



Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Dirección General de Planeación

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN Y PROGRAMAS DE DESARROLLO INSTITUCIONALES

Dirección de Estudios Estratégicos y Desarrollo
Institucional

A stylized line-art illustration of a city skyline is positioned at the bottom of the page. It features several buildings of varying heights and architectural styles, including a prominent curved building. The illustration is rendered in white and light gray lines against a background of overlapping geometric shapes in shades of gray and red.

JULIO DE 2017

DIRECTORIO:

MTRO. ADOLFO PONTIGO LOYOLA

Rector

DR. SAÚL AGUSTÍN SOSA CASTELÁN

Secretario General

MTRO. TOMAS ROBERTO HERRERA GONZÁLEZ

Director General de Planeación

DR. JUAN JOSÉ AGUILAR LUGO MARINO

Director de Estudios Estratégicos y

Desarrollo Institucional

Portada: Mtro. Luis Rodolfo Samperio Llano

Revisión de estilo: Lic. Sergio Viguera Melo



© Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
D. R. 2017, UAEH.
Abasolo 600, Pachuca de Soto, Hidalgo, México,
C. P. 42000
Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra
sin el consentimiento escrito de la UAEH
Número de registro ante la Dirección del Registro Público
del Derecho de Autor: 03-2017-072711290200-01.

ÍNDICE:

I.	INTRODUCCIÓN	5
II.	ASPECTOS NORMATIVOS	7
III.	ETAPAS DEL PROCESO DEL PLAN DE DESARROLLO	10
IV.	DESCRIPCIÓN DE LOS PASOS PARA FORMULAR EL PLAN DE DESARROLLO	12
	IV.1.- Diagnóstico	12
	IV.1.1.- Diagnóstico externo	13
	IV.1.2.- Diagnóstico interno	15
	IV.2.- Ejes Estratégicos	20
	IV.3.- Objetivos Estratégicos	21
	IV.4.- Estrategia	23
	IV.5.- Metas	26
	IV.6.- Indicador	29
	IV.7.- Acciones	31
	IV.8.- Política	33
	IV.9.- Evaluación de resultados	35
	CONCLUSIONES	37
	REFERENCIAS	38

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN Y PROGRAMAS DE DESARROLLO INSTITUCIONALES

I. INTRODUCCIÓN

El ser humano siempre busca escrutar el porvenir y se empeña en clarificar sus horizontes estableciendo directrices para conducirse, por ejemplo: el profesorado diseña el programa de cátedra que va a dictar; el (la) estudiante lleva a cabo su plan de estudios y termina su carrera; un militar define su plan de ataque y su estrategia antes del combate (Saavedra *et al.*, 2001).

Este último elemento, la estrategia, como hace mención Aramayo (2005), es una palabra que constantemente se está usando en el lenguaje cotidiano, generalmente, para referirse a cómo se logrará un determinado objetivo o bien cuál será el camino que se seguirá para conseguirlo. También es un concepto que, en el ámbito militar, se ha asociado al desarrollo de la guerra, a partir de la definición de los pasos necesarios para el logro de la victoria en la misma.

Por lo que Bojórquez & Pérez (2013) mencionan que la primera herramienta que una institución debe implementar para transformarse en una organización competitiva es la planeación estratégica, pues por medio de ella es posible determinar muy claro a dónde quiere ir, de tal manera que, partiendo de donde se encuentra, pueda fijar las estrategias necesarias para lograr su misión. En este mismo tenor, López (2005: 141), hace mención que la planeación estratégica es un proceso indispensable para la dirección de una organización, ya que provee de estructura para tomar decisiones y ayuda a tener una visión de largo plazo.

Para Chandler (citado por Contreras, 2013), la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.

Sin embargo, para entender su real sentido es necesario recurrir, en primer lugar, al origen epistemológico de este concepto. Estrategia (Luttwak, 2003: 264) deriva tanto de los conceptos griegos *Strategike episteme* (la visión del general) y *strategon sophia* (la sabiduría del general), o como lo citaba Bobrow (1997): “El arte del general”, que consistía en:

- Definir objetivos y metas en el aspecto militar y político
- Evaluar los recursos y ventajas del ejercito
- Formular un plan en el que se desplieguen los recursos y ventajas a fin de sorprender o sobrepasar al enemigo y alcanzar metas y objetivos definidos.

Es importante tomar en cuenta este binomio de Luttwak: visión y sabiduría, sin el cual difícilmente se pueden formular planes y programas. Por tal motivo, la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo ha crecido y se ha perfeccionado en una gran diversidad de aspectos, siguiendo una fórmula de planeación y previsión del futuro, con una visión de largo plazo que ahora ya forma parte de la cultura institucional. “Para ello se han formulado, aplicado y evaluado diversos programas, se han modificado estructuras y dispuesto políticas innovadoras, y se ha decidido tomar la ruta del cambio controlado y responsable (UAEH, 2005: I)”. Por lo que, cuando formuló en el año 2011 su Plan de Desarrollo Institucional (PDI), la autónoma de Hidalgo tomó en cuenta varios aspectos, como es el caso de crear un plan de largo aliento dividido en cuatro periodos sexenales, donde en cada uno como hilo conductor se definió su visión; para el periodo 2018-2023 la visión es: “La UAEH es una universidad visible internacionalmente y aceptada por sus resultados en materia de calidad académica y administrativa (UAEH, 2011: 62), bajo esta visión se debe reformular el nuevo PDI. Cabe mencionar que en la autónoma de Hidalgo el término Plan está reservado para el PDI (UAEH, 1988).

Como se podrá observar, la visión del segundo periodo del PDI comienza en 2018, ya que como hace mención el Estatuto General de la UAEH (2017: 26) dentro de las facultades y obligaciones del Rector, en el inciso IV, dice: “Elaborar y presentar al Honorable Consejo Universitario los objetivos, políticas, estrategias, metas e indicadores que correspondan a su periodo, dentro del Plan de Desarrollo Institucional, en un plazo no mayor de seis meses a partir de la fecha de su toma de posesión, salvo en los casos de rector interino o sustituto, quienes deberán dar continuidad al plan vigente”.

Posterior a los seis meses, el documento desarrollado por medio de una planeación participativa donde se incorporarán las aportaciones de la comunidad universitaria, será el elemento base para que los titulares de gestión, directores de escuelas e institutos formulen su Programa de Desarrollo.

Por tal motivo, en 2011 cuando se diseñó el PDI se visualizó que, aunque estuviera una nueva administración en funciones, su quehacer cotidiano estuviera acorde a lo estipulado en el PDI 2011-2017 y cuando concluyera el proceso marcado en el Estatuto General, entrara en vigor el PDI iniciando en el 2018.

Es por esta razón es que se le turnó a la Dirección de Estudios Estratégicos y Desarrollo Institucional darse a la tarea de consultar varios textos relacionados con la planeación estratégica, que para este caso fueron alrededor de 60, para realizar la presente guía que facilite a los actores de la UAEH la elaboración de planes y programas de desarrollo de una manera fácil y participativa.

II. ASPECTOS NORMATIVOS

En el actual mundo altamente competitivo y en rápido cambio, la actualización resulta ser una constante, por tal motivo la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo se ha dado a la tarea de actualizar su normatividad para que responda a las exigencias actuales de la sociedad hidalguense y en el último trimestre de 2015, la comunidad de la UAEH, a través del Honorable Consejo Universitario, envió al titular del Ejecutivo Estatal un proyecto de iniciativa de una nueva Ley Orgánica de la UAEH para turnarla a la consideración del Honorable Congreso del Estado de Hidalgo, con el propósito de actualizar la normativa de la institución y adaptarla a las nuevas condiciones del entorno, estableciendo las bases para la consolidación como una institución de excelencia educativa global (UAEH, 2017), la cual fue aprobada en diciembre de 2015. En este nuevo documento, se hace mención dentro de sus fines que están estipulados en el artículo 3, su inciso VI lo siguiente: “La promoción de la calidad y excelencia: Realizar todas sus actividades de planeación, operación y gestión, académicas y administrativas, con la mayor calidad, susceptible de ser evaluada y comparada con indicadores de excelencia globales, procurando un desarrollo óptimo de la institución que le permita establecerse y conservar su posición entre las mejores instituciones universitarias del mundo (Congreso del Estado de Hidalgo, 2015: 5)”.

