

**PROSPECTIVA Y PLANEAMIENTO ESTRATEGICO PARA INSTITUCIONES DE  
EDUCACION SUPERIOR: UNA PROPUESTA METODOLOGICA**

**MARIA DEL PILAR AMPUDIA DAZA**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2006**

**PROSPECTIVA Y PLANEAMIENTO ESTRATEGICO PARA INSTITUCIONES DE  
EDUCACION SUPERIOR: UNA PROPUESTA METODOLOGICA**

**MARIA DEL PILAR AMPUDIA DAZA**

**Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas**

**Director  
HAROLD ENRIQUE BANGUERO  
Economista**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISITRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2006**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Administrador de Empresas.

JORGE ENRIQUE BUENO

Jurado

JUAN CARLOS AGUILAR

Jurado

Santiago de Cali, 15 de Diciembre de 2006

A Jorge Iván Ampudia G, mi apoyo incondicional aun después de la vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por guiar mi rumbo.

A mi familia, por enseñarme los valores y principios que me permitieron salir adelante.

Al doctor Harold José Rizo Otero, por sus consejos, sus enseñanzas y su apoyo.

Al doctor Harold Enrique Banguero, quien fue mi guía en el desarrollo de este proyecto.

## CONTENIDO

	Pag.
RESUMEN	11
INTRODUCCION	12
1 EVOLUCION Y ESTADO DEL ARTE	15
1.1 Definición de Estrategia	15
1.2 Definición de Prospectiva	15
1.3 Definición de Planeación Estratégica	15
1.4 Raíces Etimológicas	15
1.5 Antecedentes	16
1.6 Plan Tradicional Vs Plan Estratégico	20
1.7 Prospectiva y Planeamiento Estratégico: conceptos e Interrelaciones	22
1.8 Plan Estratégico y Plan Operativo	24
1.9 Plan Estratégico y organización	26
1.10 Plan Estratégico y Cultura Organizacional	27
1.11 Plan Estratégico y recursos Institucionales	27
2 EXPERIENCIAS DE PLANEACION ESTRATEGICA EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR. CASOS COLOMBIANOS Y CASOS LATINOAMERICANOS	29
2.1 COMPONENTES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA	29
2.1.1 Misión	29
2.1.2 Diagnóstico estratégico	40
2.1.3 El Análisis Dofa	40
2.1.4 Análisis Estructural	40
2.1.5 Análisis Preferencial o Tendencial	42
2.1.6 Análisis de Escenarios y Definición de la Visión Institucional	42
2.1.7 Visión	52
2.1.8 Decisión de la Visión Estratégica a largo Plazo para la Compañía	52
2.1.9 Plan Estratégico	60
2.1.10 Objetivos Institucionales	60
2.1.11 Las Estrategias	62
2.1.12 Plan Operativo	67
2.1.13 El Programa	67
2.1.14 El Proyecto: ciclo de vida	68
2.1.15 Organización y Cultura Organizacional	73

	Pag.	
2.1.16	Estrategia y Organización	73
2.1.17	La Conformación Organizacional de una Institución de Educación Superior.	74
2.1.18	Organigrama	77
2.1.19	Los Procesos y Procedimientos	77
2.1.20	Estrategia y Cultura Organizacional	77
2.1.21	La Evaluación del Plan Estratégico	82
2.1.22	Lo evaluable de un Plan Estratégico	82
2.1.23	Evaluación de la suficiencia de los recursos	83
2.1.24	Evaluación de la Eficacia del Plan	84
2.1.25	Evaluación de la Eficiencia del Plan	85
2.1.26	Evaluación de la Efectividad del Plan	86
3	GENERACION DEL MODELO	91
3.1	Misión	91
3.1.1	Vacíos Existentes	91
3.2	Diagnóstico Estratégico	91
3.2.1	Vacíos Existentes	91
3.3	Visión	91
3.3.1	Vacíos Existentes	92
3.4	Plan Estratégico	92
3.4.1	Vacíos Existentes	92
3.5	Plan Operativo	92
3.5.1	Vacíos Existentes	92
3.6	Organización y Cultura Organizacional	92
3.6.1	Vacíos Existentes	93
3.7	Evaluación del Plan	93
3.7.1	Vacíos Existentes	93
3.8	BASES PARA LA REALIZACION DE LA PROPUESTA	93
3.8.1	Marco legal de la educación superior en Colombia	93
3.8.2	Las megatendencias administrativas	95
3.8.3	La educación de Estados Unidos en transición	96
3.8.4	Las fuerzas demográficas	96
3.8.5	Globalización y economía	97
3.8.6	Tecnología de la información	98
3.8.7	Signos de cambio	100
3.8.8	La transición	103
3.9	Metodología Propuesta	106
3.9.1	La misión de la Universidad Platónica	106
3.9.2	Diagnóstico Estratégico Universidad Platónica	106
3.9.3	Análisis Estructural Universidad Platónica	108
3.9.4	Análisis Tendencial Universidad Platónica	112
3.9.5	La Visión Universidad Platónica	113
3.9.6	Plan Estratégico Universidad Platónica	114

3.9.7	Plan Operativo Universidad Platónica	117
3.9.8	Organización y Cultura organizacional Universidad Platónica	119
3.9.9	Evaluación del Plan Universidad Platónica	125
4	CONCLUSIONES	131
5	RECOMENDACIONES	132
	BIBLIOGRAFÍA	130

## LISTA DE GRAFICOS

	Pag.	
Grafico 1.	La prospectiva institucional, el análisis Dofa y el Plan Estratégico, un esquema de interrelaciones	23
Grafico 2.	Relación estrategia, organización, cultura organizacional	27
Grafico 3.	Componentes de la misión institucional.	30
Gráfico 4	Mapa del proceso de planeación.	37
Grafico 5.	Análisis tendencial o de preferencial	44
Grafico 6.	Mapa conceptual del diagnóstico estratégico	49
Grafico 7.	Mapa conceptual definición y componentes de la visión	57
Grafico 8.	Relación entre misión, objetivo institucional, metas e indicadores.	61
Grafico 8.	Mapa conceptual componentes del Plan Estratégico	64
Grafico 10.	Ciclo de vida de un proyecto	69
Grafico 11.	Mapa conceptual del plan operativo	70
Grafico 12.	Relación entre estrategia y cultura organizacional	78
Grafico 13.	Mapa conceptual componentes de la evaluación del plan	88
Grafico 14.	Organigrama Universidad platónica	121
Grafico 15.	Esquema de comunicación altos mandos Universidad Platónica	123
Grafico 16.	Esquema de comunicación Medios mandos Universidad Platónica	124

## LISTA DE TABLAS

	Pag.
Tabla 1. Estructura básica de un Plan Estratégico Institucional	25
Tabla 2. Resumen de componentes comunes de la misión	38
Tabla 3. Resumen de componentes del diagnóstico estratégico	50
Tabla 4. Resumen de componentes de la visión	57
Tabla 5. Componente estratégica del plan estratégico institucional	63
Tabla 6. Resumen de componentes del Plan estratégico Institucional	65
Tabla 7. Resumen de componentes del Plan Operativo	68
Tabla 8. Resumen de componentes del Plan Operativo	71
Tabla 9. Resumen de componentes de la cultura organizacional	80
Tabla 10. Formato para la evaluación de Recursos del plan institucional	84
Tabla 11. Formato para la evaluación de la eficacia del Plan institucional	85
Tabla 12. Formato tipo para la evaluación de la eficiencia del plan institucional	86
Tabla 13. Formato para la evaluación de la efectividad del plan institucional	87
Tabla 14. Resumen de componentes de la evaluación del plan	89
Tabla 15. Matriz Dofa universidad platónica	106
Tabla 16. Análisis estructural universidad platónica	109
Tabla 17. Ubicación de los factores o variables de la universidad platónica	111
Tabla 18. Esquema Plan Operativo Universidad Platónica	117
Tabla 19. Esquema de los proyectos Universidad Platónica.	118
Tabla 20. Formato para la evaluación de Recursos del plan institucional de la Universidad Platónica	125
Tabla 21. Formato para la evaluación de la eficiencia del Plan institucional de la Universidad Platónica	126
Tabla 22. Formato tipo para la evaluación de la eficacia del plan institucional de la Universidad Platónica	126
Tabla 23. Formato para la evaluación de la efectividad del plan institucional de la Universidad Platónica	128

## RESUMEN

El objetivo de este trabajo de investigación, es realizar una propuesta metodológica de Prospectiva y Planeamiento Estratégico para las Instituciones de Educación Superior tanto a nivel nacional como latinoamericano.

La metodología que se utilizó para realizarlo, fue la de tomar experiencias de planeación estratégica en IES a nivel Latinoamericano y Colombiano, teniendo como soporte documentos en diferentes textos sobre los conceptos de los componentes de la Planeación Estratégica y aplicándolos en los diferentes casos, obteniendo un conjunto de elementos comunes presentes en ellos.

Esta información fue recopilada a través de Internet y contacto directo con las oficinas de planeación de las diversas Instituciones de Educación Superior.

Con estos elementos comunes se realizó la propuesta, haciéndola práctica en un caso particular de una IES ficticia (Universidad Platónica), a la cual se le aplicaron los conceptos obtenidos como resultado del análisis de los diferentes procesos de planeación estudiados. Como resultado se concluye que los principales componentes de la Planeación de una IES son misión, Dofa, análisis estructural, análisis tendencial, visión, plan operativo, cultura organizacional, evaluación del plan.

Con este trabajo se llega a la conclusión de que es muy necesario implementar esta metodología en las IES, ya que sirve de guía para que cuando inicien su proceso de planeación tengan un ejemplo a seguir y no elaboren procesos erróneos. Igualmente, se plantean unos componentes específicos que debe contener una Planeación Estratégica en IES.

De la misma manera se presentan unas recomendaciones clave para que el proceso tenga éxito en cada una de las instituciones donde se aplique.

## INTRODUCCION

Los estudios diagnósticos que de cuando en cuando se realizan sobre la educación superior en Latinoamérica y especialmente aquellos que buscan caracterizar y evaluar las instituciones universitarias, toman generalmente un conjunto similar de variables para su análisis. Típicamente tales variables están relacionadas con su estructura curricular, el profesorado y el estudiantado, su vinculación con el medio institucional externo, la calidad de sus actividades en docencia e investigación, las prácticas pedagógicas y eventualmente el impacto que sus programas tienen sobre el desarrollo de la ciencia y la tecnología en sus respectivas áreas de conocimiento e influencia.

Algunos pocos estudios consideran la organización y la gestión administrativa de las universidades. La inclusión de estos aspectos parecería orientarse más a caracterizarlos formalmente que a evaluar el papel que desempeñan la estructura organizacional y los procesos de gestión en el logro de la misión institucional.

Expresado de otra manera, en la investigación acerca de los centros de educación superior, no se hacen relevantes los problemas relacionados con su gestión o dirección en una perspectiva administrativa, excepto para hacer referencia a situaciones relacionadas con la disponibilidad de recursos físicos, humanos y / o financieros.

¿Porque no son considerados los aspectos organizacionales y administrativos en los estudios sobre las universidades? ¿Cuáles son las razones por las cuales incluso cuando se evalúan tales aspectos, estos aparecen ubicados de manera difusa y vaga en un punto inferior de la escala de causalidades sobre la problemática de su vida institucional? Las razones para explicar esta carencia de una perspectiva administrativa en el análisis de los programas son de diversa índole, pero podrían estar enmarcadas por las siguientes consideraciones:

- Dadas las finalidades universitarias relacionadas con la producción y difusión de conocimientos científicos y de nuevas tecnologías mediante el ejercicio de prácticas docentes e investigativas, la perspectiva de análisis sobre el mismo debe ser estrictamente académica; otro tipo de consideraciones que se salgan de este marco pueden parecer no pertinentes o incluso carentes de legitimidad en la universidad.
- La división existente entre lo académico y lo administrativo en el interior de las entidades de educación superior, con permanentes conflictos entre los actores de uno y otro ámbito, han originado tradicionalmente un intercambio mutuo de acusaciones sobre las

- consecuencias que sus tareas especializadas y sus decisiones traen para el logro de los fines de las instituciones universitarias.

El entramamiento de sus actividades y un mayor énfasis en los resultados financieros, forman parte de la agenda de recriminaciones de los académicos para señalar al grupo de la dirección universitaria. Estas por su parte acusan a las primeras de despilfarro y de baja capacidad para el uso racional y eficiente de los escasos recursos disponibles.

El conflicto entre la autonomía de la academia y la demanda por el uso eficiente de los recursos por parte de la dirección universitaria, se han convertido en un diálogo entre sordos por la defensa de principios sagrados para unos y otros que en la práctica se traduce para los grupos académicos en sentir como una amenaza cualquier referencia a consideraciones de orden administrativo acerca de sus labores.

- Sin temor a equivocarse se puede afirmar que existe un marcado desconocimiento en amplios sectores académicos de la educación superior sobre principios básicos de organización y gestión administrativa y acerca de su importancia en el éxito o fracaso de la actividad humana – incluso la académica– por lo cual estos aspectos simplemente se ignoran en el momento de buscar explicaciones a la problemática universitaria.

Una tesis de este documento, es que la actividad académica y la actividad administrativa no son excluyentes o antagónicas. Por el contrario, como se ejemplificará adelante, tales actividades son complementarias y en últimas el éxito de una dependerá en buena medida del éxito de la otra.

En general es posible concluir que se ha carecido de una perspectiva administrativa para enriquecer la discusión y la reflexión sobre la problemática de las instituciones de educación superior, a pesar de que paradójicamente buena parte de las dificultades de estas puede estar relacionada con una débil capacidad administrativa y organizacional en su estructura y funcionamiento.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> ROMERO, Luis Ernesto. Administración Superior: una aproximación a la modernización de la dirección universitaria en latinoamérica. Bogotá D.C.: Siglo XXI, 1998. p. 22-23.

Debido a estos argumentos se presenta el siguiente documento, que pretende, como su nombre lo indica, proponer una metodología que permita que las Instituciones de Educación Superior puedan realizar un proceso de planeación estratégica siguiendo unos pasos que serán el resultado de analizar casos tanto colombianos como latinoamericanos.

## 1. EVOLUCION Y ESTADO DEL ARTE

En este capítulo se dará la definición de los conceptos básicos que componen la monografía.

### 1.1 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

Griego *strategos*: "Un general" "ejercito", *strategos*. Verbo griego *strategos*: "planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos".

### 1.2 DEFINICIÓN DE PROSPECTIVA

La prospectiva es la identificación de un futuro probable y de un futuro deseable, diferente de la fatalidad y que depende únicamente del conocimiento que tenemos sobre las acciones que el hombre quiera emprender.<sup>2</sup>

### 1.3 DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Es un proceso férreamente empeñado en mantener la libertad de acción de la institución para satisfacer su razón existencial y sus requerimientos orgánicos.<sup>3</sup>

La planeación Estratégica es el proceso mediante el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo para alcanzar una imagen futura o visión institucional.<sup>4</sup>

### 1.4 RAÍCES ETIMOLÓGICAS:

ESTRATEGIA:

Griego *strategos*: "Un general" = > "ejercito", *strategos*.

Verbo griego *strategos*: "planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos".

Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

---

<sup>2</sup> MOJICA, Francisco. La Prospectiva. Bogotá D.C.: Legi., 1.991. p. 1.

<sup>3</sup> ALDANA VALDES, Eduardo. Planeación en entidades de educación superior. Bogotá D.C.: ASCUN, 1989. p. 120

<sup>4</sup> SALLENAVE, Jean Paul. La gerencia integral. Bogotá D.C.: Editorial Norma, 1994. p. 34

## 1.5 ANTECEDENTES

Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV A.C) y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva. En el Capítulo VIII (Las Nueve Variables), versículo 9, de su libro El Arte de la Guerra, dice: "El general (estrategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados."

Baidaba, en su texto árabe-hindú Calila y Dimna (versión Antonio Chalita Sfair, 1995) escribía sobre las tres cosas en que debía concentrarse la atención del gobernante:

I)"...analizar cuidadosamente los hechos pasados y las razones de su fracaso, hacer un balance de los beneficios y perjuicios que le han traído..."[1]; II)"Otra reside en el estudio cuidadoso de la situación en su hora presente y de sus aspectos buenos y malos, explotar las buenas oportunidades en tanto pueda, y evitar todo lo que pueda causar pérdidas y fracasos"[2] y III)"...la tercera de estas cosas reside en el estudio del futuro y de los éxitos o fracasos que a su juicio le reserva, preparase bien para aprovechar las buenas oportunidades y estar atento contra todo lo que teme"[3].

Más tarde, Nicolás Maquiavelo en su libro El Príncipe también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno. Aunque hay diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico.

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación (planeación) estratégica.

La Planeación Estratégica no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente de conquista de tierras. Ya en el Siglo XX se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado.

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra <la teoría del juego>; "una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta". La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950.

Así mismo las primeras formas de negocios y, otros tipos de organizaciones de producción de servicios y productos, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente. La causa, que llegó a ser conocida como problema estratégico, se percibió entonces como originada en un desajuste técnico y económico entre los productos de la firma por un lado y las demandas del mercado por el otro. Se vio que la solución radicaba en la planeación estratégica, que consistía en un análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio ambiente, de los puntos fuertes y débiles de la firma y de la selección de un compromiso (estratégico) entre los dos que mejor satisficieron los objetivos de la firma. Una vez escogida la estrategia, la parte crítica de la solución había sido conseguida y la firma podía proceder a implementarla. En los años intermedios, la percepción del problema estratégico, ha ido experimentando cambios rápidos y dramáticos, debido a una comprensión mejorada de la naturaleza real del desajuste con el medio ambiente y de los procesos incorporados para obtener una solución.

En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas esta siguiendo este ejemplo.

La idea de que todo directivo debería tener un conocimiento básico tanto del concepto como de la práctica de la planeación estratégica formal se basa en un número de observaciones realizadas acerca de la dirección y el éxito en los negocios.

En 1954 Peter Drucker opina que: "la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, para saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener".

1962 Alfred Chandler: " el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas" (1ra definición moderna de estrategia strategy andstructure)

Henry Mintzberg: "el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo" en su opinión, los objetivos, planes y base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha echo y en la realidad está haciendo.

Alfred D. Chandler, en 1962 estudiando las realidades de empresas como Sears, General Motors, Standard Oil -hoy Chevron- y DuPont, resalta los aportes a la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y 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.

Kenichi Ohmae, de Japón, es consultor de negocios, reformador social, periodista, asesor de gobiernos, doctor en ingeniería nuclear del Massachusetts Institute of Technology (MIT), defensor de la globalización y un gran pensador en Estrategia Administrativa. Por 23 años fue socio de McKinsey & Company, Inc., la reputada firma internacional de consultoría gerencial, de cuya sede en Tokio fuera su director. Ha escrito más de cien libros, muchos de ellos relacionados con políticas públicas japoneses y otros enfocados al análisis socio-económico y empresarial, pero aproximadamente seis de ellos han llegado a ser exitosos e influyentes en el occidente.

El Dr. Ohmae recomienda que los estrategas usen como método un proceso de abstracción, para mostrar que pasaría en caso que, por ejemplo, una empresa otrora fuerte y con larga trayectoria en el mercado, empiece a mostrar signos que su vigor competitivo declina. Ohmae recomienda que el primer paso en el proceso de abstracción sea usar las tormentas de ideas y las encuestas de opinión para reagrupar y particularizar los aspectos en los cuales la empresa está en desventaja frente a sus competidores.

"Una estrategia de negocios exitoso, dice en la 'Mente del estratega', no viene de un análisis riguroso, sino de un proceso de pensamiento que es básicamente creativo e intuitivo más bien que racional".<sup>5</sup>

Michael Porter, creó el concepto de "ventaja competitiva" que formaría parte del discurso empresarial y, más tarde, el político.

---

<sup>5</sup>SALAZAR Guzmán, Roberto. Estrategia y Estrategas.[en línea] Perú: 2004. [consultado 28 de Agosto 2006]. Disponible en Internet en: <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/estrate.htm>

- "La esencia de la estrategia es elegir una posición única y valiosa basado en sistemas de actividades que son mucho más difíciles de armonizar".
- "Una estrategia fiable empieza teniendo un objetivo correcto. Y yo sostengo que el único objetivo que puede apoyar una estrategia fiable es una rentabilidad superior".
  - "Un líder también tiene que asegurar que todos entiendan la estrategia. La estrategia se acostumbró a ser pensamiento de alguna visión mística que sólo las personas de la alta dirección entendían, pero eso violaba el más fundamental propósito de una estrategia, que es informar a todos de las miles de cosas que se consiguen hacer en una organización a diario y asegurar que esas cosas estén alineadas en la misma dirección básica".
  - "La empresa sin estrategia está dispuesta a intentar cualquier cosa".
  - "Intentar ubicarse en el medio deja a la empresa en una situación estratégica muy pobre".

Como todas las teorías responden al contexto específico en que se desarrollan, reflejan la percepción de los diferentes autores sobre la transformación de la realidad, así el pensamiento estratégico ha evolucionado a la par del desarrollo del macro entorno y de las organizaciones empresariales;

Una interpretación conceptual más reciente tiene como contexto el turbulento ambiente competitivo y altas velocidades en los cambios, por lo que la Planificación Estratégica hoy día se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar - hasta crear- las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas.

Sin embargo la Planeación Estratégica no es un fin en sí misma, al contrario es el medio para concertar esfuerzos bajo un marco referencial consensado, que motive y movilice a todos los integrantes de la organización. Una conceptualización precisa es la siguiente, elaborada por Banco Interamericano de Desarrollo BID:

"Planificar significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación"

Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de Planificación.

Taylor: manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía.

La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias) .Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

Años más tarde, en 1978, Dan E. Schandel y Charles W. Hofer, en su libro Strategy Formulación: Analytical Concepts, escribieron sobre el proceso de la administración estratégica, 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.

El concepto que se maneja en la actualidad define a la planeación estratégica como el proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esto con el fin de evaluar la situación presente de la empresa y su nivel competitivo, además supone la participación activa de los actores organizacionales, obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su constante revisión y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y preventivo.<sup>6</sup>

## **1.6 PLAN TRADICIONAL VS PLAN ESTRATÉGICO.<sup>7</sup>**

A pesar de que el Término Planeación estratégica sólo aparece formalmente en los textos del siglo XX, sin embargo como concepto siempre ha existido y ha sido usado en el pasado por dirigentes empresariales, militares, gobernantes, líderes religiosos y comerciantes en el propósito de orientar sus instituciones hacia un

---

<sup>6</sup> AMADOR Posadas, Fátima Jackeline: Planeación estratégica [en línea]. Buenos Aires, 2005. [consultado agosto 26 de 2006]. Disponible en Internet:[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/planeacionestrategica/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/)

<sup>7</sup> BANGUERO, Harold E. Prospectiva y planeamiento estratégico. Santiago de Cali: Universidad del Valle, 2001. p. 85.

determinado fin. Hay dos instituciones ejemplo en el mundo en esta materia, las militares y las religiosas. Sin duda, el mundo vive hoy una fase de formalización de la prospectiva y el planeamiento estratégico como resultado de la experiencia de muchos siglos. En efecto, los esfuerzos de planeación hasta la primera mitad del siglo XX se limitaban a aspectos parciales y de corto plazo, con énfasis en lo presupuestal, mas no enfocaban el ejercicio de manera global abarcando todas las áreas de la institución. Ello se explica por lo simple y pequeño del mundo institucional de aquella época. Sin embargo la complejidad del mundo de hoy y el alto grado de incertidumbre generado por los procesos de globalización y cambios científicos y tecnológicos obligan a las instituciones a adoptar enfoques de planeación más preventivos y preactivos y menos reactivos (Sachse, 1989)

A continuación se describen las diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el estratégico de la planeación.

- La planeación tradicional se fundamenta en la conservación de los valores institucionales, o sea, la tradición. Cualquier plan debe respetar la tradición, el pasado. Lo que cuenta es lo ya comprobado. La planeación estratégica sin desconocer la tradición, pero reconociendo que las instituciones deben adecuarse a un entorno cambiante, introduce el dinamismo a la planeación y busca explorar nuevos caminos, precisamente para que la institución pueda sobrevivir y crecer de manera sostenible en el tiempo. En el caso de la planeación tradicional se elimina el riesgo, en tanto que en la estratégica se acepta y se administra.
- La planeación tradicional se fundamenta en la intuición. Los cambios institucionales, si se dan, son producto de la intuición de unos pocos visionarios. Hoy en día esto sigue siendo válido, pero ya no como un esfuerzo aislado, sino como el resultado de un equipo de investigadores dedicados de forma exclusiva a hacer investigación y desarrollo en el contexto de un enfoque estratégico con fines y propósitos previamente establecidos, de forma que la investigación y el desarrollo sean una especie de institucionalización planeada de la intuición.
- En la planeación tradicional la experiencia personal tiene mucha importancia, ya que en la visión del futuro institucional pesa más lo pasado que lo futuro. En un mundo cambiante como el de hoy, la experiencia pierde importancia relativa y adquiere gran preponderancia la capacitación como instrumento para enriquecer el proceso de toma de decisiones. Por ello, en la planeación estratégica, la capacitación es el instrumento por excelencia para crear una cultura organizacional y lograr objetivos en el futuro.
- En la planeación tradicional la forma de adaptarse al cambio es mediante la improvisación, o sea, la respuesta no planeada ante situaciones no contempladas en el curso normal de la institución. En el enfoque estratégico se busca anticipar y planear la respuesta ante cambios externos a la institución, con el propósito de dar una respuesta planeada ante los cambios ocurridos en el entorno institucional (Sachse, 1.989).

## **1.7 PROSPECTIVA Y PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO: CONCEPTOS E INTERRELACIONES.**

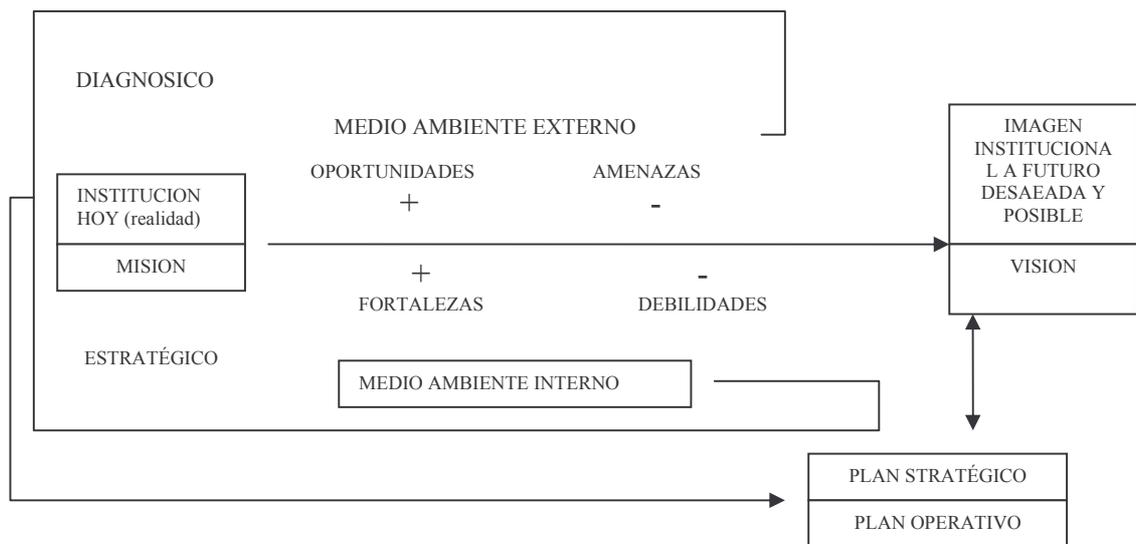
Aunque las instituciones pueden funcionar y de hecho muchas funcionan sin necesidad de un plan estratégico, el logro de la misión y de los objetivos institucionales se facilita si la acción va precedida de un ejercicio de reflexión sobre el futuro deseable y factible (prospectiva) y los medios par alcanzarlo (plan estratégico).

Sin duda, para la realización de un ejercicio de planeamiento estratégico los actores institucionales (personal de la entidad) deben comenzar por ponerse de acuerdo sobre los elementos básicos para el éxito del ejercicio, a saber: la misión y la visión institucional. Aunque existen claras interrelaciones entre los dos conceptos, sin embargo, tienen significados muy diferentes. En efecto, mientras la misión define la razón de ser de la institución, la visión define una imagen futura deseada y factible para la misma, en un horizonte de un tiempo dado. Por tanto, los procedimientos a utilizar para determinar la una y la otra son también diferentes, ya que mientras la misión es el resultado de un acuerdo filosófico entre los actores sobre la razón de ser, el fin para el cual existe o se crea la institución, la visión es el producto de un ejercicio de prospectiva institucional en el cual se analizan diferentes escenarios alternativos a futuro, incluyendo el tendencial, y se selecciona una imagen (visión) a futuro deseada y factible par ala entidad, en un horizonte de tiempo dado. La estrategia, o sea, el conjunto de objetivos, políticas, programas y proyectos orientados a construir esa imagen futura es el plan estratégico institucional. La planificación estratégica es entonces el proceso mediante el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo para alcanzar una imagen futura o visión institucional (Sallenave, 1.994).

La misión es la razón de ser de la institución y representa la más alta aspiración hacia la cual se orientan los esfuerzos. Por lo tanto, su definición debe ser el resultado de un ejercicio colectivo en el cual participan todos los actores institucionales, incluyendo el personal directivo de los diferentes niveles.

