

# Planeación Estratégica

## Sector Educativo

**Ricardo Villafaña Figueroa**  
**[ricardo.villafana@gmail.com](mailto:ricardo.villafana@gmail.com)**

**Febrero 2006**

---

# Objetivos generales

- Cómo desarrollar un análisis que le permita conocer en que situación se encuentra actualmente la organización
- Cómo definir una situación de futuro a través de una declaración de visión
- Cómo alinear los diferentes recursos administrativos a través de la declaración de una misión

# Objetivos generales

- Cómo definir y declarar metas y objetivos que le permitan alcanzar una visión
- Cómo definir los medios estratégicos y operativos para el alcance de metas y objetivos empresariales

# Planear estratégicamente

- Planificar estratégicamente exige identificar los principales obstáculos para conseguir los objetivos y los hitos de la empresa y desarrollar planes de acción para alcanzarlos con los recursos disponibles de tiempo, dinero, personas e instalaciones

# Enfoque estratégico

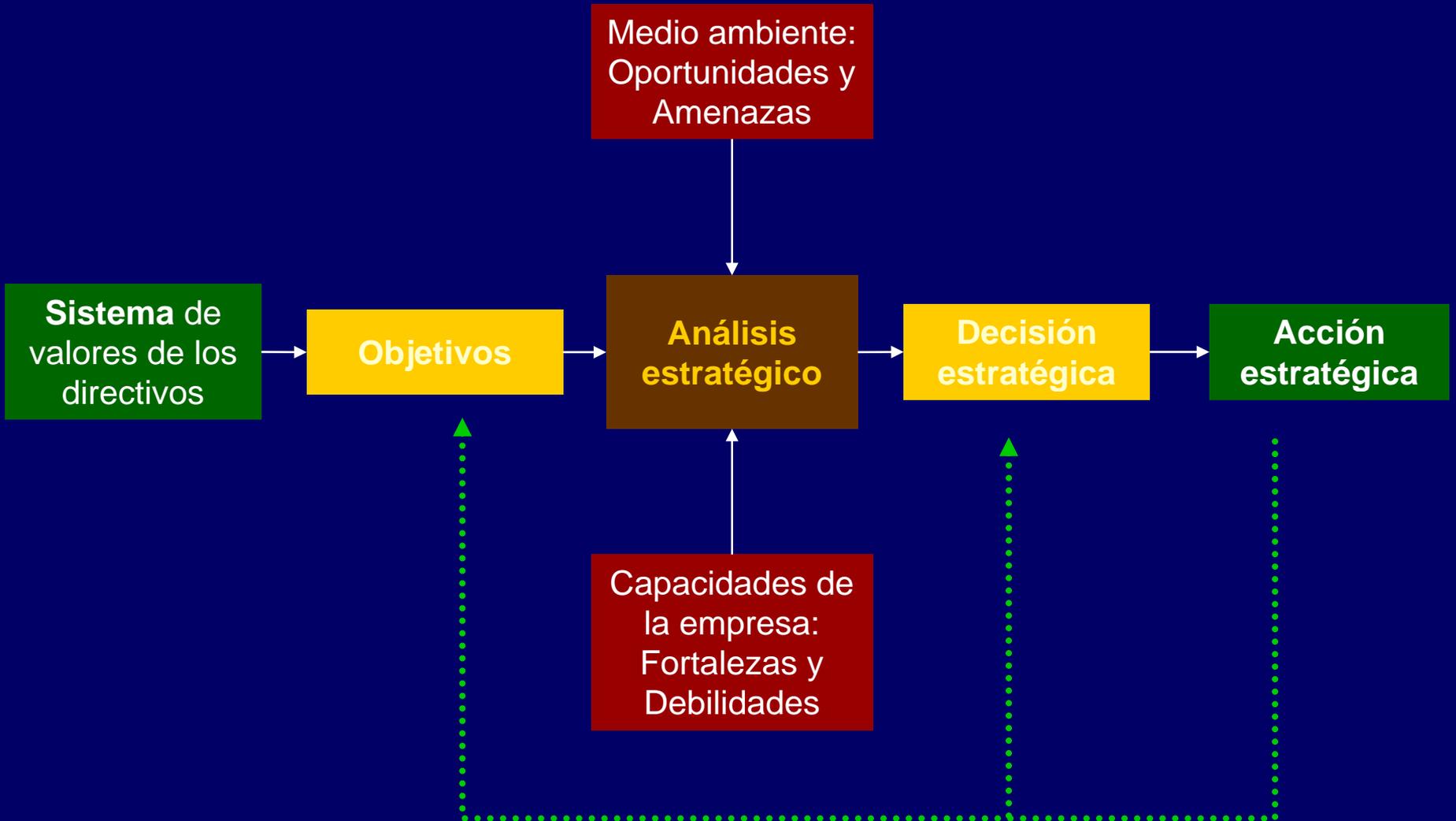


# Modelo básico de planeación estratégica

- El proceso estratégico se inicia a partir de la visión y las capacidades directivas de la organización
- Debe satisfacer los intereses y los valores de los accionistas, empleados, clientes y comunidades a la cual sirve
- Se enfoca en las oportunidades y amenazas del entorno competitivo