Así mismo, cuando en la Ley Orgánica se cita el capítulo III, artículo 4, que se refiere a “Sus Atribuciones”, se hace mención, en el inciso XVII, que: “Operar eficientemente su sistema de control de gestión basado en indicadores que propicien evaluar permanentemente las acciones universitarias a través de mecanismos de rendición de cuentas, y que permitan calificar la transparencia, la racionalidad, la creatividad, la relevancia, la equidad, la calidad, la eficiencia, la eficacia y la pertinencia de los trabajos académicos, técnicos y administrativos en función de lo establecido en la planeación institucional y en comparación con los de otras instituciones similares de reconocida calidad mundial (*Ibid: 7*)”.

El Estatuto General inicia con la Exposición de Motivos y en su primer párrafo dice: “La Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH) ha transitado por un proceso de evolución institucional que la consolida como la máxima casa de estudios de la entidad. Esto es producto del esfuerzo continuo de la comunidad universitaria por buscar la excelencia y la calidad en todas las actividades que realiza, bajo las firmes directrices del Plan de Desarrollo Institucional (UAEH, 2017: 5)”.

De manera específica, en el mismo Estatuto General, en su artículo 102 donde se hace mención de lo que corresponde a la Dirección General de Planeación en los incisos I, II y III (*Ibid*: 54):

- Coordinar la elaboración e integrar el Plan de Desarrollo Institucional y los programas rectores por función de la UAEH;
- Llevar el seguimiento de las metas establecidas en el Plan de Desarrollo Institucional, en coordinación con las escuelas superiores e institutos y las dependencias universitarias;
- Colaborar con las escuelas, escuelas superiores e institutos en la elaboración de sus programas de desarrollo;

Con lo que respecta al Modelo Educativo (2005: 39), cada nivel se asocia a la pertinencia con los requerimientos de la continuidad y la vertebración de planes y programas institucionales, y su relación con la existencia o no de una demanda que no sólo obedezca a tendencias históricas sino a la detección de verdaderas necesidades educativas, que además han de ser duraderas. La pertinencia de las acciones educativas, desde la ampliación de la oferta hasta la creación de otras opciones educativas, debe ser resultado de la planeación. De esa suerte, las acciones proyectadas podrán obtener resultados trascendentes para las personas y la propia institución. La reacción –a veces inmediata- de la sociedad receptora, validará las decisiones tomadas.

En el ámbito federal, aunque nuestra metodología para la planeación no se rige por la Ley de Planeación, existe compatibilidad con la misma, ya que “mediante la planeación se fijan objetivos, metas, estrategias y prioridades, así como criterios basados en estudios [...] se asignan recursos, responsabilidades y tiempos de ejecución, se coordinan acciones y se evalúan resultados (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2012: 2)”.

Por lo que compete al estado de Hidalgo, en la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Hidalgo, en sus disposiciones generales, hace mención en el artículo 2, segundo párrafo lo siguiente: “A través de la planeación del desarrollo se fijarán objetivos, estrategias, líneas de acción y prioridades; se asignarán recursos, responsabilidades y tiempos de ejecución; se coordinarán acciones y se evaluarán resultados (Periódico Oficial, 2003)”, como se puede observar esta serie de elementos deben llevarse a cabo en la elaboración de planes y programas.

Como institución que recibe recursos públicos se debe tomar en cuenta la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (DOF, 2006), sobre todo lo mencionado en el artículo 110 cuarto párrafo: “La evaluación del desempeño se realizará a través de la verificación del grado de cumplimiento de objetivos y metas, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos federales...”, por lo que la parte de la ejecución y presentación de resultados es sumamente importante.

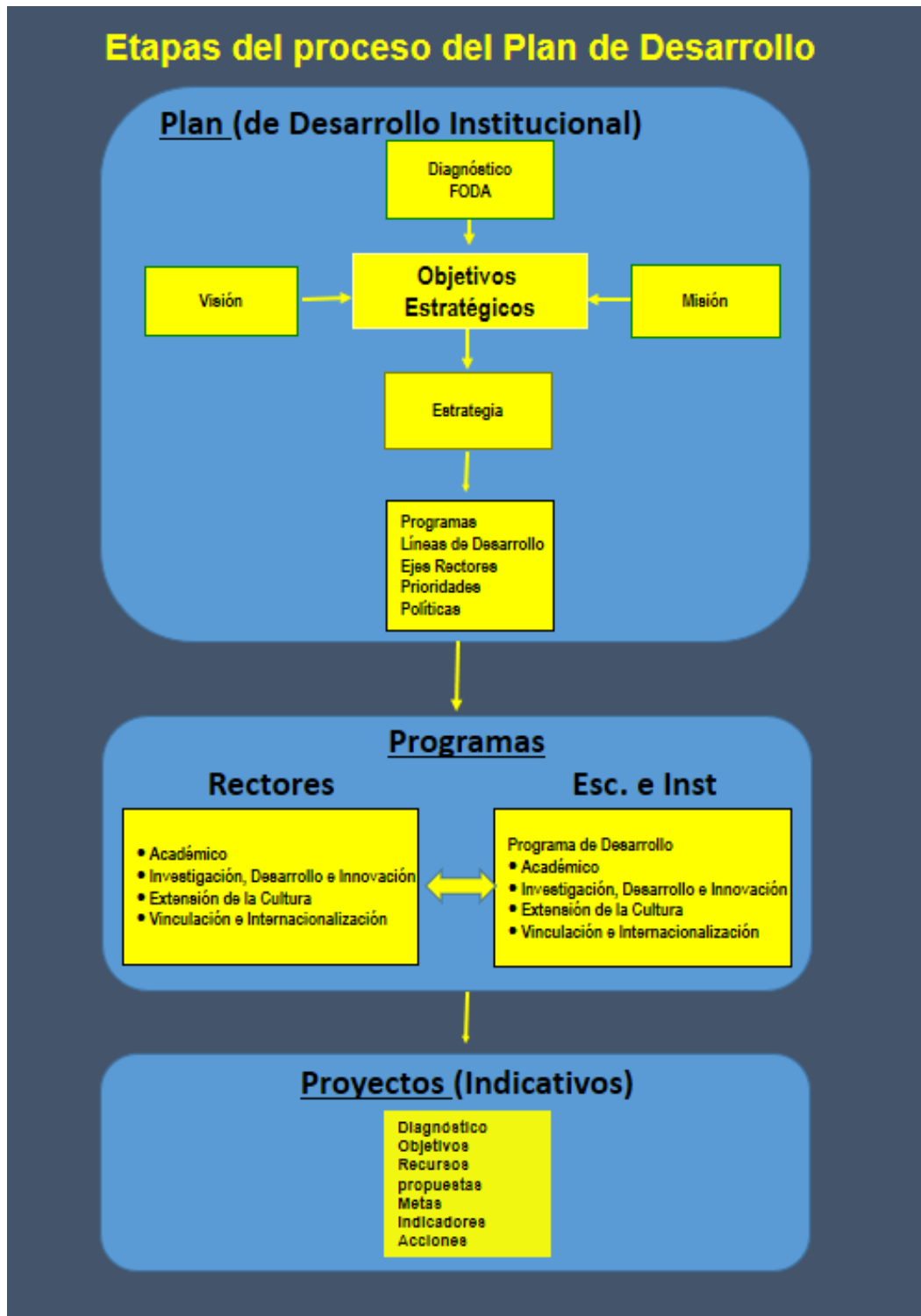
Por lo anteriormente expuesto, resulta imperante formular el PDI que va a entrar en funciones en el periodo 2018-2023, lo cual está previsto en nuestra normatividad, por lo que se busca que esta guía sea una herramienta de consulta para poder fortalecer los planes y programas de la UAEH.

III. ETAPAS DEL PROCESO DEL PLAN DE DESARROLLO

El proceso de planeación es un proceso cíclico (UNAM, 2008), que comprende diversos pasos de forma cronológica que interactúan entre sí como se puede apreciar en la figura No. 1 y que son los siguientes:

- ✓ Diagnóstico
- ✓ Ejes estratégicos
- ✓ Objetivos Estratégicos
- ✓ Estrategias
- ✓ Metas
- ✓ Indicadores
- ✓ Acciones específicas
- ✓ Políticas
- ✓ Evaluación de resultados

Figura No. 1.- Etapas del proceso del Plan de Desarrollo



Fuente: UNAM, 2008 & David, 2000.

