY

CONTRA COSTA COLLEGE

THE UNIVERSITY OF GEORGIA

MISIONES DE LAS EMPRESAS DE LA REGIÓN CONSULTADAS

Industrias del Maíz: Corn Products International, Inc.

Our Mission

The premier regional provider of refined agriculturally based products and ingredients worldwide.

Our Strategy

We have updated our strategy to incorporate more fully our core capabilities.

- Restore US performance – Our Company's primary focus in North America is to return the US business to delivering earnings that are more proportionate to its position within the Company.
- Expand product portfolio through multi-regional alliances and ventures – Using our existing and future geographic reach, reputation and infrastructure base, we plan to add a mix of higher value products to our base business through alliances, both Company wide and regionally.
- Grow strong geographic positions – Where we extend our geographies, we intend to create positions with regional critical mass and business strength to assure returns.
- Selectively grow base business – We seek to grow our base business on a selective basis.

Propal S.A.

Misión

Ofrecer al mercado mundial, con énfasis en la región Andina, pulpa, papel y productos derivados de clase global, complementados con una oferta de servicio personalizado y oportuno obtenido a través de una cultura de calidad integral.

Buscar siempre el desarrollo del potencial y bienestar de nuestros colaboradores, asumiendo una responsabilidad conjunta con la comunidad interna y externa.

Obtener los resultados financieros que aseguren la consecución de los recursos necesarios para la reconversión tecnológica permanente de la empresa y para maximizar el valor económico agregado a los inversionistas.

THE SMURFIT WAY - MISSION

Managing for continuous improvement

"Our objective is to sell to our customers products that conform to their requirements, on time, at a competitive price. We will do this by providing the encouragement and means for continuous improvement in our process, technology, products and services. In this endeavour, we are committed to working with the highest standards of ethics in a team-like manner, bringing credit to ourselves, our shareholders and our community."

Warner Lambert / Pfizer Inc.

OUR MISSION

We will become the world's most valued company to patients, customers, colleagues, investors, business partners, and the communities where we work and live.

OUR PURPOSE

We dedicate ourselves to humanity's quest for longer, healthier, happier lives through innovation in pharmaceutical, consumer, and animal health products.

OUR VALUES

To achieve our Purpose and Mission, we affirm our values of Integrity, Leadership, Innovation, Performance, Teamwork, Customer Focus, Respect for People, and Community.

ANALISIS DE LAS MISIONES DE LAS EMPRESAS CONSULTADAS

INDUSTRIAS DEL MAIZ

MISIÓN

Centra su misión en ser el primer proveedor de productos agrícolas con calidad mundial.

PROPAL S.A.

MISIÓN

Orientar su empresa en el ámbito mundial con calidad y servicio excepcional.

THE SMURFIT WAY

MISIÓN

Cubre a sus clientes, proveedores y accionistas en entregar beneficios económicos y de excelente servicio.

WARNER LAMBERT

MISIÓN

Integra la comunidad, sus clientes, sus proveedores, inversionistas y empleados en lograr y ofrecer bienestar a través de sus productos.

Todas las misiones de estas empresas integran los beneficios que pueden lograr con sus productos, a sus inversionistas, clientes, empleados y proveedores. Siempre dentro de un contexto global.

ANEXO 4

PROGRAMAS ACADÉMICOS DE PREGRADO QUE HAN OBTENIDO ACREDITACIÓN VOLUNTARIA MEDIANTE RESOLUCIÓN DEL MINISTRO DE EDUCACIÓN NACIONAL 184

Programas de Pregrado Acreditados

PROGRAMAS ACADÉMICOS DE PREGRADO QUE HAN OBTENIDO ACREDITACIÓN VOLUNTARIA MEDIANTE RESOLUCIÓN DEL MINISTRO DE EDUCACIÓN NACIONAL *

***Organizados alfabéticamente por el nombre de Institución que ofrece el programa.**

Los siguientes programas han demostrado **ALTOS NIVELES DE CALIDAD**, razón por la cual el Ministerio de Educación Nacional los ha *Acreditado*.

INSTITUCIONES	PROGRAMAS ACREDITADOS
• COLEGIO INTEGRADO NACIONAL 'ORIENTE DE CALDAS' <i>Ciudad:</i> PENSILVANIA	1
• UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE <i>Ciudad:</i> CALI	1
• CORPORACION UNIVERSITARIA DE CIENCIAS APLICADAS Y AMBIENTALES UDCA <i>Ciudad:</i> BOGOTA	3
• CORPORACION UNIVERSITARIA DE IBAGUE -CORUNIVERSITARIA- <i>Ciudad:</i> IBAGUE	2
• CORPORACION UNIVERSITARIA TECNOLOGICA DE BOLIVAR <i>Ciudad:</i> CARTAGENA	1
• ESCUELA COLOMBIANA DE CARRERAS INDUSTRIALES <i>Ciudad:</i> BOGOTA	3
• ESCUELA DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS-E.A.N.- <i>Ciudad:</i> BOGOTA	1

