



**Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración**

TÍTULO

DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE PLANEACIÓN PARTICIPATIVA, ORIENTADO A RESULTADOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO (PIID) DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LÁZARO CÁRDENAS.

T E S I S

Que para obtener el grado de:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

Blanca Estela Lozano Corona

Santiago de Querétaro, Qro., Marzo de 2012



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE PLANEACIÓN PARTICIPATIVA, ORIENTADO A RESULTADOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO (PIID) DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LÁZARO CÁRDENAS.

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración

Presenta:

Blanca Estela Lozano Corona

Dirigido por:

Dr. Jorge Alejandro Ramos Martínez

SINODALES

Dr. Jorge Alejandro Ramos Martínez
Presidente

Dr. José Luis Huerta Bortolotti
Secretario

Dr. Fernando Barragán Naranjo
Vocal

MCTC. Patricia Calderón Campos
Suplente

M.I.I. Tlaloc Daniel Espinoza Huerta
Suplente

MI Héctor Fernando Valencia Pérez
Director de la Facultad de Contaduría y
Administración

Firma

Firma

Firma

Firma

Firma

Dr. Irineo Torres Pacheco
Director de Investigación y
Posgrado

Centro Universitario
Santiago de Querétaro, Qro.
Marzo, 2012
México

RESUMEN

La presente tesis tiene como principal objetivo analizar y desarrollar una Estrategia de Planeación Participativa, orientado a resultados, la cual permitirá mejorar el Desempeño del Programa Institucional de Innovación y Desarrollo (PIID) del Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas, por lo que se utilizará una de las herramientas principales de la planeación, el análisis FODA para evaluar el avance que guarda cada una de las metas establecidas en el PIID, e identificar las estrategias y las acciones destinadas a fortalecer el logro de aquellas metas consideradas prioritarias, que impacten en los resultados de estas metas hacia el último año del sexenio y articule la planeación operativa para el siguiente Programa de Trabajo Institucional. La investigación se realizará con información del Seguimiento al Programa de Institucional de Innovación y Desarrollo 2007-2012, del Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas, la cual es proporcionada por cada una de las áreas académicas, administrativas y de planeación que intervienen en el desarrollo del programa, la metodología utilizada para llevar a cabo la presente tesis, es investigación descriptiva de tipo cualitativo, en la que se indagará en estadísticas ya existentes y otras fuentes, para poder atender la problemática dada. Los resultados obtenidos de las 30 metas evaluadas del PIID 2007-2012 del instituto, identificaron doce metas como de alta prioridad para el desarrollo y la consolidación del instituto, por las que se establecieron nuevas líneas de acción en el Programa de Trabajo Anual 2012, las cuales sirvieron de base, para elaborar la agenda estratégica 2012-2013, solicitada por la Dirección General de Educación Superior Tecnológica (DGEST), en el mes de noviembre del 2011, de igual forma sirve de soporte para asentar los nuevos lineamientos y las estrategias necesarias para el siguiente programa sexenal.

Palabras Clave (FODA, Planeación Estratégica, Desempeño, Resultados)

SUMMARY

The present thesis must like main objective analyze and develop a Strategy of Participating Planning, oriented to results which will allow to improve the Performance of the Institutional Program of Innovation and Development (PIID) of the Technological Institute of Lazaro Cardenas, reason why one of the main tools of the planning will be used, analysis FODA to evaluate the advance that keeps each one of the goals established in the PIID, and to identify the strategies and the actions destined to fortify the profit of those considered goals high-priority, that hits in the results of these goals towards the last year of the presidential term and articulates the operative planning for the following Program of Institutional Work. The investigation will be realized with information of the Pursuit to the Institutional Program of Innovation and Development 2007-2012, of the Technological Institute of Lazaro Cardenas, who is provided by each one of the academic areas, administrative and of entailment that takes part in the development of the program, the used methodology to carry out the present thesis, is descriptive investigation of qualitative type, in which existing statistics and other sources will be investigated already in, to be able to take care of the problematic one given. The obtained results of the 30 I put evaluated of PIID 2007-2012 of the institute, identified twelve I put like of high priority for the development and the consolidation of the institute, by which of action in the Program of Annual Work 2012 settled down new line, which served basic, to make strategic agenda 2012-2013, solicited by the Main directorate of Education Superior Technological (DGEST), in the month of November of the 2011, similarly it serves as support to seat the new lineaments and the necessary strategies for the following sexenal program.

Key words: (FODA, Strategic Planning, Performance, Results)

DEDICATORIAS

A Dios, por bendecirme todos los días en cada uno de mis proyectos de formación como ser humano.

A mis padres, hermanos, sobrinos por ser parte importante en mi vida y por su incondicional apoyo en todo lo emprendido.