IV. DESCRIPCIÓN DE LOS PASOS PARA FORMULAR EL PLAN DE DESARROLLO

IV.1.- Diagnóstico. – Parte de dar respuesta a las preguntas siguientes: ¿Dónde estamos? y ¿A dónde iríamos si no efectuáramos algún cambio en la organización? (Sallenave, 1992). Este par de preguntas detonadoras generan reflexionar sobre el presente y futuro de la organización, ya que la investigación diagnóstica es un tipo de investigación aplicada que ofrece información útil para la solución de problemas o la transformación de una situación. El término diagnóstico proviene del *Gnosis*: conocer y *dia*: a través de; esta es la composición etimológica de la palabra diagnóstico: “Conocer a través de...” (Ruiz, 2007:3).

El proceso de diagnóstico implica (Ibid: 4):

- Reunión de información
- Establecimiento de relaciones entre la información reunida.
- Contextualización de los hallazgos
- Explicaciones de la situación conocida ¿por qué la situación o fenómeno es o se manifiesta de ese modo?
- Juicio o apreciación sobre lo conocido (cómo es y cómo debe de ser)
- Lineamientos para la acción

El desarrollo de un diagnóstico remite a dos elementos esenciales:

- El proceso de investigación. - Que permite reunir la información necesaria para describir y analizar una situación, sus características, dinámica y los factores que explican su ocurrencia.
- El juicio o conclusión diagnóstica. - Que se hace una vez que se ha reunido y analizado la información relativa a la situación que se conoce.

El diagnóstico tiene tres características (MAPCAL, 2005):

- Un ejercicio periódico
- Incluir todas las áreas de la organización
- Un enfoque básicamente estratégico

Para realizar el diagnóstico utilizamos el análisis FODA (*Ibid:* 47) que es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la organización, logrando de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas (UAG, 2011). Hacer un análisis FODA ayuda a centrar la atención en áreas donde la organización es más fuerte, y en donde residen las mayores oportunidades. Esta herramienta comprende dos dimensiones: externa e interna (UNAM, 2008), ya que la combinación de fortalezas y debilidades del análisis interno junto a las oportunidades y amenazas del análisis externo permiten establecer lineamientos estratégicos que dan respuesta a la problemática implícita de los mismos; así como a la determinada por los antecedentes de la organización en estudio (Castellanos, 2009). A continuación, se detallan cada una:

IV.1.1.- Diagnóstico externo

Con la exploración del entorno para generar el diagnóstico externo, se busca reducir la incertidumbre a partir de una comprensión integral del ambiente que rodea a la institución e identificar los cambios y tendencias importantes que han ocurrido en dicho ambiente y que la afectan directa o indirectamente.

Por entorno se entiende el medio ambiente económico, político, social, educativo, cultural, científico y tecnológico en el que se encuentra inmersa la Universidad y cada una de sus entidades y dependencias. Comprende cuatro planos principales (no necesariamente aplicables todos a todas las dependencias universitarias):

- Entorno internacional: se refiere a las tendencias económicas, políticas, sociales, educativas, culturales, científicas o tecnológicas, que se observan a nivel mundial y que por sus características y trascendencia pueden afectar directa o indirectamente a la Universidad, creando áreas de oportunidad que se deben tomar en cuenta.
- Entorno nacional: se refiere a las mismas tendencias, pero en el ámbito nacional.
- Entorno local: se refiere a la zona geográfica de influencia de la entidad académica o dependencia institucional y comprende aspectos tales como las características de su imagen pública, el número y tipo de instituciones académicas en la zona, la procedencia y las preferencias de los estudiantes, la competencia o colaboración de los investigadores entre diversas instituciones en la zona o del área de investigación.
- Impacto social y económico: Se busca identificar el grado de impacto de las dependencias de la universidad, como pueden ser los centros de investigación, escuelas o institutos, en la sociedad. Por un lado, mediante la medición de la trayectoria de los egresados en el mercado laboral a través de diversos indicadores (nivel de ingresos, puestos en los que se ubican, sector económico en el que se desempeñan, capacitación requerida, aplicación de los conocimientos adquiridos, entre otros). Por otro lado, se trata de detectar nuevos tipos de demanda de trabajo o nuevos tipos de conocimientos y habilidades requeridas de nuestros egresados en las distintas carreras o la necesidad de crear nuevos programas educativos en otras áreas. En el caso de la investigación científica o tecnológica, el impacto social se califica por medio de indicadores afines a las diferentes áreas como pueden ser publicaciones, desarrollos tecnológicos, patentes, etc., en los que participen académicos e identificando las necesidades de las empresas industriales, de servicios o público en general que pudieran desarrollar las escuelas e institutos y los centros de investigación, así como las necesidades de vincularse para proyectos específicos.

En general, el análisis del entorno debe considerar dos tipos de información: a) la de la situación y tendencias económicas, sociales, políticas, científicas, tecnológicas y demográficas, a nivel nacional e internacional y, b) la referente a otras instituciones de educación superior del país o del extranjero según el caso.

El diagnóstico externo va a estar dividido en dos: Oportunidades y Amenazas, que incluyen lo siguiente (UAG, *Op. Cit*):

- **Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la organización y que permiten obtener ventajas competitivas.
- **Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

IV.1.2 Diagnóstico interno

Se trata de una evaluación del estado en que se encuentra la dependencia en el momento a partir del cual se realiza el plan de desarrollo. Los propósitos del diagnóstico o análisis interno consisten esencialmente en identificar los principales recursos, procesos y productos con que cuenta la dependencia y las carencias, necesidades o problemas que existen para el cumplimiento de sus objetivos.

Los principales recursos, procesos y productos que corresponden a las entidades académicas y dependencias universitarias (según el caso) son los siguientes:

Recursos

- Recursos humanos: personal académico, directivo y administrativo.

- Recursos materiales o infraestructura y equipamiento: edificios e instalaciones por función (docencia, investigación, extensión, vinculación, gestión, actividades deportivas, culturales), bibliotecas, talleres y laboratorios; material de laboratorio, instrumentos musicales, libros y revistas, equipo de computación, medios didácticos, etc.
- Recursos financieros o presupuestales: asignación presupuestal (federal y estatal), ingresos por servicios, ingresos extraordinarios y apoyos externos.
- Estudiantes: Número de alumnos inscritos, desglosado por carrera, especialidad y generación o año de ingreso. Y un diagnóstico diferenciado de las características psicosociales, académicas y socioeconómicas de los estudiantes.

Procesos

- Académicos.
- Investigación.
- Vinculación y extensión.
- Administración y gestión.
- Servicios.

Productos

- Egresados y titulados.
- Publicaciones científicas, tecnológicas o humanísticas.
- Desarrollos y servicios tecnológicos.
- Servicios culturales y editoriales.
- Servicios administrativos internos.

En la elaboración del diagnóstico interno de cada dependencia universitaria, los indicadores a utilizar han de corresponder con las características de la misma, es decir, se requiere conocer la situación de los egresados de aquellas entidades que reciben alumnos y de conocer el estado de la investigación en aquellas otras que

se ocupan de estas tareas. Desde luego, habrá entidades que realicen las dos funciones en cuyo caso se requiere de ambos tipos de información. Y habrá otras cuya función sea diferente a la de investigación o docencia, pero en todos los casos los indicadores serán los apropiados a su función. En todos los diagnósticos se pretende tener una visión realista del estado que guarda la institución para, a partir de ella, construir el plan de trabajo que aspire a resolver los problemas que enfrenta o que pudiera enfrentar a efecto de mejorar el cumplimiento de su función primordial cualquiera que ésta sea.

El diagnóstico interno va a estar dividido en dos: Fortalezas y Debilidades, que incluyen lo siguiente (UAG, *Op. Cit*):

- **Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la organización y que le permiten una posición privilegiada frente a la competencia; recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- **Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Como se puede apreciar, en el diagnóstico externo e interno existen cosas positivas y negativas, las cuales vamos a ubicar en la siguiente matriz:

Figura No. 2.- Matriz FODA

Matriz FODA	Análisis Externo	Análisis Interno
Positivos	Oportunidades	Fortalezas
Negativos	Amenazas	Debilidades

Fuente: Elaboración propia con datos de Ponce (2007: 116)

Ya que logramos identificar en cada cuadrante las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relativas a la institución, el análisis FODA nos permite enfocarnos en áreas específicas y descubrir acciones que le pueden ayudar a desarrollar fortalezas, minimizar o eliminar debilidades, maximizar oportunidades y enfrentar amenazas o superarlas, como lo vemos en el siguiente formato:

Figura No. 3.- Hoja de trabajo para realizar un análisis FODA

Análisis Externo	
Enumere los factores externos a lo que se está analizando.	
Oportunidades	Ideas para investigar o aprovechar éstas oportunidades.
Amenazas	Ideas para minimizar o superar éstas amenazas
Análisis Interno	
Enumere los factores inherentes a lo que se está analizando.	
Fortalezas	Ideas para contribuir a éstas fortalezas

Debilidades	Ideas para minimizar o reparar éstas debilidades.