# Modelo básico de planeación estratégica

- Las fortalezas y amenazas de la organización lo modelan
- Se formula un plan de acción con objetivos, personas responsables y fechas de cumplimiento
- Dicha plan resultará en acciones específicas, las cuales se supervisarán y retroalimentarán para llevar a cabo las modificaciones necesarias



¿A dónde queremos ir?

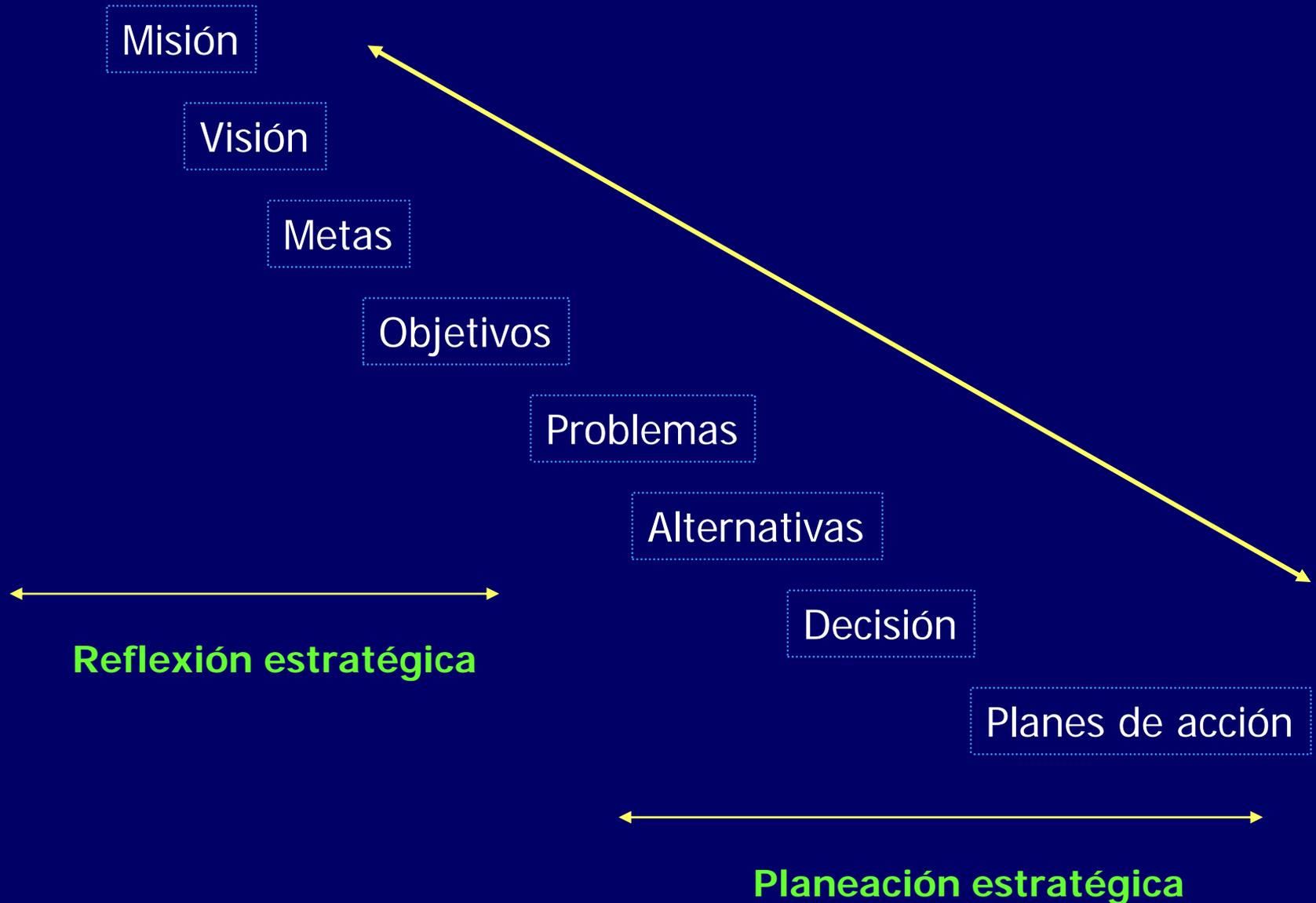
¿Dónde estamos?