La visión es la imagen futura, deseada y posible de la institución. Es un sueño factible, una utopía que poco a poco se hará realidad mediante la aplicación de un plan estratégico. Presupone, por lo tanto, la realización de un ejercicio de prospectiva institucional, el cual parte de la elaboración de un diagnóstico estratégico para identificar oportunidades y amenazas de la institución en el entorno o medio ambiente externo y fortalezas y debilidades al interior de la entidad (análisis DOFA), ya que para proyectarse hacia el futuro hay necesidad de saber de donde se parte y cuáles son los factores a favor y en contra en el proceso de lograr objetivos institucionales.

En el grafico define los componentes y las interrelaciones básicas de un ejercicio: la prospectiva, el diagnostico estratégico y el plan estratégico institucional. Un buen ejercicio de prospectiva debe partir de un conocimiento a fondo de la realidad institucional hoy, haciendo explicitas oportunidades y amenazas en el medio externo y fortalezas y debilidades en el medio interno (diagnóstico estratégico).<sup>8</sup>



Fuente: BANGUERO, Harold. . Prospectiva y planeamiento estratégico. Santiago de Cali: Universidad del Valle, 2001. p. 27

<sup>8</sup> BANGUERO, Harold. Prospectiva y planeamiento estratégico. Santiago de Cali: Universidad del Valle, 2001. p. 85

Con este diagnóstico en mente, se definen imágenes alternativas a futuro por parte de los actores y de común acuerdo se selecciona la deseada y factible, o sea, la imagen futuro institucional o visión institucional.

El plan estratégico, en este contexto, es el instrumento mediante el cual, a partir de la misión y el diagnóstico estratégico, se pasa del hoy al futuro deseado y factible en un horizonte de tiempo dado.

Como es lógico, el plan debe aprovechar al máximo oportunidades y fortalezas y neutralizar amenazas y superar debilidades.

## **1.8 PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN OPERATIVO**

El plan estratégico es el resultado de un ejercicio colectivo en donde, a partir de la definición de una misión institucional y una imagen futura deseada y factible (visión institucional) se definen los objetivos y las estrategias para lograr esa imagen preestablecida. A partir de la misión se definen los objetivos institucionales, los cuales deben permitir el logro de la misión y de la visión en el largo plazo. A la vez, el logro de esos objetivos requiere de la definición de una estrategia, o sea, de un conjunto de políticas orientadas a aprovechar oportunidades y fortalezas, superar debilidades y neutralizar amenazas.

Esas políticas son, entonces, criterios de acción para asignar recursos a actividades para el logro de los objetivos. Sin embargo, esta componente estratégica del plan institucional requiere para su realización de la existencia de otra operativa o plan operativo, en el cual cada uno de los objetivos institucionales da origen a un área programática, o sea, a un conjunto de programas orientados a lograr el objetivo mediante la aplicación de una estrategia previamente definida (tácticas). A la vez cada programa esta conformado por un número determinado de proyectos, todos ellos orientados a lograr el objetivo del programa. El plan operativo es, entonces, el resultado de un ejercicio de lógica deductiva, en el cual, a partir de la definición de la componente estratégica del plan (misión, visión, objetivos y estrategias institucionales), se deriva la contraparte operativa (áreas programáticas, programas y proyectos) requerida para alcanzar lo estratégico. El Plan operativo es entonces, la otra cara del plan estratégico y los dos forman un todo coherente: el Plan Estratégico Institucional.

Como puede observarse, el ejercicio no termina hasta tanto se hayan definido los proyectos a ejecutar para el logro de los objetivos programáticos y los estratégicos. Sin duda, el proyecto cumple un papel fundamental en el Plan

Estratégico Institucional, ya que sólo mediante su realización es posible alcanzar los objetivos, la misión y la visión institucional. Por lo tanto, el éxito del plan estratégico institucional depende críticamente de la capacidad de la institución para gestionar exitosamente los proyectos derivados del ejercicio de prospectiva y planeamiento estratégico.

## 1.9 PLAN ESTRATÉGICO Y ORGANIZACIÓN

A diferencia del pasado, en donde las organizaciones se construían al margen de la estrategia, en este enfoque la estructura organizacional sigue y está en función de la estrategia. En efecto, la organización esta concebida como un instrumento para el logro de los objetivos y la misión institucional.

Es entonces, por definición, flexible y variable en función de las modificaciones que se presenten en la estrategia y debe existir total coherencia entre los objetivos institucionales y la estructura organizacional de las instituciones, de tal forma que la organización contribuya de manera clara al logro de los objetivos y metas organizacionales.

Por lo tanto, los directivos de las instituciones deben adoptar esquemas institucionales que les garanticen a existencia de personas y medios responsables del logro de todos y cada uno de los objetivos definidos en el Plan Estratégico Institucional.

El gráfico 1.3 presenta de manera esquemática las interrelaciones entre la estrategia, la estructura organizacional, los recursos y los logros, en términos de objetivos y misión institucional.

Como puede deducirse del gráfico, la organización es el instrumento por excelencia de las instituciones para pasar de la estratégica a los resultados, Sin duda, un buen plan estratégico puede fracasar por la no existencia de una organización adecuada para hacerlo realidad.

Tabla 1. Estructura básica de un plan estratégico institucional

<b>COMPONENTE ESTRATEGICA (estrategias)</b>	<b>FIN O RAZÓN DE SER DE LA INSTITUCIÓN</b>				<b>MISION</b>
	<b>IMAGEN FUTURA DESEADA Y FACTIBLE</b>				<b>VISION</b>
	<b>OBJETIVO 1</b>		<b>OBJETIVO 2</b>		<b>OBJETIVOS INSTITUCIONALES</b>
	<b>ESTRATEGIA 1</b>		<b>ESTRATEGIA 2</b>		<b>ESTRATEGICAS</b>
	POLÍTICA 1.1 POLITICA 1.2		POLÍTICA 2. POLITICA 2.2		<b>POLITICAS</b>
<b>COMPONENTE OPERATIVA</b>	ÁREA PROGRAMÁTICA 1		ÁREA PROGRAMÁTICA 2		<b>AREAS PROGRAMATICAS</b>
	PROYECTO 1.1.1	PROYECTO 1.2.1	PROYECTO 2.1.1	PROYECTO 2.2.1	

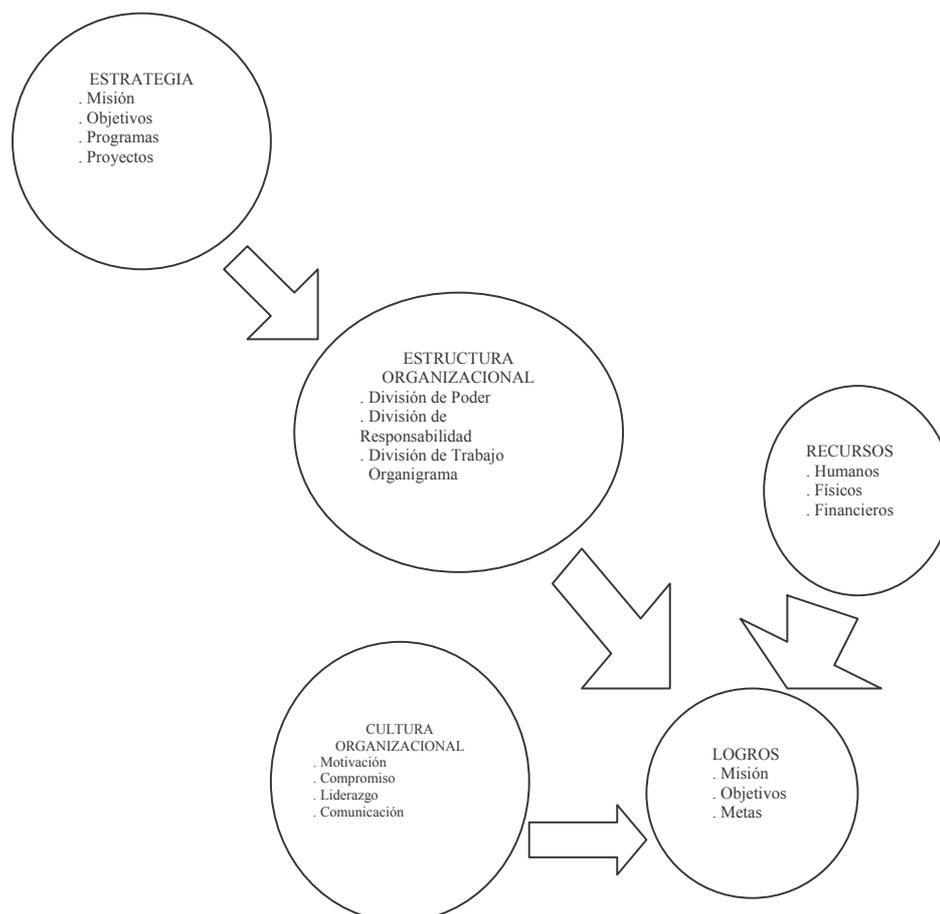
<b>(Tácticas)</b>	PROYECTO 1.1.2	PROYECTO 1.2.2	PROYECTO 2.1.2	PROYECTO 2.2.2	<b>PROYECTOS</b>
	PROYECTO 1.1.3	PROYECTO 1.2.3	PROYECTO 2.1.3	PROYECTO 2.2.3	
	PROYECTO 1.1.4	PROYECTO 1.2.4	PROYECTO 2.1.4	PROYECTO 2.2.4	
	PROYECTO 1.1.5	PROYECTO 1.2.5	PROYECTO 2.1.5	PROYECTO 2.2.5	

Fuente: BANGUERO, Harold. . Prospectiva y planeamiento estratégico. Santiago de Cali: Universidad del Valle, 2001. p. 31

### **1.10 PLAN ESTRATÉGICO Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

Si bien es cierto que la organización es una condición necesaria para el logro de los objetivos institucionales, ya que una organización inapropiada se convierte en un obstáculo para que las personas logren los objetivos al interior de la institución, la creación de una cultura orientada a generar liderazgos, crear motivación, sentido de compromiso con la entidad es fundamental en el logro de los objetivos. Al fin y al cabo, el corazón de las instituciones son las personas y no los edificios, los equipos o las máquinas. Por lo tanto, el primer requisito para crear cultura organizacional es mantener adecuada y permanente comunicación entre las personas a interior de la institución. Esto requiere que los directivos tomen la iniciativa y ejerzan un claro liderazgo en todas las personas que componen la organización. Sin duda, un equipo de personal comprometido con los objetivos y a la visión institucional es requisito para el éxito en el propósito de hacer realidad una visión institucional. El gráfico 1.4 muestra el papel de la cultura institucional en la dinámica de una organización exitosa.

Grafico 2. Relación estrategia, organización, cultura organizacional, recursos y logros



Fuente: BANGUERO, Harold. . Prospectiva y planeamiento estratégico. Santiago de Cali: Universidad del Valle, 2001. p. 33

### 1.11 PLAN ESTRATÉGICO Y RECURSOS INSTITUCIONALES.

Finalmente, el plan estratégico debe cumplir con el requisito de ser factible, es decir, viable con los recursos disponibles y los que se esperan obtener en el periodo de su ejecución. Se trata de soñar, tener visión pero con los ojos abiertos, para construir utopías factibles. De no ser así, los logros al final del ejercicio terminarán ajustándose a lo posible con los recursos humanos, físicos y financieros disponibles en la institución y no a lo deseable.

Se trata de ser ambicioso sin caer en la utopía. Por lo tanto, la fijación de objetivos ambiciosos, imposibles de lograr con los recursos disponibles, obliga a incluir como parte de la estrategia la consecución de recursos adicionales requeridos para el logro de los mismos.

En este sentido se deben contemplar en la estrategia programas de capacitación y calificación del recurso humano, planes de expansión de planta y estrategias de financiamiento de los proyectos a ejecutar. De lo contrario, el plan termina siendo un compendio de buenas intenciones, guardado en lo más profundo de los cajones de los escritorios de los ejecutivos más brillantes de la institución. Aunque la disponibilidad de recursos no garantiza el éxito de una institución, ya que se requiere además aplicarlos de manera eficiente al logro de los objetivos y metas institucionales, sin embargo, la no existencia o insuficiencia de los mismos constituyen obstáculos serios en el logro de la misión y la visión institucional.

En síntesis, el éxito en la gestión institucional requiere de la existencia de cuatro elementos fundamentales, a saber:

- Un plan o una estrategia
- Una organización capaz de llevarla a cabo
- Una cultura organizacional orientada al logro de los objetivos institucionales
- y
- Recursos humanos, físicos y financieros suficientes.

## 2. EXPERIENCIAS DE PLANEACION ESTRATEGICA EN LA INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR. CASOS COLOMBIANOS Y CASOS LATINOAMERICANOS

### 2.1 COMPONENTES DE LA PLANEACION ESTRATÉGICA

**2.1.1 Misión.** Formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área, es la definición “del negocio” en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.<sup>9</sup>

La misión debe satisfacer una necesidad, resolver un problema y debe ser expresada en un párrafo fácilmente recordable, además debe definir claramente la razón de ser de la institución. Debe ser plantada en términos de lo que se gustaría alcanzar y de lo que se puede alcanzar.<sup>10</sup>

La formulación de la misión de la empresa es una tarea que corresponde a la alta gerencia de la empresa (Junta directiva, Presidente y Altos Ejecutivos). Debe ser definida en un trabajo de equipo que conduzca a la integración alrededor de un propósito común que guíe la acción gerencial. Por tanto, debe ser el producto de una sesión estratégica de planeación y estar enmarcada dentro de la visión corporativa.<sup>11</sup>

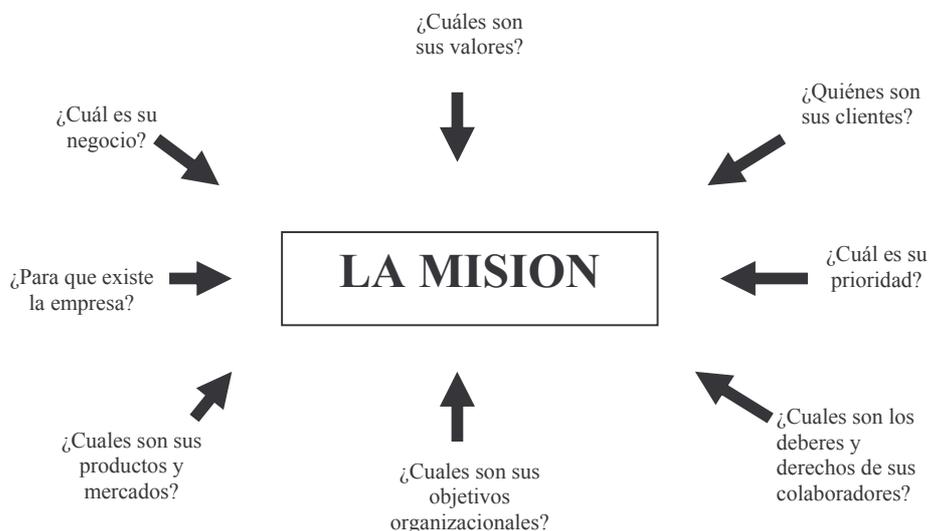
---

<sup>9</sup> SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Bogotá D.C. : 3 R Editores, 1.999. p. 31

<sup>10</sup> BANGUERO, Harold. . Prospectiva y planeamiento estratégico. Santiago de Cali: Universidad del Valle, 2001. p. 85

<sup>11</sup> SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Bogotá D.C.: 3 R editores, 1.999. p. 186

Gráfico 3. Componentes de la misión institucional



Fuente: SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Bogotá D.C. : 3 R Editores, 1.999. p. 42

Con estos conceptos y criterios extraídos de diferentes textos, daremos inicio a nuestro análisis de la visión de cada una de las instituciones tomadas como base para nuestro estudio.

#### UNIVERSIDAD DEL VALLE, COLOMBIA

La Universidad del Valle, como Universidad Pública, tiene como misión educar en el nivel superior, mediante la generación y difusión del conocimiento en los ámbitos de la ciencia, la cultura y el arte, la técnica, la tecnología y las humanidades, con autonomía y vocación de servicio social. Atendiendo a su carácter de institución estatal, asume compromisos indelegables con la construcción de una sociedad justa y democrática.

En este párrafo de seis renglones incluye los siguientes componentes básicos:

- Definición del Negocio
- Definición de Prioridad
- Establecimiento de Valores
- Definición del Producto

Se puede concluir que es una definición concreta en un párrafo corto fácil de memorizar, pero que carece de definición de los clientes o mercados a los que se dirige.

Para definirla, se tomo como base la misma Misión que ha venido manejando desde sus inicios proyectándola hacia el futuro como lo reza en su informe:

“La misión de la Universidad ha sido siempre la misma desde sus orígenes: educar. Pero los contenidos de esa misión han ido cambiando según los tiempos, a medida que cambia el concepto de lo que se entiende por educación. Mantener y transmitir los valores de la verdad revelada, en la universidad confesional de la Edad Media; abrir la mente a las verdades de las ciencias naturales y sociales, en la Universidad de la Ilustración; entrenar en los oficios y los descubrimientos de la técnica en la universidad de la Revolución Industrial; generar y difundir conocimientos para la construcción de una sociedad justa y democrática, en la actualidad.

Esta proyección se realiza teniendo en cuenta los diferentes entornos que afectan la institución como son:

- Entorno global
- Entorno nacional
- Entorno regional
- Entorno de la Educación Superior

#### UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA, COLOMBIA

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.

En esta declaración de misión identificamos los siguientes elementos:

- Definición del negocio
- Grupo o mercado objetivo
- Valores
- Definición de su prioridad

Para su implementación se toman las bases de la comunidad religiosa Franciscana de lo cual no se puede desligar por ser este su fundamento teórico y práctico. Igualmente la definición de su misión se deriva de la visión, es decir, para ellos lo primero es saber el rumbo a seguir para poder establecer como llegar a

cumplir sus objetivos a cabalidad. Es una Misión corta, pero para poder conocer su trasfondo es necesario involucrarse con la lectura de sus tres dimensiones, lo que la hace, en cierto modo compleja y extensa.

#### UNIVERSIDAD DEL NORTE, COLOMBIA

LA FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DEL NORTE, acorde con los principios y objetivos que la guían desde su creación, tiene como misión la formación integral de la persona en el plano de la educación superior, y la contribución, mediante su presencia institucional en la comunidad, al desarrollo armónico de la sociedad y del país, especialmente de la Costa Atlántica colombiana.

Principales componentes hallados:

- Definición del negocio
- Valores
- Grupo o mercado objetivo

De acuerdo a la información contenida en su Plan de desarrollo, esta institución primero diseña su visión y luego plantea la misión, la cual adecuan a los resultados del análisis de los entornos social, político, económico y tecnológico de la región. Es una proclamación corta, pero carente de componentes adicionales que la pueden llevar a expresar su verdadera razón de ser como IES.

#### UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO, COLOMBIA

La UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO, al retomar los ideales ilustrados de la Expedición Botánica, orienta sus esfuerzos a la formación de personas competentes, críticas y creativas, con proyección hacia la investigación en las diferentes áreas del saber, para que asuman su compromiso con el conocimiento, reconozcan la complejidad de los fenómenos y para que, con clara conciencia de respeto por los otros y por el medio ambiente, contribuyan al desarrollo social, empresarial, científico y estético de la nación colombiana en el contexto Internacional.

Principales componentes hallados:

- Definición del negocio
- Definición de prioridades
- Definición de valores
- Grupo o mercado objetivo

La fundamentación de su misión se encuentra en los orígenes de la Universidad (1.954) como reza en el siguiente párrafo:

“Se señaló como propósito de la Universidad “continuar con la obra cultural y científica de la Expedición Botánica”. Con ello, se le definieron esencialmente sus

principios, su identidad y su quehacer. Se determinó que en la Universidad se forjaran hombres que conocieran, entendieran y dominaran las dimensiones de nuestro patrimonio y nuestra problemática natural, social y ambiental.”

Es por eso que es una de las pocas IES que en su Misión mencionan la parte ambiental como problemática del futuro. A pesar de ser una Misión con antecedentes antiguos, han sabido proyectarla hacia el futuro. Sin embargo no expresan con claridad su razón de ser como IES.

#### UNIVERSIDAD DEL QUINDIO, COLOMBIA

“La Universidad del Quindío educa personas íntegras con capacidad de liderazgo, genera y aplica conocimiento en el entorno social, con fundamento en principios pedagógicos y administrativos que garantizan la formación integral, la consolidación de grupos de investigación y redes de cooperación, la exploración de las necesidades y posibilidades del territorio, interactuando con los actores del desarrollo social, con equidad y máxima cobertura, en un proceso constante de mejoramiento de la calidad y en ejercicio de la autonomía universitaria, con el objeto de obtener capacidad de cambio, una sólida base de conocimiento científico, la consolidación de la cultura y el desarrollo de competencias productivas y de gestión ambiental, para el bienestar y mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad”.

Principales componentes hallados:

- Para que existe la empresa
- Definición de valores
- Definición de prioridad
- Definición del producto

La definición de la Misión como todo el Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad del Quindío se realizó a través de un consenso. Con respecto a la Misión los cuatro pilares fundamentales en los que se fundamentó fueron: qué hace la Universidad, cómo lo hace, cuál es su propósito, para quiénes. A partir de estos pilares se construye el resto del texto.

A pesar de que la metodología utilizada es la más recomendada (consenso), el texto presenta una extensión muy extensa, si consideramos que esta debe ser corta para que sea fácil de ser aprendida y conocida por toda la institución.

#### UNIVERSIDAD DE LA PLATA, ARGENTINA

“La Universidad Nacional de La Plata como institución educacional de estudios superiores, con la misión específica de crear, preservar y transmitir la cultura universal, reconoce la libertad de enseñar, aprender e investigar y promueve a la formación plena del hombre como sujeto y destinatario de la cultura. En tal sentido

organiza e imparte la enseñanza científica, humanista, profesional, artística y técnica; contribuye a la coordinación de los ciclos primario, medio y superior, para la unidad del proceso educativo; estimula las investigaciones, el conocimiento de las riquezas nacionales y los sistemas para utilizarlas y preservarlas y proyecta su acción y los servicios de extensión universitaria hacia los sectores populares”.

Componentes hallados:

- Definición del negocio
- Para que existe la empresa
- Definición de su prioridad
- Definición del producto y mercado
- Definición de valores

La elaboración de la Misión de la Universidad de la Plata, se dio a través de un Plan Estratégico Institucional Participativo, donde se realizaron estudios de los diversos procesos de planeación que ha tenido la institución en etapas anteriores, los cuales se realizaron con metodología de Planeación Tradicional, y los reformaron para obtener un proceso que evoluciona con la institución.

“Esta instancia emerge de un proceso de concertación constante con el conjunto de la comunidad universitaria, discutiendo desde la realidad de cada unidad académica, las alternativas y condiciones para el progreso del conjunto de la institución; la importancia de cada tema o factor y las posibilidades de su evolución positiva.”

Esta misión tiene los principales componentes mencionados por los autores en la definición inicial y además se elaboró de una manera participativa, pero es demasiado extenso lo que complica su memorización.

#### UNIVERSIDAD AUTONOMA BENITO JUAREZ DE OXACA, MEXICO

La Universidad Autónoma “Benito Juárez” de Oaxaca es una institución de educación pública a nivel medio superior y superior, cuya Misión es formar profesionales de calidad comprometidos con su entorno y dispuestos a contribuir al desarrollo económico, social y cultural del estado de Oaxaca, para ello empleamos estrategias educativas y programas de investigación y extensión, pertinentes e innovadores que responden a los retos educativos actuales.

- Definición del negocio
- Prioridades
- Definición de producto y mercado

Para el planteamiento del plan estratégico de esta institución se conformó una comisión conformada por diferentes directivos de la misma, quienes basándose

en un modelo de gestión estratégica de la educación superior en México, definieron 5 etapas en las cuales desarrollarían todo el proceso. La elaboración de la Misión esta etapa filosófica.

Esta una declaración de Misión corta, fácil de ser asimilada pero carente de componentes que le den mayor trascendencia a la institución como son la definición de los clientes y el mercado objetivo, los valores institucionales, los objetivos organizacionales.

#### UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA CHILE

La Universidad de La Frontera es una institución de Educación Superior estatal y autónoma, socialmente responsable, ubicada en la Región de La Araucanía. Tiene como misión contribuir al desarrollo de la región y del país mediante la generación y transmisión de conocimiento, la formación de profesionales y posgraduados, el cultivo de las artes y de la cultura. Asume compromiso con la calidad y la innovación, con el respeto por las personas, con el respeto por entorno y la diversidad cultural, con la construcción de una sociedad más justa y democrática.

- Definición del Negocio
- Definición del Producto
- Definición de valores

#### PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE PERU

La Pontificia Universidad Católica del Perú es una comunidad académica inspirada en principios éticos y valores católicos, creadora y difusora de cultura, saber y conocimiento, promotora del cambio, dedicada a la formación integral de la persona, para que ella haga del estudio un instrumento de su propia realización y se capacite para asumir y resolver problemas fundamentales inherentes al ser humano y a la sociedad.

- Definición del negocio
- Definición de valores
- Prioridades

El proceso de planeación de esta institución se desarrollo a través de diferentes talleres de Planeación Estratégica, en los cuales se hizo partícipes a jefes de departamentos, directores académicos, profesores, estudiantes, egresados y personal administrativo, quienes con capacitación especial llevaron a cabo el desarrollo de la Misión en primera instancia.

Es una visión más objetiva, sin embargo carente de componentes estratégicos anteriormente analizados

## UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA - ECUADOR

Formar recursos humanos en los niveles técnico-artesanal, de pregrado y postgrado, con enfoque humanista, sólida base científico-técnica, capaces de contribuir a resolver los problemas del desarrollo humano de la RSE y del país. Ofrecer programas de actualización profesional y técnica continua en diferentes escenarios de la RSE y del país. Sistematizar los avances del conocimiento científico-técnico y realizar investigación científico-técnica articulada a la realidad regional y nacional, difundir sus resultados e incorporarlos a los procesos de formación y desarrollo humano. Impulsar el fortalecimiento de una identidad social regional y nacional, reconociendo, investigando, enseñando, enriqueciendo, promocionando y difundiendo los valores culturales regionales. Ofrecer servicios especializados con calidad, pertinencia y equidad a las organizaciones sociales, gubernamentales y no gubernamentales y gobiernos locales, de manera de coadyuvar al desarrollo humano de la RSE y del país. Suscitar el análisis, el debate y la construcción de alternativas de solución de los relevantes problemas regionales y nacionales, con la participación de los actores involucrados.

- Definición de prioridades
- Definición de Valores
- Definición del Mercado

Es una misión definida en base a lo que se quiere hacer como entidad educativa, mas no como negocio, su extensión la hace imposible de memorizar y su falta de concreción hace que se desvíe de los objetivos institucionales. La planeación institucional se desarrolla en base a otros planes anteriormente establecidos, proyectándolos hacia el futuro.

Grafico 4. Mapa del proceso de planeación

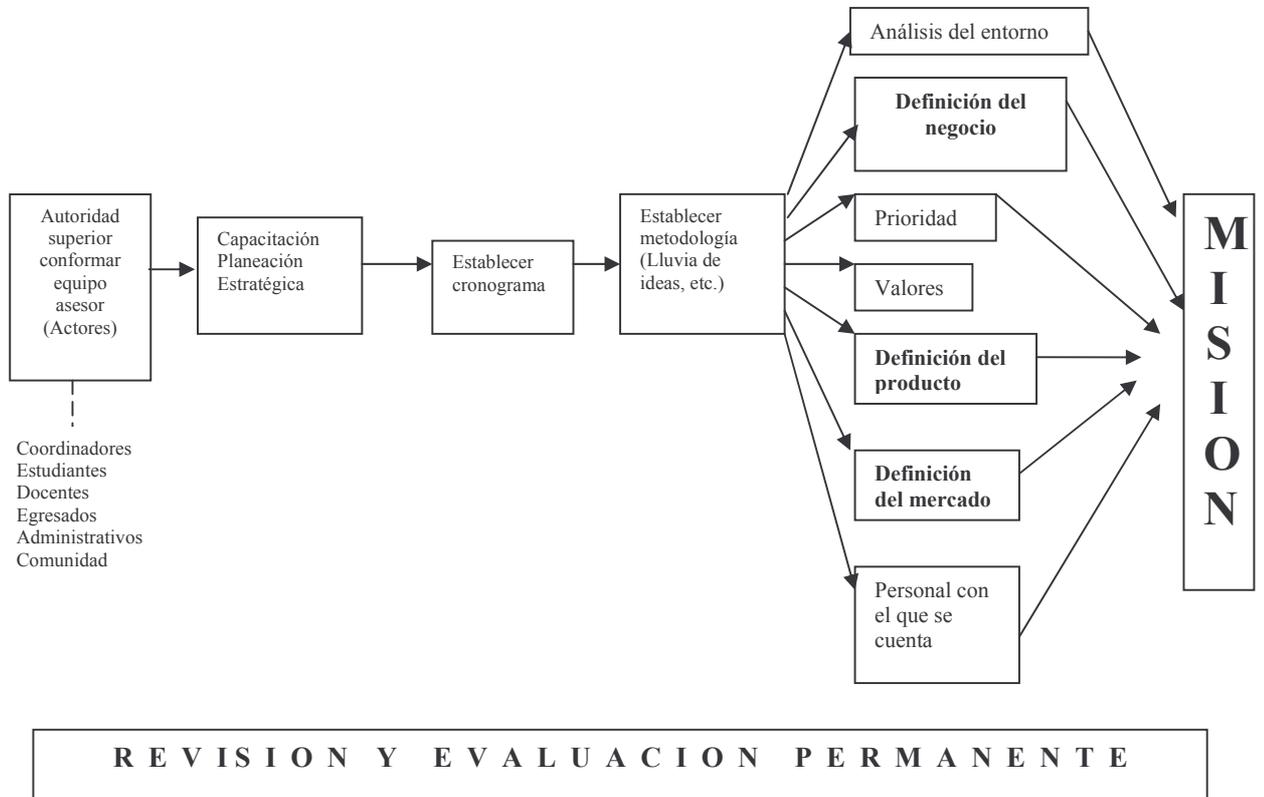


Tabla 2. Resumen de componentes comunes de la misión

	CASOS COLOMBIANOS					CASOS LATINOAMERICANOS					
	UNIVALLE	USB	UNIV. NORTE	UNIV. QUINDIO	UNIV. JORGE TADEO LOZANO	UNIV DE LA PLATA	U. BENITO JUAREZ	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU	UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA ECUADOR	UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA	
Análisis del Entorno											
Definición del Negocio	X	X	X	X	X	X	X	X		X	9
Prioridad	X	X		X	X	X	X	X	X	X	8
Valores	X	X	X	X	X	X		X	X	X	8
Definición del Producto	X			X		X	X				4
Definición del mercado		X	X		X	X	X		X		6
Personal con el que se cuenta											
<b>RESUMEN</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL EJERCICIO**

De Los componentes de la Misión que se mencionan en el texto de Humberto Serna, no todos se encuentran presentes en los enunciados de las instituciones objeto de nuestro estudio.