A mi abuela por ser ese roble fuerte, el motor principal que nos impulsa a luchar día con día a toda la familia, a mis tías por darme ánimo a continuar en el camino de superación, va por ustedes.

Al Dr. Jorge Alejandro Ramos Martínez, por su valiosa dirección en la realización de este trabajo, gracias por su paciencia y sus sabios consejos.

A mis compañeros de trabajo, por sus buenos ánimos a seguir adelante, en cada una de las metas emprendidas y por tener confianza en mí, de saber que si se puede.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por ser el pilar más importante en mi vida, y aun sin conocerle siempre ha estado conmigo en los momentos más difíciles, gracias padre, ahora entiendo que me estabas preparando para algo mejor. Amén.

A mis Padres, por inculcarme el deseo de la preparación y superación constante, gracias por enseñarme a ser perseverante a confiar en mi capacidad, y apoyar mis decisiones para conquistar mis sueños, los amo y estoy eternamente agradecida por ser su hija.

A mis hermanos Ángeles, Edith y Oscar por ser parte importante en mi vida, gracias por regalarme esos sobrinos maravillosos que hacen sentirme realizada, como tía madre.

A mis maestros que a lo largo de la maestría, contribuyeron a mi formación, gracias por compartir conmigo sus conocimientos y experiencias, enriqueciendo mi desarrollo.

A mis compañeros y amigos de grupo, gracias por sus aportaciones a la clase, atinadas en todo momento, sin ustedes no sería lo mismo en este proyecto tan importante de mi vida.

A los directivos de mi Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas, por permitirme coordinar este convenio de maestría y por brindarme la confianza en todo lo que emprendo, a la Universidad Autónoma de Querétaro, por compartir sus conocimientos con nosotros y cuidar la calidad de enseñanza.

ÍNDICE

	Página
RESUMEN	i
SUMMARY	ii
DEDICATORIAS	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DETABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICAS	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES Y CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA CIUDAD DE LÁZARO CÁRDENAS	7
1.1 ANTECEDENTES Y CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA CIUDAD DE LÁZARO CÁRDENAS	7
1.1.1. Ubicación geográfica	8
1.1.2. Elementos que conforman al puerto de Lázaro Cárdenas (clima, hidrografía, orografía, etc.)	9
1.1.3. La educación superior tecnológica industrial, desafío del desarrollo de la costa michoacana	10
1.2 DESARROLLO DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LÁZARO CÁRDENAS	13
1.3 FILOSOFÍA DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LÁZARO CÁRDENAS	24
1.3.1. Visión	25
1.3.2. Misión	26
1.3.3. Valores institucionales	26
1.3.4. Situación anterior del Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas	27
CAPÍTULO II. PROGRAMA INSTITUCIONAL DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO	29
2.1 QUÉ ES EL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO	29
2.2 NORMATIVIDAD DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE INNOVACIÓN	29

Y DESARROLLO	
2.3 INTEGRACIÓN DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO	30
CAPÍTULO III. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	32
3.1. PLANEACIÓN	32
3.1.1. Definición y concepto	33
3.1.2. Razones de la importancia de la planeación	34
3.1.3. Principios de la Planeación	35
3.1.4. Etapas del Proceso de Planeación	36
3.1.5. Objetivos	39
3.1.6. Políticas	45
3.2. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN	47
3.3. TIPOS DE PLANEACIÓN	49
3.4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	52
3.4.1. Definiciones y conceptos	52
3.4.2. Matriz FODA	60
3.4.3. La Planeación Estratégica	69
3.4.4. Características y Etapas de la Planeación Estratégica	72
3.4.5. Elementos del Plan Estratégico	74
3.4.6 Proceso de Planeación Estratégica	75
3.4.7 Planificación de las estrategias	85
3.4.8 Técnicas de la planeación	87
3.5 FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL	89
3.6 DISEÑO DE ESTRATEGIAS	89
3.7 ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS	90
3.8 LOS PRESUPUESTOS	91
3.9 CONCEPTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:ENFOQUES DE DIFERENTES ESPECIALISTAS	92
3.10 LA TOMA DE DECISIONES Y LA GESTIÓN	100
3.11 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA	105
3.12 MODELO DE CAMBIO PROPUESTO POR KURT LEWIN	106

CAPÍTULO IV ESTRATEGIA METODOLÓGICA PARA DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE PLANEACIÓN PARTICIPATIVA, ORIENTADO A RESULTADOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO (PIID) DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LÁZARO CÁRDENAS	108
4.1. METODOLOGÍA DESARROLLADA	108
4.2. PLANTEAMIENTO Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	109
4.3 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	110
4.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	110
4.5. JUSTIFICACIÓN	111
4.6 HIPÓTESIS	113
4.6.1. Hipótesis de investigación	113
4.6.2. Hipótesis de trabajo nula o alternativa	113
4.7 DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA METODOLÓGICA A SEGUIR EN LA INVESTIGACIÓN	113
4.7.1 Fuente de información y población objeto de estudio	115
4.7.2 Diagnóstico del Programa Institucional de Innovación y Desarrollo 2007-2012	115
4.7.3 Recopilación de la información	125
4.7.4 Análisis de la información de cada una de las metas implementadas en el PIID	126
4.7.5 Diseño de Estrategias y Planes de Acción	132
CAPÍTULO V. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	146
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	157
BIBLIOGRAFÍA	160
APÉNDICES Y ANEXOS	164