¿Cómo llegar allá?

# Proceso de planeación estratégica

1. Fijación de fines y evaluación de la situación actual
2. Análisis del entorno
3. Análisis interno y valoración de la posición competitiva
4. Desarrollo de alternativas estratégicas
5. Selección y formación de las estrategias
6. Desarrollo de los planes y programas estratégicos

# Espectro de la elaboración de estrategias



# Proceso de planeación estratégica

## □ Definición de la visión

- Importancia de la visión organizacional
- Consideración de las competencias medulares en la definición de una visión
- Conceptos de posicionamiento empresarial
- Ejemplos de visión empresarial

# Proceso de planeación estratégica

## □ Definición de la misión

- Importancia de la misión organizacional
- Definición del propósito empresarial
- Valores y principios organizacionales
- Definición de principios de competitividad, productividad y calidad
- Definición de principios estratégicos
- Ejemplos de misión organizacional

# Proceso de planeación estratégica

## □ Definición de los objetivos estratégicos

- Importancia de los objetivos estratégicos
- Modelación de los objetivos estratégicos
- Factores críticos de éxito
- Dimensiones y unidades de evaluación
- Ejemplos de objetivos estratégicos

# Proceso de planeación estratégica

## □ **Detección de oportunidades y amenazas**

- Importancia del análisis de oportunidades y amenazas
- Definición técnicas de oportunidades y amenazas
- Dimensiones y análisis de las amenazas y oportunidades
- Resumen técnico de amenazas y oportunidades

# Proceso de planeación estratégica

## □ **Detección de fortalezas y debilidades**

- Importancia del análisis de fortalezas y debilidades
- Definición técnicas de fortalezas y debilidades
- Dimensiones y análisis de las fortalezas y debilidades
- Resumen técnico de fortalezas y debilidades

# Proceso de planeación estratégica

## □ Estrategias de negocios

- Definición técnica de estrategia
- Tipos de estrategias
- Desarrollo de estrategias de empresariales