Fuente: Harvard Business School Publising, 2004.

Únicamente a manera de ejemplo citamos los siguientes hallazgos:

- 1.- Reconocimiento como una de las diez mejores universidades del país.
- 2.- Profesores que dominan su disciplina, pero no saben transmitir el conocimiento
- 3.- Alto crecimiento de nuevas universidades en el entorno
- 4.- Alta relación de Cuerpos Académicos Consolidados en comparación con los cuerpos académicos existentes.
- 5.- Poca participación de alumnos en actividades artísticas
- 6.- Reducción de presupuesto para actividades culturales
- 7.- Disminución de recursos federales para becas

Como siguiente paso, tomando los datos anteriores, generamos una estrategia para cada uno de los hallazgos dependiendo al cuadrante de la matriz FODA al que pertenece, colocándole el número que tiene antecedido por la letra E de estrategia:

Figura No. 4.- Ubicación de las estrategias

Análisis Externo	Análisis Interno
Oportunidades	Fortalezas
E1.- Desarrollar acciones para seguir fortaleciendo los indicadores.	E4.- Las nuevas contrataciones de PTC sean doctores y que su formación sea acorde a las líneas de la DES.
Amenazas	Debilidades
<p>E3.- Generar una campaña para dar a conocer a la ciudadanía nuestras ventajas competitivas.</p> <p>E7.- Entrevistarse con clubes de servicio para solicitarles recursos que apoyen a alumnos brillantes de escasos recursos.</p>	<p>E2.- Crear un programa de capacitación para profesores sobre herramientas para el proceso enseñanza aprendizaje.</p> <p>E5.- Lograr que las tres asignaturas de actividades artísticas del bachillerato sean más prácticas que teóricas.</p> <p>E6.- Buscar patrocinios de empresas que les interese fomentar la cultura.</p>

Fuente: Elaboración propia con datos de Ponce (2007: 116) y UAG (2009: 9)

Con esta información ya organizada se puede pasar a la siguiente etapa la cual comprende los Objetivos Estratégicos que serán abordados en el siguiente punto.

IV.2.- Ejes Estratégicos

Derivado de la misión y visión (BCIE, 2017) y del análisis de las relaciones estratégicas los ejes estratégicos se deben enfocar en los esfuerzos para una competitividad sostenible, esto permite la identificación de los principales retos

donde concentrar el esfuerzo, estos ejes se constituyen en las líneas generales y maestras de intervención sistemática, para operativizar el desafío central del desarrollo en concordancia con las propuestas de los programas y proyectos de desarrollo económico, social y ambiental. Los Ejes Estratégicos permiten viabilizar los éxitos del desarrollo y neutralizar los fracasos a que está expuesto (Antón, 2006). Son las rutas básicas que agrupan varios objetivos y metas que desarrollará y alcanzará la Universidad durante la vigencia del Plan (UCC, 2017).

Por lo que, los Ejes Estratégicos, definen las grandes líneas de acción que se tienen que desarrollar para lograr el desafío central del desarrollo. Permite a su vez, aprovechar las Oportunidades, neutralizar las Amenazas, potenciar las Fortalezas y superar las Debilidades.

Señalan los caminos a seguir en cada área estratégica, para responder a las exigencias del entorno y ubicar a la organización en una relación competitiva para el futuro (Anton, *Op. Cit*).

Los Ejes Estratégicos son, como lo menciona el ITLA (2011 :35), en forma general:

- Líneas básicas de desarrollo de la institución
- Agrupan un objetivo o varios que tienen un ámbito común
- Pueden contener uno o varios objetivos operativos (UGr, 2009: 6)
- Coherentes con la Misión, la Visión y el FODA
- Se pretende que abarquen los aspectos más importantes de la institución.
- Homogéneos.
- Muy pocos (Normalmente entre 5 y 10)

IV.3.- Objetivos Estratégicos

Una institución como la Universidad tiene una razón de ser y unos objetivos que cumplir. Como ya lo hemos observado, la legislación es clara y explica el tema, no obstante, las dependencias que integran a la universidad cumplen una función específica en cierta forma diferente de las demás y, aunque comparte el espíritu del conjunto de entidades de la institución, tiene objetivos y metas puntuales que corresponden a la función que realiza y es sólo esta última la que la justifica y en torno a la cual hay que planear y evaluar sus actividades (UNAM, 2008).

Por lo que, considerando la información obtenida de los análisis del ambiente externo e interno de la organización, se tienen las bases para la definición de los objetivos que permitirán lograr concretar lo definido en la misión y visión considerando los antecedentes provenientes del proceso de diagnóstico (Aramayo, *Op. Cit:* 67).

A través de estos objetivos serán operacionalizadas en hechos concretos las ideas definidas, lo que permitirá puntualizar la realización de actividades concretas con plazos y recursos específicos, de tal manera de darle sentido al accionar organizacional.

Sin embargo, antes es necesario tener claridad en lo que es un objetivo y lo que implica su definición para el funcionamiento institucional.

De acuerdo con lo señalado anteriormente, los objetivos representan la operacionalización de las definiciones formuladas en la misión y visión organizacional. Sin embargo, es necesario entender lo que esto trae consigo (*ibid:* 66).

Aramayo (cita a Cerrud) para definir objetivo de la siguiente manera: “los objetivos son los ideales y los sueños viables [...]. De ahí la importancia de fijar un objetivo primario o global de la institución y formular objetivos básicos por las distintas actividades y funciones (Ibid: 66)”

Los objetivos estratégicos, desde la óptica de la CEPAL (2011: 42) deben tener las siguientes características:

- Se vinculan directamente con la misión
- Están orientados a definir los resultados esperados para concretar la misión en un período determinado.
- Expresan las variables relevantes o críticas del desempeño esperado y éstas son la base para la definición de indicadores de resultado final o impacto.
- Constituyen el instrumento principal para establecer los cursos de acción preferentes en un plazo determinado (en general a mediano plazo), sobre los cuales se establecen los grandes rubros de los recursos necesarios.

Respecto a su redacción (Bravo, Castro & Rojas, s/f: 41), los objetivos estratégicos deben contar con los siguientes elementos:

- Sujeto (beneficiarios)
- Verbo en acción (Resultado-verbo en infinitivo)
- Complemento (Beneficios principales)
- Circunstancia de tiempo
- Estándar de medición

Los objetivos estratégicos también nos resultan útiles para otras fases del proceso de planeación estratégica, como se puede apreciar en la siguiente figura:

Figura No. 5.- Fases del proceso

Objetivos Estratégicos	Resultados que espera lograr la entidad para cumplir con su misión: claros, realistas, desafiantes y congruentes.	¿Dónde queremos ir, qué resultados queremos lograr?
Estrategias	Plan de acción para implementar los objetivos estratégicos y determinar el presupuesto.	¿Cómo llegaremos?
Indicadores de desempeño	Para medir logros, evaluar y tomar acciones correctivas.	¿Cómo mediremos el desempeño logrado?

Fuente: Elaboración propia con datos de CEPAL, 2011.

En esta etapa también ahonda en el conocimiento de la situación inicial que se quiere cambiar, incluyendo intereses que podrán resultar adversamente afectados por el proyecto (BID/ILPES, 2000).

IV.4.- Estrategia

El concepto de estrategia a menudo comienza con una visión de cómo la organización quiere ser vista o, de hecho, cómo quiere verse a sí misma (Contreras, 2013: 168), también para una organización, la estrategia es el camino para asegurar su desempeño y supervivencia. Es un conjunto de acciones articuladas o directrices para la acción, movilizan entonces recursos humanos, materiales y económicos; ponen en juego diversos medios para cumplir con los objetivos estratégicos de los

cuales se derivan (UNAM, 2007: 46). Abarca la definición de los objetivos de la organización y los caminos para alcanzarlos (Amaru, 2009:183), ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la organización. Permiten la definición de las metas, los programas y planes de acción y la base para las prioridades en la asignación de recursos (CEPAL, 2009: 50). Para la formulación de estrategias se debe concentrar la atención en la matriz FODA (Restrepo, Estrada & Ballesteros, 2010: 91), vista anteriormente.

Las estrategias proporcionan una base para la toma de decisiones respecto de los cursos de acción propuestos.