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Página
1.1 Alumnos por año	15
1.2. Alumnos por año incluidas las carreras de administración y contaduría	16
1.3. Videoconferencias transmitidas por la universidad de San Diego C.A.	18
1.4. Población escolar Agosto-Diciembre-2011	18
1.5. Bibliografía por carreras	22
3.1. Tipos de planeación, alcances y objetivo	52
3.2. Matriz de Análisis FODA	61
3.3. Matriz FODA (otro diseño)	62
3.4. Diferencia entre Decisiones Estratégicas y de Control de gestión	103
4.1 Diagnóstico del PIID 2006-2012, Objetivo Estratégico 1	116
4.2 Diagnóstico del PIID 2006-2012, Objetivo Estratégico 2	118
4.3 Diagnóstico del PIID 2006-2012, Objetivo Estratégico 3	119
4.4 Diagnóstico del PIID 2006-2012, Objetivo Estratégico 4	120
4.5 Diagnóstico del PIID 2006-2012, Objetivo Estratégico 5	121
4.6 Diagnóstico del PIID 2006-2012, Objetivo Estratégico 6	123
4.7 Planes de acción No. 1	134
4.8 Planes de acción No. 2	135
4.9 Planes de acción No. 3	136
4.10 Planes de acción No. 4	137
4.11 Planes de acción No. 5	138
4.12 Planes de acción No. 6	139
4.13 Planes de acción No. 7	140
4.14 Planes de acción No. 8	141
4.15 Planes de acción No. 9	142
4.16 Planes de acción No. 10	143
4.17 Planes de acción No. 11	144
4.18 Planes de acción No. 12	145
4.19 Seguimiento trimestral de las metas del PTA	159
4.20 Indicadores del SGC y PIID	165

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Página
3.1 Proceso de planeación	36
3.2. Interrelación entre planeación estratégica, táctica y operacional	51
3.3. El Análisis FODA permitirá definir lo que queremos ser	64
3.4. Las seis etapas de la planeación estratégica	74
3.5. Proceso de Planeación estratégica	76
3.6. Estrategias deliberadas y emergentes	98
3.7. Ámbito de las decisiones gerenciales	104
3.8 Modelo de Cambio	107
3.9 Metodología de la Investigación	114

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica	Página
5.1 Nivel de Desempeño de las Metas PIID	146
5.2 Matricula estudiantes	147
5.3 Alumnos becados	148
5.4 % de Matrícula	149
5.5 % de Eficiencia Terminal	150
5.6 Matricula Posgrado	151
5.7 % Profesores Perfil Deseable	152
5.8 Cuerpos Académicos	152
5.9 % de Investigadores al SNI	153
5.10 % Profesores en Redes de Investigación	154
5.11 % Registros de Propiedad Intelectual	155
5.12 Empresas incubadas	155
5.13 % Certificación en ISOS	156

INTRODUCCIÓN

El Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica constituido por 261 instituciones desde hace 63 años, ubicadas en todas y cada una de las entidades del país, distribuidas estratégicamente en otros tantos sitios -aun en regiones de incipiente desarrollo y difícil acceso- y con reconocida presencia en todas las entidades federativas, se atiende a una matrícula superior a los 414 mil estudiantes, con lo que se han multiplicado realmente las oportunidades de educación superior para los jóvenes que las demandan y se sigue impulsando el desarrollo, en esta etapa de madurez suman más de 600,000 sus egresados en áreas prioritarias para el desarrollo del país.

Su gran diversidad, asociada a cada región en que se enclava cada una de las instituciones, amalgama una gran cantidad de sueños e ideales realizados por sus estudiantes, que día a día asisten a sus aulas para ser atendidos por sus maestros y personal de apoyo a la educación, que con ahínco defienden a su Tecnológico, a su región y a su tiempo; propiciando el desarrollo que ha caracterizado a estas comunidades a lo largo de nuestra historia.

Bajo esta panorámica, el Programa Institucional de Innovación y Desarrollo 2007-2012 del Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica inicia con la búsqueda de respuestas al qué se desea para las generaciones futuras, y sobre todo, qué se puede realizar ahora en los Institutos Tecnológicos y Centros del SNEST para que todos sus egresados sean promotores del cambio, líderes creativos e innovadores que compitan con su calidad humana de manera global y que fortalezcan, aún más, a México.