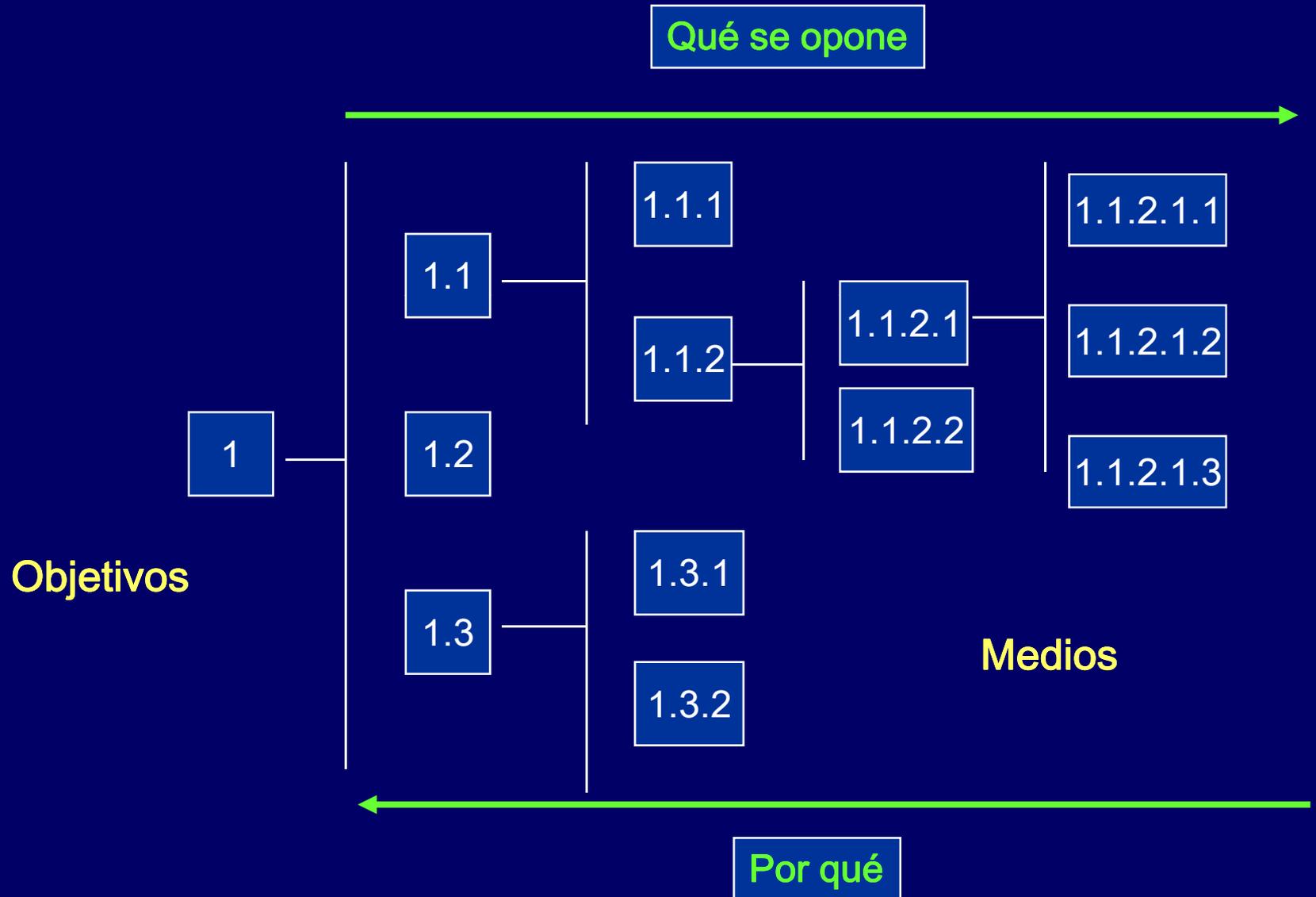
## □ Plan estratégico

## □ Evaluación estratégica

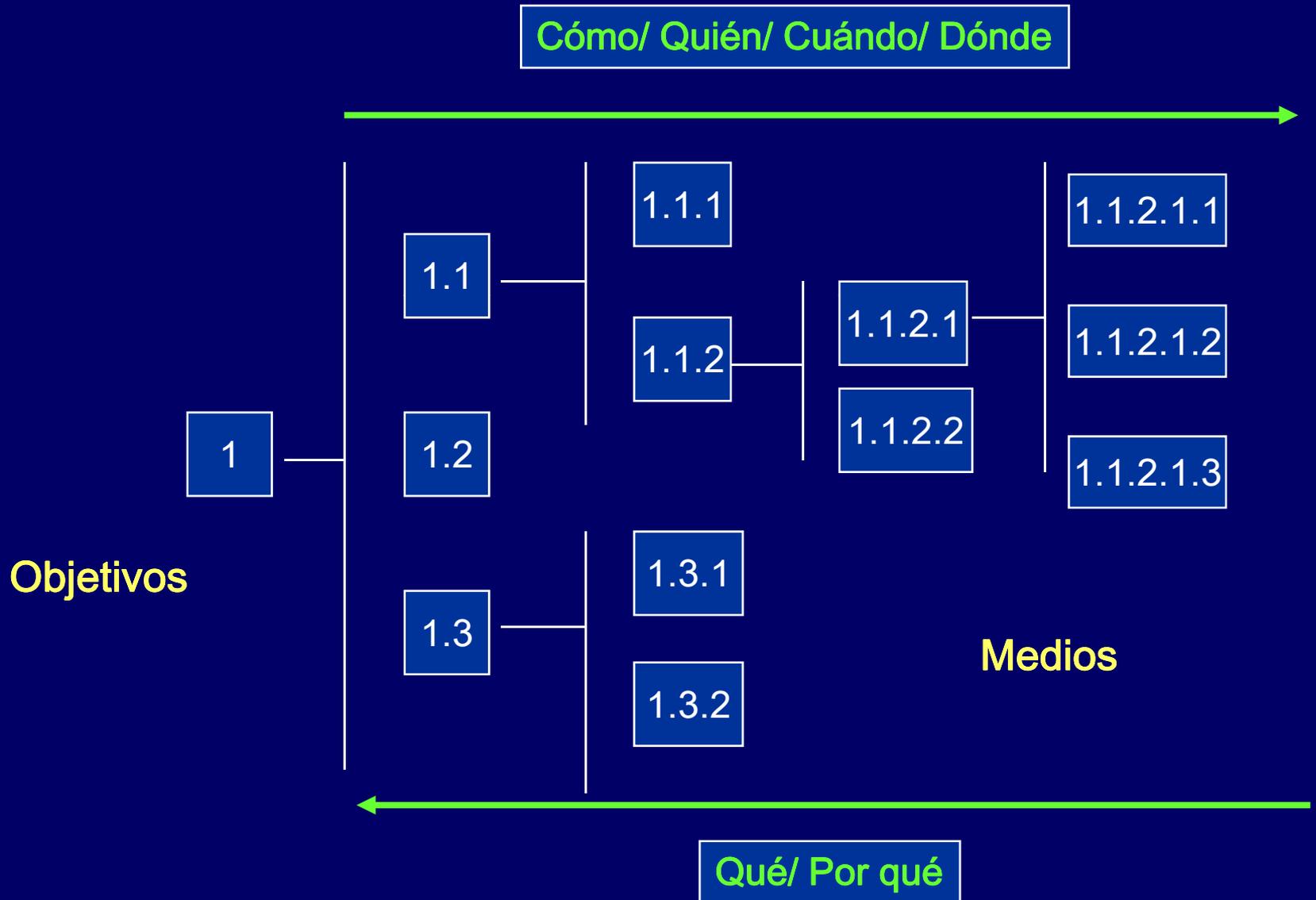
# Definición de estrategia

- Un conjunto de acciones orientadas hacia:
  - Consolidar las fortalezas
  - Eliminar las debilidades
  - Aprovechar las oportunidades
  - Minimizar el impacto de las amenazas
  