De acuerdo a la tabla 1.2, horizontalmente ninguna de las instituciones tiene un análisis de su entorno mencionado en su misión. Nueve de ellas coinciden en expresar la definición del negocio, ocho de ellas las prioridades y los valores y seis describen el mercado objetivo.

Verticalmente se puede observar que las instituciones analizadas en Colombia coinciden en su mayoría en mencionar la definición de su negocio, sus prioridades, sus valores y el mercado objetivo. Ninguna menciona el análisis del entorno y el personal con el que se cuenta.

De las misiones de las instituciones del resto de Latinoamérica la que presenta mayor número de componentes de los mencionados en el texto es la de la Universidad de la Plata (Argentina), le siguen el Benito Juárez (México) y el resto con igualdad de componentes.

El texto en mención del señor Humberto Serna, menciona conceptos a nivel general sobre la planeación en las empresas. Es tal vez por eso que en la práctica estos conceptos no se llevan a cabo, ya que como observamos en el ejercicio, los componentes expresados en las diferentes declaraciones de Misión de los casos estudiados, solo aplican una parte de ellos. Puede ser que en las empresas de productos estos conceptos se puedan expresar en su totalidad en la declaración de la misión.

Para el desarrollo de esta parte de la planeación estratégica, los textos actuales presentan una serie de matrices que permiten indagar profundamente en los elementos o factores clave que deben ser tratados tanto interior como exteriormente en la empresa para realizar su diagnóstico estratégico. Las matrices MEFE, MEFI, EFI, aportan información y ayudan a complementar el diagnóstico, pero no son indispensables.

En este estudio tomaremos como base el Análisis Dofa, ya que representa o resume prácticamente las otras matrices de una manera completa y eficaz.

**2.1.2 El Diagnostico Estratégico.** Análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que afronta la institución.<sup>12</sup>

Para efectos de la definición de la visión institucional es necesario adelantar previamente un diagnóstico estratégico, a saber: el análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), el análisis estructural y la identificación de variables claves y la construcción del análisis tendencial o análisis de preferencia.

**2.1.3 El Análisis Dofa.** El propósito del ejercicio es identificar en el medio ambiente externo a la institución aquellos factores o variables que constituyen oportunidades o amenazas hacia el futuro y en el medio ambiente interno las fortalezas y debilidades institucionales. La enumeración de estos factores puede ser el resultado de un ejercicio de diagnostico cuantitativo muy riguroso y dispendioso de la intuición y la experiencia de un grupo de personas, denominados expertos o actores, o de una combinación de los dos tipos de metodologías. Lo importante y fundamental es la realización de una muy buena caracterización de la institución tanto al interior de la misma como su relación con el entorno.<sup>13</sup>

**2.1.4 Análisis Estructural.** Según Levi Strauss (1.949), estructura es una realidad que es estudiada como un sistema, cuyos elementos guardan relaciones de interdependencia. La técnica del análisis estructural esta concebida para hacer explicitas las variables que conforman ese sistema y sus interrelaciones. Los elementos, factores o variables que constituyen la institución objeto de la planificación no son analizados independientemente los unos de los otros sino en su integridad como sistema. El método permite entonces visualizar la forma como un elemento o factor externo o interno de los identificados en la matriz DOFA, influye sobre los demás, de tal forma que se pueda saber si son determinantes (motrices) o determinados (dependientes) por los otros factores o variables del

---

<sup>12</sup> SERNA, Gómez Humberto. Planeación Estratégica. Bogotá D.C : 3 R Editores, 2002. p. 31

<sup>13</sup> BANGUERO, Harold. Prospectiva y planeamiento estratégico: un Enfoque Aplicado. Santiago de Cali : Universidad del Valle, 2001. p. 57-58

sistema. Aquellos que determinan e comportamiento de los otros factores se denominan variables claves por su carácter de prerrequisitos en la dinámica del sistema.

Una vez constituida la matriz DOFA, el conjunto de factores o variables identificados en ella se traslada a un cuadro de doble entrada, en donde los factores se enumeran secuencialmente en sentido horizontal y vertical., manteniendo su clasificación como oportunidades, amenazas, fortalezas o debilidades. El ejercicio consiste en que cada uno de los participantes opina sobre la existencia de una relación causa efecto (motriz) entre los factores utilizando el código 1, si existe la relación y 0 si no existe. Además de los números 1 y 0 el cuadro contiene la sumatoria de los números por filas, indicando el número de veces que el factor influyo sobre el resto de los factores o índice de motricidad. En contraste, la sumatoria de por columnas indica el número de veces que cada factor ha sido influido por los restantes o índice de dependencia.

Las respuestas de los participantes se tabulan para elaborar una matriz síntesis, asignando valor 1 a aquellos elementos en donde la mayoría marcó 1 y 0 en caso contrario. En caso de empate se opta por el resultado afirmativo y se marca 1 en la correspondiente celda.

Para facilitar la identificación de los factores o variables clave se divide el total de cada fila y cada columna por el total de respuestas del cuadro para el conjunto de factores (total en la esquina inferior derecha del cuadro) y se multiplica el resultado por 100, para expresarlo en porcentaje. Aquellos factores con porcentajes más altos tendrán mayor carácter de motrices o dependientes.

Los resultados pueden llevarse a un cuadro síntesis en donde en el eje de las x's se mide la motricidad y en el eje de las y's se mide la dependencia. Los factores se clasifican entonces en cuatro grandes grupos a saber: de poder, de conflicto, autónomos y de salida.

Aquellos factores o variables con alta motricidad y baja dependencia se ubican en la zona de poder., denotando su carácter de prerrequisitos o determinantes. Factores con alta motricidad y alta dependencia se ubican en la zona de conflicto, denotando la existencia de doble causalidad, o sea, son determinantes de otros factores, pero a la vez, son determinados por otros. Los factores con baja motricidad y baja dependencia se ubican en la zona de factores autónomos ya que no determinan ni son determinados por otros. Finalmente aquellos con baja motricidad y alta dependencia se ubican en la zona de salida, ya que son el resultado, la consecuencia, el efecto de los factores motrices o conflicto. Los factores o variables claves para la institución serán entonces aquellos que se ubiquen en la zona de poder, en primera instancia y en la zona de conflicto en segunda instancia.

Como puede observarse, la gran utilidad de esta técnica es precisamente el poder identificar los factores o variables claves que determinan la dinámica de la institución y le definen su rumbo actual y futuro.<sup>14</sup>

**2.1.5 Análisis Preferencial o Tendencial** El último paso en el proceso de la elaboración del diagnóstico estratégico institucional es la determinación de las tendencias o trayectorias seguidas por las variables claves de la institución en el pasado, el presente y su proyección hacia el futuro.

Dependiendo de la disponibilidad de la información, este análisis puede ser de naturaleza descriptiva o analítica. El análisis descriptivo consiste en la presentación gráfica de las curvas de tendencia de las principales variables de la institución en un periodo razonable de años en el pasado.

Si se dispone de abundante información sobre las variables, al menos por un periodo de veinte años, y se cuenta con programas de computador adecuados, es posible estimar modelos de regresión simple o múltiple, y proyectar con estos modelos las tendencias de las variables claves hacia el futuro. En ese caso el proceso es analítico, ya que requiere identificar las variables que determinan la tendencia de las variables claves. El análisis estructural de la sección previa puede ser útil en este propósito. De no ser ello posible, el análisis se limitara a estimar las variables resultado en función del tiempo y proyectarlas hacia el futuro, usando coeficientes estimados en un modelo de regresión lineal, en donde el tiempo es la variable explicativa.

#### **2.1.6 Análisis de Escenarios y Definición de la Visión Institucional.**

Con la información obtenida en los ejercicios del diagnóstico estratégico se procede a la formulación y análisis de escenarios alternativos y a la definición de la visión institucional como aquel escenario que refleja a final la imagen posible, factible y deseada para la institución en un momento futuro del tiempo.

El trabajo de construcción de escenarios fue desarrollado originalmente por Hermann Kahn y sus colaboradores (1.967) en su libro El año 2.000, pero en esa época se trataba de un género literario donde la imaginación estaba al servicio de la predicción de color rosa o apocalíptica, que algunos autores anteriores a Kahn habían ensayado (Godet, 1995).

Un escenario se define como “un conjunto formado por la descripción de una situación futura y de la trayectoria de eventos que permiten pasar de la situación de origen a la situación futura (J.C. Bluet y J. Zemor, 1970).

Alternativamente un escenario se considera como un juego coherente de hipótesis o como una totalidad compuesta por la descripción de una situación futura y de la

---

<sup>14</sup> BANGUERO, Harold. Prospectiva y planeamiento estratégico, Santiago Cali: Universidad del Valle, 2001. p. 45

secuencia de eventos que permiten la evolución de la situación original a la mencionada situación futura (Godet, 1995) De lo anterior se deduce que el propósito fundamental de un escenario no es predecir el futuro sino explorar sistemáticamente los puntos de cambio de dirección, de una situación que evoluciona en el tiempo (Olivares, 1997)

Se distinguen tres tipos de escenarios, a saber: los posibles (futuribles), los probables (factibles) y los deseables.

Un escenario posible o futurible es todo aquello que pueda imaginado sobre el futuro de la institución. Un escenario factible o realizable es aquel que es posible dadas las restricciones institucionales y un escenario deseable es aquel que se encuentra en alguna parte dentro de lo posible pero que no necesariamente es realizable. Sin embargo el escenario 1 es posible y deseable más no factible. Como es lógico la institución debe adoptar como visión un escenario deseable y factible a la vez. Por lo tanto, la definición de la visión institucional se reduce, en este caso a escoger entre el escenario 2 o el 3, según las preferencias de los participantes en el ejercicio.

Con el propósito de definir el escenario deseado y la correspondiente visión institucional, los participantes en el ejercicio de prospectiva proceden a agotar los siguientes pasos:

Con base en la información obtenida en el diagnóstico (matriz DOFA, análisis estructural y análisis de tendencias) cada uno de los participantes procede a formular uno o varios escenarios alternativos posibles y a hacer su evaluación desde el punto de vista de su factibilidad y deseabilidad. En otras palabras cada participante formula escenarios posibles con la debida sustentación en el diagnóstico, en términos de su factibilidad y deseabilidad.

En un taller o reunión de trabajo el grupo de participantes evalúa las diferentes propuestas y selecciona aquella o aquellas que considere mas deseables para la institución entre las factibles.

En caso de que el ejercicio termine en más de una propuesta de escenario, los participantes mediante la técnica de ábaco de Reigner definen el escenario deseado y la correspondiente visión institucional, los cuales, a la vez, son la base, conjuntamente con la misión institucional, para el formulario del correspondiente plan estratégico institucional.

Cabe enfatizar que la visión institucional es una imagen futura a construir y el escenario escogido define la trayectoria y el proceso a seguir para la construcción de la misma.<sup>15</sup>

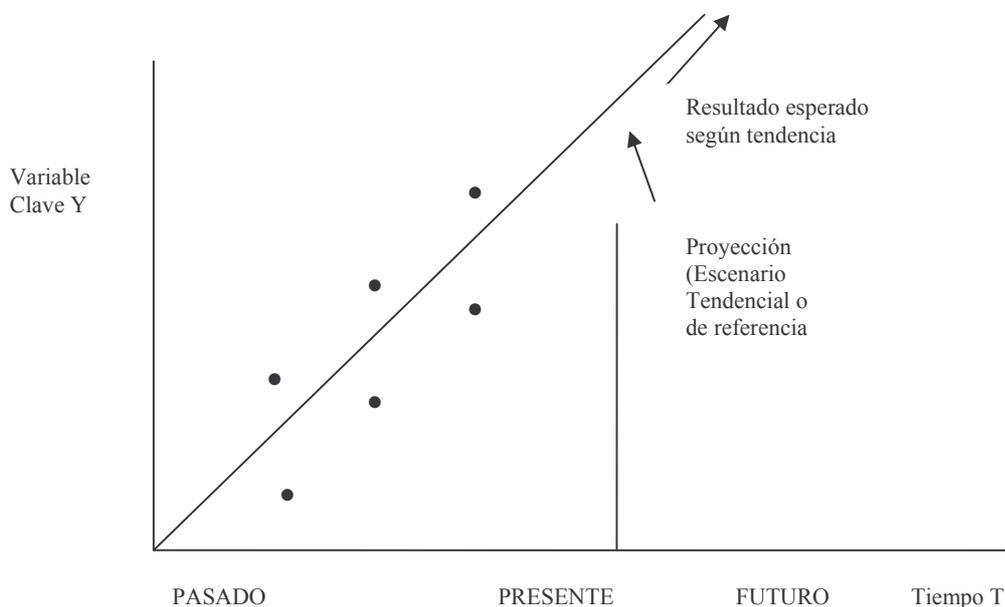
El resultado final de la estrategia, depende en buena medida de la calidad de la participación de los actores institucionales en su diseño, de su compromiso con las acciones requeridas para la implantación de la misma y del acceso que tengan a los recursos necesarios para realizarla. Adicionalmente para evitar que los planes

<sup>15</sup> BANGUERO, Harold. Prospectiva y planeamiento estratégico. Santiago de Cali : Universidad del Valle, 2001. p. 68.

estratégicos se queden en simples enunciados y buenos propósitos, la ejecución debe partir del diseño y puesta en marcha de los llamados planes operacionales o planes tácticos, que definen el corto plazo de un conjunto de metas, programas, presupuestos e indicadores de desempeño por áreas.

En el caso colombiano, son varias las universidades que han puesto en marcha procesos de planeación estratégica y sus resultados son muy estimulantes, especialmente cuando la planeación estratégica va ligada a procesos de autoevaluación y acreditación institucional. Lo importante es que esta herramienta de gestión se encuentre a la mano de los directivos universitarios para ayudarlas a orientar su acción futura y la de su organización. Administración Superior.<sup>16</sup>

Gráfico 5. Análisis tendencial o de preferencia



Fuente: BANGUERO, Harold. Prospectiva y planeamiento estratégico, Santiago Cali: Universidad del Valle, 2001. p. 66

<sup>16</sup> ROMERO, Luis E. Administración superior, una aproximación a la modernización de la dirección universitaria en latinoamérica. Bogotá D.C.: Siglo XXI, 1998. p. 56

## UNIVERSIDAD DEL VALLE

Hacer un análisis estratégico implica considerar un cúmulo de factores tanto externos como internos que influyen o pueden incidir sobre la estructura, el funcionamiento y la identidad de una organización. Este análisis debe trascender la coyuntura y proyectarse a mediano y largo plazo, dado que las condiciones del entorno suelen cambiar en el transcurso del tiempo. Usualmente se consideran cuatro grandes categorías de factores, a saber<sup>14</sup>:

- Fortalezas
- Debilidades
- Oportunidades
- Amenazas

## UNIVERSIDAD DEL NORTE

En un mundo globalizado, de cambios permanentes, es necesario tener una visión de futuro. La Universidad del Norte ha liderado en forma continua, por más de veinte años, los procesos de auto evaluación y planeación estratégica, entendiendo ésta una como herramienta clave para la anticipación al cambio, y medio para la innovación como ventaja competitiva que agregará fundamentales valores a nuestro servicio. La prospectiva, como metodología trabajada en equipo, nos permite visualizar diferentes escenarios hacia el futuro: lo posible, lo probable y lo deseable. Estos ejercicios nos llevan a diseñar las estrategias para afrontar las nuevas realidades, utilizando alternativas que nos permitan cumplir con nuestro compromiso de formar integralmente a nuestros estudiantes, y dar un excelente servicio a la comunidad y a la sociedad desde las actividades de extensión, docencia e investigación. El éxito sólo es posible si hay una visión clara, una verdadera integración de la gestión académica y la gestión administrativa, si tenemos una actitud auto evaluativa y proactiva en pro del mejoramiento continuo y la excelencia, y si aseguramos un liderazgo colectivo

## PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA DE LA UNIVERSIDAD DEL QUINDIO

El momento de Caracterización consta de dos ejercicios: la caracterización del medio ambiente externo (MAE) y la caracterización interna de la Universidad. El principal producto de la caracterización del MAE es la identificación y descripción de las variables claves que conforman el MAE en los ámbitos mundial, nacional, regional y específico. El principal producto de la caracterización interna es la construcción de la línea base 2004 de la institución, en las variables de mayor trascendencia.

El MAE General está conformado, entre otros, por factores de orden económico, tecnológico, jurídico, político, sociocultural y ecológico, siendo el mismo para todas las organizaciones que operan en una determinada región. El MAE General representa oportunidades, amenazas y restricciones a la organización para su

funcionamiento, aunque rara vez puede una organización ejercer una influencia que altere el MAE General.

A otro nivel, el MAE Específico es el conjunto de fuerzas más inmediatas que pueden alterar el éxito de una organización. Está compuesto por organizaciones que están por fuera de los límites de la institución y que proporcionan entradas (p. ej. proveedores), presionan las decisiones que toma la institución, utilizan los servicios y bienes que produce la Universidad, generan competencia específica y regulan o controlan las actividades de la Universidad.

El MAE Específico está conformado por los proveedores de sus entradas (p.ej. los colegios), los usuarios y clientes de los servicios y productos que genera la Universidad (en investigación, extensión, docencia), los competidores (que los hay de 2 tipos: a) quienes compiten por las entradas; b) quienes compiten por los usuarios o clientes de sus servicios) y las instituciones reguladoras de las actividades de la Universidad.

#### Fase de Diagnóstico

El diagnóstico, entendido como la problematización de la situación actual de la Universidad en su cometido social y relación con la sociedad, se realizó mediante la técnica DOFA de planeación estratégica, por considerar que la comunidad universitaria está ampliamente familiarizada con este instrumento.

La identificación de variables DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) partió de la revisión de 20 ejercicios de planificación (ver Recuadro 1). Las variables identificadas por los Proyectos Educativos de Facultad (PEF) fueron confirmadas por los representantes de cada Facultad ante el CAU y posteriormente discutidas y actualizadas mediante un taller con todos los miembros del CAU. La matriz DOFA y el texto descriptivo de cada variable fue presentada a los estamentos universitarios (administrativos, docentes, estudiantes y directivas académicas), quienes confirmaron, negaron, modificaron y complementaron todas las variables en talleres con la técnica de Grupos Circulantes. Este procedimiento permite una formulación “de abajo hacia arriba”, esto es, con los aportes desde la base y las facultades.

Fuera de los límites de la institución y que proporcionan entradas (p. ej. proveedores), presionan las decisiones que toma la institución, utilizan los servicios y bienes que produce la Universidad, generan competencia específica y regulan o controlan las actividades de la Universidad.

El MAE Específico está conformado por los proveedores de sus entradas (p.ej. los colegios), los usuarios y clientes de los servicios y productos que genera la Universidad (en investigación, extensión, docencia), los competidores (que los hay de 2 tipos: a) quienes compiten por las entradas; b) quienes compiten por los usuarios o clientes de sus servicios) y las instituciones reguladoras de las actividades de la Universidad.

## UNIVERSIDAD AUTONOMA BENITO JUAREZ DE OXACA, MEXICO

El trabajo de la Comisión de Planeación se enfocó a analizar las políticas educativas y modelos educativos vigentes en las principales instituciones de educación superior, a fin de imprimir una mayor calidad a los procesos educativos de nuestra Universidad. Se hizo también un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes en el entorno universitario, a fin de determinar factores claves de éxito. Los productos son tangibles: Tenemos las declaraciones filosóficas de la Universidad; la Misión, la Visión y los Valores que nos identifican y ya se ha empezado a perfilar el modelo educativo de la UABJO.

El producto más relevante de la estrategia del Plan Institucional de Desarrollo, denominado "Plan Juárez", se refiere a la definición de cuatro grandes líneas de gestión estratégica y sus correspondientes objetivos estratégicos que guiarán de manera integral y organizada las actividades universitarias.

Estas son:

- La Gestión Educativa-Académica ,
- La Gestión de Vinculación
- La Gestión Administrativa – Directiva y
- La Gestión Institucional.

## PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU

Se trata de un plan basado en información relevante de la Universidad y cuya característica fundamental es una mirada prospectiva de la institución a mediano y largo plazo, que le permita responder eficazmente a los desafíos actuales de la educación superior. Con ello, aspira llevar a cabo un proceso de implementación de los cambios necesarios, que facilite la consolidación de mecanismos de control permanente de la calidad.

El punto de partida fue un diagnóstico de la institución en el que se llevó a cabo un análisis del entorno externo y del medio interno de la Universidad, identificándose sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. La labor reflexiva en torno a la institución permitió identificar los componentes y características que guiarán su desarrollo en los próximos diez años, quedando así sentadas las bases para la redefinición de la misión y la visión de nuestra institución.

## UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA CHILE

El Plan Estratégico de Desarrollo debe constituirse en un documento que exprese el futuro deseado para la Universidad y a la vez una de herramienta de trabajo útil, válida y comprensible para todas y cada una de las personas de la Institución, con ese propósito este Plan se gestionó buscando la incorporación de las distintas

visiones presentes en la comunidad universitaria, como una forma de ampliar las iniciativas, propuestas e ideas, sumar voluntades e involucrar a las personas, tanto en su diseño como la posterior implementación, seguimiento y evaluación.

El diseño del proceso contó con la asesoría de la Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria, de la Universidad Politécnica de Cataluña a través de su Director el Profesor Joan Cortadellas. La Unidad Institucional responsable del proceso fue la Dirección de Autoevaluación y Acreditación, para lo cual preparó materiales de trabajo, organizó talleres, sistematizó información, difundió resultados de los trabajos y se articuló con el equipo directivo y los Cuerpos Colegiados Superiores para la toma de decisiones respecto del avance del proceso.

Los distintos talleres realizados con estudiantes, administrativos y académicos, se constituyeron en instancias de encuentro entre las personas para reflexionar y compartir las distintas visiones de futuro y aspiraciones para el desarrollo institucional presentes entre los miembros de la comunidad universitaria. El trabajo intenso desarrollado por todos los grupos, permitió recoger un importante volumen de información cuyo análisis y sistematización posterior dieron cuerpo a la definición de misión, visión, la identificación de ejes y objetivos estratégicos, y proposición de acciones para alcanzar la visión deseada para la Institución. Asimismo, la preparación del Plan incorpora la información obtenida en los procesos de autoevaluación institucional y autoevaluación de carreras, la que facilitó la elaboración del diagnóstico institucional y la incorporación de objetivos y acciones que forman parte de los planes de mejoramiento comprometidos por las distintas unidades y a nivel institucional.

Los documentos de avance fueron puestos a disposición de la comunidad universitaria a través de la página web [www2.ufro.cl/plan2005](http://www2.ufro.cl/plan2005) especialmente dispuesta para la retroalimentación del proceso de preparación del Plan, y las contribuciones fueron remitidas al equipo de trabajo mediante notas dirigidas a la dirección de correo electrónico [plan2005@ufro.cl](mailto:plan2005@ufro.cl) o directamente entregadas en la Dirección de Autoevaluación y Acreditación. Asimismo el borrador final del Plan fue distribuido a los miembros de los Cuerpos Colegiados Superiores para su consideración y observaciones.

Las conducción de las etapas de implementación, seguimiento y evaluación del Plan serán responsabilidad preferente del Rector y su equipo directivo superior, para lo cual contará con el apoyo de la Dirección de Aseguramiento de Calidad y Desarrollo Institucional, la que también coordinará las actividades anuales de evaluación de avance de la aplicación del Plan y de la redefinición de metas y acciones para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Dichas acciones, también, deberán considerar la participación activa de los miembros de los distintos estamentos universitarios y de los responsables de las distintas tareas descritas.

Grafico 6. Mapa conceptual del diagnostico estratégico

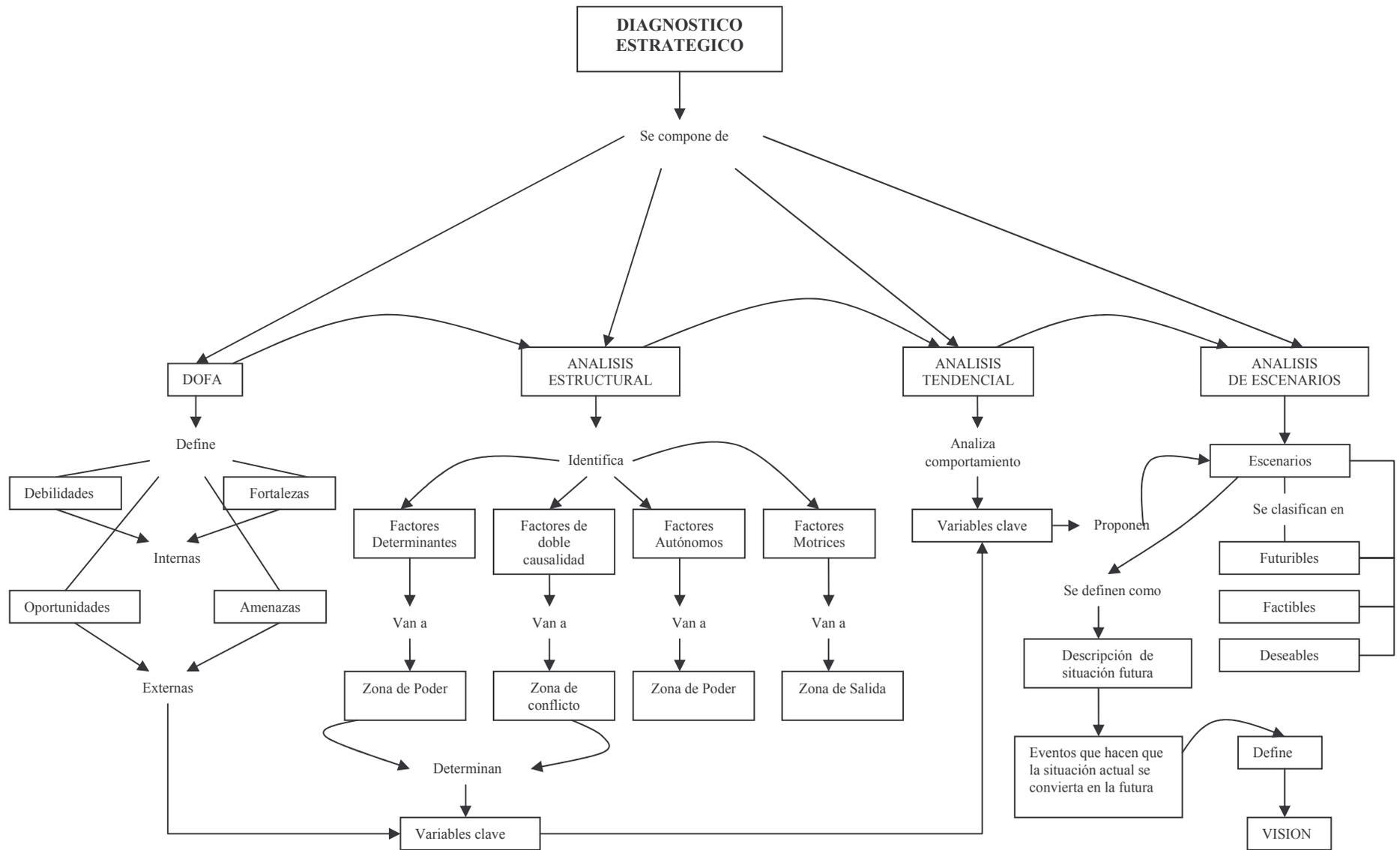


Tabla .3. Resumen de componentes del diagnostico estratégico

	CASOS COLOMBIANOS					CASOS LATINOAMERICANOS					
	UNIVALLE	USB	UNIV. NORTE	UNIV. QUINDIO	UNIV. JORGE TADEO LOZANO	UNIV DE LA PLATA	U. BENITO JUAREZ	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU	UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA ECUADOR	UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA	
DOFA	X		X	X			X	X	X	X	7
ANALISIS ESTRUCTURAL			X	X				X			3
ANALISIS TENDENCIAL			X	X							2
ANALISIS DE ESCENARIOS Y DEFINICIÓN DE LA VISION INSTITUCIONAL			X	X						X	3
			4	4			1	2	1		

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL EJERCICIO**

Al igual que en el ejercicio de la Misión, haremos un análisis de los resultados encontrados en los casos de Diagnóstico Estratégico de las IES objeto de nuestro estudio.

Haciendo un barrido horizontal en la tabla anterior, podemos observar que siete de las diez IES establecen un análisis DOFA en su diagnóstico, tres un análisis estructural, dos un análisis tendencial y dos un análisis de escenarios. Estas instituciones han realizado un completo diagnóstico que les permite conocer exactamente en donde están y que es lo que quieren ser.

Revisándola verticalmente solo dos de las instituciones establecen los cuatro componentes del diagnóstico estratégico y son instituciones colombianas.