Trascender es una consecuencia natural para los actos permanentes que realiza de manera cotidiana cada una de las personas que trabaja en el Sistema; sin embargo, ser proactivos, planear desde ahora ese futuro alcanzable, en el cual cada uno de los egresados sea de clase mundial y logre en plenitud el desarrollo de toda su potencialidad, en Instituciones líderes, con programas pertinentes de

licenciatura y posgrado, inmersos en proyectos de investigación de impacto científico y tecnológico de manera global, compartiendo conocimientos y recursos en un gran espacio común; implica acelerar el paso en todas sus formas, involucra en resumen avanzar “Hacia la Consolidación del Sistema” , esa es la respuesta que se plantea y espera.

En esta investigación, se resume un gran esfuerzo de la comunidad tecnológica del país y en especial de Lázaro Cárdenas, Michoacán, porque en el se ha intervenido desde el norte hasta el sur, y del oriente al occidente de toda la patria, es entonces producto de la sinergia del Sistema, y por tanto no es, bajo ninguna circunstancia, una suma simple de metas sino un todo íntegro, en el que se señalan los objetivos y despliegan las estrategias que se habrán de seguir en las instituciones del SNEST, para acercarse más al México lleno de oportunidades y beneficios que se desean para todo el pueblo de México.

Bajo este trabajo y conforme a la guía establecida en cada institución, alineará su propio PIID 2007-2012, al igual que en éste se ha hecho con el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 y el Programa Sectorial de Educación 2007-2012, por lo que se considera, que sumado a lo anterior, desarrollar una estrategia de planeación participativa, orientado a resultados para mejorar el desempeño del Programa Institucional de Innovación y Desarrollo, se asegura, que lo que aquí se describe y cuantifica, será en tiempo futuro simplemente un dato duro, que cimentó las bases de la Consolidación del Sistema en Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas.

En el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 y el Programa Sectorial de Educación 2007-2012, se ha reconocido como tema de la más alta prioridad, el papel estratégico de la Educación Superior Tecnológica en la generación del conocimiento científico-tecnológico y su impacto en el desarrollo humano sustentable del país.

El Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas contribuye con el PROSEDU y el PIID del SNEST mediante: La ampliación de la matrícula en programas

educativos reconocidos o acreditados por su calidad, el incremento del número de profesores de tiempo completo con posgrado, el incremento de la eficiencia terminal de los Programas educativos de licenciatura y posgrado, el incremento del número de profesores de tiempo completo con reconocimiento del perfil deseable, la promoción de la certificación y la mejora continua de los procesos conforme a la norma ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004, el incrementar la participación de los estudiantes del SNEST en los programas oficiales de becas, el ampliar la cobertura de la licenciatura y posgrado, la infraestructura de cómputo e incorporar el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) al proceso educativo, el diseño de programas educativos bajo el enfoque de desarrollo de competencias profesionales, el incremento de estudiantes que participen en actividades que coadyuven a su formación integral, el promover el desarrollo de competencias en una segunda lengua, el fortalecer la vinculación a través del servicio social, el incremento de los profesores en el Sistema Nacional de Investigadores, el fortalecimiento de la capacitación del personal directivo y de apoyo y asistencia a la educación, la promoción el registro de la propiedad intelectual así como fortalecer la integración, gestión y evaluación institucional, y la rendición de cuentas.

Los principales retos que el Instituto Tecnológico contempla en el horizonte de este Programa son el de mantener la certificación del proceso educativo en la norma ISO-9001 2008, y lograr la certificación en la Norma ISO 14001:2004, impulsar la acreditación y/o reconocimiento de los Programas Educativos de Licenciatura, promover el acceso de los profesores a recursos para realizar estudios de posgrado y promover la obtención de grado, promover el egreso oportuno de los estudiantes, impulsar el máximo aprovechamiento de la infraestructura, consolidar el equipamiento de los laboratorios y talleres de la Institución y promover que los estudiantes se evalúen ante organismos externos.

Con esta investigación, se pretende el tratar de desarrollar una estrategia de planeación participativa, orientado a resultados para mejorar el desempeño del Programa Institucional de Innovación y Desarrollo 2007-2012, lograr lo pretendido

en el principal reto que fue el hacer incidir los esfuerzos con las diversas visiones de los principales actores del quehacer institucional, hacia un objetivo y horizonte común; el del Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas. Que contribuya efectivamente a la consecución de las metas plasmadas en los documentos anteriormente mencionados.

Para lograrlo, fue necesario un ejercicio de introspección; donde se reflexionó acerca de lo que se es, de lo que se ha sido y de lo que se quiere ser. Posteriormente, haciendo un análisis de extroversión, se observó la visión que la sociedad tiene del personal. Con los elementos anteriores, se tuvo un marco referencial de la situación actual, con lo que se pudo, después de una reflexión retrospectiva, vislumbrar el posible horizonte.