Los diferentes tipos de estrategias deben considerar aspectos, como por ejemplo (Ibid: 51):

- Posición de la institución respecto de la competencia o de entidades similares (respecto de los costos, coberturas, satisfacción de clientes, etc.)
- Análisis de los productos (bienes y servicios): costo, cobertura geográfica, tecnología utilizada, etc.
- Análisis de los usuarios: nivel de satisfacción, capacidad de cubrir la demanda potencial, etc.

En la literatura de Planificación Estratégica hay diversos ejemplos sobre estrategias en el ámbito militar que también son aplicables a la acción gubernamental. Entre otras se mencionan: Liderar, mantener el objetivo, concentrar la mayor fortaleza en el punto decisivo, adoptar una posición ofensiva y mantener la movilidad, seguir la línea de mejor resistencia, lograr seguridad, asegurarse de que todo el personal cumpla con su parte.

Una vez que se tienen determinadas las estrategias preliminares que se van a seguir, es importante definir en base a las metas que se han establecido para los

indicadores estratégicos, cuán lejos o cerca está mi organización de alcanzarlos con los recursos previstos, con las capacidades de recursos humanos, con la tecnología que se puede disponer, etc.

Como ya se mencionó, para determinar cuán lejos o cerca están de alcanzar los objetivos a través de estas estrategias deben volver al análisis que se realizó de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Nolan, citado por CEPAL (ibídem: 53), señala algunas consideraciones clave que permitan analizar si es posible cerrar las brechas que existen en la organización o en su entorno y que nos dificultan lograr todo lo que hemos definido hacer en lo que va de nuestro Plan Estratégico. Los autores señalan que a partir de este análisis de brechas puede ocurrir que el equipo de planeación repita todo el proceso... “incluyendo la declaración de la misión” ...

Por ejemplo, si la estrategia definida es optar por un modelo de crecimiento para satisfacer una demanda potencial, es necesario recordar cuatro tipos de enfoques existentes para el crecimiento de una organización (Chandler, 1962 :10): “expansión en el volumen, dispersión geográfica, integración vertical, diversificación del producto o servicio”.

En términos ya más concretos resulta útil señalar qué podemos hacer para acercar los objetivos definidos con las reales posibilidades de la organización, una vez que ya hemos optado por una estrategia:

- Ampliar el marco de tiempo para cumplir con el objetivo. Se debe considerar si la asignación de recursos actual es apropiada y si lograr las metas agresivas tomará más tiempo del inicialmente planeado.

- Reducir el tamaño o alcance del objetivo; ésta táctica se aplica cuando la visión es apropiada pero los objetivos menores o un poco modificados son más realizables o implican menos riesgo.
- Reasignar recursos para lograr metas. Esto solo se puede aplicar si las metas se pueden lograr solo al reagrupar los recursos existentes que se han diseminado excesivamente.
- Obtener nuevos recursos. Esta táctica se considera solo cuando son necesarios nuevos talentos, nuevos productos, mercados o capital para lograr las metas deseadas.

No hay que olvidar que el diseño de estrategias de crecimiento e innovación son las que hoy en día llevan a sus organizaciones a una mejor posición (Restrepo, 2010: 91).

IV.5.- Metas

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr éstas metas y desarrolla planes detallados que aseguren la implantación de las estrategias y obtener los fines buscados (Aguilar, 2000: 24).

También cada objetivo específico debe desglosarse en metas (Zabala, 2005: 107). La especificación de las metas constituye el paso primordial para aclarar y concretar las intenciones establecidas en las misiones y propósitos de la organización, ya que al hacerlo será posible conocer lo que se trata de lograr y definir las estrategias y programas específicos.

Una forma de definir metas se refiere a “un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un tiempo específico (Bianchi, citado por Reyes, 2012: 91)”.

Para nuestro modelo de planeación estratégica, consideramos a las metas como los fines hacia los cuales se dirigen las actividades representando no sólo el punto crítico de la planeación, sino también el lugar hacia donde se encaminan la organización, la integración, la dirección, el liderazgo y el control. Como menciona UAG (2011: 10): “con lo que está comprometida la organización”.

Las metas marcan el tipo de desempeño y resultados que la organización pretende lograr, facilitan la coordinación de las decisiones del grupo directivo y proporcionan medidas para evaluar la actuación organizacional. Deberán responder a las preguntas: ¿Cuándo? y ¿Cuánto? (Contreras, Jarquín, Chagoya & Ambrosio, 2015: 61)

En el proceso de elaboración de metas es muy importante la participación de los ejecutivos y la consideración de los siguientes aspectos: las oportunidades y amenazas del entorno, las capacidades, fuerzas y debilidades de la organización, el sistema de valores imperantes y los escenarios definidos.

Al formular las metas se deben observar los siguientes criterios (*Ibídem*: 92):

- Congruencia. Su logro debe apoyar y contribuir a la misión de la organización.
- Medida. Debe definirse en función de resultados, estableciendo en forma concreta el tiempo de ocurrencia y la forma de medición.
- Factibilidad. Su posibilidad de logro debe ser real y su manifestación debe hacerse en términos positivos.

- Aceptación. Para lograrse deberá adaptarse al sistema de valores del ejecutivo y ser aceptado por él.
- Flexibilidad. De tal manera que sea posible su modificación en caso de contingencias.
- Firmeza. Con el fin de asegurar su fortaleza y evitar la inestabilidad.
- Motivación. Que significa contar con metas al alcance de las personas y que vayan un poco más allá de los límites de lo posible.
- Comprensión. Su significado deberá ser comprendido por todos los involucrados, lo cual debe asegurarse a través de una redacción breve y concisa.
- Compromiso. Deben representar una obligación de hacer todo lo necesario y posible para lograrlas.
- Participación. En su definición deben participar él o los responsables de su logro.
- Consistencia. Debe existir consistencia entre las metas de toda la organización.
- Límite. Su número debe ser tal que sea una ayuda para obtenerlas y evite dispersión del esfuerzo.
- Dirección. Deben destinarse para lograr un solo resultado final, lo cual evita la sola determinación de intenciones.

De esta manera, las metas deben ser: medibles, específicas, trazables, ambiciosas, sensatas y por consiguiente alcanzables, pero, como hace mención UNAM (2008: 9): “determinadas por un horizonte temporal”.

Las metas deben relacionarse con las Áreas clave de Resultados de cada proceso organizacional, deben ir acompañadas de uno o más indicadores que le den a la organización un elemento para medir el progreso hacia el logro de la

implementación del plan estratégico (Presidencia de la República Oriental del Uruguay, 2005: 12)

Las metas, tal como los objetivos, deben identificar elementos y áreas clave (Zabala, 2005: 108), por lo que, para que una meta sea válida deberá tener los siguientes componentes (Reyes, *Op. Cit.*:94-95):

- El fin o atributo deseado. Ejemplo: Incremento de la matrícula del programa educativo...
- El índice para medir el avance hacia el fin o atributo deseado. Ejemplo: porcentaje.
- El resultado específico buscado. Ejemplo: 10%.
- Tiempo o plazo. Ejemplo: para el 31 de diciembre de 2017.

Proceso para definir metas:

- Identificar las áreas de resultados clave más importantes para la organización.
- Determinar la temporalidad de las metas (cuantos años)
- Definir las metas generales. En el caso de aparecer metas que no pueden ser específicas en los resultados a lograr, por ser más cualitativos que cuantitativos, se sugiere también considerarlos y definirlos; tratando de dar pautas para ser más específicos cuando de ellos se desprendan objetivos generales o particulares para cada área.
- Derivar en forma individual o por área las metas que pueden ayudar a lograr las principales.
- Presentar las metas y verificar si todas pueden alcanzarse, tanto en forma individual como simultánea. De ser posible dramatice la situación.
- Definir prioridades o jerarquización de metas (considere 1 como la más importante y así sucesivamente).

- Verificar si las metas son compatibles con la situación actual de la organización en cuanto a misión, filosofía y oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.
- Una vez verificadas, definir las de manera formal.

IV.6.- Indicador

Si acudimos al origen histórico de los indicadores, quizás comprendamos algo mejor que son y qué pretenden. Para realizar esta aproximación, es importante comenzar destacando que los primeros indicadores desarrollados fueron los económicos, elaborados con el propósito de facilitar la comprensión y la representación de una realidad tan compleja como es el mundo de la economía, a través de la recogida y el análisis de un conjunto limitado de datos significativos. Del éxito de la tarea de construcción de los indicadores económicos da fe el uso tan frecuente de algunos de ellos, como los de *Producto interno bruto*, *renta per capita*, *índice de precios al consumidor* u otros, que son manejados a diario tanto por los economistas como por los no especialistas (Kisilevsky & Roca, 2013).