De lo anterior podemos concluir que son pocas las instituciones a nivel latinoamericano que han desarrollado un diagnóstico estratégico dentro de su planeación estratégica. Existe un vacío en los casos analizados y es la escasez de análisis tendencial ya que no cuentan con una base para proponer escenarios alternativos sobre los cuales puedan proponer la visión. Es difícil hacer análisis de escenarios alternativos sin tener un análisis tendencial.

**2.1.7 Visión.** Es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su empresa o área esté dentro de 3 ó 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización.<sup>17</sup>

Es un conjunto de propósitos amplios – su deber ser- que sirven de guía para inspirar a la entidad hacia la búsqueda de un futuro determinado. Es un marco de referencia acerca de lo que desea ser como institución organizada y que le permite integrar e inspirar a sus miembros con un sentido de largo plazo.<sup>18</sup>

La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definido.<sup>19</sup>

**2.1.8 Decisión de la visión estratégica a largo plazo para la compañía.**<sup>20</sup> La tarea de abordar lo que se puede y debe ser el negocio de una compañía en los próximos 5 o 10 años, es una de las más intimidantes. Requiere de un análisis racional de los que debería estar haciendo la compañía con el fin de prepararse para los cambios por venir en su negocio actual, y de aprovechar las nuevas oportunidades de mercado recién desarrolladas. También requiere buenos instintos emprendedores, creatividad y un buen sentido de lo que es capaz la compañía cuando se enfrenta a presiones y retos. La visión estratégica de la administración debe ser realista acerca de las condiciones de mercado, competitivas, tecnológicas, económicas, reguladoras y sociales a las cuales es probable que se enfrente, y también ser realista acerca de los recursos y capacidades de la compañía. Una visión estratégica no debe ser una ilusión o una fantasía. De hecho debe ser lo bastante imperativa para modelar las acciones de la compañía e impartir energía a su estrategia.

A menudo, la consideración que proporciona el impulso es como posicionar mejor a la empresa para que tenga éxito en vista de los cambios que están produciéndose. Una actitud abierta a los vientos del cambio reduce las posibilidades de que la compañía quede atrapada en un negocio estático o en decadencia, o dejar escapar nuevas oportunidades atractivas de crecimiento debido a la inactividad. Los buenos empresarios y estrategas tienen una visión aguda para hacer cambios hacia lo que el cliente desea y necesita, para los nuevos desarrollos tecnológicos, las oportunidades de penetrar en mercados extranjeros atractivos y otras señales importantes de negocios en crecimiento y disminución. Prestan una atención rápida a los problemas y quejas de los

---

<sup>17</sup> SERNA, Gómez Humberto. Planeación estratégica. Bogotá D.C.: 3 R Editores, 2002. p. 31

<sup>18</sup> ROMERO, Luis Ernesto. Administración Superior, Una aproximación a la modernización de la dirección universitaria en Latinoamérica. Bogotá D.C. : Siglo XXI , 1998. p. 90

<sup>19</sup> SERNA, Gómez Humberto. Planeación estratégica. Bogotá D.C.: 3 R Editores, 2002. p. 21

<sup>20</sup> THOMPSON, STRICKLAND. Administración estratégica: conceptos y casos. México: Mc Graw Hill., 2001. p. 34.

usuarios con los productos y servicios actuales de la industria. Escuchan con cuidado cuando un cliente dice: “si tan solo...” Estos indicios y fragmentos de información los estimula a pensar en forma creativa y estratégica en las formas de abrir nuevos terrenos. La evaluación de nuevas oportunidades de clientes, mercado y tecnología finalmente conduce a los juicios empresariales de cual camino se debe seguir y que tipo de posición estratégica se debe delimitar en el mercado. El trabajo del creador de la estrategia es evaluar los riesgos y los prospectos de trayectorias alternativas que definan la dirección con el fin de posicionar a la empresa para que tenga éxito en los años venideros. Una visión bien elegida y una misión del negocio a largo plazo preparan a una compañía para el futuro.

#### UNIVERSIDAD DEL VALLE, COLOMBIA

La Universidad del Valle, como una de las más importantes instituciones públicas de educación superior de Colombia en cobertura, calidad y diversidad de sus servicios, aspira a consolidarse como una Universidad de excelencia, pertinente, innovadora, eficiente, competitiva, con proyección internacional y de investigación científica.

#### UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA, COLOMBIA

Proyecto Educativo Bonaventuriano Acorde con su misión institucional y con el propósito de asumir la Educación Superior para el siglo XXI, la Universidad de San Buenaventura será:

- Una Universidad en donde la unión entre la visión de la vida y el modo de vida se enriquezcan desde el pensamiento franciscano y las ciencias con reflexiones críticas de carácter ético y religioso.
- Una Universidad que forme personas y profesionales conscientes y responsables, con formación integral e interdisciplinaria; con sólida cultura humanística, espiritual y científica que les permita seguir educando por sí mismos; capaces de adaptar sus conocimientos a las transformaciones continuas de la ciencia y la tecnología de acceder a los medios masivos de la información.
- Una Universidad donde la docencia, la investigación, la proyección social y el bienestar institucional se integren en un solo quehacer universitario y se apliquen a la búsqueda de soluciones para los problemas de la sociedad.
- Una Universidad Católica en donde lo intelectual se relacione con las dimensiones morales y religiosas de la educación, la cultura y la vida.
- Una Universidad construida sobre la base de estructuras académicas y administrativas flexibles que propicien la integración del conocimiento y el trabajo interdisciplinario y transdisciplinario.

- Una Universidad inserta en la totalidad del sistema educativo, preocupada por los niveles que le preceden y para los cuales debe aportar propuestas y diseñar estrategias para su mejoramiento cualitativo.
- Una Universidad consciente de la mundialización del conocimiento y por lo mismo integrada a las redes telemáticas, académicas y científicas para participar activamente en el mundo universitario regional e internacional.
- Una Universidad preocupada y preparada para reflexionar sobre los desafíos relacionales del sentir y el pensar; la forma y el fondo; la práctica y la teoría para hacer que éstos sean distinciones y no separaciones.
- Una Universidad que practique sistemáticamente la auto evaluación y que, consciente de su responsabilidad social y sin menoscabo de su autonomía, reconozca la evaluación que haga la sociedad de la eficiencia y eficacia de su desempeño.
- Una Universidad en sintonía con los valores colombianos, con su historia y su presente que da importancia no sólo al estudio y al análisis de los problemas nacionales sino también a la creación de sus programas académicos en armonía con las necesidades de las regiones y de Colombia.

#### UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO, COLOMBIA

La UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO consolidará una comunidad académica reconocida por sus actividades de docencia. Liderará desde la educación un proceso de reconstrucción radical de la institucionalidad colombiana para contribuir a la superación de la crisis actual. La Universidad pondrá en marcha modelos pedagógicos que hagan accesible la educación superior en sus diferentes modalidades al mayor número de personas posible. En un ambiente de compañerismo y libertad, la Universidad hará que todos los procesos realizados sean evaluables con transparencia por sus méritos y por los resultados de su gestión.

#### UNIVERSIDAD DEL QUINDIO, COLOMBIA

“La Universidad del Quindío en el año 2015 será reconocida internacionalmente como una institución de alta calidad académica y excelencia en sus proyectos educativos, de investigación y proyección social, para responder a los desafíos, sueños y compromisos con la sociedad, en un ambiente democrático, humanístico, cultural, estético y científico de permanente diálogo social con los actores comprometidos con el desarrollo sostenible regional y nacional”.

#### UNIVERSIDAD DE LA PLATA, ARGENTINA

Desarrollar a la Universidad Nacional de La Plata como una universidad pública, gratuita en el grado, autónoma y cogobernada; con la misión específica de crear,

preservar y transmitir el conocimiento y la cultura universal, vinculada con la región y el mundo; transparente, eficiente y moderna en su gestión; comprometida, integrada y solidaria con la comunidad a la que pertenece; con líneas de investigación básica y aplicada de excelencia; con desarrollos tecnológicos al servicio de la innovación, la producción y el trabajo, con políticas de formación de profesionales de calidad en el grado y de científicos y tecnólogos en el postgrado, capaces de dar las respuestas que demanda el desarrollo de la empresa y el

Estado y pertinentes y orientadas a las demandas de conocimiento al servicio integral de la Sociedad, en el nuevo contexto internacional.

#### UNIVERSIDAD AUTONOMA BENITO JUAREZ DE OXACA, MEXICO (2.014)

“Somos una universidad de reconocida Calidad, con un modelo educativo que incluye diversos programas que garantizan la sólida formación integral de nuestros egresados, y que contribuyen al desarrollo económico y social de la región. Somos una comunidad universitaria sana, orgullosa de pertenecer a la UABJO y de actuar congruentemente con nuestros valores”.

#### UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA CHILE

En el año 2010 la Universidad de La Frontera será una institución reconocida a nivel nacional por la calidad, diversidad y pertinencia de sus programas de formación profesional y de posgraduados, quienes se distinguirán por su alto nivel de competencias, por su capacidad de adaptación y su proactividad frente a las demandas internas y externas.

Contará con grupos consolidados de investigación, con sólidos vínculos con instituciones nacionales y extranjeras, que generarán conocimiento relevante para el desarrollo económico, social y cultural de la Región y el país, el que tendrá una difusión que permitirá su identificación como líderes a nivel nacional y su reconocimiento a nivel internacional.

Proporcionará espacios para el desarrollo de las personas y los grupos sociales, a través de una oferta pertinente de formación continua; de actividades que permitan el cultivo y la difusión del arte y la cultura; y de actividades deportivas y recreativas.

Dará cuenta pública de su gestión en los ámbitos académico, administrativo y financiero, demostrando eficiencia y eficacia tanto en la calidad de sus procesos como de sus resultados.

Contará con mecanismos efectivos de comunicación y participación, conformando una comunidad universitaria con sentido de identidad, comprometida con el

desarrollo de la Institución, que sustenta sus acciones en principios y valores que subyacen a la concepción de una Universidad Socialmente Responsable.

#### PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE PERU

Liderar la formación universitaria en el país y ser reconocida nacional e internacionalmente como espacio promotor y generador de desarrollo.

#### UNIVERSIDAD DE LOJA - ECUADOR

En el 2013, las autoridades, docentes, administrativos, trabajadores y estudiantes de la UNL, hemos consolidado un centro de educación superior, evaluado y acreditado, abierto a todas las corrientes del pensamiento universal, cultivador de valores éticos y culturales, defensor de los derechos humanos, la justicia social y el medio ambiente y respetuoso de la pluriculturalidad y pluriethnicidad, que incide en el desarrollo humano sustentable de la Región Sur y del país, a través de la formación de recursos humanos de alto nivel científico-técnico, solidarios, con valores éticos y socialmente comprometidos; así como, el rescate de conocimientos ancestrales y la generación de nuevos conocimientos, todo ello en un proceso de interacción permanente con todos los sectores sociales, especialmente los menos favorecidos.

Grafico 7. Mapa conceptual: definición y componentes de la visión

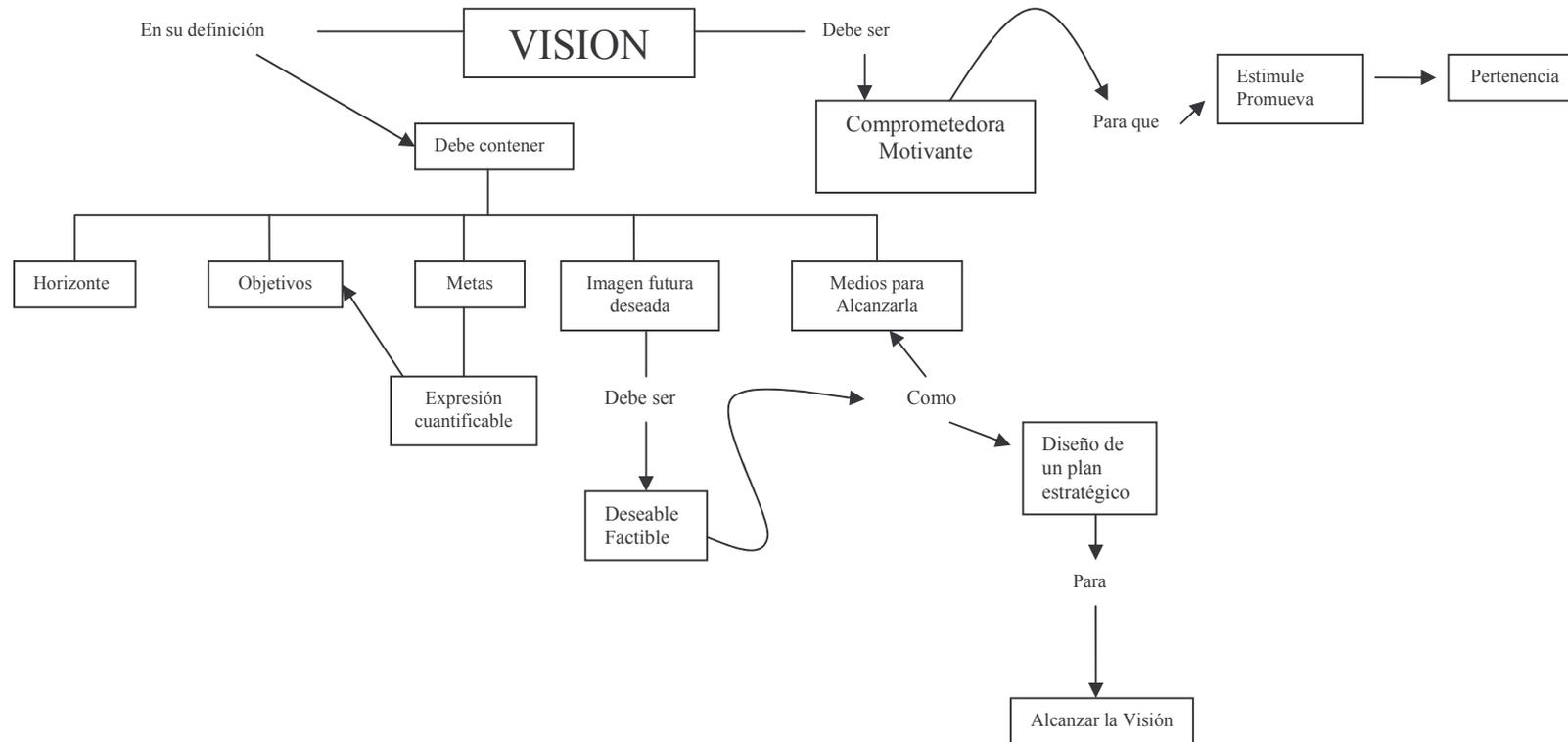


Tabla 4. Resumen de componentes comunes de la visión

COMPONENTES	CASOS COLOMBIANOS					CASOS LATINOAMERICANOS					
	UNIVAL LE	US B	UNIV. NORT E	UNIV. QUINDI O	UNIV. JORG E TAD E LOZAN O	UNIV DE LA PLAT A	U. BENIT O JUAR EZ	PONTIFICIA UNIVERSID AD CATOLICA DEL PERU	UNIVERSID AD NACIONAL DE LOJA ECUADOR	UNIVERSID AD DE LA FRONTERA	
HORIZONTE	X	X		X	X	X	X	X	X	X	9
IMAGEN FUTURA DESEADA	X	X		X		X			X	X	6
OBJETIVOS		X		X	X	X				X	6
METAS											0
MEDIOS PARA ALCANZARL A		X			X	X				X	4
	2	4		3	3	4	1	1	2	4	

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL EJERCICIO**

Al revisar el cuadro de manera horizontal podemos identificar los siguientes aspectos:

- Todas las instituciones objeto de nuestro estudio plantean un horizonte deseado.
- Solo 6 de las 10 presenta una imagen futura deseada.
- 6 de las diez tiene explícitos en la Visión sus objetivos.
- Cuatro de las diez expresa como llegar a alcanzar la Visión, los medios que utilizará.

Haciendo un análisis vertical, observamos:

- Tres de las diez instituciones posee cuatro de los componentes mencionados.
- Dos de las diez instituciones tiene 3 componentes.
- En la mayoría solo se encuentra presente el Horizonte.

La conclusión de este resultado, es que al no haber realizado un análisis Tendencial en la mayoría de las instituciones, se ve reflejada la falta de metas, y de los medios para alcanzar la visión propuesta.

## 2.1.9 Plan Estratégico

**2.1.10 Objetivos Institucionales.** Una vez definidas la misión y la visión institucional el paso siguiente en el proceso de la planeación estratégica, es la definición de los objetivos estratégicos que permitan alcanzar la misión y la visión institucional.

Se entiende por objetivos estratégicos la formulación cualitativa de algo que se quiere lograr en un horizonte de tiempo determinado. Para ello se deben tener en cuenta los siguientes criterios

- Atributo: o se debe formularse de tal forma que quede definida la dimensión de lo que se quiere.
- Umbral: Los objetivos deben estar formulados en términos de resultados o logros específicos claramente en el resultado final o punto de llegada.
- Horizonte temporal: O sea, debe incluir el periodo en el cual se esperan lograr los resultados.
- Escala de medida: es decir, debe existir una forma o escala de medición de los resultados, efectos o impactos; esta escala de medida no necesariamente es continua u ordinal, ya que el logro puede expresarse en términos de alcanzar una categoría, por ejemplo, malo, regular, bueno excelente.
- Claridad: s sea, ser formulado de tal forma que las personas ajenas a la institución lo entiendan a cabalidad, sin necesidad de una explicación adicional (Sallenave, 1.985).

Aunque no existe una regla general para definir la secuencialidad entre Misión, Objetivos Institucionales, Objetivos programáticos, meta e Indicador, para efectos de este ejercicio se adopta la siguiente:

*Misión:* es el gran propósito, la razón de ser, la finalidad de la institución, en el presente y en el futuro. Toda acción institucional esta subordinada a ella.

*Objetivo Institucional:* se define como el logro institucional parcial orientado a alcanzar la misión y la visión institucional. No es por lo tanto, independiente de la misión. Por el contrario, a través de él se logra cumplir la misión y la visión institucional. En su conjunto, son una desagregación funcional de la misión institucional. Generalmente se agrupan alrededor de dos grandes tipologías: a) aquellos directamente orientados al logro de la finalidad institucional, por ejemplo lo académico en una institución educativa, b) aquellos relacionados con logros en materia de consecución y gestión de los recursos humanos, físicos y financieros para alcanzar los primeros, por ejemplo la capacitación del personal en el caso de una institución educativa.

*Objetivo programático:* define el logro a alcanzar al final de la realización de un programa orientado al cumplimiento de un objetivo institucional. El logro de los

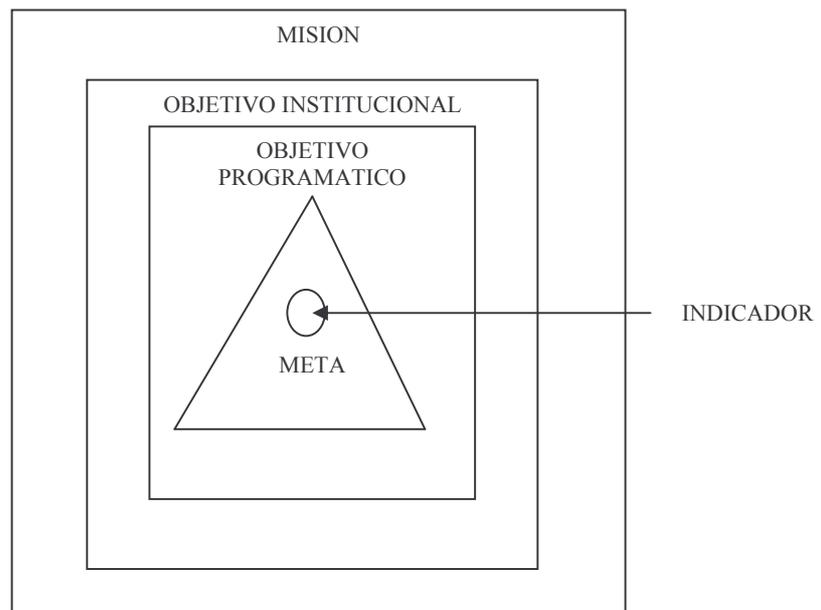
objetivos programáticos permite entonces alcanzar un objetivo institucional y estos a la vez permiten cumplir la misión y alcanzar la visión institucional.

*Metas:* Para que un objetivo sea cuantificable debe expresarse en términos de metas a lograr en un periodo de tiempo determinado. La meta es entonces, la expresión cuantificable de un objetivo. Por ejemplo matricular 1000 estudiantes en el año 2001, en el caso de la entidad educativa.

*Indicadores:* son índices a través de los cuales se hace la medición de una meta. Por lo tanto una meta puede ser medida a través de uno o varios indicadores, al igual que el logro de un objetivo pueden requerir alcanzar una o varias metas.

Los indicadores SON por definición, de naturaleza cuantitativa, aunque la escala podría ser continua, ordinal o categórica.

Grafico 8. Relación entre misión, objetivo institucional, metas e indicadores



Fuente: BANGUERO, Harold. Prospectiva y planeamiento estratégico, Santiago Cali: Universidad del Valle, 2001. p. 95

**2.1.11 Las Estrategias.** Una vez definidos los objetivos institucionales, el paso siguiente es definición de una estrategia para el logro de cada uno de ellos.

Una estrategia se define entonces como un conjunto coherente de políticas o criterios de acción y de asignación de recursos, orientados a lograr un objetivo institucional.

Para la definición de las estrategias deben tenerse en cuenta los elementos del diagnóstico estratégico en lo que se refiere a análisis de fortalezas y debilidades en el entorno interno, oportunidades y amenazas en el medio externo, las relaciones entre las variables institucionales y la identificación de variables claves. De gran utilidad en los procesos de definir estrategias es el análisis del escenario identificado como deseado y factible (visión) en el capítulo anterior.

La definición de una buena estrategia exige el cumplimiento de cuatro requisitos fundamentales, a saber:

- **Consistencia:** hace referencia a la no contradicción entre las políticas que definen la estrategia. Todas las políticas en la estrategia deben aportar en la dirección de lograr el objetivo. Una política en contravía en una estrategia puede dar al traste con el logro de un objetivo.
- **Factibilidad:** es decir, su aplicación debe ser posible en el contexto institucional, para evitar caer en la utopía.
- **Optimalidad:** en el sentido de ser la mejor entre las posibles con los recursos disponibles.
- **Sostenibilidad:** las políticas deben ser susceptibles de aplicación a lo largo del horizonte del plan.

El conjunto de políticas definidas en las estrategias orientadas al logro de cada uno de los objetivos institucionales constituye la estrategia institucional, o sea, el conjunto de políticas o criterios de acción que permiten el logro de la misión y visión institucional. Se debe tener especial cuidado en no formular en un plan demasiados objetivos y estrategias institucionales para evitar la dispersión de los esfuerzos al interior de la entidad. En lo posible esta cifra no debe ser inferior a dos (misión y recursos) ni superior a cinco.

Si embargo, el criterio de decisión es que deben ser lo estrictamente necesarios para garantizar el logro de la misión y visión. Entre menos, mejor. Concentrarse en unas pocas estrategias prioritarias produce mejores resultados que tratar de poner en marcha un gran número de ellas al mismo tiempo por la enorme dispersión de esfuerzos que ello implica. Un exceso de estrategias lleva a pérdida de control de los procesos y eleva el riesgo de no lograr los objetivos, misión y la visión institucional (Sachse, 1.989)

### Síntesis de la estrategia

En el siguiente cuadro se reúne los componentes estratégicos del plan institucional. Contiene básicamente, la misión, la visión, los objetivos y las estrategias institucionales.

Tabla 5. Componente estratégica del plan estratégico institucional

FIN O RAZÓN DE SER DE LA INSTITUCION		MISION Y PRINCIPIOS INSTITUCIONALES
IMAGEN DESEADA Y FACTIBLE		VISION INSTITUCIONAL
OBJETIVO 1	OBJETIVO 2	OBJETIVOS INSTITUCIONALES
ESTRATEGIA 1 Política 1.1 Política 1.2  Política 1.n	ESTRATEGIA 2 política 2.1 Política 2.2  Política 2.n	ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES

Fuente: BANGUERO, Harold. . Prospectiva y planeamiento estratégico. Santiago de Cali: Universidad del Valle, 2001. p. 98

Una vez elaborado este componente, la pregunta siguiente es como hacer realidad lo allí propuesto. La respuesta es a través de la formulación del correspondiente plan operativo.

Grafico 9. Mapa conceptual: componentes del plan estratégico



Tabla 6. Resumen de componentes del plan estratégico

COMPONENTES	CASOS COLOMBIANOS					CASOS LATINOAMERICANOS					
	UNIVALLE	USB	UNIV. NORTE	UNIV. QUINDIO	UNIV. JORGE TADEO LOZANO	UNIV DE LA PLATA	U. BENITO JUAREZ	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU	UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA ECUADOR	UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA	
Objetivos Institucionales	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>9</b>
Objetivos Programáticos	<b>X</b>			<b>X</b>							<b>3</b>
Metas				<b>X</b>				<b>X</b>			<b>2</b>
Indicadores											
Estrategias	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>9</b>
	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL EJERCICIO**

Revisando la tabla horizontalmente encontramos que 9 de las diez instituciones objeto de nuestro estudio, siguen en su plan estratégico los objetivos institucionales, desarrollan todo su plan en base a lo que ellos han definido que deben ser sus prioridades.

Tres de las mismas instituciones han incluido objetivos programáticos, lo que nos indica que han establecido programas que les permitan cumplir con esos objetivos.

Dos de las instituciones incluyen metas en su plan estratégico y ocho de las diez expone en su plan, estrategias.

Ninguna de las instituciones propuso en su plan indicadores que les permitan realizar una evaluación posterior del mismo.

Estudiando la tabla de manera vertical, notamos que en las instituciones nacionales, sus planes estratégicos están basados principalmente en el planteamiento de los objetivos estratégicos y las estrategias, solo dos de ellas incluyen objetivos programáticos, una incluye las metas y ninguna incluye indicadores.

En las instituciones de origen latinoamericano solo una incluye objetivos programáticos, una incluye metas y el resto solo presenta objetivos institucionales y estrategias.

**2.1.12 El Plan Operativo.** El plan operativo es la otra cara del plan estratégico y, como lo sugiere su nombre, debe mostrar como hacer operativos los objetivos y las estrategias definidas en un plan estratégico. Aunque algunos autores lo denominan tácticas o programas operativos, en la práctica estos conceptos son similares, ya que en últimas todos se refieren a programas, proyectos y presupuestos. (Pérez, 1990).

A cada objetivo y estrategia debe corresponder un área programática, o sea, un conjunto de programas enfocados al logro del objetivo, siguiendo las políticas definidas en la estrategia.

**2.1.13 El programa.** Un programa se define como un conjunto de proyectos orientados hacia el logro de un objetivo programático. A diferencia de los proyectos que lo componen, los cuales tienen una duración definida en el tiempo, los programas tienen duración indefinida y solo terminan cuando se logra el objetivo estratégico. (Pérez, 1.990).

Cada programa tiene uno o varios objetivos denominados programáticos, los cuales expresan el que se busca con el programa. Para lograrlos es necesario definir un conjunto de proyectos, todos orientados a aportar algo al objetivo estratégico y a la misión institucional. A la vez cada proyecto incluido dentro de un programa tiene un objetivo general, varios específicos y un conjunto de actividades y recursos orientados al logro del objetivo general. La realización exitosa de todos los proyectos incluidos en un programa debe permitir el logro del objetivo programático.

Para la realización exitosa de los proyectos de los programas, la institución debe asignar recursos humanos, físicos y financieros de manera suficiente y eficiente para garantizar eficacia y efectividad. Los proyectos incluidos en un programa pueden ser realizados directamente por la institución o mediante la contratación con entidades o personas externas, siguiendo lineamientos dados por el director del programa respectivo. En las organizaciones modernas esta componente externa en la realización de proyectos (out sourcing) es cada vez mayor, con el propósito de minimizar costos y mejorar competitividad de la institución. El siguiente cuadro resume los componentes básicos del plan operativo en el contexto del plan estratégico.

Tabla 7. Resumen de los componentes del plan operativo

COMPONENTE ESTRATEGICA	MISION			
	VISION			
	Objetivo 1 Estrategia 1		Objetivo 2 Estrategia 2	
COMPONENTE OPERATIVA	AREA PROGRAMATICA 1		AREA PROGRAMATICA 2	
	PROGRAMA 1.1	PROGRAMA 1.2	PROGRAMA 2.1	PROGRAMA 2.2
	PROYECTO 1.1.1	PROYECTO 1.2.1	PROYECTO 2.1.1	PROYECTO 2.2.1
	PROYECTO 1.1.2	PROYECTO 1.2.2	PROYECTO 2.1.2	PROYECTO 2.2.2
	PROYECTO 1.1.3	PROYECTO 1.2.3	PROYECTO 2.1.3	PROYECTO 2.2.3

Fuente: BANGUERO, Harold. . Prospectiva y planeamiento estratégico. Santiago de Cali: Universidad del Valle, 2001. p. 110

**2.1.14 El Proyecto: Ciclo De Vida.** Un proyecto se define como una empresa planificada consistente en un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas con el fin de alcanzar objetivos específicos dentro de los límites de un presupuesto y un periodo de tiempo dados (ONU 1.972).

El secreto del éxito de un proyecto radica en una buena gestión a lo largo de todo su ciclo de vida. El proyecto tiene su origen en la identificación de un problema o de una oportunidad en el proceso del planeamiento estratégico y programático, a partir del análisis DOFA de la institución.