“Es necesario entender la planificación como un proceso para intervenir y transformar la realidad, no sólo para analizarla o diagnosticarla, como habitualmente se hace. Es menester concebirla como un proceso compartido, colaborativo, que compromete a toda institución con su contexto para la mejora institucional”. Aguerro, 2002.

Fundamentalmente, se pretendió lograr que la institución diseñe estrategias innovadoras que favorezcan, por una parte, avanzar en el conocimiento de su realidad escolar y, por la otra, transformar su organización y funcionamiento, de modo que sus integrantes puedan adecuar su trabajo y forma cotidiana de proceder, en la consecución de los propósitos educativos establecidos en los planes y programas de estudio, de una forma participativa, es decir, un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva, un espacio de participación para reorganizar y dar sentido al que-hacer educativo; un marco de una nueva gestión que se oriente principalmente a generar procesos colectivos internos de toma de decisiones para la acción a través del trabajo colegiado, la planeación y evaluación institucional, el liderazgo de los directivos escolares, el uso del tiempo escolar y el aprovechamiento de los recursos educativos disponibles en la institución.

La presente investigación manifiesta el compromiso que como sistema se tiene de ampliar la cobertura y el desarrollo de competencias profesionales de los egresados de nuestros programas educativos, así mismo se asume el compromiso con el desarrollo científico y tecnológico de México y con su proyección en el escenario internacional y mundial. Está conformada de la siguiente manera:

La Introducción se enmarca el papel preponderante que la educación superior tecnológica tiene en nuestro país y lo que se pretende alcanzar en la presente investigación.

En el Capítulo 1 se desglosan el papel de Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas ante los retos del siglo XXI, destacándose una descripción del entorno del plantel, y manifestando la visión, la misión y los valores que sustentan a la institución. Se determina en el Capítulo I con un análisis de las variables que enmarcan el desempeño de la institución, cuáles fueron los retos más importantes y el desarrollo tenido a través de su historia.

En el Capítulo 2, se destaca y se especifica lo referente al Programa Institucional de Innovación y Desarrollo y su normatividad.

En el Capítulo 3, se describe lo que es la Planeación estratégica, estrategias necesarias para lograrla, la importancia de la Planeación estratégica Participativa y la importancia del Factor humano.

En el Capítulo 4, se desglosan cada uno de los objetivos, metas, estrategias y líneas de acción que se llevarán a cabo en el desarrollo de la investigación y el desarrollo de la estrategia metodológica para desarrollo de una estrategia de planeación participativa, orientado a resultados para mejorar el desempeño del Programa Institucional de Innovación y Desarrollo (PIID) del Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas, la descripción de la metodología usada, el planteamiento del problema, las preguntas de la investigación, las hipótesis y la justificación del trabajo.

En las conclusiones se remarca que esta investigación es un documento de planeación de mediano plazo cuyos planteamientos generales deben ser concretados en procesos que contribuyan al logro de los objetivos prioritarios a los que hace referencia el Programa Sectorial de Educación así como a los objetivos Transversales propuestos por la DGEST, se presentan los resultados determinados y propuestas para el logro de los objetivos planteados.

Esta investigación y sus logros, permitirán al Instituto Tecnológico cumplir con su misión ante la sociedad, ya que siempre se ha caracterizado por contribuir a la consecución de las metas y objetivos propios, del SNEST, y desde luego, los del país. Ahora, teniendo como sustento éste PIID, el Tecnológico, con paso firme, se dirige hacia una transformación que los tiempos y el país demanda. Seguirá siendo una institución de vanguardia comprometida con su comunidad y con la sociedad. Asumiendo el compromiso, para seguir siendo el Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas, una institución en donde el Factor Humano y su participación colectiva, marque la diferencia en los logros obtenidos.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES Y CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA CIUDAD DE LÁZARO CÁRDENAS

1.1 ANTECEDENTES Y CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA CIUDAD DE LÁZARO CÁRDENAS

La Ciudad de Lázaro Cárdenas, fue conocida inicialmente como los Llanitos y formaba parte del Distrito de Salazar. El 4 de febrero de 1932 se le otorga la categoría de tenencia con el nombre de Melchor Ocampo, el 12 de abril de 1947 le es otorgada la categoría de municipio con el nombre de Melchor Ocampo del Balsas; es hasta el 17 de noviembre de 1970, cuando el municipio cambia a su actual nombre, Lázaro Cárdenas. La ciudad y puerto de Lázaro Cárdenas se considera como la más joven del Estado, con un alto nivel de crecimiento en tan sólo 38 años de existencia.