- Plan o curso de acción que lleva a asignar, con el tiempo, los escasos recursos de una compañía para alcanzar las metas establecidas

# Generación de Estrategias



# Generación de Estrategias



# Generación de estrategias



¿Por qué quiero?

¿Qué me detiene?

# Análisis FODA

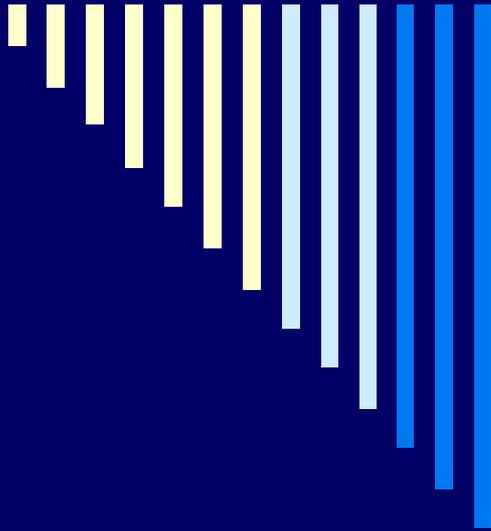
<i>Situación Actual</i>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<i>Factores Internos</i>
<i>Situación Futura</i>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>	<i>Factores Externos</i>
	<i>Puntos Fuertes (+)</i>	<i>Puntos Débiles (-)</i>	

# Identificación de oportunidades estratégicas

		Análisis Externo	
		Oportunidades	Amenazas
Análisis Interno	Fortalezas		
	Debilidades		

Áreas de oportunidad estratégica





# Ejemplos de visión

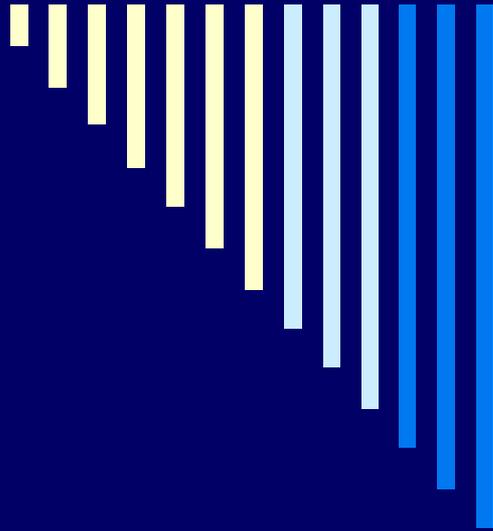


# Ejemplo de visión institucional

- En el año 2025, el Instituto Politécnico Nacional será una institución educativa innovadora, flexible, centrada en el aprendizaje; fortalecida en su carácter rector de la educación pública tecnológica en México, con personalidad jurídica y patrimonio propios, con capacidad de gobernarse así misma; enfocada a la generación, difusión y transferencia del conocimiento de calidad; con procesos de gestión transparentes y eficientes; con reconocimiento social amplio por sus resultados y sus contribuciones al desarrollo nacional; con una posición estratégica en los ámbitos nacional e internacional de producción y distribución del conocimiento.

# Ejemplo de visión institucional

- En el año 2015, el Tecnológico de Monterrey será la institución educativa más reconocida de América Latina por el liderazgo de sus egresados en los sectores privado, público y social; y por la investigación y desarrollo tecnológico que realiza para impulsar la economía basada en el conocimiento, generar modelos de gestión e incubación de empresas, colaborar en el mejoramiento de la administración pública y las políticas públicas, y crear modelos y sistemas innovadores para el desarrollo sostenible de la comunidad.



# Ejemplos de misión



# Ejemplo de misión institucional

- El Instituto Politécnico Nacional es la institución educativa laica y gratuita de Estado, rectora de la educación tecnológica pública en México, líder en la generación, aplicación, difusión y transferencia del conocimiento científico y tecnológico, creada para contribuir al desarrollo económico, social y político de la nación. Para lograrlo, su comunidad forma integralmente profesionales en los niveles medio superior, superior y posgrado, realiza investigación y extiende a la sociedad sus resultados, con calidad, responsabilidad, ética, tolerancia y compromiso social.