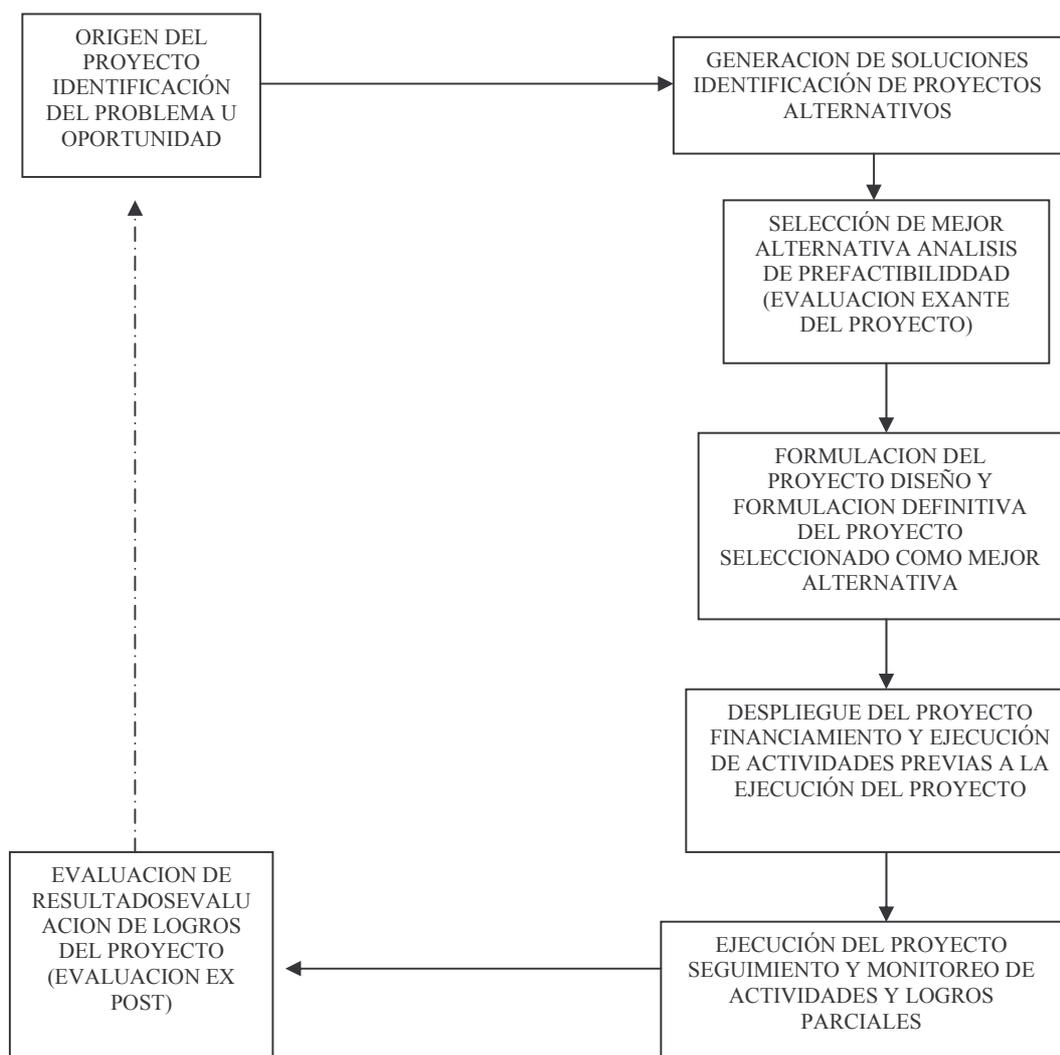
Una vez identificado el problema o la oportunidad, se procede a identificar las soluciones alternativas al problema u opciones de aprovechamiento de la oportunidad mediante la estimulación de una lluvia de ideas entre los participantes en el ejercicio de planeamiento operativo.

Las alternativas planteadas por los actores son las bases para la etapa siguiente, en la cual, a partir de una evaluación de beneficios (efectos) y costos de cada una de ellas se selecciona la mejor, o sea, aquella que ofrece los mejores resultados al menor costo posible, en términos de solución al problema o aprovechamiento de la oportunidad.

Una vez identificada la mejor alternativa se procede a la formulación definitiva del proyecto en sus componentes: porque (justificación), que (objetivos), como (actividades), cuando (cronograma), donde (localización) y con que (recursos y presupuestos).

El despegue del proyecto se refiere a la realización de todas aquellas actividades requeridas para garantizar la normal ejecución del mismo, a saber, la consecución de los recursos humanos, físicos y financieros, el cumplimiento de los requisitos legales e institucionales, el diseño de los instrumentos de evaluación, entre otros.

Grafico 10. Ciclo de vida de un proyecto



Fuente: BANGUERO, Harold. . Prospectiva y planeamiento estratégico. Santiago de Cali: Universidad del Valle, 2001. p. 112

Grafico 11. Mapa conceptual: plan operativo

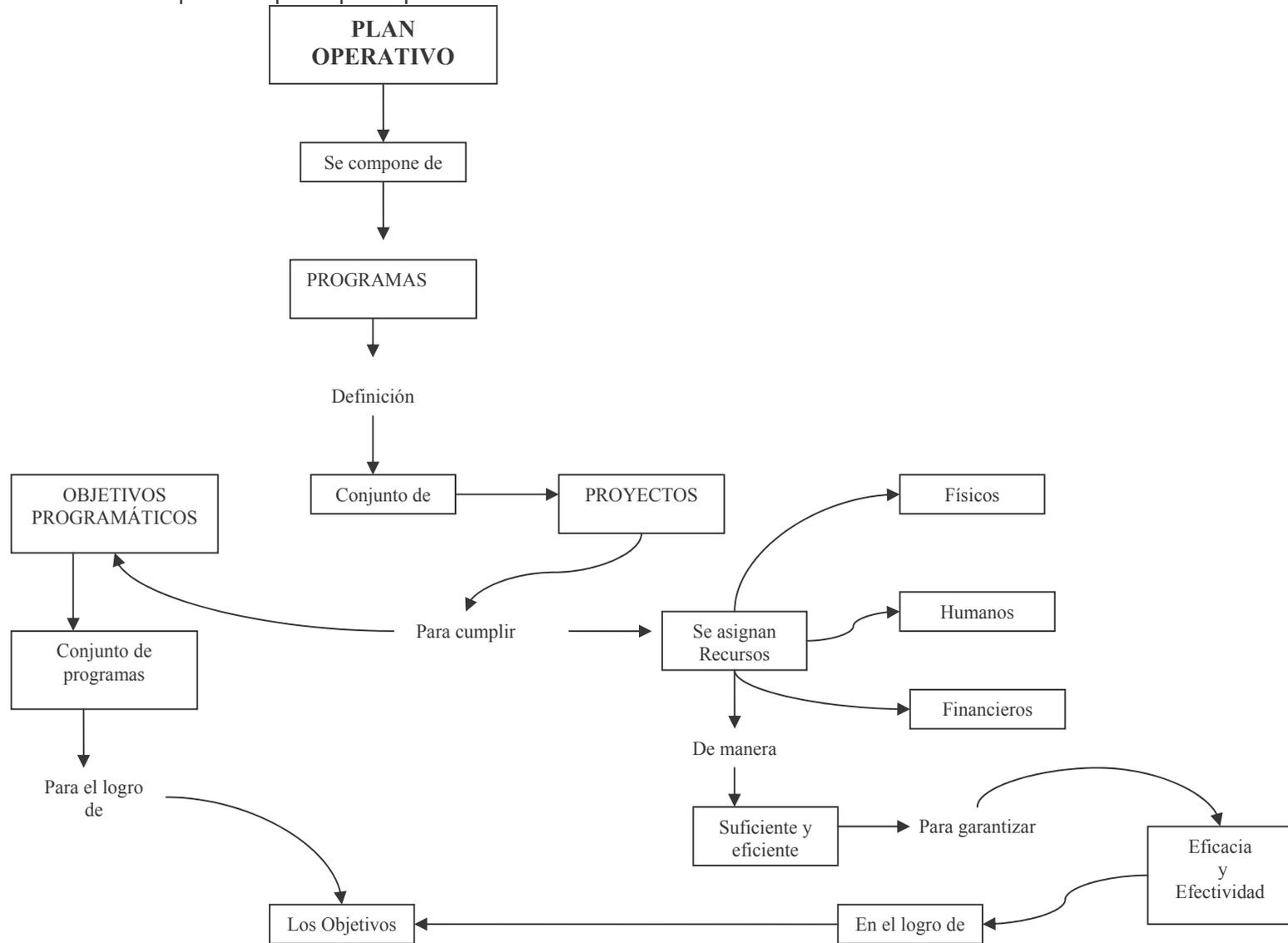


Tabla 8. Componentes del plan operativo

COMPONENTES	CASOS COLOMBIANOS					CASOS LATINOAMERICANOS					
	UNIVALLE	USB	UNIV. NORTE	UNIV. QUINDIO	UNIV. JORGE TADEO LOZANO	UNIV DE LA PLATA	U. BENITO JUAREZ	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU	UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA ECUADOR	UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA	
PROGRAMAS	-	<b>X</b>	-	<b>X</b>	-	<b>X</b>	-	-	<b>X</b>	-	<b>4</b>
Objetivos Programáticos	-	<b>X</b>	-	<b>X</b>	-	<b>X</b>	-	-	<b>X</b>	-	
PROYECTOS	-		-		-	<b>X</b>	-	-	<b>X</b>	-	<b>2</b>
		<b>2</b>		<b>2</b>		<b>3</b>			<b>2</b>		

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL EJERCICIO**

Haciendo una revisión horizontal del cuadro planteado para esta parte del ejercicio, observamos que de las diez instituciones solo cuatro de ellas tienen definidos programas y objetivos programáticos en su plan operativo y dos de ellas trabajan esta parte del plan con proyectos.

Verticalmente detallamos que tres de las instituciones colombianas no presentan plan operativo y solo dos de ellas contienen programas y objetivos programáticos. En las instituciones latinoamericanas solo dos de las cinco presentan plan operativo y contiene los tres elementos que lo constituyen.

## 2.1.15 Organización Y Cultura Organizacional

**2.1.16 Estrategia y organización.** La estructura. En las etapas previas al surgimiento de la planeación estratégica las organizaciones tenían un carácter funcional y se creaban para cumplir determinadas tareas a través de ellas, dada la no existencia de una estrategia. Los organigramas semejaban percheros en los cuales se colgaban nuevas dependencias en la medida que aparecían nuevas funciones o tareas. La estructura resultante tenía un carácter rígido e inmodificable en el tiempo.

Con el advenimiento de la planeación estratégica y el desarrollo de la teoría organizacional moderna (Chandler, 1962, Salter, 1970, Scout, 1975, Stopford, 1968, Franko, 1.974), se plantea el hecho de que la selección de una estructura es contingente, es decir, depende de la estrategia y por lo tanto, la estructura sigue a la estrategia (Chandler 1972) ligando la modificación de las estructuras orgánicas a los cambios estratégicos. De esta forma la estructura orgánica de una institución está en función de su estrategia y diferentes estrategias darán lugar a diferentes estructuras orgánicas.

De la misma forma con un general, por hábil estratega que sea, depende críticamente de la intendencia militar para ganar batallas, el director de una institución, además de estratega, requiere de una organización para alcanzar los objetivos (Sallenave, 1.994).

La estructura de una compañía puede dividirse en: la formal o estructura organizacional y la informal o cultura organizacional. Ambas son determinantes en el éxito de la estrategia institucional.

La estructura formal comprende:

- La organización propiamente dicha, o sea el organigrama.
- La definición de funciones y tareas para el logro de objetivos.
- La administración del personal.
- El sistema de incentivos para generar motivación.
- El sistema de información y de decisión.

La estructura informal comprende:

- Las relaciones de poder
- Las expectativas mutua de los miembros de la organización
- La interacción de sus comportamientos.

Mientras la estructura formal existe en el papel, producto de un diseño organizacional, la informal traduce una realidad, una cultura organizacional vigente (Sallenave 1.994, 1995).

El gráfico 6.1 presenta un esquema de las relaciones entre estrategia, organización y logros institucionales.

El desafío que enfrenta el director de una institución es el de ajustar periódicamente el esquema organizacional a las modificaciones de la estrategia. Esto implica que debe haber congruencia no solo entre estrategia y estructura, sino entre todas las variables del esquema organizacional (Sallenave 1.995). En efecto el esquema organizacional esta concebido como un instrumento para el logro de los objetivos y la misión institucional. Es por definición, flexible y variable en función de las estrategias, ya que una inadecuada organización puede dar al traste con un excelente plan estratégico.

El problema fundamental que enfrentan los directivos es, entonces como establecer una estructura suficientemente flexible para que se ajuste al cambio continuo que implica el proceso estratégico, y los suficientemente estable para asegurar la permanencia de la información , de la toma de decisiones, de la implantación y del control de la estrategia? (Sallenave 1.985).

La respuesta a esta interrogante debe ser dada por cada institución en particular. Lo que parece claro es que la estructura debe permitir la identificación de responsables del cumplimiento de los objetivos estratégicos, los programáticos y los de los proyectos. De esta forma, la estructura contribuye al logro de la misión y la visión institucional.<sup>21</sup>

**2.1.17 La Conformación Organizacional de una Institución de Educación Superior.** Para identificar la estructura organizacional de una entidad universitaria, generalmente representada en un organigrama o cuadro organizacional, las variables de análisis hacen relación a la manera como están prescritos los patrones del comportamiento formal de sus miembros, relacionados con su trabajo y que se establecen con el fin de facilitar el logro de su misión institucional. Los dos aspectos básicos en la estructura organizacional, son la división del trabajo para la asignación de funciones y la distribución formal del poder entre sus miembros para efectos de mando y coordinación, exploremos cada uno de ellos.

La división del trabajo establece la distribución de las tareas que deben realizar los miembros de una institución universitaria en la búsqueda de cumplir con sus finalidades. Formalmente se estipula una división entre 1) las funciones administrativas de dirección, ejecución y apoyo administrativo y II) las funciones académicas de docencia e investigación. En la práctica esta división parece no existir en muchas instituciones. El personal docente – casi siempre insuficiente- se encuentra desempeñando funciones diferentes de aquellas que por definición deberían realizar. Entre tales funciones, aparece la dirección de programas académicos, la coordinación de comités, la elaboración de informes no académicos (financieros por ejemplo), la búsqueda y tramitación de créditos y donaciones e incluso actividades secretariales.

---

<sup>21</sup> BANGUERO, Harold. Prospectiva y planeamiento estratégico: un enfoque aplicado. Santiago de Cali: Universidad del Valle, 2001 p. 135-138

Dichas funciones administrativas deben realizarlas investigadores y docentes en múltiples ocasiones, con la lógica sobrecarga de trabajo y la pérdida de un tiempo valioso- además de costoso-que incide en sus posibilidades de producción intelectual.

Cada una de las grandes agrupaciones de funciones- las académicas y las administrativas- tiene también su propia división interna del trabajo. Así por ejemplo, el área administrativa separa a su vez sus tareas en funciones contable-financieras, administrativas (administración de personal, mantenimiento, etc.) de registro y control, de sistemas entre otras. La necesidad de coordinar las tareas entre los funcionarios que desempeñan estas actividades, conduce finalmente a la definición de oficinas o centros de agrupación de especialistas de acuerdo a sus funciones. Surgen así las áreas, las divisiones, secciones, facultades, departamentos, etc.

Para el funcionamiento de estas unidades organizacionales en forma coordinada, aparece la prescripción de normas y reglamentos que formalizan las diferentes actividades que realizan los funcionarios y las unidades. Tales normas regulan las relaciones entre los miembros de la organización y estandarizan los procesos administrativos y académicos que realizan dentro de la misma. A manera de ejemplo, se regulan aspectos relacionados con la administración de los recursos físicos, técnicos financieros y humanos de una institución, los mecanismos de selección de estudiantes y profesores, etc. El grado y calidad de la normatización y reglamentación de una universidad inciden en forma definitiva en su vida académica y en los resultados de sus actividades pues agilizan o entran las actividades que realizan sus miembros y les facilitan o restringen sus comportamientos para el logro de los fines institucionales.

Para dirigir el trabajo agrupado por áreas y velar por el cumplimiento de las normas y reglamentos, se presenta la división del poder entre organismos y/o individuos a quienes se les asigna un determinado grado de autoridad y la funciones requeridas para que la institución cumpla de la mejor manera posible sus finalidades.

Este aspecto organizacional relacionado con el poder, es uno de los más complejos y difíciles de enfrentar en la dirección universitaria. Los numerosos grupos de interés dentro y fuera de una entidad de educación superior, con visiones diferentes y muchas veces contrapuestas sobre sus finalidades y tareas, son fuente permanente de conflictos y tensiones que afectan la vida institucional. La división del poder conduce a la jerarquización o establecimiento de niveles de dirección, ejecución y operación que reflejan ámbitos y niveles de autoridad diversos.

Con relación a los procesos organizacionales se consideran en este componente entre otros, los mecanismos y procesos de centralización y descentralización, los

mecanismos de toma de decisiones, las interrelaciones entre los miembros de la organización (o de las áreas que lo conforman) y los flujos de información y comunicación que definen la dinámica de sus miembros y la asignación de responsabilidades, objetivos y metas.

El grado de centralización o descentralización de las actividades de una unidad organizacional (área, facultad, departamento), depende de su ubicación dentro de la estructura orgánica de la institución e incide directamente sobre su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con sus funciones y responsabilidades. El mayor o menor grado de dependencia de una unidad organizacional frente a otra de nivel superior, define la manera como tal unidad establece los vínculos intra e interinstitucionales con otros actores y unidades y le otorga en consecuencia una determinada capacidad de maniobra respecto de sus propias tareas.

En este sentido, la mayor o menor descentralización de sus unidades administrativas y académicas, define su autonomía relativa frente a la presencia de niveles jerárquicos superiores que se convierten o no en instancias de decisión. El proceso de centralización y descentralización se repite en el interior de cada unidad, con lo cual – por ejemplo- el tramo de la jerarquía y control entre el profesorado de coordinaciones de áreas, de proyectos, subdirecciones, comités y consejos en un complejo entramado organizacional cuyos efectos sobre la dinámica y eficiencia de las labores académicas, amerita una cuidadosa evaluación por parte del directivo universitario.

El proceso decisorio está a su vez influido por la mecánica formalmente definida para llegar a una decisión y por los niveles de decisión establecidos acorde a la importancia e impacto que pueda tener una decisión en particular sobre la vida institucional en conjunto o sobre una aparte de ella.

El grado de centralización o descentralización dentro de una universidad predetermina también los flujos de información y los canales de comunicación necesarios para coordinar y para apoyar el desarrollo de las actividades de las diferentes unidades organizacionales. Los procesos relacionados con la información y la comunicación entre unidades e individuos es una condición importante para la estructuración y ejecución de la investigación y la docencia; el trabajo interdisciplinario y la conformación de comunidades científicas depende en gran medida del diseño y eficiente funcionamiento de los sistemas de información en una institución.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> ROMERO, Luis Ernesto. Administración superior, una aproximación a la modernización de la dirección universitaria en latinoamérica. Bogotá D.C.: Siglo XXI, 1998. p. 24-27

**2.1.18 Organigrama.** Es un diagrama que ilustra gráficamente las relaciones entre funciones, departamentos, divisiones y hasta puestos individuales de una organización en materia de rendición de cuentas.

**2.1.19 Los procesos y los Procedimientos .** De la misma manera como la estrategia da origen a una estructura orgánica, esta a la vez, da origen a un conjunto de procesos y procedimientos, o sea, a una secuencia de pasos a desarrollar para el cumplimiento de los programas y proyectos, en el contexto de una organización eficiente y eficaz. La no existencia de procedimientos claros y explícitos ocasiona el caos y anarquía en las instituciones.

Sin embargo, los procesos y procedimientos no se deben entender como camisas de fuerza, colocándose en ocasiones por encima de los planes. Se trata de ajustar los procesos y procedimientos en la medida en que cambian la estrategia y la organización derivada de ellas, ya que el propósito de ellos es contribuir al logro de los objetivos del plan (Pérez 1.990).

Como norma general, las instituciones deben tratar de definir procesos y procedimientos simples y sencillos, de tal forma que la existencia de ellos no constituya una justificación de la burocracia y la ineficiencia institucional.

**2.1.20 Estrategia y Cultura Organizacional.** Mientras que las relaciones entre estrategia y estructura han sido ampliamente estudiadas a partir de los trabajos de Chandler (1.962), dando origen al área administrativa del desarrollo organizacional, solo en tiempos recientes los administradores han iniciado el estudio de las relaciones existentes entre estrategia y cultura organizacional (Sallenave 1.985).

Según Gómez Duarte (1.999), “ se entiende por cultura un conjunto de valores, motivaciones, convicciones, aspiraciones y símbolos compartidos por los integrantes de una institución o una comunidad, que hacen natural en ella determinados comportamientos, tendencias, hábitos sociales y , en general, específicas maneras de ser, hacer, pensar y de querer”.

Lo común en ambas definiciones es el hecho de que la cultura institucional hace referencia a reflexiones, motivaciones, actitudes y comportamientos de un conjunto de personas en la búsqueda de un objetivo común. Por lo tanto, los factores culturales están presentes en todos los comportamientos de la organización: las personas, las tareas, las motivaciones, la estructura, la información, las decisiones y los procesos y procedimientos.

Es, en últimas, la cultura organizacional la que determina el nivel de eficiencia y de eficacia de una institución. Es el compromiso de los actores institucionales lo que determina el éxito o el fracaso de una organización.

Para que ello sea posible se requieren dos condiciones de parte e los directivos de una institución: Comunicación y liderazgo.

La comunicación se refiere a la capacidad del director o gerente para transmitir a los diferentes públicos (personal, clientes, proveedores, socios, etc.) Los, objetivos las estrategias y la estructura organizacional de la entidad.

El liderazgo se manifiesta en la capacidad del directivo para motivar con el ejemplo a los actores a alcanzar los objetivos y metas institucionales.

En otras palabras, el directivo de alto nivel de la institución no solo debe ser capaz de hacer bien lo que hace, sino de transmitir su entusiasmo y determinación a los subordinados, para generar el efecto de la imitación creativa. Debe ser, por lo tanto, no solo sensible a la organización, sino también a las persona, para entender sus aspiraciones, motivaciones y frustraciones y canalizarlas a favor de la institución.

La realidad de las instituciones muestra que no existe un tipo ideal de líder, en la medida en que se da una adaptación a la situación del momento específico. En términos generales, “el líder es una persona abierta que une el sentido de lo humano al sentido de las responsabilidades organizacionales” (Sallenave 1985).

De lo anterior se concluye que un directivo de una institución tendrá una mayor probabilidad de éxito en el logro de los objetivos de un plan estratégico en la medida en que logre liderar el proceso de construcción de la estrategia y de definición de una estructura para llevarla a cabo, involucrando en el proceso a todos los actores internos, y a aquellos que, aunque ajenos a la institución, tengan influencia sobre ella.

En la medida en que el plan y la organización son compromiso de todos, en esa medida tendrán posibilidades de ser exitosos. Solo un equipo de personas con objetivos claros y altamente motivados puede alcanzar la visión institucional en un horizonte de tiempo determinado. De nada sirve la estrategia y la organización si no hay personas capaces de hacer realidad lo que se quiere.

Grafico 12. Relación entre estrategia y cultura organizacional

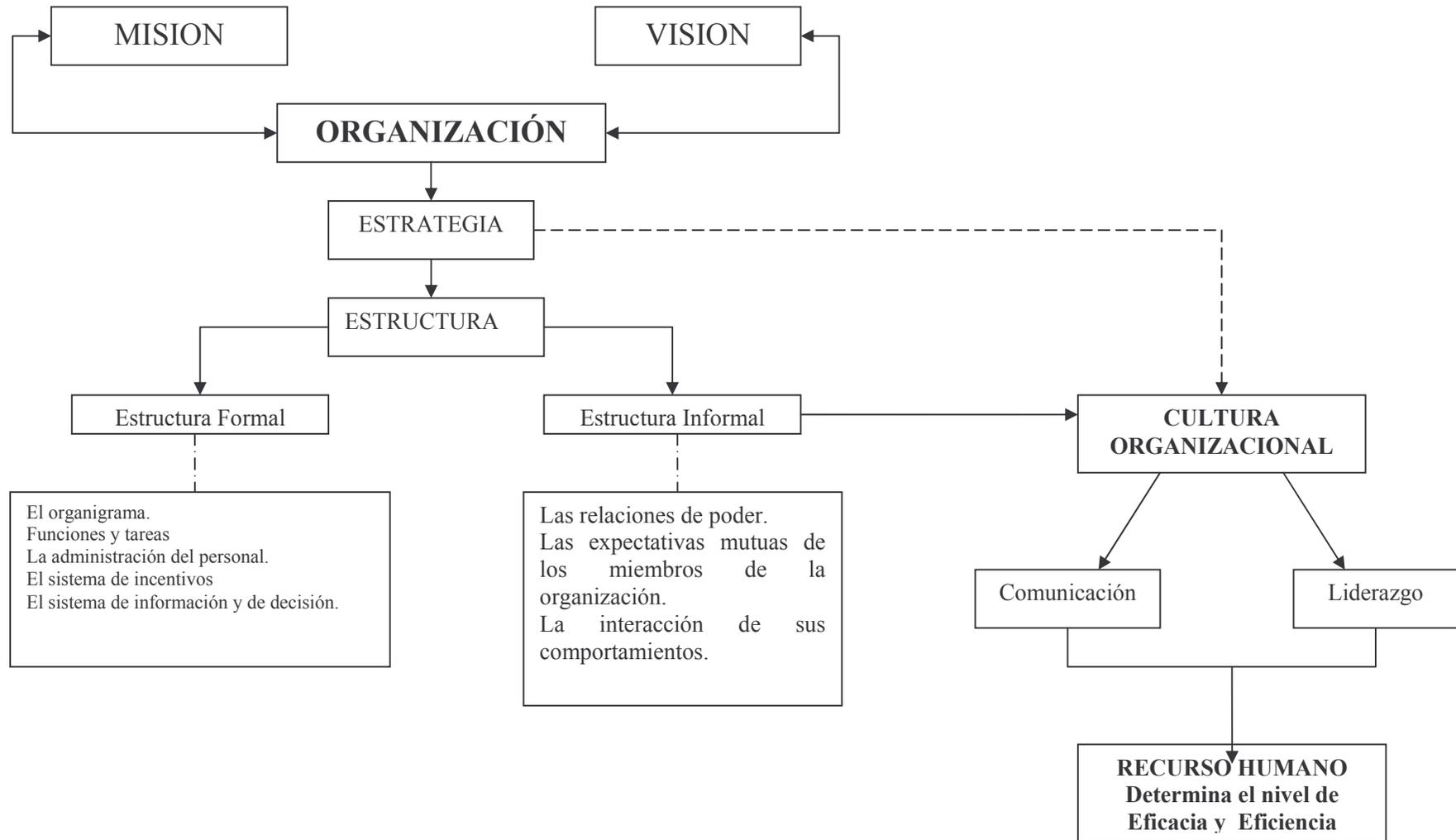


Tabla 9. Resumen de componentes de la cultura organizacional

COMPONENTES	CASOS COLOMBIANOS					CASOS LATINOAMERICANOS					
	UNIVALLE	USB	UNIV. NORTE	UNIV. QUINDIO	UNIV. JORGE TADEO LOZANO	UNIV DE LA PLATA	U. BENITO JUAREZ	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU	UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA ECUADOR	UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA	
<b>ESTRUCTURA FORMAL</b>											<b>0</b>
Organigrama	-	-	-	<b>X</b>	<b>X</b>	-	-	-	-	-	<b>2</b>
Procesos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>0</b>
Procedimientos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>0</b>
<b>ESTRUCTURA INFORMAL</b>											<b>0</b>
Liderazgo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>0</b>
Comunicación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>0</b>
Valores	-	-	<b>X</b>	<b>X</b>	-	-	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>6</b>
Principios	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>		-					<b>3</b>
	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL EJERCICIO**

En su planeación estratégica, ninguna de las instituciones expresa específicamente como desarrollará la cultura organizacional, o como la va a evaluar.

Algunas expresan independientemente la declaración de valores y principios, pero no como conjunto de la estructura formal o informal que constituyen la cultura Organizacional.

Haciendo un barrido horizontal, seis de las instituciones estudiadas expresan valores, tres principios y solo dos mencionan como componente formal el organigrama.

Verticalmente, solo una institución colombiana presenta los tres componentes mencionados anteriormente como son la mención de un organigrama, valores y principios.

Las instituciones latinoamericanas solo mencionan valores.

**2.1.21 La Evaluación del Plan Estratégico Institucional.** Sin duda, la gestión de un plan estratégico no termina con su elaboración y puesta en marcha en la institución. Esta solo termina con la evaluación de los resultados y la verificación del cumplimiento de los objetivos y la misión institucional. A continuación se presenta el marco conceptual de este proceso de evaluación.

**2.1.2.2 Lo Evaluable de un Plan Estratégico.** Son cuatro los aspectos susceptibles de evaluación en un plan estratégico, a saber:

- 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 recursos humanos, físicos y financieros utilizados.
- La eficiencia en el uso de los recursos disponibles para el logro de las metas y los objetivos. Se evalúa la productividad de los recursos, o sea, la cantidad de recurso utilizado por unidad de logro obtenido. El análisis permite saber si los procesos, procedimientos, tecnologías organización fueron o no eficientes en el propósito de lograr los objetivos del plan.
- La eficacia, o sea, la evaluación del grado de éxito fracaso del plan. Este análisis implica rigurosa contrastación entre las metas propuestas y los resultados obtenidos al final de la ejecución del plan.
- La efectividad, o sea, el impacto del plan en términos de su aporte a la solución de los problemas y al aprovechamiento de las oportunidades, es decir, su contribución al desarrollo económico, social, cultural etc., de una región o país.