El motivo que propició el desarrollo de una ciudad industrial en esta parte del Pacífico mexicano, se debió a la gran cantidad de material ferroso ubicado en las cercanías, así como a la infraestructura portuaria con que se podía contar. Estas minas que se encuentran frente al puerto, fueron explotadas antes de 1970 por una empresa extranjera. Fue entonces cuando se estableció el centro motor del desarrollo de la región de la costa de Michoacán, la empresa Siderúrgica Lázaro Cárdenas Las Truchas (SICARTSA), la más grande de América Latina en su momento, ahora llamada Arcelor Mittal inaugurada el 4 de noviembre de 1976, por el entonces Presidente de la República, Lic. Luis Echeverría Álvarez. De ahí, se desprendieron importantes obras portuarias de gran calado para facilitar la explotación de los yacimientos de mineral de hierro. El puerto de Lázaro Cárdenas, sirve como principal vía comercializadora de los productos de la región con el interior del país y del extranjero. Consta de muelles comerciales, de metales y minerales, de granos, terminal de contenedores, así como de almacenes, bodegas y patios. Es el tercer puerto en importancia de la República Mexicana y el segundo en la costa del Pacífico Mexicano.

En lo industrial, en la década de los ochenta se instalaron varias empresas más, tales como Fertilizantes Mexicanos, hoy en día SADCOR DE OCCIDENTE. S. A. DE C.V. una de las empresas productoras de fertilizantes más grandes de América Latina; Productora Mexicana de Tubería, fabricante de tubería de gran diámetro.

En el sector educativo destaca la creación del Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas, máxima casa de estudios en el puerto.

La necesidad de contar con una institución de educación superior que permitiera la formación de profesionales que demandaba la planta productiva de la región, originó que el Presidente de la República, Lic. Miguel de la Madrid Hurtado, autorizara la creación del Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas (ITLAC). El ITLAC inició actividades el 13 de octubre de 1987, con una matrícula de 77 estudiantes inscritos en las Licenciaturas en Ingeniería Química e Ingeniería Electromecánica.

1.1.1. Ubicación geográfica

El Estado de Michoacán de Ocampo, está situado en la parte centro-occidental del país, colinda al norte con los estados de Jalisco, Guanajuato y Querétaro; al este con los estados de México, Querétaro y Guerrero; al sur con Guerrero y el Océano Pacífico y al oeste con los estados de Colima y Jalisco. El Estado tiene una extensión territorial de 59,854 km², ocupando un 3.0% del total del territorio nacional, colocándose en el décimo sexto lugar nacional en función a su extensión territorial.

El municipio de Lázaro Cárdenas, uno de los 113 municipios que constituyen el Estado, se localiza en la costa michoacana al sur de esta entidad federativa. Su superficie es de 1,160.24 km², lo que representa 1.97% de la superficie total del Estado, limita al norte con el municipio de Arteaga, el este a través del Río Balsas con el Estado de Guerrero; al sur con el Océano Pacífico y al oeste con el municipio de Aquila.

1.1.2 Elementos que conforman al puerto de Lázaro Cárdenas (clima, hidrografía, orografía, etc.)

El clima predominante es sub-húmedo, con lluvias en verano y una temperatura que oscila entre los 28°C y 36°C, clasificándose dentro de las más cálidas del Estado y del país. Gran parte de este fenómeno obedece a que se encuentra al nivel del mar, con una precipitación pluvial anual en promedio de 1,200 a 1,500 m³.

La hidrografía existente en la región es una de las bases de su desarrollo, particularmente en la desembocadura del Río Balsas, además de otros afluentes de menor importancia como el Río de Chuta y el del Habillal, arroyos como el del Colomo, denominado El Verde. La presa José María Morelos La Villita, con una capacidad de 700 millones de m³ es de gran importancia por su sistema de irrigación y su vaso para la pesca.

El Río Balsas sirve como límite estatal a Michoacán y Guerrero, este río pertenece a la cuenca hidrológica número 18, que irriga los estados de Puebla, Tlaxcala, Morelos, México, Michoacán y Guerrero.

También se localizan en esta zona, 47 cuerpos de agua de mediana importancia, con una superficie inundada de 49 mil 334 hectáreas, incluyéndose entre ellos tres presas, cuatro lagunas, 19 bordos y 21 esteros.

Los suelos de la región son lateríticos, café rojizo, estos suelos datan de los periodos precámbrico, paleozoico y cenozoico. El 80% de la superficie del municipio es de tipo montañoso el 20% restante es terreno plano constituido por el delta del Río Balsas. El uso del suelo aprovechable es primordialmente ganadero y forestal, y en menor proporción agrícola.

Por sus características geográficas, un gran número de actividades económicas tradicionales en la región giran en torno al turismo, comercio y aprovechamiento de los recursos marítimos. La región está asentada entre la

Sierra Madre del Sur y las planicies costeras, estando cercado por los cerros Situntlan de la Olla, Santa Bárbara y El Verde

La flora está conformada básicamente por selva baja y espinosa, destacando las siguientes especies: encino, cedro, parota, primavera, rosa morada y caoba.