# Ejemplo de un modelo educativo



Formación integral y de alta calidad científica, tecnológica y humanística

Desarrollo equilibrado de conocimientos, actitudes, habilidades y valores

Sólida formación que facilite el aprendizaje autónomo, el tránsito de los estudiantes entre niveles y modalidades educativas, instituciones nacionales y extranjeras y hacia el mercado de trabajo

Egresados capaces de combinar la teoría y la práctica y contribuyan al desarrollo sustentable de la nación

Procesos educativos flexibles e innovadores y múltiples espacios de relación con el entorno

# Ejemplo de misión institucional

- Es misión del Tecnológico de Monterrey formar personas íntegras, éticas, con una visión humanística y competitivas internacionalmente en su campo profesional, que al mismo tiempo sean ciudadanos comprometidos con el desarrollo económico, político, social y cultural de su comunidad y con el uso sostenible de los recursos naturales.

# Ejemplo de misión institucional

A través de sus programas educativos y de investigación y desarrollo el Tecnológico de Monterrey forma personas y transfiere el conocimiento para:

Promover la competitividad internacional de las empresas con base en el conocimiento, la innovación, el desarrollo tecnológico y el desarrollo sostenible.

Desarrollar modelos de gestión de empresas para competir en una economía globalizada.

# Ejemplo de misión institucional

A través de sus programas educativos y de investigación y desarrollo el Tecnológico de Monterrey forma personas y transfiere el conocimiento para:

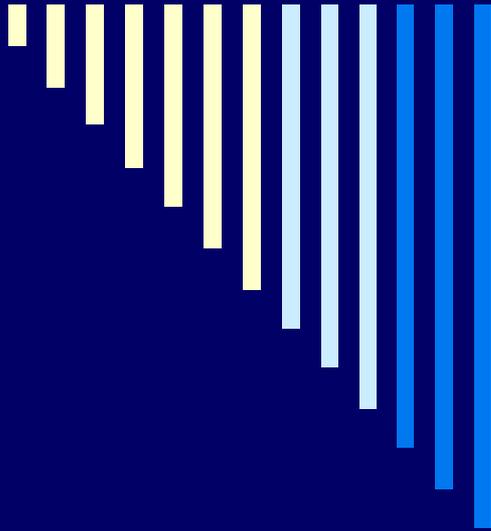
Crear, implantar y transferir modelos y redes de incubadoras para contribuir a la generación de empresas.

Colaborar en la profesionalización de la administración pública; y analizar y plantear políticas públicas para el desarrollo del país.

# Ejemplo de misión institucional

A través de sus programas educativos y de investigación y desarrollo el Tecnológico de Monterrey forma personas y transfiere el conocimiento para:

Contribuir al desarrollo sostenible de la comunidad con modelos y sistemas innovadores para mejorarla en lo educativo, social, económico y político.



# Ejemplos de estrategias



# Ejemplos de estrategias

- Asegurar la calidad académica y enriquecer el modelo educativo.
- Impulsar y enfocar la investigación y el postgrado hacia el cumplimiento de la Misión.
- Desarrollar modelos de incubación y crear redes de incubadoras de empresas; y crear centros de transferencia de tecnología y gestión para la competitividad.

# Ejemplos de estrategias

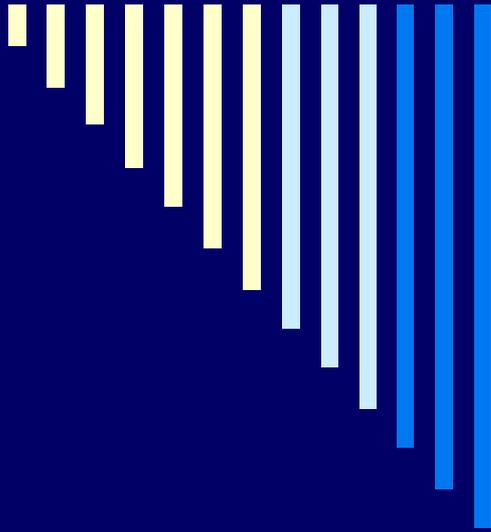
- Posicionar internacionalmente la Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas.
- Crear y desarrollar los Institutos de Alta Dirección de Empresas y de Empresas Familiares.
- Asegurar la calidad académica y enriquecer el modelo educativo.

# Ejemplos de estrategias

- Desarrollar la Escuela de Graduados en Administración Pública y Política Pública.
- Establecer centros de transferencia del conocimiento para el desarrollo social sostenible.
- Fortalecer el sentido de pertenencia y la filantropía de la Comunidad Tec y el crecimiento del Tecnológico.