En el ámbito educativo, la UNESCO (2005: 213) en las recomendaciones que emite hace una reflexión sobre la medición del conocimiento hacia los “distintos protagonistas interesados que podrían estudiar si es factible la elaboración de indicadores de las sociedades del conocimiento que puedan contribuir a una mejor definición de las prioridades, a fin de reducir la brecha cognitiva a nivel nacional e internacional”, buscando la utilización de indicadores como una medida objetiva.

El indicador es crucial porque es uno de los elementos que nos dará la pauta del grado de cumplimiento para nuestro caso (UNAM, 2013: I), como lo define la ONU (citado por CUMEX, 2011: 84-85), “el indicador es la herramienta para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos; son medidas verificables de cambio; diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o

demostrar el progreso; con respecto a metas establecidas, facilitan el reparto de insumos, produciendo productos y alcanzando objetivos”. Es importante establecer unos indicadores que sirvan para medir periódicamente el desempeño de cada proceso. De aquí surge la retroalimentación oportuna del proceso permitiendo hacer los ajustes o las modificaciones pertinentes (Ballesteros, Ballesteros & Bernal, 2006).

Para que se usen los indicadores (CEPAL, *Op. Cit.*: 61):

- Mejorar la gestión: economía, eficacia, eficiencia y calidad.
- Mejorar el proceso de decisión presupuestaria: Orientado a la asignación de recursos al desempeño comprometido y logrado.
- Mejorar los mecanismos de control y rendición de cuentas.

En general, los indicadores son los datos o señales que delimitan la recolección de información para identificar las características, el comportamiento y los cambios en una variable (objetivos y metas), por lo tanto, apoyan la observación, medición y verificación de los cambios cuantitativos (aumento, disminución) y cualitativos (positivos, negativos, ámbito, nivel, dimensión o aspecto) que presenta, en determinado momento, una variable. Puede ser numérica, simbólica o verbal, usada para caracterizar actividades: eventos, objetos, personas (CUMEX, 2010, p. 5); la elección de indicadores permite medir cada una de las dimensiones (ANUIES, 2002).

Los indicadores son elementos o unidades de conocimiento con contenido cuantitativo o cualitativo que aportan información fundamental para establecer las relaciones y las comparaciones en que se basan los juicios evaluativos (SEP, 2001).

En la metodología, los indicadores tienen un importante lugar, además de su utilidad como herramienta metodológica, su selección, construcción y posible modificación habrán de ser resultado del consenso entre los individuos e instancias involucradas,

a fin de expresar un código compartido y aplicarse para una finalidad convenida colectivamente. Los indicadores se expresan con enunciados que confieren sujeto, verbo y predicado; la construcción supone una dinámica de trabajo colectivo que inicia con la identificación de las palabras clave que contienen las metas y objetivos particulares (SEP, 2010: 13-14). Hablando de objetivos, “los indicadores serán claros y precisos si el objetivo al que están asociados también lo es (CONEVAL, 2013: 30)”.

IV.7.- Acciones

Como ya lo hemos visto, los indicadores son el conjunto de parámetros que, con la información del proceso de ejecución del plan, permitirán medir el grado de avance de los proyectos y programas. Se trata de la determinación de las relaciones y variables que se irán modificando conforme se realicen las acciones contempladas en el plan (UNAM, 2008).

Ya que el plan, en el caso del estratégico, resume cómo alcanzó la organización la situación actual, establece los objetivos y metas que revelan a dónde se quiere llegar y desarrolla una serie de estrategias que explican cómo se pueden alcanzar esos objetivos y metas. El plan estratégico se lleva adelante mediante una serie de planes de acción de más corto plazo, como puede ser el plan operativo, plan táctico o plan anual. Un plan de acción o plan operativo bien desarrollado vincula el plan estratégico con la operación cotidiana de la organización (Presidencia de la República Oriental del Uruguay, 2005).

Siendo el objetivo fundamental del plan de acción priorizar las necesidades de apoyo identificadas en el diagnóstico y proponer acciones concretas para atender las necesidades (IICA, 2000: 5).

Es importante que cada área de acción contenga: objetivos específicos, actividades, responsables y actores involucrados, productos esperados, recursos necesarios y períodos de ejecución (Ibidem:20), se sugiere una tabla como la que se presenta a continuación:

Figura No. 6.- Tabla para el seguimiento de las acciones

C.C. _____

Objetivo General:

Objetivos Específicos	Actividades	Responsables	Actores Involucrados	Producto	Recursos Necesarios	Periodo de Ejecución

ELEMENTOS PARA CONSTRUIR LA AGENDA SEMANAL



AGENDA



Fuente: IICA, 2000.

Los datos expuestos en la tabla anterior deben aparecer en la agenda de cada centro de costos para que diariamente se realice un seguimiento y estén las acciones presentes para todos los involucrados. Retomando el principio que

comenta Reyes (citado por Aguilar, 2000: 19): “Planear es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse [...] y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización”, “recogiéndose de forma explícita en documentos formales conocidos como planes (Aramayo, *Op. Cit.*: 9)” por lo que las acciones no deben estar únicamente como un elemento más de la planeación, deben ser el elemento dinámico que en el día a día están presentes en la organización.

Por lo que, cuando (Aramayo, *Op. Cit.*: 14) cita un concepto de “planificación como las actividades a realizar para el logro de un objetivo, estableciendo plazos y responsables para cada una de ellas. De esta manera, es posible definir los pasos para el desarrollo de las diversas acciones, desde las más cotidianas hasta las más extraordinarias”, pero todas ellas deben de estar descritas en un documento de consulta diaria como resulta ser la agenda.

IV.8.- Política

Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios o lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización (García, 1997).

“En el ámbito de la planeación se entiende por política a la medida o al conjunto de ellas dirigidas a cumplir uno o varios propósitos. Las políticas delimitan y encauzan el número de opciones posibles de acción institucional al expresar prioridades para llevar a cabo las distintas tareas; al determinar la forma más adecuada de emplear los recursos; al establecer los referentes básicos de las relaciones sociales, académicas y administrativas intra y extra-institucionales (UNAM, 2008: 9-10)”, las políticas orientan a fortalecer y mejorar la competitividad (CEPAL, 2009).

Por lo que es importante retomar la participación de la estrategia, como una reacción ante las amenazas y oportunidades externas, y debilidades y fortalezas internas, a fin de lograr una ventaja competitiva. A través de esta perspectiva, la estrategia permite definir una política organizacional para enfrentar la dinámica que se produce en el entorno, con el fin de detectar constantemente tanto las amenazas como las oportunidades que el mismo entorno trae consigo, buscando adquirir ventajas competitivas (Aramayo, 2005: 10)

Es por esto que Ander-Egg (citado por Aramayo, *Op. Cit.* 17) señala que, en primer lugar, la planificación es letra muerta si no existe la voluntad de realizar lo que se planifica y, en segundo lugar, que existe una cierta ingenuidad entre los planificadores al actuar como si la planificación fuese una técnica capaz de introducir, *per sé*, un elevado nivel de racionalidad en la acción política. Por esta razón las políticas son los auxiliares para la operación de los planes y programas.

Es necesario destacar que las políticas, entre otros elementos, se refieren a la necesidad de congeniar intereses y estilos de trabajo distintos y, muchas veces, opuestos, que pueden afectar la implementación de la estrategia (ibídem, 77), ya que como menciona, es evidente que los colaboradores se rigen por creencias y valores individuales, por lo que las políticas deben ser consensadas y congruentes también con la misión y visión (Contreras *et. Al*, 2014: 49). Para esto, además de tener claridad en los aspectos relacionados con la cultura organizacional, se deben conocer las distintas políticas que se han implementado en cada área institucional (Aramayo, *Op. Cit.* 77). Por lo tanto, una vez determinada la política, la dirección debe preocuparse de su correcta realización (Mosqueda, 1996).

Pero es importante que exista una comunicación clara y transparente durante el proceso de elaboración de la política. Es un componente esencial el diálogo entre las múltiples partes interesadas porque una comunicación eficaz:

- Crea un diálogo abierto e integrador sobre las opciones de políticas.
- Es un instrumento para manejar las expectativas.
- Fomenta la transparencia y la rendición de cuentas.
- Establece y mantiene el impulso.
- Promueve la cultura del diálogo público, no sólo en el equipo que la formuló, sino entre la comunidad universitaria (FAO, s/f)

Las políticas, como ya lo hemos visto, son instrumentos que sirven para (David, 2000: 243):

- Implementar la estrategia
- Imponer restricciones, limitaciones y fronteras al tipo de acciones administrativas que se pueden emprender para recompensar y sancionar comportamientos.
- Aclaran lo que se puede y lo que no se puede hacer con miras a alcanzar los objetivos de la organización.