La fauna se integra por el armadillo, zorro, tlacuache, venado, coyote, iguana, ocelote, patos silvestres, así como una gran variedad de especies marítimas.

1.1.3. La educación superior tecnológica industrial, desafío del desarrollo de la costa michoacana

Según el conteo de Población y Vivienda 2005, el Estado de Michoacán registró una población de 3, 966,073 habitantes; de los cuales 1, 903,716 son hombres y 2´062,357 mujeres, de este total, 210,000 personas corresponden al municipio de Lázaro Cárdenas, lo que representa 5.29% de la población estatal.

La población del municipio de Lázaro Cárdenas, presenta un equilibrio entre varones y mujeres; de los 210,000 habitantes, 80,892 son hombres y 82,105 son mujeres.

El municipio de Lázaro Cárdenas, es atendido en cuestión sanitaria por la Secretaría de Salud de Michoacán (SSM), el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), además de instituciones privadas dedicadas a esta actividad, acumulando en total 269 camas.

El sector educativo del municipio en los últimos 38 años, ha observado grandes avances, ya que en 1970, de la población registrada de 15 años, más del 44.1% eran analfabetas y para el 2005, este índice disminuyó al 3.10%. Lázaro Cárdenas cuenta con instituciones de educación preescolar, primaria, secundaria, preparatoria y superior. A nivel superior se cuenta con el Instituto Tecnológico de

Lázaro Cárdenas (ITLAC), el Instituto Michoacano de Ciencias de la Educación (IMCED) y recientemente se integró el Instituto de Estudios Superiores de México (IDESUM).

El municipio cuenta con 217 planteles educativos desde el nivel preescolar al superior, de los cuales nueve corresponden al nivel medio superior. En el año 2005, la población económicamente activa (PEA) del municipio, representó 49.83% de la población mayor de 12 años, es decir 58,799 personas. Del total de la PEA, la mayor parte se centra en el sector secundario, particularmente en las industrias manufactureras, ocupan 32.59% del total; le sigue el sector terciario con 40.27%, dentro de las actividades de éste, el comercio ocupa 11.43%.

Servicios financieros, Lázaro Cárdenas cuenta con sucursales de los bancos: BBVABANCOMER, BANAMEX, SANTANDER SERFIN, HSBC, SCOTIABANK INVERLAT, BANRURAL, BANJÉRCITO, BANCOPPEL, BANCO AZTECA Y BANSORIANA; además de algunas casas de cambio y varias aseguradoras.

Comercio: El municipio importa prácticamente la totalidad de los alimentos perecederos y artículos de uso generalizado que consume. El municipio cuenta con una gran variedad de infraestructura para atender al turismo nacional y extranjero, además de la población local, se cuenta con 30 hoteles en categorías de tres y cuatro estrellas, 30 restaurantes de comida regional, 6 agencias de viajes, 4 cines de salas múltiples y 7 discotecas.

Sector terciario. Administración Portuaria Integral de Lázaro Cárdenas, S.A. de C.V. (API), antes Puertos Mexicanos, es la empresa concesionaria, que a partir de junio de 1994, cuenta con la concesión de la administración portuaria.

El puerto de Lázaro Cárdenas, ofrece servicio a la navegación marítima los 365 días al año, con la caracterización de que la profundidad de su dársena principal supera los 40 pies, lo que explica la preferencia de las navieras. El puerto de Lázaro Cárdenas, tiene 2,926 m de muelles, 5,790 m de obras de protección,

como rompeolas, escolleras y espigones, y 1,317 hectáreas de terreno, que comprenden áreas de almacenamiento. Cuenta con una terminal especializada para manejo de contenedores, muelles de carga general, metales y minerales, de granos agrícolas. El volumen de carga movida en el puerto en el 2007 fue de 17,639 toneladas.

En el interior del recinto se da servicio a empresas como: ARCELOR MITTAL, PEMEX, SADCOR, CARBONSER, VIGA TREFILADOS, además en el mismo recinto se localiza el muelle de la base naval militar.

Por ser la cabecera municipal, la ciudad de Lázaro Cárdenas, atiende la mayoría de las necesidades de la población, a través del Palacio Municipal, y oficinas locales de: Secretaría de Educación en el Estado de Michoacán, Secretaría de la Reforma Agraria, Agencia del Ministerio Público, Tesorería, Comité de Agua Potable y Alcantarillado de Lázaro Cárdenas (CAPALAC), Delegación Federal de Desarrollo Social, Aduanas, Comisión Federal de Electricidad, Secretaría de Comunicaciones y Transporte, Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, Delegación Federal de la SEMARNAT, Secretaría de Marina, 82 Batallón de Infantería, Centro de Servicios del Gobierno del Estado y Secretaría de Relaciones Exteriores.