- ESCUELA DE INGENIERIA DE ANTIOQUIA
Ciudad: MEDELLIN 2
- ESCUELA NACIONAL DE POLICIA 'GENERAL SANTANDER'
Ciudad: BOGOTA 2
- ESCUELA NAVAL DE CADETES 'ALMIRANTE JOSE PRUDENCIO
PADILLA'
Ciudad: CARTAGENA 3
- FUNDACION UNIVERSIDAD DE BOGOTA "JORGE TADEO LOZANO"
Ciudad: BOGOTA 1
- FUNDACION UNIVERSIDAD DE MANIZALES
Ciudad: MANIZALES 2
- FUNDACION UNIVERSIDAD DEL NORTE
Ciudad: BARRANQUILLA 6
- FUNDACION UNIVERSITARIA DE BOYACA
Ciudad: TUNJA 1
- FUNDACION UNIVERSITARIA KONRAD LORENZ
Ciudad: BOGOTA 2
- INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA SALUD
Ciudad: MEDELLIN 3
- INSTITUTO DE EDUCACION TECNICA PROFESIONAL DE ROLDANILLO
Ciudad: ROLDANILLO 2
- INSTITUTO TECNOLOGICO DE ELECTRONICA Y COMUNICACIONES -
ITEC-
Ciudad: BOGOTA 1
- INSTITUTO TECNOLOGICO PASCUAL BRAVO
Ciudad: MEDELLIN 2
- PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
Ciudad: BOGOTA 11
- PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
Ciudad: CALI 2
- PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
Ciudad: BOGOTA 1
- UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA
Ciudad: BUCARAMANGA 5
- UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MANIZALES
Ciudad: MANIZALES 2
- UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO
Ciudad: BOGOTA 5
- UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
Ciudad: MEDELLIN 28
- UNIVERSIDAD DE CALDAS
Ciudad: MANIZALES 6

- UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
Ciudad: CARTAGENA 1
- UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Ciudad: CHIA 3
- UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
Ciudad: BOGOTA 14
- UNIVERSIDAD DE NARIÑO
Ciudad: PASTO 2
- UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA
Ciudad: CALI 2
- UNIVERSIDAD DEL VALLE
Ciudad: CALI 12
- UNIVERSIDAD EL BOSQUE
Ciudad: BOGOTA 3
- UNIVERSIDAD ESCUELA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS Y
TECNOLOGIAS-EAFIT-
Ciudad: MEDELLIN 8
- UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
Ciudad: BOGOTA 6
- UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
Ciudad: BUCARAMANGA 16
- UNIVERSIDAD INSTITUTO COLOMBIANO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE
INCOLDA -ICESI-
Ciudad: CALI 1
- UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
Ciudad: BOGOTA 1
- UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA
Ciudad: TUNJA 3
- UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA
Ciudad: SOGAMOSO 1
- UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
Ciudad: MEDELLIN 4
- UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
Ciudad: BOGOTA 2
- UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE PEREIRA
Ciudad: PEREIRA

ANEXO 5

-----Mensaje original-----

De: Adriana Ávila [mailto:adrivi@cuao.edu.co]

Enviado el: Miércoles, 23 de Julio de 2003 01:26 p.m.

Para: osorzano@dnp.gov.co

Asunto: Una pregunta

Sra.

Olga Lucia S

Buenas tardes

Seria tan amable de informarme en la actualidad cuantos programas académicos tienen registrados, lo anterior teniendo en consideración que consultando la pagina del CNA indican que hay 803 programas acreditados y deseo conocer la totalidad de programa, para saber cuantos faltan. Información que requiero para mi trabajo de tesis.

Agradeciendo mucho su colaboración.

Atentamente,

ADRIANA AVILA

Estudiante

Maestría en Administración

UAO

Asunto: RV: Una pregunta

Fecha: Thu, 31 Jul 2003 10:20:54 -0500

De: Germán Eduardo Arenas Reina <garenas@dnf.gov.co>

A: "'adrivi@cuao.edu.co'" <adrivi@cuao.edu.co>

-----Mensaje original-----

De: Germán Eduardo Arenas Reina

Enviado el: Jueves 31 de Julio de 2003 09:50 AM

Para: 'adrivi@cuao.edu.co'

CC: 'Olga Lucia Sorzano Montaña'

Asunto: RE: Una pregunta

Señorita Ávila.

Por la información que nos remite, considero que esta cometiendo un error en cuanto a la definición de acreditación que esta empleando para hacer su evaluación.

Es importante tener en cuenta que hay 3 tipos de Acreditación diferentes, de estas solo la acreditación voluntaria de programas es una certificación de calidad de programas, y en esta desde 1998 que comenzó su implementación se han acreditado 186 programas de un universo de 5135 programas de pregrado, esto significa que solo se ha certificado la calidad de 3.6% del universo.

En referencia a los 803 programas que usted menciona, estos corresponden a la acreditación previa de los programas de pregrado y especialización del áreas de educación establecida por la ley 115 de 1993. Esta acreditación consiste en la verificación del cumplimiento de unos estándares mínimos requeridos para el funcionamiento del programa, sin los cuales el programa no obtendrá su registro calificado y por ende no podrá matriculara nuevos estudiantes, esta acreditación no es comparable con la anteriormente mencionada.

Por ultimo esta la acreditación institucional que apenas esta en su primera fase de implementación y que hasta el momento solo ha acreditado una institución.