IV.9.- Evaluación de resultados

Sanmartí (citado por López, 2009: 28) define la evaluación como “el proceso de recogida y análisis de información destinado a describir la realidad, emitir juicios de valor y facilitar la toma de decisiones”, por lo que, la evaluación de programas es fundamental para determinar su efectividad. “Su principal ventaja es que permite saber si los recursos empleados cumplieron su objetivo o no, así como también entrega señales para la reasignación de estos mismos, de manera que el objetivo que se persigue se pueda cumplir (Soto, Valenzuela & Vergara, 2003: 32)”, ya que resulta de suma importancia la presentación de sus resultados y la utilidad de los mismos para el conocimiento de las realidades educativas (Martín y Martínez, 2009).

Siendo de suma importancia definir el modo de medición del impacto del proyecto y la evaluación de resultados. Incluye una pequeña descripción de los indicadores que se utilizan para monitorear, evaluar y controlar el proyecto, así como definir el medio por el que se compartirán esos resultados (Contreras *et. Al*, 2015:99), porque los objetivos estratégicos deben ser monitoreados y evaluados a través de indicadores (CEPAL, 2009).

Como se hizo mención al momento de exponer las diversas etapas, el proceso de planeación incorpora tareas continuas de control y seguimiento de la ejecución, con el fin de detectar desviaciones con relación a lo planeado y realizar consecuentemente las modificaciones y correcciones oportunas. A partir de la evaluación del logro o no de los resultados y de los objetivos propuestos, es factible obtener conclusiones y recomendaciones que se incorporan al nuevo ciclo de planeación en un enfoque de mejora continua del proceso mismo.

Los conceptos de seguimiento y evaluación comparten ambos una función de control, la diferencia fundamental radica en que el seguimiento enfoca su atención a los aspectos más operativos (actividades, recursos, plazos, costos, y los resultados más inmediatos en forma de productos o servicios), mientras que la evaluación se ocupa preferentemente de la esfera de la consecución o no de los objetivos más amplios, aquellos de carácter estratégico.

En este sentido, el plan estratégico debe incorporar en su diseño cómo se prevé desarrollar el seguimiento y evaluar los resultados que se obtienen mediante la ejecución de los programas y proyectos que lo integran, para lo cual necesita contar con un sistema de información apropiado, así como con un conjunto de indicadores básicos.

Un sistema de información constituye un conjunto de medios o fuentes de verificación que, en forma de registros, memorias, directorios, bases de datos o de la realización de mediciones directas con la población objetivo (encuestas, entrevistas), valide, tanto la realización de las acciones, como el avance en el cumplimiento de los objetivos trazados y el logro de las metas propuestas (UNAM, 2007:49).

Respecto al equipo que realiza la evaluación la OCDE (2010:11) menciona que: “Los integrantes del equipo deben dominar una combinación de habilidades en materia de evaluación y conocimientos temáticos. No debe olvidarse el equilibrio entre géneros”

CONCLUSIONES:

El proceso de planeación estratégica es ampliamente conocido y ya han sido validadas las herramientas utilizadas para su desarrollo. No obstante, se debe incorporar la innovación en forma explícita como apoyo para el proceso de generación de nuevos productos y servicios (Sánchez, 2005: 35), ya que cabe mencionar un factor diferencial que pesa sobre las compañías exitosas y aquellas que no lo son: la innovación (*loc. cit.*), por lo que la estructura planteada no daría resultado si no se busca en cada etapa incluir aspectos de innovación, incluso en algunos casos llegar a ser disruptivo.

Es importante resaltar que en la formulación del Plan de Desarrollo Institucional a largo aliento, al estar a pocos meses de culminarse la primera etapa del mismo 2011-2017, muchas de las prácticas van a seguir siendo pertinentes, pero es importante no replicarlas bajo el mismo esquema, hay que analizar al interior de los organismos cual sería la mejor manera de ponerlas en marcha retomando las experiencias anteriores, que este ejercicio sea por medio de la planeación participativa y que a través de lluvia de ideas aflore la creatividad y ésta se vea reflejada en planes y programas mucho más robustos por la inventiva de la comunidad universitaria.

Algo que resulta importante resaltar es que los planes y programas que se formulen se conviertan en un reto, pero que sean alcanzables, para que su resultado sea lo más apegado a cubrir las necesidades de la institución. Por eso la importancia de, al participar en la construcción de la universidad que queremos, trabajemos con el firme propósito de que debemos salir de nuestra zona de confort y desarrollar planes y programas inspiradores para toda la comunidad universitaria.

No hay que olvidar que un barco sin instrumentos, sin brújula, sin mapas, sin coordenadas, probablemente estremecería de pavor al capitán y sus marineros, si se encontraran en alta mar; ellos sabrían que las probabilidades de sobrevivir sin estos elementos de guía disminuyen con las horas drásticamente; sin ir más lejos, el simple desconocimiento de hacia dónde se va, para qué se hace el viaje y cómo regresar, ya implican una buena carga de zozobra (Álvarez, 2006:13), por lo que, con los elementos descritos en el presente documento se busca tener las herramientas para poder acceder a una planeación efectiva y se puedan vertebrar todos los programas rectores al Plan de Desarrollo Institucional.

REFERENCIAS:

1. AGUILAR, C. (2000). La necesidad de la planeación estratégica en las organizaciones industriales modernas. Revista Temas de Ciencia y Tecnología, vol. 4, núm, 11, mayo-agosto, 2000. (p. 24).
2. ÁLVAREZ, M. G. (2006). Manual de Planeación Estratégica (p. 13). México, D. F.: Panorama Editorial.
3. AMARU, A. C. (2009). Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo. (p. 183). México, D. F.: Pearson Educación.
4. ANTON, V. E. (2006). Plan estratégico de desarrollo del Caserío Montecastillo 2006-2015. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/458/LOS%20EJES%20Y%20OBJETIVOS%20ESTRATEGICOS%20DEL%20DESARROLLO.htm>. Murcia, España.
5. ANUIES. (2002). La investigación Evaluativa como Base para la Toma de Decisiones de las IES. Curso impartido por la Mtra. Matilde Canudas en la Universidad Autónoma de Querétaro. Dirección de Educación Continua de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. (p. 14). Querétaro, Qro. México: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior
6. ARAMAYO, O. (2005). Manual de Planeación Estratégica (pp. 7-8, 10, 17, 66-67). Chile: Instituto de la Comunicación de la Universidad de Chile.
7. BALLESTEROS, P. P. BALLESTEROS, D. P. & BERNAL, M. E. (2006). Una forma práctica para hacer planeación estratégica logística. Revista Scientia Et Technica, vol. XII, núm. 30, mayo, 2006. (pp. 282). Pereira, Colombia: Universidad Tecnológica de Pereira.
8. BCIE. (2017). Ejes estratégicos del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE). Recuperado de la liga: <https://www.bcie.org/estrategia-institucional/ejes-estrategicos/>. Tegucigalpa, Honduras.

9. BID/ILPES. (2000). Material docente sobre gestión y control de proyectos. Programa de capacitación BID/ILPES. (p.12). Santiago de Chile: Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
10. BOBROW, E. (1997). Desarrolle Nuevos Productos. (p. 12). Naucalpan, Estado de México: Prentice Hall Hispanoamericana.
11. BOJÓRQUEZ, M. I. & PÉREZ, A. E. (2013). La Planeación Estratégica. Un pilar en la Gestión Empresarial. Instituto Tecnológico de Sonora. Sonora, México: Revista El Buzón de Pacioli, Año XIII, número. 81, abril-junio 2014 (p. 10).
12. BRAVO, M., CASTRO, L. F. & ROJAS, A. (sin fecha). Manual de Planificación Estratégica: Una Herramienta para la Gestión (p. 41). Santiago de Chile: Universidad para el Desarrollo.
13. CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN. (2012). Ley de Planeación. (p. 2). Ciudad de México, México: Diario Oficial de la Federación.
14. CASTELLANOS, M. C. (2009). Un plan comercial de negocios de un producto nuevo: un estudio de caso. Tesis de Maestría (p. 17). División de Estudios de Posgrado. Facultad de Ingeniería, UNAM. México, D. F.: Universidad Nacional Autónoma de México.
15. CEPAL. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de desempeño en el Sector Público. (pp. 31, 46 y 50-51). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Santiago de Chile: Naciones Unidas.
16. CEPAL. (2011). Planificación Estratégica e Indicadores de desempeño en el sector público (pp. 42, 50-53 y 61). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Santiago de Chile: Naciones Unidas.