Debe anotarse aquí el hecho de que, aunque existe una estrecha relación entre los conceptos de eficacia y efectividad, sin embargo, no significan cosas diferentes, ya que un plan puede ser 100% exitoso al cumplir con las metas, objetivos propuestos, pero poco efectivo en el sentido de que su aporte al desarrollo institucional puede ser muy modesto. En este sentido, planes con visiones y escenarios ambiciosos pueden lograr mayor impacto (efectividad), en contraste con aquellos que se limitan a continuar con el escenario tendencial de la institución.

A partir de la disponibilidad de los recursos humanos, físicos y financieros y mediante la aplicación de procesos, procedimientos, tecnológicos y modelos de gestión se obtienen resultados y se impacta la institución y su entorno. Dependiendo de los logros y del impacto generado por el plan se concluye sobre los factores determinantes de su éxito o fracaso en términos de insuficiencia de recursos o ineficiencia en los procedimientos utilizados para lograr los objetivos.

En el siguiente gráfico se muestra la dinámica del proceso de evaluación del plan. En la parte superior del mismo se presentan los objetivos, metas e indicadores definidos en el proceso de la formulación del plan estratégico y el operativo. En la parte inferior las fases de seguimiento y evaluación de los resultados logrados durante y al final de la ejecución del plan. El contraste entre los indicadores de éxito y los resultados finales permiten hacer la evaluación de logros e identificar los factores determinantes del éxito o el fracaso en términos de aprovechamiento de oportunidades y fortalezas y superación de las amenazas y debilidades institucionales.

Sin duda este ejercicio permite juzgar hasta que punto los actores expertos acertaron en la escogencia de la visión institucional y el correspondiente escenario asociado a ella.

**2.1.23 Evaluación de la suficiencia de los recursos.** El seguimiento del plan en su componente operativo, programas y proyectos, en materia de uso de los recursos humanos, físicos y financieros, genera la información necesaria para efectos de evaluar la suficiencia de los mismos. En efecto, la comparación entre lo presupuestado y lo ejecutado en el plan permite saber el grado de suficiencia o insuficiencia de cada recurso utilizado.

En el siguiente cuadro se presenta un formato para la realización de esta evaluación. El índice de suficiencia calculado en este cuadro para cada uno de los recursos considerados permite cuantificar el porcentaje de insuficiencia o exceso de disponibilidad del recurso en el plan. Aquellos índices con signo negativo son indicativos de que el recurso fue insuficiente en esa proporción para efectos de la realización del plan.

Si la mayoría de los índices presenta signo negativo, esto permite pensar que si el plan no logró sus objetivos programáticos y estratégicos, ello se debe en gran proporción a la insuficiencia de los recursos disponibles para su ejecución. Ese resultado reflejaría sin duda, una escogencia de una visión y de un escenario demasiado ambicioso en el ejercicio de prospectiva, realizado con los lineamientos definidos en el capítulo III, lo cual obliga a hacer un ajuste hacia abajo en las metas del plan.

Tabla 10. Formato para la evaluación de recursos del plan institucional

OBJETIVO No. 1	Recurso presupuestado	Recurso Ejecutado	Índice de Insuficiencia *
Descripción del Recurso			
1. Recursos Humanos			
Recurso 1.1			
Recurso 1.2			
Recurso 1.3			
2 Recursos Físicos			
Recurso 2.1			
Recurso 2.2			
Recurso 2.3			
3. Recursos Financieros			
Recurso 3.1			
Recurso 3.2			
Recurso 3.3			

\* Este índice se define como la diferencia entre el recurso ejecutado y el presupuestado, dividido por lo presupuestado, multiplicado por 100.

Fuente: BANGUERO, Harold. . Prospectiva y planeamiento estratégico. Santiago de Cali: Universidad del Valle, 2001. p. 157

**2.1.24 Evaluación de la eficacia del plan.** En el proceso de la formulación del plan se definieron objetivos estratégicos, programáticos, metas e indicadores para efectos de facilitar la evaluación del grado de éxito o fracaso al final de su ejecución, una vez se tiene la información sobre los logros obtenidos.

La comparación entre los resultados obtenidos y las metas programadas permite la construcción de un índice de logro para cada una de las metas definidas. Este índice se obtiene como el resultado obtenido dividido por la meta esperada multiplicado por 100. Un valor de 100 indica el logro total de la meta. El siguiente cuadro presenta un formato tipo para efectos de la realización de esta tarea, a nivel de cada uno de los indicadores definidos en el plan. Una evaluación de logro de objetivos de proyectos, programas y de lo institucional requiere de la definición de algún sistema de ponderación de los resultados obtenidos a nivel de

indicadores. Este sistema puede construirse mediante la utilización de métodos estadísticos o en su defecto, mediante juicio de expertos a través de un ejercicio delphi, en donde cada experto opina sobre el peso relativo que debe tener cada indicador en un índice global de logro del objetivo.

Tabla 11. Formato para la evaluación de la eficacia del plan institucional

Descripción del objetivo, meta e indicador	Meta	Resultado	Índice de Logros *
1 Objetivo 1			
Meta 1.1			
Indicador 1.1.1			
Meta 1.2			
Indicador 1.2.1			
2 Objetivo 2			
Meta 2.1			
Indicador 2.1.1			
Meta 2.2			
Indicador 2.2.1			

\* Se define como el resultado dividido por la meta, multiplicado por 100. Así, la meta es de 100 y el resultado de 80. Índice de logro es igual a 80/100

Fuente: BANGUERO, Harold. . Prospectiva y planeamiento estratégico. Santiago de Cali: Universidad del Valle, 2001. p. 159

**2.1.25 Evaluación de la eficiencia del plan.** Para efectos de la evaluación de la eficiencia de los procesos se usó la información obtenida en la evaluación de la suficiencia de los recursos y en la eficacia en términos de resultados. Combinando los dos es posible obtener la productividad media de cada uno de los recursos utilizados, viendo las unidades de logro por la cantidad de recurso utilizado.

Por ejemplo en una institución educativa, un índice de productividad media por profesor se obtiene como el número de estudiantes capacitados, dividido por el número de profesores de la institución.

Una vez calculada la productividad media de los recursos utilizados, tanto con las metas esperadas como con los resultados obtenidos, el índice de eficiencia se obtiene como un cociente entre la productividad media calculada con los resultados del plan y la productividad media calculado con las metas definidas en la formulación del mismo. Por lo tanto, un valor de 1 para el índice significa el

logro de la eficiencia esperada, uno menor que 1, algún grado de ineficiencia en el uso de los recursos y uno mayor que 1, una eficiencia mayor que la esperada.

En el siguiente cuadro se presenta un formato tipo para la realización de esta evaluación. Si el fracaso el plan no se explica por la insuficiencia de los recursos, la responsable del no logro de los objetivos es sin duda, la ineficiencia. El problema es fundamentalmente de métodos, procedimientos, tecnologías, modelos de gestión, etc., ineficientes, los cuales llevaron a que se dieran resultados muy por debajo de lo esperado.

Tabla12. Formato tipo para la evaluación de la eficiencia del plan institucional

OBJETIVO No. 1	Productividad	Media	Índice
Descripción del recurso	Meta 1	Resultado 2	Eficiencia 3
1 Recursos Humanos			
Recurso 1.1			
Recurso 1.2			
2 Recursos Físicos			
Recurso 2.1			
Recurso 2.2			
3 Recursos Financieros			
Recurso 3.1			
Recurso 3.2			

Fuente: BANGUERO, Harold. . Prospectiva y planeamiento estratégico. Santiago de Cali: Universidad del Valle, 2001. p. 165

**2.1.26 Evaluación de la efectividad del plan.** La evaluación de la efectividad del plan estratégico esta referida al impacto logrado en términos de aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas y superación de las amenazas y debilidades institucionales.

La efectividad del plan será mayor en la medida en que su ejecución haya logrado el aprovechamiento de las oportunidades fortalezas y la superación de las amenazas y debilidades. Para efectos de esta evaluación es necesario retomar la matriz DOFA construida en el ejercicio del diagnóstico estratégico y evaluar cada uno de sus componentes en términos de aprovechamiento de la oportunidad o fortaleza y superación de la amenaza o debilidad. El siguiente cuadro presenta un

formato tipo de lo que puede ser esta evaluación, en una escala categórica de aprovechamiento o superación.

Tabla 13. Formato para la evaluación de la efectividad (impacto institucional) del plan

<i>Descripción de la Oportunidad</i>	<b>Aprovechamiento</b>		
Oportunidad 1	Pleno ( )	Parcial ( )	Nulo ( )
Oportunidad 2	Pleno ( )	Parcial ( )	Nulo ( )
Descripción de Fortaleza	Aprovechamiento		
Fortaleza 1	Pleno ( )	Parcial ( )	Nulo ( )
Fortaleza 2	Pleno ( )	Parcial ( )	Nulo ( )
Descripción de Amenaza	Aprovechamiento		
Amenaza 1	Pleno ( )	Parcial ( )	Nulo ( )
Amenaza 2	Pleno ( )	Parcial ( )	Nulo ( )
Descripción de Debilidad	Aprovechamiento		

Fuente: BANGUERO, Harold. . Prospectiva y planeamiento estratégico. Santiago de Cali: Universidad del Valle, 2001. p. 167

Grafico 13. Mapa conceptual: componentes de la evaluación del plan

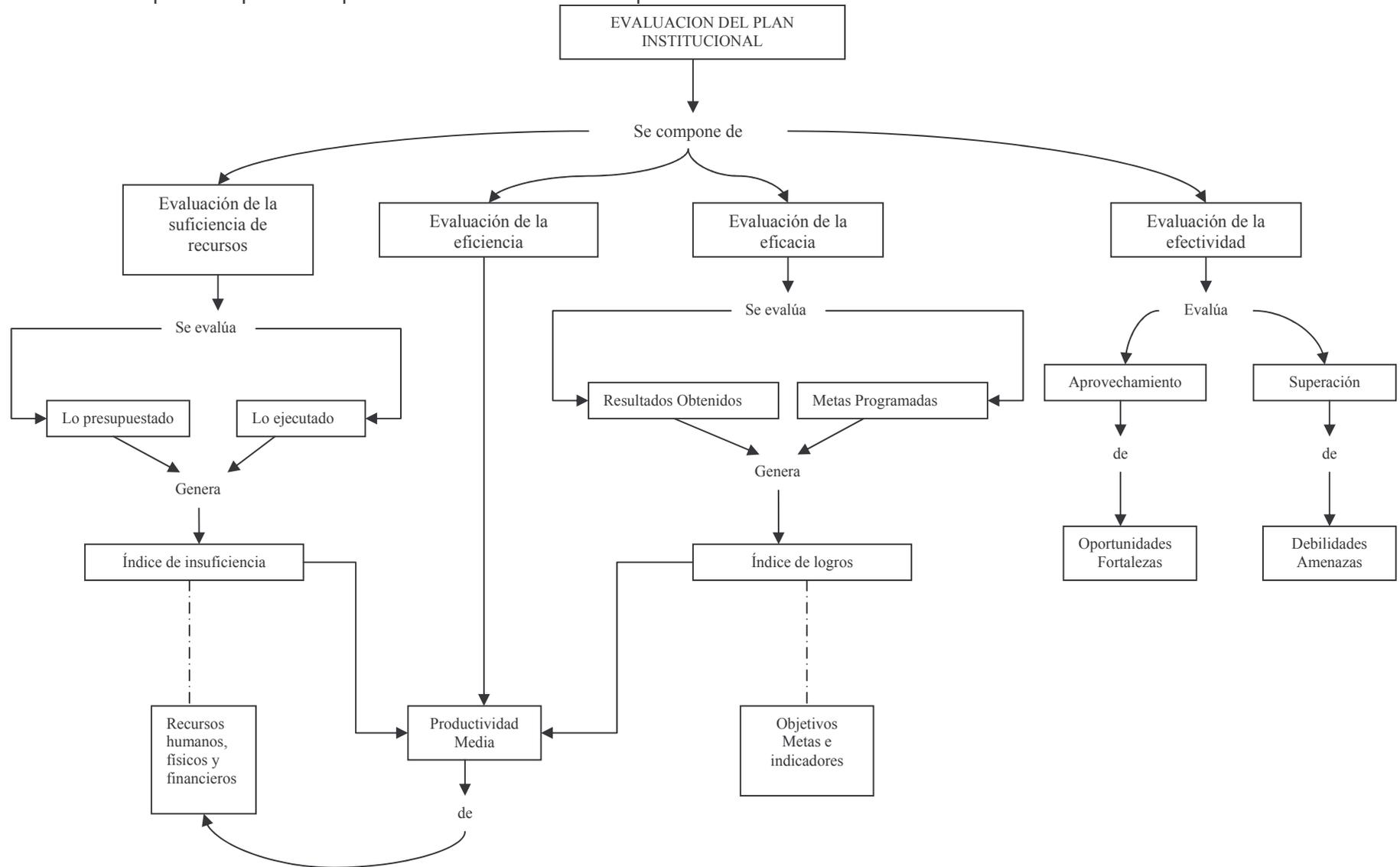


Tabla 14. Resumen de componentes de la evaluación institucional

COMPONENTES	CASOS COLOMBIANOS						CASOS LATINOAMERICANOS				
	UNIVALLE	USB	UNIV. NORTE	UNIV. QUINDIO	UNIV. JORGE TADEO LOZANO	UNIV. DE LA PLATA	U. BENITO JUAREZ	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU	UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA ECUADOR	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE	
Evaluación de la suficiencia de los recursos	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	1
Evaluación de la eficacia del plan	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	1
Evaluación de la eficiencia del plan	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	1
Evaluación de la efectividad del plan	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	1
									4		

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL EJERCICIO**

Como dato curioso encontrado en el análisis de los componentes de la planeación estratégica de los casos estudiados, solo la Universidad de Loja en el Ecuador, presenta una evaluación del plan mismo. Parece ser que las instituciones se limitan a proponer un plan y a llevarlo a cabo sin escatimar en realizar evaluaciones que les permitan llevar un control del mismo para verificar su funcionalidad.

### 3. GENERACION DEL MODELO

Para realizar nuestra propuesta de una Metodología de Prospectiva y Planeación Estratégica para las Instituciones de Educación Superior en Colombia, debemos recopilar la información obtenida en el ejercicio de la revisión de los Planes Estratégicos estudiados.

Para tal efecto tomaremos los elementos comunes hallados en: LA MISIÓN, DIAGNOSTICO ESTRATEGICO, PLAN ESTRATEGICO, PLAN OPERATIVO, CULTURA ORGANIZACIONAL y EVALUACION DEL PLAN.

#### 3.1 MISIÓN

La mayoría de las instituciones coinciden en expresar la definición del negocio, las prioridades y los valores y el mercado objetivo.

**3.1.1 Vacíos existentes.** Ninguna de las instituciones tiene un análisis de su entorno mencionado en su misión, ni el recurso humano con el que se cuenta.

#### 3.2 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

La mayoría de las instituciones coincide en presentar un análisis DOFA. Y algunas presentan un análisis estructural. De lo anterior podemos concluir que son pocas las instituciones a nivel latinoamericano que han desarrollado un diagnóstico estratégico dentro de su planeación estratégica.

**3.2.1 Vacíos Existentes.** Existe un vacío en los casos analizados y es la escasez de análisis tendencial ya que no cuentan con una base para proponer escenarios alternativos sobre los cuales puedan proponer la visión. Es difícil hacer análisis de escenarios alternativos sin tener un análisis tendencial.

#### 3.3 VISIÓN

- Todas las instituciones objeto de nuestro estudio plantean un horizonte deseado.
- Cinco de las 10 presenta una imagen futura deseada.
- Cinco de las diez tiene explícitos en la Visión sus objetivos.
- Tres de las diez expresa como llegar a alcanzar la Visión, los medios que utilizará.

**3.3.1 Vacíos Existentes.** No expresan las metas, ni los medios para alcanzar los objetivos.

### **3.4 PLAN ESTRATÉGICO**

La mayoría de las instituciones presentan los objetivos institucionales, desarrollan todo su plan en basé a lo que ellos han definido que deben ser sus prioridades.

Tres de las mismas instituciones han incluido objetivos programáticos, lo que nos indica que han establecido programas que les permitan cumplir con esos objetivos.

Dos de las instituciones incluyen metas en su plan estratégico y ocho de las diez expone en su plan, estrategias.

El componente común de las instituciones es que presentan objetivos institucionales y estrategias.

**3.4.1 Vacíos Existentes.** Ninguna de las instituciones propuso en su plan indicadores que les permitan realizar una evaluación posterior del mismo, y casi ninguna expresa las metas a alcanzar.

### **3.5 PLAN OPERATIVO**

Haciendo una revisión horizontal del cuadro planteado para esta parte del ejercicio, observamos que de las diez instituciones solo cuatro de ellas tienen definidos programas y objetivos programáticos en su plan operativo y dos de ellas trabajan esta parte del plan con proyectos.

**3.5.1 Vacíos existentes.** La falta de presentación de proyectos deja en el aire el plan estratégico, ya que no muestra como se realizaran las estrategias para alcanzar los objetivos.

### **3.6 ORGANIZACIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

Haciendo un barrido horizontal, seis de las instituciones estudiadas expresan valores, tres principios y solo dos mencionan como componente formal el organigrama.

Verticalmente, solo una institución colombiana presenta los tres componentes mencionados anteriormente como son la mención de un organigrama, valores y principios.

**3.6.1 Vacíos existentes.** En su planeación estratégica, ninguna de las instituciones expresa específicamente como desarrollará la cultura organizacional, no mencionan como realizan sus procesos, si existen unas líneas de comunicación establecidas, en donde radica su liderazgo.

### **3.7 EVALUACIÓN DEL PLAN**

Como dato curioso encontrado en el análisis de los componentes de la planeación estratégica de los casos estudiados, solo la Universidad de Loja en el Ecuador, presenta una evaluación del plan mismo. Parece ser que las instituciones se limitan a proponer un plan y a llevarlo a cabo sin escatimar en realizar evaluaciones que les permitan llevar un control del mismo para verificar su funcionalidad.

**3.7.1 Vacíos Existentes.** En general no existe un proceso de seguimiento al plan estratégico.

### **3.8 BASES PARA LA REALIZACIÓN DE LA PROPUESTA.**

**3.8.1 Marco legal de la Educación Superior en Colombia.** Para hacer una propuesta metodológica de Prospectiva y Planeación Estratégica para instituciones de Educación Superior, debemos exponer el marco legal por el cual se encuentran reguladas dentro de la Ley 30 de 1.992, la cual establece los principios, los objetivos y la autonomía de estas.

## **TITULO PRIMERO**

### **Fundamentos de la Educación Superior**

#### **CAPITULO I**

##### **Principios**

Artículo 1° La Educación Superior es un proceso permanente que posibilita el desarrollo de las potencialidades del ser humano de una manera integral, se realiza con posterioridad a la educación media o secundaria y tiene por objeto el pleno desarrollo de los alumnos y su formación académica o profesional.

Artículo 2° La Educación Superior es un servicio público cultural, inherente a la finalidad social del Estado.

Artículo 3° El Estado, de conformidad con la Constitución Política de Colombia y con la presente Ley, garantiza la autonomía universitaria y vela por la calidad del servicio educativo a través del ejercicio de la suprema inspección y vigilancia de la Educación Superior.

Artículo 4° La Educación Superior, sin perjuicio de los fines específicos de cada campo del saber, despertará en los educandos un espíritu reflexivo, orientado al logro de la autonomía personal, en un marco de libertad de pensamiento y de pluralismo ideológico que tenga en cuenta la universalidad de los saberes y la particularidad de las formas culturales existentes en el país. Por ello, la Educación Superior se desarrollará en un marco de libertades de enseñanza, de aprendizaje, de investigación y de cátedra.

Artículo 5° La Educación Superior será accesible a quienes demuestren poseer las capacidades requeridas y cumplan con las condiciones académicas exigidas en cada caso.

## CAPITULO II

### Objetivos.

Artículo 6° Son objetivos de la Educación Superior y de sus instituciones:

- a) Profundizar en la formación integral de los colombianos dentro de las modalidades y calidades de la Educación Superior, capacitándolos para cumplir las funciones profesionales, investigativas y de servicio social que requiere el país.
- b) Trabajar por la creación, el desarrollo y la transmisión del conocimiento en todas sus formas y expresiones y, promover su utilización en todos los campos para solucionar las necesidades del país.
- c) Prestar a la comunidad un servicio con calidad, el cual hace referencia a los resultados académicos, a los medios y procesos empleados, a la infraestructura institucional, a las dimensiones cualitativas y cuantitativas del mismo y a las condiciones en que se desarrolla cada institución.
- d) Ser factor de desarrollo científico, cultural, económico, político y ético a nivel nacional y regional.
- e) Actuar armónicamente entre sí y con las demás estructuras educativas y formativas.
- f) Contribuir al desarrollo de los niveles educativos que le preceden para facilitar el logro de sus correspondientes fines.
- g) Promover la unidad nacional, la descentralización, la integración regional y la cooperación interinstitucional con miras a que las diversas zonas del país dispongan de los recursos humanos y de las tecnologías apropiadas que les permitan atender adecuadamente sus necesidades.
- h) Promover la formación y consolidación de comunidades académicas y la articulación con sus homólogas a nivel internacional.

- i) Promover la preservación de un medio ambiente sano y fomentar la educación y cultura ecológica.
- j) Conservar y fomentar el patrimonio cultural del país.

## CAPITULO VI

### Autonomía de las Instituciones de Educación Superior.

Artículo 28. 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.

Artículo 29. La autonomía de las instituciones universitarias o escuelas tecnológicas y de las instituciones técnicas profesionales estará determinada por su campo de acción y de acuerdo con la presente Ley en los siguientes aspectos:

- a) Darse y modificar sus estatutos.
- b) Designar sus autoridades académicas y administrativas.
- c) Crear, desarrollar sus programas académicos, lo mismo que expedir los correspondientes títulos.
- d) Definir y organizar sus labores formativas, académicas, docentes, científicas, culturales y de extensión.
- e) Seleccionar y vincular a sus docentes, lo mismo que a sus alumnos.
- f) Adoptar el régimen de alumnos y docentes.
- g) Arbitrar y aplicar sus recursos para el cumplimiento de su misión social y de su función institucional. Parágrafo. Para el desarrollo de lo contemplado en los literales a) y e) se requiere notificación al Ministro de Educación Nacional, a través del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (Icfes).

Artículo 30. Es propia de las instituciones de Educación Superior la búsqueda de la verdad, el ejercicio libre y responsable de la crítica, de la cátedra y del aprendizaje de acuerdo con la presente Ley.

**3.8.2 Las megas tendencias administrativas.** Igualmente es importante tener en cuenta las megas tendencias administrativas existentes en la actualidad que de manera directa influyen en la toma de decisiones en los procesos de Planeación de la IES.

En el siguiente texto podemos observar y analizar claramente estas megas tendencias.

### **3.8.3 La Educación Superior de Estados Unidos en Transición**

Las instituciones pos secundarias están atravesando por una transición mayor que cambiará, fundamentalmente, su forma de organización y función. Este cambio es impulsado por las fuerzas combinadas de la demografía, la globalización, la reestructuración económica y la tecnología de la información, que conducirán, a lo largo de la próxima década, a la adopción de nuevas concepciones del mercado de la educación, de nuevas estructuras organizacionales, y de la forma y contenido de la enseñanza. El propósito de este artículo es describir estas fuerzas y especular sobre sus efectos sobre la educación superior en Estados Unidos y en otras sociedades industriales consolidadas.

**3.8.4 Las Fuerzas Demográficas** Cuatro cambios demográficos están afectando la educación superior.

Primero, la identificación étnica de mezclas de la población general está cambiando tanto en los Estados Unidos como en el mundo, aunque los cambios varían por áreas geográficas. Esto aparece claramente cuando se examina la proporción de población blanca en estas áreas. Entre 1970 y el 2000, la población de la ciudad de Nueva York cambió de dos tercios de blancos a un tercio. En varios estados los niños blancos no son ya la mayoría en las escuelas elementales. Antes del fin del siglo, calculan los demógrafos, los descendientes de europeos en Estados Unidos serán menos de la mitad de la población (Nasser, 2000). Este cambio se refleja en el mundo entero en que la proporción de población blanca está disminuyendo y se proyecta que esta tendencia va a continuar.

Segundo, la demanda por acceso a alguna forma de educación postsecundaria está aumentando dramáticamente, una proporción cada vez mayor de bachilleres están ingresando al tercer nivel (67% hoy vs. 56% en 1980), y el número de bachilleres crecerá en más de un 20% entre 1996 y el 2005. El centro Nacional de Estadísticas de la Educación (2001<sup>a</sup>), reportó un 2% de aumento en las admisiones en el 2001 y proyecta que estas crecerán un 16% más en la próxima década, principalmente debido a un aumento de la población en edad universitaria. La demanda está exacerbada por la disminución general de profesores de postsecundaria; la Oficina de Estadísticas del Trabajo de Estados Unidos, estima que el número de profesores tendrá que aumentar por lo menos en un 16.6% durante la década, para atender el reemplazo y la demanda de crecimiento (Snyder, Edwards, & Folsom, 2002).

Tercero, la estructura de edad en los Estados Unidos y en los países industrializados está cambiando. El centro Nacional de Estadísticas de la Educación (2001b) estima que en los Estados Unidos el 43% de los adultos tendrán 50 años o más en el 2010 y 50% de todos los estudiantes universitarios tendrán más de 21 años. En el 2004 cien millones de estadounidenses tomarán parte en programas de educación superior. (En 1995 esta figura era de 76 millones). El “encanecimiento” de la población también se refleja en el “encanecimiento” de la fuerza de trabajo, la cual necesita educación continua para permanecer viable.

Cuarto, en la próxima década, más de un 20% de los profesores de las instituciones postsecundarias y universidades se retirarán (American Demographics 2001), lo que permitirá que nuevos talentos ingresen al rango del profesorado, talentos que seguramente serán más capaces y se sentirán más cómodos usando en su trabajo instrumentos de la tecnología de la información.

### 3.8.5 Globalización y economía

La globalización incluye el movimiento internacional de capital, trabajo, productos, tecnología e información, en cantidades que crecen cada día. La economía global está orientada por el comercio regional libre, el mercado libre, las corporaciones multinacionales y la tecnología de información. De las economías más grandes del mundo 51 son corporaciones multinacionales, 49 son países. El producto doméstico bruto del supermercado Wal-Mart, es mayor que el conjunto de 12 países. (Wolf, 2002).

Las industrias de tecnología de información juegan un papel principal en la economía global. En los Estados Unidos el 60% del Producto Interno Bruto está relacionado con este tipo de industrias. Desde 1995 la tecnología de la información ha sido responsable de más de un tercio del crecimiento económico de los Estados Unidos. En cinco años, la mayoría de nuevos empleos en Estados Unidos se darán en campos relacionados con los computadores. La citada Oficina de Estadísticas del Trabajo (2002) proyecta que el crecimiento en empleos relacionados con computadores será del 86% entre el 2000 y el 2010.

En este entorno, el comercio electrónico, de negocio a negocio, también se está expandiendo rápidamente. El grupo Gartner estima que este sector excederá los 7 millones de dólares en el 2004 (Iwate, 2000). Consecuentemente un 95% de todos los trabajadores necesitarán usar algún tipo de tecnología de información.

En respuesta a las iniciativas emergentes de libre comercio, las organizaciones de negocios están empequeñeciéndose (*down-sizing*) y reestructurándose para resolver la competitividad creciente de la economía global. Los trabajadores necesitan reentrenamiento constante si se quiere que sus empleadores se sostengan en el negocio y si quieren conservar sus empleos. La Sociedad para el Entrenamiento y el Desarrollo de Estados Unidos, ha estimado que el 75% de la fuerza de trabajo necesita ser re-entrenada para permanecer suficientemente competente en su empleo. (Marklein, 1997).

Para resumir, en los Estados Unidos y en las democracias industrializadas consolidadas en el mundo, hay una demanda creciente por el acceso a la educación superior, debido al aumento de bachilleres. Cuando se combinan estas demandas de los jóvenes por educación superior con las necesidades crecientes para el reentrenamiento de trabajadores a mitad de su vida profesional, podemos asumir, con seguridad, que las universidades existentes que requieren gran cantidad de personas y muchos edificios de

adobe y argamasa, no tendrán los recursos (físicos o financieros) para cubrir la demanda.

Para poder satisfacer esta demanda sin precedentes, las instituciones universitarias necesitan aumentar el uso de la tecnología de información vía aprendizaje *on line*; lo que les permitirá enseñar a más estudiantes sin necesidad de construir más salones, más aún, para que los profesores puedan preparar a estos estudiantes para el éxito en una economía global, se requiere asegurar que los estudiantes puedan acceder, analizar, procesar y comunicar información; usar instrumentos de tecnología de información, trabajar con gente de diferentes trasfondos culturales, y comprometerse con un aprendizaje continuo y auto dirigido.

### **3.8.6 Tecnología de la información**

La tecnología de la información tiene un efecto mayor en nuestras vidas hoy y lo seguirá teniendo en el futuro. Las leyes de Moore, formuladas hace más de 20 años por Gordon Moore, cofundador de Intel, establecen, en efecto, que el poder de la tecnología de los computadores se duplica cada 18 meses, mientras que los precios de la tecnología decrecen en la misma proporción. Intel, por ejemplo, ha desarrollado recientemente transistores con elementos de 3 átomos de ancho, los chips con estos elementos minúsculos pueden contener aproximadamente 400 millones de transistores y operar a 10 Ghz con menos de 1 voltio de energía. (Los chips de Pentium IV actuales funcionan con 1.5 Ghz y contienen 42 millones de transistores). Aunque la ley todavía es válida, los investigadores han especulado acerca de cuándo las leyes de la física irán a parar todo esto. Temprano en la última década, Moore mismo estimó que esta tendencia probablemente cesaría cuando los transistores se redujeran alrededor de 0.25 micrones. Pero los chips con transistores de ese tamaño salieron desde 1997. Desde ese entonces, IBM ha desarrollado un disco duro de un Gigabyte que es del tamaño de dos monedas de 25 centavos de dólar, puestas una sobre la otra, con una capacidad suficiente para contener mil libros. En agosto de 2002 Seagate anunció que ha sobrepasado a IBM reduciendo 50 terabits a una pulgada cuadrada e indicando que eventualmente ofrecerá un terabyte (2 a 3 millones de libros) por sólo 300 dólares (Ng, 2002).