# Ejemplos de estrategias

- Fortalecer la presencia y prestigio del Tecnológico de Monterrey en México y América Latina e impulsar el crecimiento de la Universidad Virtual y la Universidad TecMilenio.
- Asegurar una operación auto financiable.



# Ejemplos de indicadores



# Ejemplos de indicadores

## □ Educación y la toma de conciencia

- Tasa de variación de la población en edad escolar
- Tasa de escolarización en la enseñanza primaria
- Tasa de escolarización en la enseñanza secundaria
- Tasa de alfabetización de adultos
- Niños que alcanzan el quinto año de primaria
- Esperanza de permanencia en la escuela
- Diferencia entre las tasas de escolarización masculina y femenina
- Porcentaje del PIB dedicado a la educación

# Ejemplos de indicadores

## □ Ciencia para el desarrollo sustentable

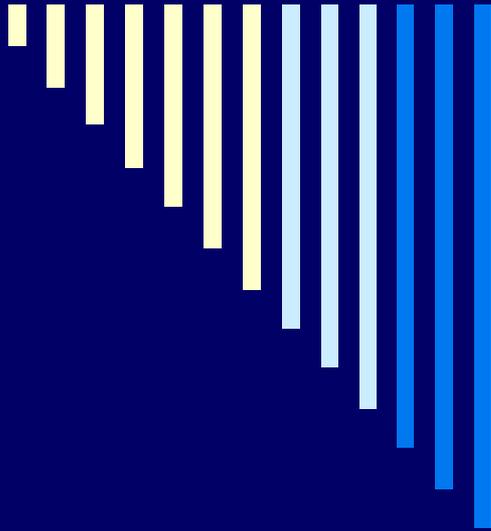
- Científicos e ingenieros potenciales
- Científicos e ingenieros dedicados a actividades de investigación y desarrollo por cada millón de habitantes
- Gastos de investigación y desarrollo como porcentaje del PIB

# Ejemplos de indicadores - Europa

- ❑ Matemáticas
- ❑ Lectura
- ❑ Ciencias
- ❑ Tecnologías de la información y de la comunicación
- ❑ Lenguas extranjeras
- ❑ Capacidad de aprender a aprender
- ❑ Educación cívica
- ❑ Índice de abandono escolar
- ❑ Finalización de la enseñanza secundaria

# Ejemplos de indicadores - Europa

- ❑ Índices de escolarización en la enseñanza superior
- ❑ Evaluación y supervisión de la educación
- ❑ Participación de los padres
- ❑ Educación y formación del personal docente
- ❑ Índice de asistencia a los establecimientos de enseñanza infantil
- ❑ Número de estudiantes por computadora
- ❑ Gastos incurridos en materia de educación por estudiante



# Ejemplos de tendencias

# Ejemplo de tendencias mundiales

- Una sociedad informatizada que está reemplazando a una ya antigua sociedad industrial.
- Tecnologías “inteligentes” que sustituyen a las comunes.
- Sociedades biológicamente “proactivas”, con una actitud anticipatoria, frente a una esencialmente “reactiva”.

# Ejemplo de tendencias mundiales

- Economías nacionales globalizadas, o en ese proceso, frente a economías nacionales.
- Sistemas democráticos cada vez más participativos frente a los meramente representativos.
- En el desarrollo social, se transita de visiones estratégicas a corto plazo a las de largo plazo.

# Ejemplo de tendencias mundiales

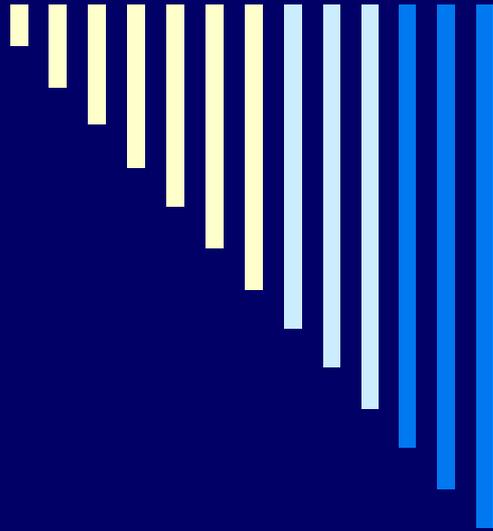
- En la administración pública, cada vez se impulsan más los sistemas de gestión descentralizados que los centralizados. A ello se añade el llamado componente de “rendición de cuentas”, saber qué se ha hecho y obtenido con los recursos financieros utilizados, así como un incremento en las demandas por un quehacer público transparente.

# Ejemplo de tendencias mundiales

- En las organizaciones comerciales, financieras e industriales se transita de tradicionales jerarquías verticales a redes organizativas donde preponderan estructuras horizontales.
- En el tejido social básico, la mujer desempeña cada vez más un papel protagónico.