17. CONEVAL. (2013). Manual para el diseño y la construcción de indicadores. (p. 30). Ciudad de México: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL).
18. CONGRESO DEL ESTADO DE HIDALGO. (2015). Ley Orgánica de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. (pp. 5 y 7). Pachuca, Hgo.: Periódico Oficial del Estado de Hidalgo.
19. CONTRERAS, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Revista Pensamiento & Gestión, núm. 35, julio-diciembre, 2013, (pp. 161 y 168). Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.
20. CONTRERAS, P., JARQUÍN, S., CHAGOYA, V. & AMBROSIO, G. (2015). Manual de Planeación Estratégica. Para organizaciones juveniles de la sociedad civil. (p. 61 y 99). México, D. F.: SEDESOL.
21. CUMEX. (2010). Indicadores de Bibliotecas y Centros de Información del Consorcio de Universidades Mexicanas (CUMEX). (p. 5). Pachuca, Hgo. México: Editado por el Consorcio de Universidades Mexicanas.
22. CUMEX. (2011). Manual de indicadores de internacionalización de la educación superior: marco conceptual y diagnóstico del proceso de internacionalización de las IES del CUMex. (pp. 84-85). Saltillo, Coahuila, México: Consorcio de Universidades Mexicanas (CUMex).
23. DAVID, F. R. (2000). Conceptos de Administración Estratégica (pp. 13 y 243). Ciudad de México, México: Editorial Pearson Educación.
24. DOF. (30 de diciembre de 2015). Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Ciudad de México, México: Diario Oficial de la Federación (DOF).
25. FAO. (sin fecha). Cómo empezar: primeros pasos en la elaboración de la política. Obtenido de la liga:
<http://www.fao.org/docrep/013/i1679s/i1679s05.pdf>

26. GARCÍA, M. (1997). Términos Estratégicos. Glosario Especializado de Planeación Estratégica. (p. 63). San Luis Potosí, S.L. P. México: Editorial Universitaria Potosina.
27. HARVARD BUSINESS SCHOOL PUBLISHING. (2004). Herramientas del Diplomado Harvard Manage Mentor, impartido en línea.
28. IICA. (2000). Plan de Acción 2000. Programa Nacional de Agricultura Orgánica. (pp. 5 y 20). Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
29. ITLA. (2011). Plan de Desarrollo Institucional ITLA 2011-2015. (p.35). Santo Domingo, República Dominicana: Instituto Tecnológico de las Américas.
30. KISILEVSKY, M. & ROCA, E. (2013). Indicadores, metas y políticas educativas. (p. 20). Colección: Metas Educativas 2021. Madrid, España: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).
31. LÓPEZ, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. Revista EconoQuantum, vol. 2, núm, 1, 2005, (p.141). Zapopan, Jalisco. México: Universidad de Guadalajara.
32. LÓPEZ, V. M. (2009). Evaluación Formativa y compartida en Educación Superior. (p.28). Madrid, España: Narcea Ediciones.
33. LUTTWAK, E. N. (2003). Strategy: The Logic of War and Peace. (p. 264). London, England: Harvard University Press.
34. MAPCAL. (2005). El Diagnóstico de la Empresa: Guías de Gestión de la Pequeña Empresa, (p. 6). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
35. MARTÍN, E. Y MARTÍNEZ, F. (2009). Avances y desafíos en la evaluación educativa. (p. 41). Colección: Metas Educativas 2021. Madrid, España: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).

36. MOSQUEDA, J. (1996). Cuadernos de Dirección Estratégica y Planeación. (p. 27). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
37. OCDE (2010). Estándares de calidad para la Evaluación del Desarrollo. Serie: Directrices y Referencias del CAD. (p.11). España: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
38. PERIÓDICO OFICIAL. (24 de noviembre de 2003). Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Hidalgo. Pachuca, Hidalgo. México: Periódico Oficial
39. PONCE, H. (enero-junio, 2007). La matriz FODA: Alternativa d diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, vol. 12 (1). (p. 116).
40. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY. (2005). Guía metodológica de planificación estratégica. (pp. 12-13) Uruguay: Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la Presidencia de la República Oriental del Uruguay.
41. RESTREPO, L. S., ESTRADA, S. & BALLESTEROS, P. P. (2010). Planeación estratégica logística para un Holding Empresarial. *Revista Scientia Et Technica*, vol. XVI, núm. 44, abril, 2010. (p. 91). Pereira, Colombia: Universidad Tecnológica de Pereira.
42. REYES, O. (2012). Planeación Estratégica para la Alta Dirección. (pp. 91-92 y 94-95). Estados Unidos de Norteamérica: Palibrio.
43. RUIZ, A. I. (2007). Diagnóstico de Situaciones y Problemas Locales, (p.3). San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
44. SAAVEDRA, R. G., CASTRO, L. E., RESTREPO, O. & ROJAS, A. (2001). Planificación del Desarrollo. (p. 27). Bogotá, Colombia: Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
45. SALLENAVE, J. P. (1992). Gerencia y Planeación Estratégica. (p. 45). Colombia: Grupo Editorial Norma.

46. SÁNCHEZ, D. J. (2005). De la planeación estratégica a la planeación tecnológica. "La búsqueda de ventajas competitivas sostenibles en un ambiente global". Revista El Hombre y la Máquina, núm. 24, enero-junio, 2005. (p. 35). Cali Colombia: Universidad Autónoma de Occidente.
47. SEP. (2001). Construcción de Indicadores. Subsecretaría de Planeación y Coordinación de la Secretaría de Educación Pública. (p. 13). México, D. F.: Secretaría de Educación Pública.
48. SEP. (2010). Construcción de indicadores de la SEP. Subsecretaria de Planeación y coordinación. (pp. 13-14). Obtenida de la liga: <http://centauro.cmq.edu.mx/dav/libela/pdfS/educac/080102061.pdf>. México, D. F.: Secretaría de Educación Pública.
49. SOTO, E. VALENZUELA, P. & VERGARA, H. (2003). Evaluación del impacto de la capacitación en la productividad. (p.32). Chile: Fundación para el Desarrollo Económico Social (FUNDES)
50. UAEH. (1988). Reglamento del Sistema Institucional de Planeación. (p. 4). Pachuca, Hgo.: Editorial Universitaria.
51. UAEH. (2005). Modelo Educativo de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (pp. I y 39). Pachuca, Hgo.: Editorial Universitaria.
52. UAEH. (2011). Plan de Desarrollo Institucional 2011-2017 (p. 62). Pachuca, Hgo.: Editorial Universitaria.
53. UAEH (2017). Estatuto General de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. (p.5 y 26). Pachuca, Hgo.: Editorial Universitaria.
54. UAG. (2011). Planeación Estratégica (Bloque V). Guadalajara, Jalisco. México: Universidad Autónoma de Guadalajara (pp. 9-10). Recuperado de internet bajo la liga: http://genesis.uag.mx/edmedia/material/INE/BLOQUE_V.pdf.
55. UCC. (2017). Ejes estratégicos de la Universidad Cooperativa de Colombia. Recuperado de la liga: <http://www.ucc.edu.co/Plan-Estrategico/Paginas/ejes-estrategicos.aspx>. Colombia.

56. UGR. (2009). Guía para la confección del Plan Estratégico. (p. 6). Granada, España: Gabinete de Recursos Humanos y Organización de la Universidad de Granada.
57. UNAM. (2007). Diplomado de Presupuesto basado en Resultados (PbR), dirigido a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (pp. 46 y 49). México, D. F.: Universidad Nacional Autónoma de México.
58. UNAM. (2008). Guía Mínima para la Elaboración de Planes de Desarrollo Institucional (pp. 4, 7-11). Ciudad de México, México: Dirección General de Planeación de la Universidad Nacional Autónoma de México.
59. UNAM. (2013). Indicadores de desempeño para facultades y escuelas de educación superior de la UNAM. (p. I). México, D. F.: Universidad Nacional Autónoma de México.
60. UNESCO. (2005). Hacia las sociedades del conocimiento. (p. 213). Paris, Francia: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
61. ZABALA, H. (2005). Planeación Estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias, (pp. 107-108). Colombia: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.