Las implicaciones de las leyes de Moore son profundas. Podemos esperar inteligencia artificial en dispositivos cada vez más pequeños y más poderosos que podrán acercarnos a computadores que sean capaces de pensar y que puedan realizar visualizaciones, simulaciones, modelaciones y animación.

La ley de Metcalf establece que el ancho de banda disponible se doblará sin afectar el precio cada 18 meses. De paso con los avances en la tecnología inalámbrica, esta tendencia hará posible que en un futuro podamos estar conectados permanentemente a las redes en cualquier lugar y en cualquier tiempo. Cuando se combinan computadores más pequeños, más poderosos y menos costosos (y por tanto más accesible), con el poder de la Internet para conectar rápidamente a la gente alrededor del mundo vía audio, video y texto, tenemos los medios para transformar nuestra cultura. Y esto es precisamente lo que está ocurriendo ahora. Podemos anticipar que, en el futuro, los computadores serán tan fáciles de usar, tan ubicuos y tan confiables como son los teléfonos hoy. Estas máquinas equipadas con algoritmos de decisión y sistemas expertos, permitirán a las escuelas enriquecer grandemente la experiencia educativa a través de simulaciones que usan realidad virtual y a través de instrumentos para trabajo entre pares que facilitan el aprendizaje basado en equipos.

### **3.8.7 Signos de cambio**

Todo indica que la educación superior está orientada hacia unas transformaciones mayores, consideremos lo siguiente:

- El número de correos electrónicos enviados en promedio por día, fue de 10 billones en el 2000; 35 billones se esperan en el 2005 (Zuckerman, 2001).
- Las compañías de cables y teléfonos se están consolidando para proveer programas multimediales interactivos (Stern, 2002).
- Cursos y programas educacionales están siendo diseñados, producidos y distribuidos por corporaciones.
- El consejo para la financiación de la educación superior en el Reino Unido estima que el mercado de aprendizaje en la red global será de 70 billones de dólares (Kelly, 2002).
- Merrill Lynch calculó que el mercado de la educación superior, por fuera de los Estados Unidos vale 111 billones al año y proyectó un potencial de consumidores de 32 millones de estudiantes. Más de la mitad de ese mercado, en términos de estudiantes y de dinero, está en La China (Moe, 1998).
- El Instituto Nacional de Estándares y Tecnología estima que el mercado de aprendizaje electrónico en Estados Unidos crecerá a 46 billones de dólares y la Corporación de Datos Internacionales proyecta que el mercado del aprendizaje electrónico se expandirá a un 35% en el 2004, cuando en 1999 era sólo del 10%. (Morton, 2001)

- El ejército *on line* (eArmyU.com) empezó el año pasado y proyecta tener 85mil estudiantes *on line* en el 2005 (Lorenzo, 2002).
- El mercado de educación a distancia con completo cubrimiento de programas conducentes a título, está creciendo a un ritmo de 40%. (Gallagher.& Newman, 2002).
- El programa de Rochester, financiado por Pew, ha patrocinado proyectos de demostración en el Instituto Politécnico de Virginia y en otras instituciones para demostrar cómo los colegios y las universidades pueden usar cursos en la red para manejar más estudiantes más eficientemente y a un menor costo, sin pérdida de la calidad (Morrison & Twigg, 2001).
- Los programas de clases de Cisco cuestan alrededor de 1.800 dólares por trabajador, mientras que en las clases basadas en la red, el costo es aproximadamente de 120 dólares por trabajador (Sunday Times, 2001).
- Las universidades corporadas crecieron de 400 en el 90 a 2000 en el 2000. El número de estudiantes de estas instituciones está aumentado un 30% por año. En el 2003 las corporaciones tendrán el 96% de su entrenamiento en la red. Para el 2010 estas corporaciones universitarias de entrenamiento pueden ser más numerosas que las universidades e instituciones tradicionales (Morrison & Meister, 2001).
- El decano de la Escuela de Negocios de la Universidad de Chicago, predice que el entrenamiento corporativo y el aprendizaje a distancia harán desaparecer muchos de los 700 programas de máster de negocios que ofrecen alrededor de 100.000 títulos cada año (Jones, 2000).
- La Universidad de los Gobernadores del Oeste, una universidad virtual financiada por 10 estados, otorga grados basados en competencias (Morrison & Mendenhall, 2001).
- En el colegio universitario de Caribou (Canadá), los universitarios pagan mensualmente hasta que completan sus cursos (Morrison & Twigg, 2001).
- En el colegio de Río Salado (Arizona), las matrículas son permanentes y se inician nuevas clases cada dos semanas (Morrison & Twigg, 2001).
- El porcentaje de colegios y universidades que ofrecían educación a distancia en el 2001 era de 72%, sólo 48% los ofrecían en 1999.
- En el 2000 el 49% de las instituciones universitarias tenían los salones de clase conectados a la Internet, en el 2002 el dato es del 64%.

Según una encuesta de la Asociación Nacional para la Admisión y la Consejería, en el 2001 las solicitudes de admisión en línea estaban disponibles en el 77% de las instituciones universitarias, un 68% por encima con relación a 1998. Algunos colegios como el Wesleyan de Virginia del Oeste y el Instituto de Tecnología de Massachussets, exigen que todos los solicitantes presenten sus solicitudes *on line*.

La Biblioteca del Congreso y las bibliotecas socias, están lanzando un proyecto piloto para crear un sitio de referencia global, de tal manera que la experiencia de los bibliotecólogos esté disponible para los usuarios 24 horas al día, 7 días a la semana.

El 5% de todas las instituciones de postsecundaria, requieren que todos los estudiantes tengan un computador personal.

En la primavera del 2001, la Universidad de Stranford graduó el primer grupo de 25 estudiantes de su programa global de Ingeniería *on line*. (Harmon, 2001).

Universitas 21 - un consorcio internacional de alto perfil, que agrupa a 17 universidades del Asia, Australia, Europa, y Norteamérica - van a vender grados en el mundo entero. Creado en 1997 este consorcio piensa ofrecer su primer producto: un grado de maestría en el Asia en el 2003 (O'Hagen, 2002).

Finalmente, los estudiantes más jóvenes están cambiando. En general ellos se sienten más contentos que sus mayores utilizando un computador, telecomunicaciones y multimedia. A la luz de las tendencias actuales en el uso de computadores en el hogar, la mayoría de los miembros de la generación Z que llega, podría estar alfabetizada en computadores antes de su ingreso a la escuela. En la actualidad, más del 50% de los distritos escolares en los Estados Unidos, dependen, de alguna manera, de la asistencia de los estudiantes para mantener las redes de computadores y para ayudar a los instructores en el uso de herramientas de tecnología de la información. En un artículo reciente en *On the Horizon*, Prensky (2002), acuñó la frase "nativos digitales" para describir la actual generación de estudiantes jóvenes, quienes están acostumbrados al hipertexto, a los teléfonos en el bolsillo, a una biblioteca en su computador personal y a mensajes instantáneos. Ellos tienen poca paciencia para las lecturas o modos de instrucción que requieren que la información sea posteriormente regurgitada a través de pruebas con lápiz y papel. Su trasfondo cultural también se refleja en sus formas de hablar: por ejemplo, un niño de kinder que tenía hambre, expresó sus sentimientos a la hora del almuerzo diciendo:

[“http://www.hangred.com/”](http://www.hangred.com/), mientras que a otro estudiante se le oyó decir:: “cada vez que voy a la escuela tengo que desconectarme”.

### **3.8.8 La Transición**

Basados en estas tendencias, ¿qué clase de cambios institucionales veremos en las próximas décadas? Yo creo que las instituciones de educación superior ya no podrán limitarse a un área de mercado geográficamente definida, si no que tendrán que ampliarlo con la única limitación del acceso a Internet y la comunicación en el idioma Inglés – aunque esta última restricción podría eventualmente desaparecer con el desarrollo de programas de lenguaje mediados por el computador-. Esta perspectiva será adoptada por un creciente número de instituciones comprensivas y también por otras instituciones públicas y privadas.

Aunque ya existen consorcios interinstitucionales, tales colaboraciones serán el lugar común en 10 años. Más y más instituciones se asociarán con vendedores y con otras instituciones para enriquecer la oferta curricular a través de Internet y para crear distinciones organizacionales y ventajas comparativas en un ambiente de competitividad. Muchos colegios y universidades serán completamente virtuales, mientras que en los campus residenciales se ofrecerán predominantemente cursos híbridos: con actividad presencial, complementados con proyectos individuales y colaborativos *on line*. La capacidad *on line* para la instrucción será sustancial y estándar en prácticamente todas las instituciones en los Estados Unidos. Más aún, estas instituciones predominantemente usarán exámenes basados en competencias para otorgar grados (a diferencia de la hora crédito) y garantizarán que los individuos que pasan estos exámenes sean de verdad competentes para realizar tareas en los niveles respectivos.

En la década que llega, los tradicionales semestres, cuatrimestres o trimestres académicos, evolucionarán para incorporar varios períodos de tiempo para los módulos de aprendizaje. Las matrículas, una vez definidas a tiempos determinados durante el año, serán continuas, por ejemplo, cada mes. Más importante es el cambio demográfico y tecnológico en el contexto de la educación superior. La mentalidad de los miembros del profesorado tendrá que cambiar también, específicamente más que ser proveedores de contenidos, los profesores tendrán que transformarse en diseñadores de experiencias de aprendizaje para una población de estudiantes crecientemente diversa. Los estudiantes, vistos hoy como esponjas cuya tarea es absorber conocimiento de sus profesores (Spector 2002), serán vistos como colegas más jóvenes, quienes adquieren el

conocimiento mientras trabajan a través de cursos basados en proyectos. Los profesores ya no trabajarán en aislamiento sino en equipos de diseño instruccional, especialistas en medios y expertos en evaluación. Estos equipos prepararán cursos que pueden ser enseñados en Internet como híbridos, es decir, en Internet y en las clases tradicionales en los salones. Las clases serán manejadas predominantemente por profesores jóvenes, instructores, o en universidades por estudiantes graduados, quienes interactuarán con los estudiantes en la medida en que ellos avanzan en los cursos virtuales.

Para que los ambientes amigables puedan tener éxito, las estructuras administrativas tradicionales deben cambiar. Katz (2002) señala que los administradores deberán trabajar en un equipo organizacional multidisciplinario, si tienen la esperanza de cubrir las demandas de acceso durante el día y la noche (por ejemplo, materiales de cursos *on line*, reporte de notas, solicitud de préstamos y pagos, y matrículas).

Al mismo tiempo que las tecnologías de la información están transformando el mundo de los profesores y los estudiantes, también está cambiando el contexto del profesorado, específicamente el movimiento liderado por el Instituto de Tecnología de Massachussets en el 2002 para colocar profesores en línea, en conjunción con los esfuerzos de la Coalición de Recursos Académicos y Editores, más el movimiento de academia libre en Internet, establecerán la aceptabilidad de la revisión académica de pares por Internet, para efectos de créditos, permanencia y promoción.

El panorama de la educación superior será muy diferente en el 2020, en comparación con lo que existe hoy. Todavía persistirán muchos campus residenciales de adobe y argamasa, particularmente para los jóvenes, pero sus clases serán híbridas; es decir, una combinación de Internet y salón de clase. Las conferencias magistrales no serán el modo predominante de instrucción, la norma será, más bien, el aprendizaje basado en proyectos individuales y grupales. La educación se enfocará a producir graduados que puedan usar una variedad de instrumentos de tecnologías de información y técnicas para acceder, evaluar, analizar y comunicar información, y que puedan trabajar efectivamente en equipos con personas de diferentes grupos étnicos. De esta manera, las instituciones prepararán mejor a sus estudiantes para dirigir un amplio espectro de asuntos y decisiones del mundo real, las grandes respuestas que no se encuentran en la contra carátula de ningún texto.

La universidad vieja, jerárquica y anclada geográficamente, está muriendo. Pero los educadores progresistas y los renovadores

innovadores pueden todavía revivir la institución usando tecnologías de información que están madurando rápidamente, y construyendo sobre los valores eternos de la academia, el colegaje, el diálogo abierto, y la integridad intelectual, para crear una universidad posindustrial que será capaz de acercarse tanto a las nuevas alturas de la excelencia académica como a las nuevas amplitudes del acceso comunitario y de la utilidad social.<sup>23</sup>

---

MORRISON, James. La educación superior en estados unidos en transición. [en línea]. North Carolina: Horizont, 2003. [consultado 22 de Octubre de 2006]. Disponible en Internet en: <http://horizon.unc.edu/courses/papers/InTransition.asp>

### 3.9 METODOLOGÍA PROPUESTA

Después de hacer un análisis de los casos de planeación estratégica de instituciones de Educación Superior tanto nacionales como latinoamericanas, aplicando los conceptos de diferentes autores sobre el tema, se va a presentar una propuesta que resume las conclusiones a las que se ha llegado.

En primera instancia se mencionaran los componentes comunes y de mayor peso hallados, y luego se presentara un ejemplo aplicado en una institución para llegar al procedimiento ideal. La institución a la cual se denominará Universidad Platónica es de creación ficticia del autor de este documento.

**3.9.1 Misión Universidad Platónica.** Esta debe definirse en términos de definición del negocio, prioridades, la mención de los valores y el mercado objetivo. Opcionalmente se puede incluir un análisis de su entorno y el recurso humano con el que se cuenta.

La Universidad Platónica, como institución de educación superior, tiene como misión principal la formación integral de la persona, y la contribución, mediante su presencia institucional en la comunidad, al desarrollo armónico de la sociedad y del país, aplicando valores como el compromiso con la excelencia, formación para el liderazgo y la gestión empresarial, aprecio por la verdad, sentido de la justicia, compromiso social, en la comunidad del sur y centro del departamento del Valle del Cauca.

**3.9.2 Diagnóstico Estratégico Universidad Platónica.** Debe ser desarrollado en base de un análisis DOFA, un análisis tendencial y opcionalmente un análisis estructural, estos determinan las políticas estratégicas del plan. En nuestro caso de ejemplo vamos a desarrollar primeramente el análisis DOFA, como punto de partida y luego un análisis estructural, como es un factor opcional en el desarrollo del plan, debe aparecer explícito en este documento para que las instituciones que deseen aplicarlo tengan conocimiento del procedimiento para que sea desarrollado con éxito. Finalmente elaboraremos un análisis tendencial.

Tabla 15. Matriz dofa universidad platónica

<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nuevas demandas en el ámbito de la formación continúa desde el sector empresarial y laboral.</li> <li>2. Alianzas de trabajo colaborativo con instituciones públicas y privadas de la Región.</li> <li>3. Tratados comerciales internacionales que demandan el incremento de los niveles de competitividad de los sectores de bienes y servicios,</li> <li>4. La ubicación estratégica de un gran número de egresados en las empresas asentadas en la región.</li> <li>5. Demanda por parte de instituciones educativas de profesionales con títulos de Maestría y Doctorado</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Alta competencia, de parte de otras instituciones,</li> <li>7. Creciente migración de profesionales formados en otros países que compiten por puestos de trabajo</li> <li>8. Aumento de la demanda por profesionales con dominio de una segunda lengua.</li> <li>9. La crisis sociocultural y económica del país.</li> <li>10. El ingreso de sistemas educativos en formato virtual de instituciones extranjeras</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>11 Cultura institucional orientada al logro de la calidad en todas sus actividades.</li> <li>12 Compromiso con la formación profesional con responsabilidad social.</li> <li>13 Bajos niveles de endeudamiento.</li> <li>14 El incremento de los grupos de investigación reconocidos por el Colciencias</li> <li>15 Una infraestructura física propia con alta tecnología de punta</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>16 El no aprovechamiento total de las herramientas tecnológicas que se posee.</li> <li>17 Pocos incentivos a los docentes para que realicen estudios de Postgrado.</li> <li>18 Sistemas de evaluación y promoción académica que otorga escasa valoración a las nuevas oportunidades en el ámbito del desarrollo científico tecnológico y a la docencia de calidad.</li> <li>19 Alta burocratización de los procesos.</li> <li>20 Altos niveles de deserción por parte de los alumnos.</li> </ol>

**3.9.3 Análisis Estructural Universidad Platónica.** Lo primero que se debe tener en cuenta para desarrollar un análisis estructural, es que la institución en el comité que se encuentra desarrollando el Plan Estratégico, debe contar con personal lo suficientemente capacitado para juzgar la relación de causalidad entre cada una de las variables.

Luego de desarrollar el DOFA, se enumeran los factores y se llevan a un cuadro de doble entrada, para determinar su motricidad (alta o Baja) y su dependencia (alta o baja), clasificándolos de acuerdo a la manea como influyen en los demás con 1, ó, 0.

Tabla 16. Análisis estructural universidad platónica

MOTRICIDAD	OPORTUNIDADES					AMENAZAS					FORTALEZAS					DEBILIDADES					MOTRICIDAD	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
OPORTUNIDADES	1	-	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
	2	1	-	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	8
	3	0	1	-	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	10
	4	1	1	1	-	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7
	5	1	1	1	1	-	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8
AMENAZAS	6	1	1	1	1	1	-	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	10
	7	1	1	1	1	1	1	-	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	10
	8	1	1	1	1	1	1	1	-	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	10
	9	1	1	1	1	1	1	1	1	-	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9
	10	1	1	1	1	1	1	1	1	0	-	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	9
FORTALEZAS	11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	
	12	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	-	1	1	1	0	0	0	0	5	
	13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	-	1	1	1	0	1	1	8	
	14	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	-	1	0	0	0	0	7	
	15	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	-	1	0	0	0	7	
DEBILIDADES	16	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	-	0	0	0	7	
	17	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	-	0	0	0	13	
	18	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	-	1	0	11
	19	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	-	0	8
DEPENDENCIA	20	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	-	6
		13	15	13	13	13	13	9	9	4	7	7	6	5	5	6	7	5	4	5	2	

DEPENDENCIA →

Como segunda medida, se ubican los factores en la siguiente tabla de acuerdo a:

Los factores o variables con alta motricidad y baja dependencia se ubican en la zona de poder, denotándose su carácter de prerrequisitos o determinantes.

Factores con alta motricidad y alta dependencia se ubican en la zona de conflicto, denotando la existencia de la doble causalidad, o sea son determinantes de otros factores, pero a la vez son determinados por otros.

Los factores con baja motricidad y baja dependencia se ubican en la zona de factores autónomos, ya que no determinan ni son determinados por otros.

Los factores con baja motricidad y alta dependencia se ubican en la zona de salida ya que son el resultado, la consecuencia, el efecto de los factores motrices o conflicto.

Los factores o variables clave para la institución son aquellos que se ubiquen en la zona de poder en primera instancia y en la zona de conflicto en segunda instancia.

Tabla 17. Ubicación de los factores o variables universidad platónica

ZONA DE PODER	ZONA DE CONFLICTO
11	3
17	6
19	8
10	
7	
18	
20	
ZONA DE AUTONOMIA	ZONA DE SALIDA
16	5
14	13
15	2
	4
9	12

Los factores o variables clave para la institución son aquellos que se ubiquen en la zona de poder en primera instancia y en la zona de conflicto en segunda instancia.

En nuestro ejemplo los factores clave son:

- Tratados comerciales internacionales que demandan el incremento de los niveles de competitividad de los sectores de bienes y servicios,
- Alta competencia, de parte de otras instituciones,
- Creciente migración de profesionales formados en otros países que compiten por puestos de trabajo
- Aumento de la demanda por profesionales con dominio de una segunda lengua.
- El ingreso de sistemas educativos en formato virtual de instituciones extranjeras
- Pocos incentivos a los docentes para que realicen estudios de Postgrado.
- Sistemas de evaluación y promoción académica que otorga escasa valoración a las nuevas oportunidades en el ámbito del desarrollo científico tecnológico y a la docencia de calidad.

- Alta burocratización de los procesos.
- Altos niveles de deserción por parte de los alumnos.

**3.9.4 Análisis Tendencial Universidad Platónica** Las tendencias registradas en los últimos 20 años de la Universidad Platónica son:

- Se amplió la infraestructura física en los últimos 20 años.
- Se incremento la cantidad de programas de pregrado de 7 a 12 y postgrado de 4 a 9 ofrecidos en los últimos 15 años.
- La institución se descentralizó abriendo sedes en las 5 principales ciudades de la región con 5 programas de pregrado en los últimos 4 años.
- Se incursiono en la universidad virtual con 3 programas de Postgrado en los últimos 2 años.
- Se incremento el ingreso de estudiantes a los programas de pregrado en los últimos 10 años.
- Se incrementaron las salas de sistemas de 4 a 12 en los últimos 8 años
- Se incremento la planta de personal administrativo, pero con el crecimiento de estos se ha perdido la identidad que caracterizaba anteriormente a la institución.
- Se incremento la cantidad de docentes con título de maestría en los últimos cinco años
- Los grupos de investigación crecieron aplicándose principalmente a la solución de problemas regionales.
- La institución obtuvo acreditación en 6 programas de pregrado y dos de Postgrado en los últimos 2 años.
- La institución abrió un canal regional de televisión y una emisora de cubrimiento en el sur occidente del país en el último año.
- La institución hizo convenios interinstitucionales con dos universidades en Francia y una en España en los últimos 5 años.

Con la información de la Matriz DOFA, el análisis estructural y las tendencias obtenidas de los últimos 20 años, se pueden proponer escenarios alternativos de los cuales se generará la visión institucional para los próximos 20 años.

**ESCENARIO 1**

Con la ampliación de la infraestructura física se pueden crear espacios donde los estudiantes generen proyectos de investigación que haciéndolos prácticos y que den solución a problemas regionales en las diferentes áreas académicas de la institución.

Con la creación de programas virtuales se pueden hacer convenios con otras instituciones de educación superior del país para que se lleven los programas hasta los diferentes rincones de Colombia.

Aprovechando los convenios con instituciones de países europeos la institución puede realizar intercambio de docentes para que estos adquieran conocimientos de idiomas y avances en las diferentes áreas de desempeño, lo mismo que tecnologías que puedan ser aplicados en la institución.

Continuar con los procesos de acreditación que les han permitido obtener acreditación en algunos de los ofrecidos actualmente.

## ESCENARIO 2

La universidad fortalecerá los procesos de creación de empresas en los diferentes programas académicos ofrecidos, para que los egresados cuenten con bases sólidas que les permitan obtener financiación en entidades tanto públicas como privadas para desarrollar los diferentes proyectos trabajados durante el curso de su carrera.

Con la diversidad de carreras con las que contará la institución se realizaran convenios con la empresa privada para que los estudiantes puedan realizar prácticas empresariales, generando soluciones reales a problemas existentes.

La institución propondrá estrategias dirigidas a unificar su cultura organizacional interna, para que el personal administrativo se consolide y se cree una fuerte pertenencia con la institución.

A través de la creación del canal se presentaran propuestas generadas desde los mismos estudiantes para que se cree una cultura de libre expresión, y se cultive la creatividad donde se muestren los avances tecnológicos generados internamente.

**3.9.5 Visión Universidad Platónica.** Esta debe tener expresos los siguientes factores: horizonte, clara definición de la imagen futura y los medios para alcanzarla.

La universidad Platónica será reconocida nacional e internacionalmente en el año 2010, por su excelencia académica, por ser líder en educación virtual y por ser semillero de investigadores. Esto se logrará a través convenios interinstitucionales para educación virtual, el apoyo creciente a los grupos de investigación, la acreditación de sus programas y el constante auto evaluación y retroalimentación de los procesos.

**3.9.6 Plan Estratégico Universidad Platónica.** Se concluye que los componentes básicos del plan estratégico son: Objetivos, metas, estrategias. Se debe especificar hasta que punto hay alguna relación entre las estrategias y los resultados del DOFA, específicamente con las oportunidades. Se debe tener en cuenta que cada estrategia surgida debe estar ligada a un objetivo.

#### OPORTUNIDADES DETECTADAS EN EL DOFA

- Nuevas demandas en el ámbito de la formación continua desde el sector empresarial y laboral.
- Alianzas de trabajo colaborativo con instituciones públicas y privadas de la Región.
- Tratados comerciales internacionales que demandan el incremento de los niveles de competitividad de los sectores de bienes y servicios,
- La ubicación estratégica de un gran número de egresados en las empresas asentadas en la región.
- Demanda por parte de instituciones educativas de profesionales con títulos de Maestría y Doctorado

#### FACTORES CLAVE RESULTANTES DEL ANALISIS ESTRUCTURAL

- Tratados comerciales internacionales que demandan el incremento de los niveles de competitividad de los sectores de bienes y servicios,
- Alta competencia, de parte de otras instituciones,
- Creciente migración de profesionales formados en otros países que compiten por puestos de trabajo
- Aumento de la demanda por profesionales con dominio de una segunda lengua.
- El ingreso de sistemas educativos en formato virtual de instituciones extranjeras
- Pocos incentivos a los docentes para que realicen estudios de Postgrado.
- Sistemas de evaluación y promoción académica que otorga escasa valoración a las nuevas oportunidades en el ámbito del desarrollo científico tecnológico y a la docencia de calidad.
- Alta burocratización de los procesos.
- Altos niveles de deserción por parte de los alumnos.

#### EJEMPLO APLICADO

##### OBJETIVO 1

Establecer programas de educación continua que contribuyan a solucionar problemas específicos en el sector industrial y de servicios de la región en 1 año.

## METAS

- Estructurar un estudio de cada uno de los sectores industriales de la región. 6 meses.
- Hacer conocer los programas existentes a las diferentes empresas de los sectores. 2 meses.
- Establecer programas generales de capacitación que puedan ser aplicados a todo tipo de empresas. 4 meses.

## ESTRATEGIAS

- Realizar un seminario de interés general, gratuito, de corta duración, donde se invite a las empresas de los diferentes sectores industriales de la región.
- Aplicar un cuestionario sobre evaluación de necesidades de capacitación en las empresas.
- Recopilar una base de datos de los representantes de las diferentes empresas asistentes.
- Enviar un representante de mercadeo capacitado a las empresas para establecer contacto directo.

## OBJETIVO 2

Realizar convenios estratégicos para prácticas empresariales con empresas privadas y públicas en 6 meses.

## METAS

- Crear un centro de relaciones con la empresa privada y pública dentro de la institución. 2 meses.
- Promover en los diferentes programas académicos la finalidad del centro de relaciones empresariales. 4 meses.

## ESTRATEGIAS

- Contratar un profesional en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas o Derecho, con buenas relaciones interpersonales, que haya trabajado en la empresa pública o privada y conozca el funcionamiento interno de estas.
- Realizar reuniones informativas con directivos y estudiantes de los programas académicos, dando a conocer la finalidad del centro de relaciones empresariales y los contactos con las empresas que se hayan realizado.

## OBJETIVO 3

Hacer un estudio exhaustivo sobre los estudiantes que ingresan en un periodo académico y la cantidad de ellos que desertan de los programas en 1 año.

#### METAS

- Establecer las causas de la deserción.
- Crear programas especiales para evitar la deserción.

#### ESTRATEGIAS

- Contratar un psicólogo para establecer parámetros generales de conducta que ayuden a determinar las causas de la deserción.
- Generar incentivos tanto académicos como de dispersión que permitan a los estudiantes superar sus deficiencias y temores en la universidad para evitar la deserción.

#### OBJETIVO 4

Obtener la acreditación de alta calidad académica ante el Icfes de todos los programas académicos (pre y postgrado) en 3 años.

#### METAS

- Acompañamiento a los procesos de acreditación de cada uno de los programas.
- Establecimiento de normas de autorregulación y estructura organizacional.
- Mejoramiento de los procesos de comunicación internos.

#### ESTRATEGIAS

- Elaborar informes de procedimientos de los programas cumpliendo con los requisitos solicitados por el CNA.
- Evaluar constantemente a los docentes que se asignan para las clases.
- Evaluar y mejorar de los procesos y empleados administrativos de los programas.
- Crear un medio de comunicación institucional tanto para administrativos como para docentes y estudiantes.
- Realizar reuniones periódicas con el personal administrativo para dar a conocer los cambios realizados en los procesos de mejoramiento.

**3.9.7 Plan Operativo Universidad Platónico.** El plan operativo es la otra cara del plan estratégico y, como lo sugiere su nombre, debe mostrar como hacer operativos los objetivos y las estrategias definidas en un plan estratégico.