# Ejemplo de tendencias mundiales

- Existe una mayor preocupación por combatir los efectos del deterioro ambiental y proteger los recursos naturales.



# Ejemplos de propuestas estratégicas

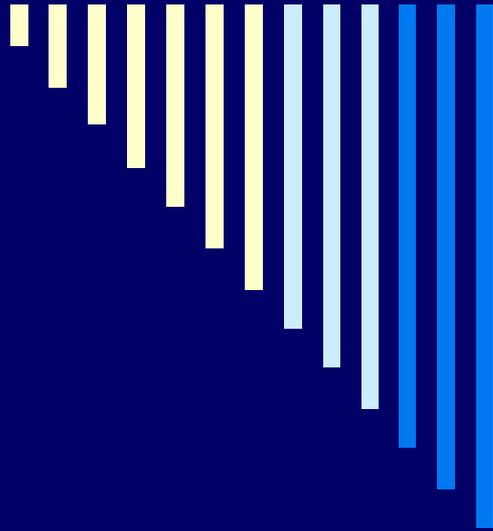
---

# Ejemplos de propuestas estratégicas

- Programación de asignaturas y currículum. Desarrollo de aspectos tales como la coordinación y elaboración de materiales didácticos.
- Introducción y experimentación de nuevas estrategias docentes o recursos didácticos que propicien una enseñanza más activa y motivadora.

# Ejemplos de propuestas estratégicas

- Desarrollo de modelos e instrumentos de evaluación de la interacción en el aula o de los aprendizajes.
- Puesta en marcha de procesos de reflexión conjunta.



# Ejemplos de evaluación docente



# Ejemplos de evaluación docente

- ❑ Hago modificaciones en los programas de mis asignaturas
- ❑ He cambiado la organización de mis clases
- ❑ He mejorado el sistema de evaluación de los alumnos
- ❑ Gestiono mejor el tiempo dedicado a cada tema o unidad temática
- ❑ He cambiado mi metodología
- ❑ Actualizo la bibliografía con publicaciones de los últimos años

Matas, A., Tójar, J. C. y Serrano, J. (2004). Innovación educativa: un estudio de los cambios diferenciales entre el profesorado de la Universidad de Málaga. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 6 (1).

<http://redie.uabc.mx/vol6no1/contenido-matas.html>

# Ejemplos de evaluación docente

- Participo en el diseño y desarrollo de los proyectos
- Colaboro en el aula con el desarrollo del proyecto
- Ha mejorado mi rendimiento gracias a la innovación

Matas, A., Tójar, J. C. y Serrano, J. (2004). Innovación educativa: un estudio de los cambios diferenciales entre el profesorado de la Universidad de Málaga. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 6 (1).

<http://redie.uabc.mx/vol6no1/contenido-matas.html>

# Ejemplos de evaluación docente

- ❑ Estoy prestando un servicio a la sociedad
- ❑ Estoy realizando aportaciones de relevancia a mi área académica
- ❑ He necesitado actualizarme en nuevos sistemas de evaluación
- ❑ Me siento más autónomo
- ❑ He aumentado mi sentido crítico

Matas, A., Tójar, J. C. y Serrano, J. (2004). Innovación educativa: un estudio de los cambios diferenciales entre el profesorado de la Universidad de Málaga. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 6 (1).

<http://redie.uabc.mx/vol6no1/contenido-matas.html>

# Ejemplos de evaluación docente

- Con respecto al alumnado
  - Asisten con más asiduidad a las tutorías
  
- Con respecto al profesorado
  - Desarrollo más tareas en colaboración con mis colegas
  
- Con respecto al uso de los recursos para la docencia
  - Utilizo la computadora en mis clases
  - Utilizo el video en mis clases

Matas, A., Tójar, J. C. y Serrano, J. (2004). Innovación educativa: un estudio de los cambios diferenciales entre el profesorado de la Universidad de Málaga. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 6 (1).

<http://redie.uabc.mx/vol6no1/contenido-matas.html>

# Ejemplos de evaluación docente

- Respecto a las ayudas de investigación
  - Grado en que participo en las mismas
  
- Con respecto a los cambios en la programación
  - He mejorado el sistema de evaluación de los alumnos
  
- Los cambios en mi labor docente se deben a:
  - Cursos, talleres, seminarios de formación
  - Participación en proyectos de innovación

Matas, A., Tójar, J. C. y Serrano, J. (2004). Innovación educativa: un estudio de los cambios diferenciales entre el profesorado de la Universidad de Málaga. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 6 (1).

<http://redie.uabc.mx/vol6no1/contenido-matas.html>