Tabla 18. Esquema plan operativo universidad platónica

<p><b>OBJETIVO 1</b> Establecer programas de educación continua que contribuyan a solucionar problemas específicos en el sector industrial y de servicios de la región en 1 año.</p>	<p><b>OBJETIVO 2</b> Realizar convenios estratégicos para prácticas empresariales con empresas privadas y públicas en 6 meses.</p>	<p><b>OBJETIVO 3</b> Hacer un estudio exhaustivo sobre los estudiantes que ingresan en un periodo académico y la cantidad de ellos que desertan de los programas en 1 año.</p>	<p><b>OBJETIVO 4</b> Obtener la acreditación de alta calidad académica ante el Icfes de todos los programas académicos (pre y postgrado) en 3 años.</p>
<p><b>AREA PROGRAMATICA</b> División De Educación Continua</p>	<p><b>AREA PROGRAMATICA</b> Coordinación Académica Programas Académicos</p>	<p><b>AREA PROGRAMATICA</b> División de Bienestar Institucional</p>	<p><b>AREA PROGRAMATICA</b> Departamento de Planeación Dirección Programas Académicos</p>
<p><b>PROGRAMA</b> Estudios estratégicos en los diferentes sectores industriales y de servicios <b>OBJETIVO</b> Identificar las áreas clave de las empresas de la región en las cuales se pueda hacer propuesta de programas de Educación Continua. <b>META</b> Hacer estudio de 30 empresas en un periodo de 3 meses</p>	<p><b>PROGRAMA</b> Desarrollar estudios para establecer las áreas en las cuales los estudiantes de los programas pueden desarrollar practicas en las empresas de la región <b>OBJETIVO</b> Lograr contacto directo con los jefes de los departamentos operativos de las empresas para que se puedan desarrollar proyectos como prácticas para estudiantes de la Institución. <b>META</b> Contactar a los jefes operativos de las empresas del sector azucarero en 6 meses y presentar propuestas en 1 año</p>	<p><b>PROGRAMA</b> Análisis a estudiantes que ingresan por cada área en un determinado periodo académico <b>OBJETIVO</b> Determinar los motivos que afectan el desarrollo normal de un estudiante dentro de determinado programa académico <b>META</b> Convocar un grupo de 30 estudiantes de primeros semestres de los diferentes programas académicos a los cuales se les va a realizar el estudio en 2 meses</p>	<p><b>PROGRAMA</b> Gestión de la acreditación de la calidad de la educación <b>OBJETIVO</b> Obtener acreditación de los programas académicos de la institución. <b>META</b> Capacitar a los docentes de hora cátedra de los programas de pre grado y postgrado en 3 meses sobre el proceso de acreditación</p>
<p><b>PROYECTO 1</b> Clasificación de las principales empresas de la región en cada uno de los sectores industriales existentes. <b>OBJETIVO</b> Establecer los tipos de empresas en los cuales se pueden desarrollar proyectos académicos prácticos <b>META</b> Determinar los diferentes tipos de empresas existentes en la región en 3 meses</p>	<p><b>PROYECTO 1</b> Clasificación de las principales empresas de la región en cada uno de los sectores industriales existentes <b>OBJETIVO</b> Establecer los sectores donde se pueda hacer contacto con los responsables de las áreas operativas de las empresas <b>META</b> Determinar los diferentes tipos de empresas existentes en la región en 3 meses</p>	<p><b>PROYECTO 1</b> Determinar la procedencia de cada uno de los estudiantes: institución educativa, estrato socioeconómico, lugar geográfico, cultura. <b>OBJETIVO</b> Identificar las posibles causas de la deserción de acuerdo a la procedencia de los estudiantes <b>META</b> Detallar los rasgos clave del lugar de procedencia del grupo estudiado en 2 meses</p>	<p><b>PROYECTO 1</b> Auto evaluación de cada uno de los programas académicos de la institución <b>OBJETIVO</b> Obtener información sobre la calidad de los programas académicos ofrecidos por la institución <b>META</b> Conseguir la información pertinente sobre la calidad de los programas académicos en 4 meses</p>

Tabla 19 esquema de los proyectos de la universidad platónica

PROYECTO 1						
OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMAS	PRESUPUESTOS
PROYECTO 2						
OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMAS	PRESUPUESTOS

### **3.9.8 Organización Y Cultura Organizacional Universidad Platónica**

#### **ESTRUCTURA FORMAL**

##### **Organigrama**

De acuerdo a los resultados prácticos y a los conceptos estudiados de diferentes autores, se llega a la conclusión de que el organigrama debe ser el resultado, debe derivarse de la estrategia, es decir, se debe asignar un responsable para cada objetivo resultante.

Debe existir un jefe responsable para cada objetivo estratégico, a su vez, un responsable para cada objetivo programático, de esta manera se deriva el organigrama de la institución.

En una Institución de Educación Superior, la estructura orgánica debe ser lo más lineal y plana posible, ya que por sus múltiples actividades, entre más directa y simple sea la comunicación, será más fácil hallar solución a los inconvenientes que se puedan presentar

#### **EJEMPLO APLICADO**

##### **OBJETIVO ESTRATEGICO 1**

Establecer programas de educación continua que contribuyan a solucionar problemas específicos en el sector industrial y de servicios de la región en 1 año.

Área Programática: Dirección de Extensión

Responsable: Director de Extensión

##### **OBJETIVO ESTRATEGICO 2**

Realizar convenios estratégicos para prácticas empresariales con empresas privadas y públicas en 6 meses.

Área Programática: Dirección Académica

Responsable: Director Centro de Relaciones Empresariales

##### **OBJETIVO ESTRATEGICO 3**

Hacer un estudio exhaustivo sobre los estudiantes que ingresan en un periodo académico y la cantidad de ellos que desertan de los programas en 1 año.

Área Programática: Dirección de Bienestar Institucional

Responsable: Desarrollo Psicosocial

##### **OBJETIVO ESTRATEGICO 4**

Obtener la acreditación de alta calidad académica ante el Icfes de todos los programas académicos (pre y postgrado) en 3 años.

Área Programática: Dirección de Planeación

Responsable:                    Director de Planeación, Directores de Facultades,  
Directores de Postgrados

#### Procesos y procedimientos

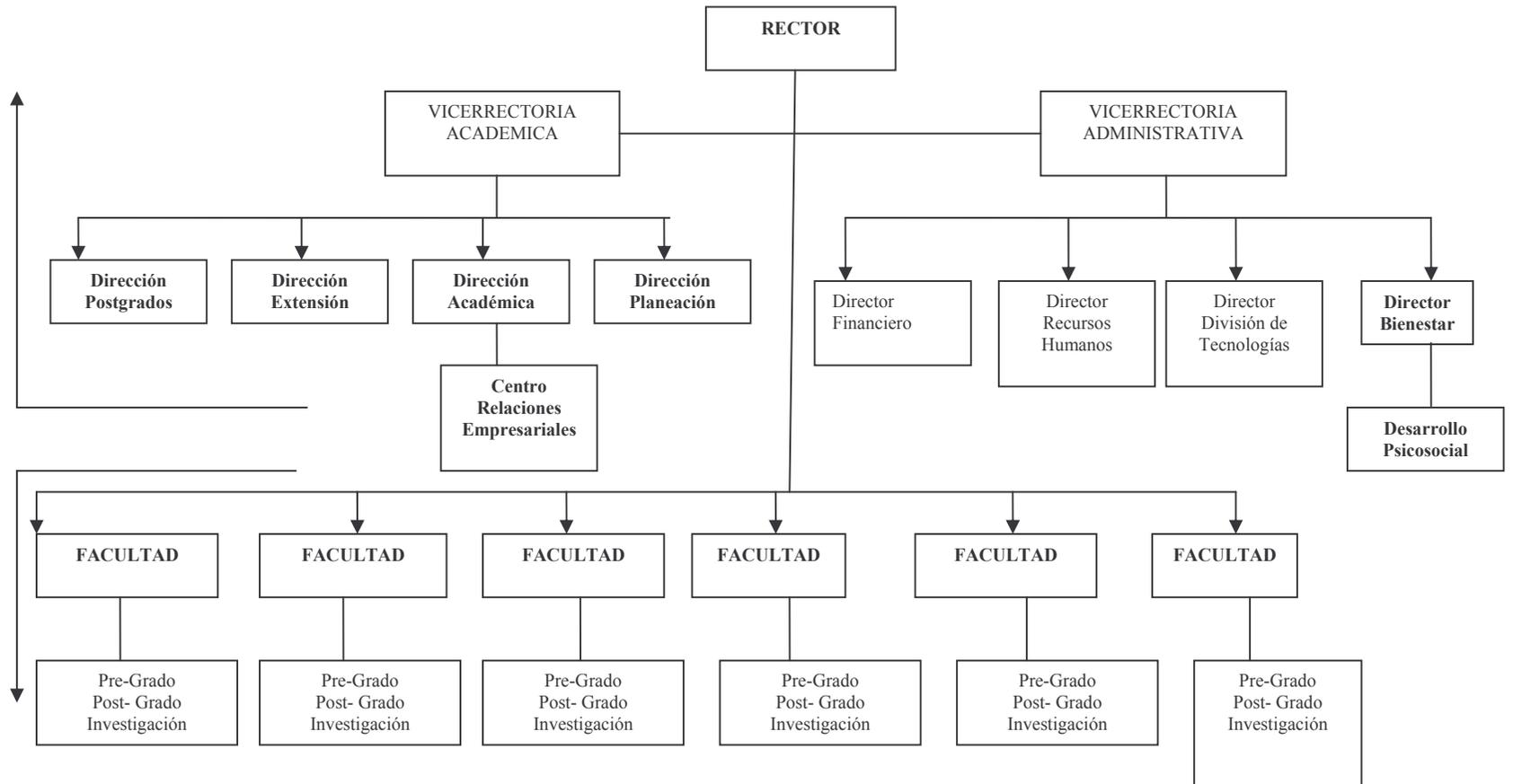
Al igual que el organigrama se deriva de la estrategia, los procesos y procedimientos también deben derivarse de ella. Se deben establecer procesos simples y sencillos para que los proyectos, objetivos programáticos y objetivos estratégicos se cumplan.

#### EJEMPLO APLICADO

Proceso para presentar la solicitud de Registro Calificado Universidad platónica:

- En el programa académico se elabora la propuesta con todo el contenido requerido por el ICFES para la presentación.
- La propuesta es evaluada en el consejo académico de la facultad
- El consejo Académico de Facultad presenta la propuesta a la Oficina de Planeación Institucional.
- Oficina de Planeación evalúa, revisa, y sugiere las correcciones necesarias, de acuerdo a experiencias con otros programas.
- El programa Académico realiza las correcciones sugeridas por Oficina de Planeación.
- La propuesta para solicitud de registro calificado es remitida al ICFES.

Grafico 14. Organigrama universidad platónica



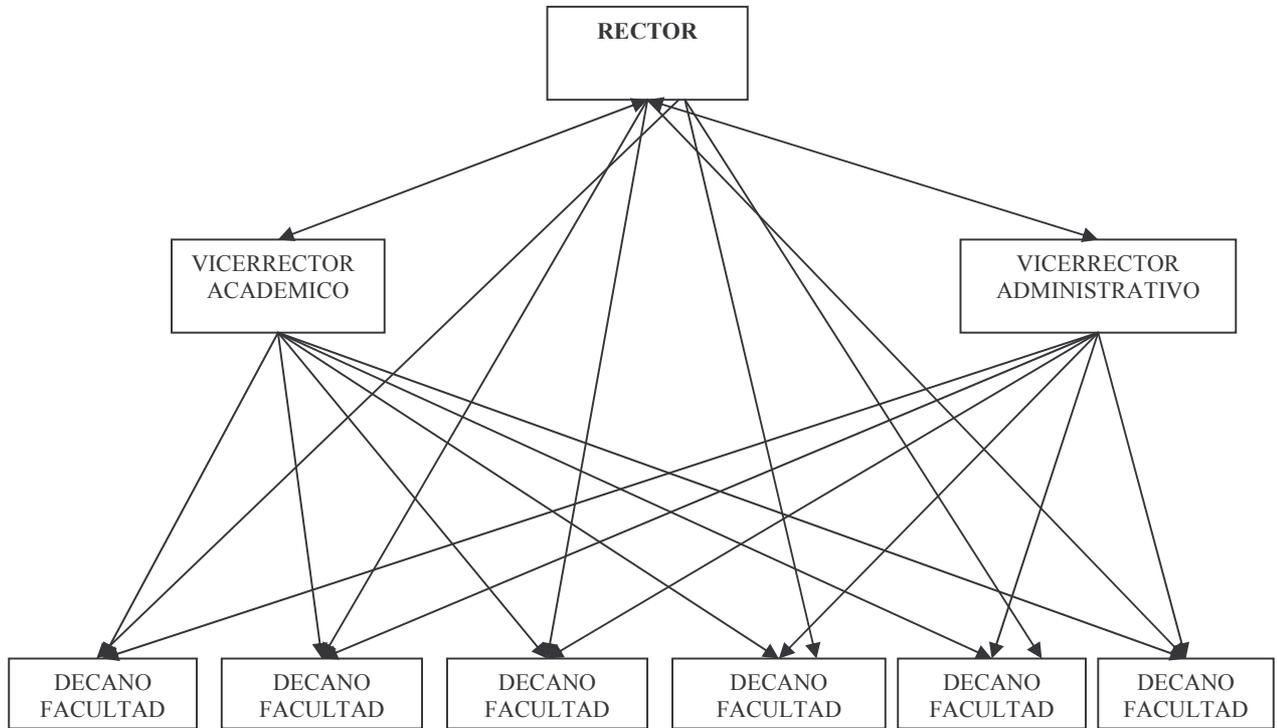
## ESTRUCTURA INFORMAL

### Comunicación y Liderazgo

La comunicación se refiere a la capacidad del director o gerente para transmitir a los diferentes públicos (personal, clientes, proveedores, socios, etc.) Los, objetivos las estrategias y la estructura organizacional de la entidad.

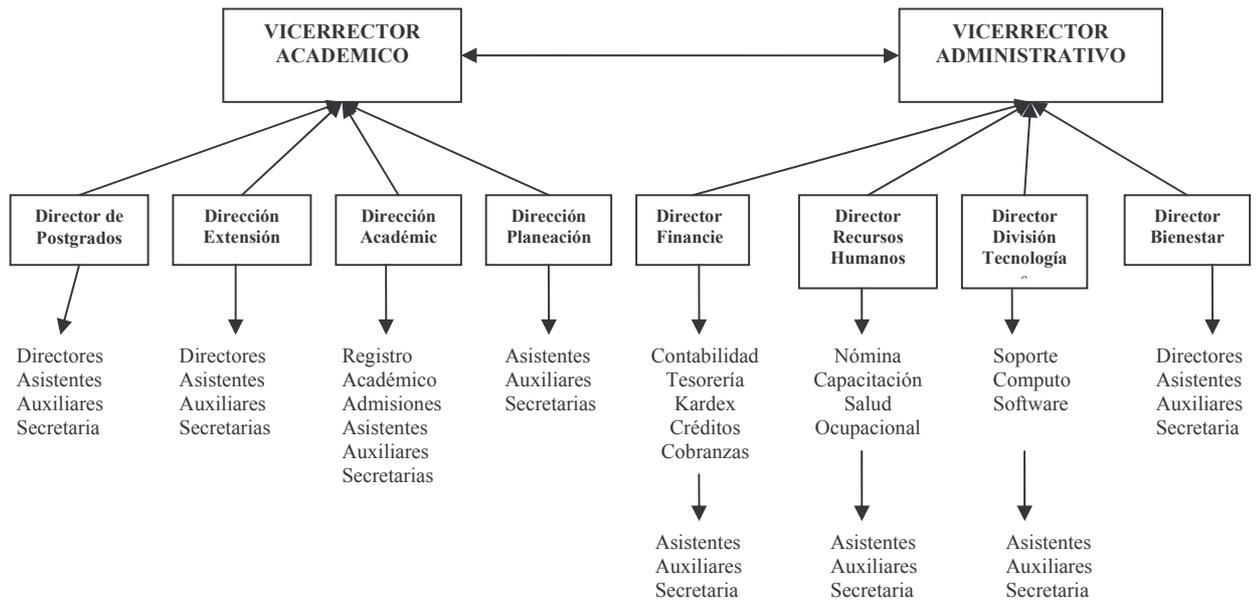
El liderazgo se manifiesta en la capacidad del directivo para motivar con el ejemplo a los actores a alcanzar los objetivos y metas institucionales.

Grafico 15. Esquema de comunicación altos mandos universidad platónica



Este esquema representa la comunicación en los altos mandos de la institución, la cual debe ser recíproca entre quienes dirigen los principales departamentos o divisiones con el rector. De esta manera la información llega directamente a quienes toman las decisiones y la transmisión de las estrategias no toma rumbos que pueden desviarlas y darles otros sentidos.

Gráfico 16. Esquema de comunicación medios mandos universidad platónica



En este esquema podemos observar la comunicación de los mandos medios, al igual que en la de los altos mandos la comunicación debe ser recíproca entre los dirigentes y directa con los departamentos y divisiones.

Igualmente el liderazgo debe ser ejercido por cada director de una manera que motive a sus subordinados a lograr los objetivos y a cumplir con la misión institucional.

**3.9.9 Evaluación Del Plan.** Evaluación de la suficiencia de recursos Universidad Platónica. La comparación entre lo presupuestado y lo ejecutado en el plan permite saber el grado de suficiencia o insuficiencia de cada recurso utilizado.

**OBJETIVO 1**

Establecer programas de educación continua que contribuyan a solucionar problemas específicos en el sector industrial y de servicios de la región en 1 año.

Tabla 20. Formato para la evaluación de recursos del plan institucional de la universidad platónica

OBJETIVO No. 1	Recurso presupuestado	Recurso Ejecutado	Índice de Insuficiencia *
Descripción del Recurso			
1. Recursos Humanos			
• Personal Administrativo	10		
• Evaluadores	10		
• Personal académico	20		
2 Recursos Físicos			
• Oficinas en metros cuadrados	50		
• Computadores	10		
• Impresoras	2		
• Fax	1		
• Teléfonos	5		
3. Recursos Financieros (En millones de Pesos)			
Recursos Propios	20		

**Eficacia**

La comparación entre los resultados obtenidos y las metas programadas permite la construcción de un índice de logro para cada una de las metas definidas. Este índice se obtiene como el resultado obtenido dividido por la meta esperada multiplicado por 100. Un valor de 100 indica el logro total de la meta.

**OBJETIVO 1**

Establecer programas de educación continua que contribuyan a solucionar problemas específicos en el sector industrial y de servicios de la región en 1 año.

Tabla 21 formato tipo para la evaluación de la eficiencia del plan institucional de la universidad platónica

<b>Descripción del objetivo, meta e indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Resultado</b>	<b>Índice de Logros *</b>
Objetivo 1			
<b>Meta</b>			
<b>En no. de Empresas Estudiadas</b>	30		

### Eficiencia

Para efectos de la evaluación de la eficiencia de los procesos se usó la información obtenida en la evaluación de la suficiencia de los recursos y en la eficacia en términos de resultados. Combinando los dos es posible obtener la productividad media de cada uno de los recursos utilizados, viendo las unidades de logro por la cantidad de recurso utilizado.

Tabla 22. Formato para la evaluación de la eficacia del plan institucional de la universidad platónica

<b>OBJETIVO No. 1</b>	<b>Productividad</b>	<b>Media</b>	<b>Índice</b>
Descripción del recurso	Meta 1	Resultado 2	Eficiencia 3
1 Recursos Humanos			
• Personal Administrativo	4.5		
• Evaluadores	4.0		
• Personal académico	4.0		
2 Recursos Físicos			
• Oficinas en metros cuadrados	3.0		
• Computadores	4.2		
• Impresoras	3.5		
• Fax	4.0		
• Teléfonos	5.0		
3. Recursos Financieros (En millones de Pesos)			
<b>Recursos Propios</b>	5.0		

### Efectividad

La evaluación de la efectividad del plan estratégico esta referida al impacto logrado en términos de aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas y superación de las amenazas y debilidades institucionales.

Tabla 23 formato para la evaluación de la efectividad del plan institucional de la universidad platónica

<b>Descripción de la Oportunidad</b>	<b>Aprovechamiento</b>		
Nuevas demandas en el ámbito de la formación continua desde el sector empresarial y laboral	Pleno ( X )	Parcial ( )	Nulo ( )
Alianzas de trabajo colaborativo con instituciones públicas y privadas de la Región.	Pleno ( )	Parcial ( X )	Nulo ( )
Tratados comerciales internacionales que demandan el incremento de los niveles de competitividad de los sectores de bienes y servicios	Pleno ( )	Parcial ( )	Nulo ( )
La ubicación estratégica de un gran número de egresados en las empresas asentadas en la región	Pleno ( X )	Parcial ( )	Nulo ( )
Demanda por parte de instituciones educativas de profesionales con títulos de Maestría y Doctorado	Pleno ( )	Parcial ( )	Nulo ( )
<b>Descripción de Fortaleza</b>			
Cultura institucional orientada al logro de la calidad en todas sus actividades.	Pleno ( X )	Parcial ( )	Nulo ( )
Compromiso con la formación profesional con responsabilidad social.	Pleno ( X )	Parcial ( )	Nulo ( )
Bajos niveles de endeudamiento.	Pleno ( X )	Parcial ( )	Nulo ( )
El incremento de los grupos de investigación reconocidos por el Conciencias	Pleno ( X )	Parcial ( )	Nulo ( )
Una infraestructura física propia con alta tecnología de punta	Pleno ( X )	Parcial ( )	Nulo ( )
<b>Descripción de Amenaza</b>			
Alta competencia, de parte de otras instituciones	Pleno ( X )	Parcial ( )	Nulo ( )
Creciente migración de profesionales formados en otros países que compiten por puestos de trabajo	Pleno ( )	Parcial ( X )	Nulo ( )
Aumento de la demanda por profesionales con dominio de una segunda lengua.	Pleno ( X )	Parcial ( )	Nulo ( )
El ingreso de sistemas educativos en formato virtual de instituciones extranjeras	Pleno ( X )	Parcial ( X )	Nulo ( )
<b>Descripción de Debilidad</b>			
El no aprovechamiento total de las herramientas tecnológicas que se posee.	Pleno ( X )	Parcial ( )	Nulo ( )
Pocos incentivos a los docentes para que realicen estudios de Postgrado	Pleno ( X )	Parcial ( )	Nulo ( )
Sistemas de evaluación y promoción académica que otorga escasa valoración a las nuevas oportunidades en el ámbito del desarrollo científico tecnológico y a la docencia de calidad.	Pleno ( )	Parcial ( X )	Nulo ( )
Altos niveles de deserción por parte de los alumnos.	Pleno ( X )	Parcial ( )	Nulo ( )

#### 4. CONCLUSIONES

- De acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio de los casos tanto en Colombia como en Latinoamérica, se puede determinar que es necesario establecer una metodología que les permita a las IES de manera coherente y práctica, estudiar sus procesos administrativos para que puedan estructurar y aplicar Prospectiva y Planeación Estratégica, con procedimientos específicos y funcionales para que puedan desarrollarse y permanecer en el medio.
- Es necesario antes de realizar una propuesta de Prospectiva y Planeación Estratégica, revisar los parámetros legales que rigen o normalizan a las IES. En este caso la ley 30 de 1.992. Igualmente se deben tener en cuenta las megas tendencias administrativas existentes, ya que de manera directa inciden en el futuro de todo tipo de empresas y en nuestro caso de las IES. Estas deben ser constituidas con bases que permitan la flexibilidad y la adaptabilidad en el continuo cambio que implica la planeación estratégica.
- Las IES a nivel general siempre se las consideraba desde su aspecto meramente académico, ya que son generadoras de conocimiento e investigación y bajo este aspecto se pasaba por alto su carácter administrativo y solo se le tenía en cuenta en función del manejo de recursos humanos, físicos y económicos. Igualmente la división interna entre lo académico y lo administrativo, halando cada cual hacia su lado, no ha permitido que se establezcan parámetros que les permitan trabajar en conjunto para determinar una visión y una misión que reúna las dos funciones de la IES para el logro de los objetivos comunes de las mismas. Debido a esto anteriormente no se había generado una metodología de Prospectiva y Planeación Estratégica aplicable a las mismas.
- Los conflictos generados entre lo administrativo y lo académico en las IES, entran en colisión al presentarse los dos aspectos básicos en la estructura organizacional como lo son la división del trabajo para la asignación de funciones y la distribución del poder entre sus miembros para efectos de mando y coordinación. Estas diferencias o conflictos pueden ser resueltos cuando los administrativos acepten que en la planeación estratégica, priman los objetivos académicos sobre los administrativos y que la parte administrativa debe estar subordinada a la parte académica.
- Los componentes principales a tener en cuenta para establecer una metodología de Prospectiva y Planeación Estratégica son:

- Fijar un propósito o razón de ser de la institución que comprometa e identifique a cada una de las personas que laboren en ella. (MISSION).
  - Establecer los factores tanto internos como externos que afectan o benefician a la institución (DOFA).
  - Interrelacionar estos aspectos entre si para ver cómo influyen los unos sobre los otros (ANALISIS ESTRUCTURAL).
  - Analizar la información existente sobre la institución en varios periodos de tiempo, para determinar tendencias. (ANALISIS TENDENCIAL).
  - Interrelacionar los resultados obtenidos en los dos anteriores análisis, plantear escenarios futuros y factibles para la institución y determinar el rumbo de la misma (VISION).
  - Con los resultados de los diferentes análisis establecer objetivos, metas, estrategias, programas y planes. (PLAN OPERATIVO).
  - Identificar los procesos y procedimientos y establecer principios y valores (CULTURA ORGANIZACIONAL).
  - Hacer seguimiento de cada uno de los pasos anteriores para determinar la efectividad, la eficacia y la eficiencia del plan y a la vez retroalimentar los procesos. (EVALUACION DEL PLAN)
- 
- Los beneficios que obtendrán las IES al implementarse una
  - Metodología de Prospectiva y Planeación Estratégica son:
  - Mejorar la organización en los procesos de planeación, ya que existirán unos pasos guía a seguir.
  - Maximización de la eficiencia organizacional al tener un plan establecido que les permitirá visionar sus proyectos tanto a mediano como a largo plazo.
  - Permitirá a los directivos hacer un análisis del contexto para rediseñar la institución y ajustar los objetivos hacia los aspectos globales antes que solos en sus operaciones de rutina.
  - Hacer retroalimentación de cada uno de los aspectos del plan, para hacer las correcciones necesarias y establecer mejoramiento continuo del mismo.
  - Analizar el entorno social, político, económico y cultural del medio en el que se desenvuelven, permitiéndoles generar programas que cubran las necesidades del mismo.

## RECOMENDACIONES

- Integrar un grupo interdisciplinario de profesionales, con las competencias requeridas para realizar un concienzudo trabajo de planeación.
- Alineación de procesos, recursos, competencias.
- El ejercicio de Planeación debe ser consensuado, de tal manera que todos los estamentos de la institución tengan participación activa de él.
- Identificar los datos históricos y estadísticos de la institución.
- Aplicar las reglamentaciones de la ley 30 de 1.992., con respecto a las definiciones y fundamentos de las IES.
- Tener muy en cuenta las megas tendencias de la administración ya que entorno a ellas pueden girar las decisiones que tome la institución.
- Establecer normas entre la Academia vs. Administración, que le permitan a la institución lograr el equilibrio necesario.

## BIBLIOGRAFIA

AMADOR Posadas, Fátima Jackeline: Planeación Estratégica. [en línea] Santiago de Chile: Emprendedores, 2005 [consultado agosto 26 de 2006]. Disponible en Internet: [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion de empresas/planeacion\\_estrategica/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacion_estrategica/)

COSTA, Alfredo. Coloquio Internacional sobre Prospectiva de la Economía Mundial y sus Efectos sobre las Economías de América Latina y del Caribe. Santiago de Chile: Abril de 1991. 16 p.

FONDO COLOMBIANO DE INVESTIGACIONES CIENTIFICAS Y PROYECTOS ESPECIALES "FRANCISCO JOSE DE CALDAS", Subdirección de recursos científicos y tecnológicos. Programa nacional de acción prospectiva en ciencia y tecnología. Documento pnp- 010, Bogotá Mayo de 1995. 68 p.

GODETT, M. De la Anticipación a la Acción. Manual de Prospectiva y Estrategia. México: Alfa Omega, 1995. 135 p.

GODETT. M. Inflexiones Recientes en el Análisis Prospectivo. En Edgar Ortegón y Javier Medina (comp) Prospectiva: Construcción Social del Futuro. Cali: Universidad del Valle Ilpes, 1997. 145 p.

HODARA, Joseph. Los Estudios del Futuro: Problemas y Métodos. México: COLCIENCIAS, 1.984 .109 p.

LAVERDE, Jairo Cesar. Una Visión Prospectiva de Colombia: Problemas y Oportunidades. Santiago de Cali: 1986. 30 p. DOC-PNP-165

MOJICA, Francisco. La Prospectiva, Técnicas para Visualizar el Futuro. Santiago de Cali: Legis, 1991. 165 p.

MORRISON, James. La educación superior en estados unidos en transición. [en línea]. North Carolina: Horizont. 2003. [consultado 22 de Octubre de 2006]. Disponible en Internet en: <http://horizon.unc.edu/courses/papers/InTransition.asp>

PEREZ, Martha. Guía Práctica de la Planeación Estratégica. Cali: Editorial Univalle, 1990. 93 p.

RODRÍGUEZ GÓMEZ, Elizabeth. La prospectiva como disciplina sistémica.: conceptos y técnicas. En: Revista Eafit No. 82 (1991); p. 48

ROMERO, Luis Ernesto. Administración Superior: Una Aproximación a la Modernización de la Dirección Universitaria en Latinoamérica. 2 ed. Bogotá D.C.: Siglo XXI, 1998. 165 p.

SACHSE, Wladimir. Diseño de un Futuro para el Futuro. México : Fundación Javier Barrios Sierra, 1973. 72 p.

SALAZAR Guzmán, Roberto. Estrategia y Estrategas. [en línea] Perú: Bussines Entreprice. 2004. [consultado 28 de Agosto 2006]. Disponible en Internet en: <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/estrate.htm>

SALLENAVE, J. P. Gerencia y Planeación Estratégica. Santiago de Cali : Editorial Norma, 1985. 234 p.

SALLENAVE, J. P. La Gerencia Integral. Bogotá D.C: Editorial Norma, 1.994. 239 p.

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá D.C.: 3 R editores, 1999. 343 p.

THOMPSON, STRICKLAND. Administración Estratégica: Conceptos y Casos. México : McGraw-Hill, 2004. 1034 p.