El proyecto de industrialización de la región de la costa michoacana, concretamente del municipio de Lázaro Cárdenas, inicia en la década de los sesenta con la construcción de la presa José María Morelos La Villita, el aeropuerto municipal, el puerto, la red ferroviaria Lázaro Cárdenas-Coróndiro, las carreteras Uruapan-Playa Azul, Lázaro Cárdenas-Zihuatanejo y Lázaro Cárdenas-Colima, así como la construcción del parque industrial en la Isla del Cayacal, donde se encuentran ubicadas una serie de pequeñas y medianas empresas.

Lázaro Cárdenas es una de las ciudades del Estado que cuenta con un Plan Municipal de Desarrollo Urbano. El municipio posee 9.1% del total de la reserva territorial, considerada en el Plan Estatal de Desarrollo Urbano, esto es, 24,582 has. de las 269,995 has. totales. El municipio está integrado por 118 de las

7,716 comunidades de la entidad, una proporción importante de la población del municipio se concentra en comunidades de menos de 500 habitantes (105). Sólo 13 comunidades tienen más de 500 habitantes, las más importantes son Lázaro Cárdenas, La Orilla, La Mira, Guacamayas, Buenos Aires, Playa Azul y Caleta de Campos.

Hasta el año 2000, el municipio de Lázaro Cárdenas tenía registradas 39,412 viviendas particulares habitadas, esto representa 4.6% de las viviendas particulares habitadas del Estado.

1.2. DESARROLLO DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LÁZARO CÁRDENAS

El Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas se creó a partir de las gestiones realizadas por el Patronato Pro-fundación del Centro de Estudios Superiores de Lázaro Cárdenas, iniciando sus actividades el día 13 de octubre de 1987, ofertando las Licenciaturas en Ingeniería Química e Ingeniería Electromecánica; con una población de 77 estudiantes en el turno vespertino, se hizo uso de las instalaciones del Centro de Estudios Tecnológicos del Mar No. 16, ubicado en la Isla del Cayacal.

Quienes junto con otras personalidades del Gobierno de Michoacán y la Secretaría de Educación Pública y por conducto de la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas se unieron para la creación del Tecnológico No. 56 (Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas), aprovechando la estructura, que en ese tiempo se poseía, era necesario apoyar el desarrollo de nuestro país, sobre todo en el área de Siderúrgica y Química, para la cual se requería profesionistas que fueran creciendo al mismo ritmo que la industria.

Después de muchos esfuerzos, el 13 de Octubre de 1987, el Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas abrió sus puertas a la población con un total de 77 alumnos en primer tetramestre (Octubre / Diciembre) iniciando con las carreras de Ingeniería Química e Ingeniería Electromecánica, en las instalaciones del "CET del Mar" facilitadas por el Ing. Marco Antonio Peña, teniendo como Coordinador al

Ing. Jorge Aguilar Piñón, ya que ésta Institución nació como una extensión del Instituto Tecnológico de Morelia.

Para el segundo tetramestre (Enero - Abril) de 1988, el número de alumnos aumentó a 139:

- Ingeniería Química \Rightarrow 16
- Ingeniería Electromecánica \Rightarrow 60

Además se integraron las carreras de:

- Ingeniería en Sistemas Computacionales \Rightarrow 31
- Ingeniería Electrónica \Rightarrow 32

Para el siguiente tetramestre (Mayo) de ese mismo año, se atendieron 134 estudiantes:

- Ingeniería Química \Rightarrow 18
- Ingeniería Electromecánica \Rightarrow 42
- Ingeniería en Sistemas Computacionales \Rightarrow 34
- Ingeniería Electrónica \Rightarrow 40

Motivo por el cual fue necesario que se incrementara el cuerpo administrativo, docente y de servicios del Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas, esto con la finalidad de brindar una mejor preparación a nivel superior.

Durante ese mismo tetramestre, el 09 de mayo de 1988, con el objeto de motivar a la población estudiantil, se lanzó la convocatoria para diseñar el logotipo institucional, esto con el propósito de que nuestra Máxima Casa de Estudios tuviera su propio emblema, en dicho concurso el primer lugar lo obtuvo el joven Cuauhtémoc Zavala Pérez, estudiante del tercer tetramestre en ese entonces.

El 05 de Septiembre de 1988, el Tecnológico contaba ya con 219 alumnos, iniciando así las actividades del cuarto tetramestre, contando ya en ese

tiempo con ocho grupos y para brindar una mejor atención y preparación a la población estudiantil fue imprescindible que se abriera el turno matutino.

En el año de 1989, en el tetramestre (Enero - Abril), el Instituto Tecnológico en su población estudiantil ascendía a 235 alumnos, durante ese periodo hubo gran actividad en el Área Deportiva, participando en los XXXIII Eventos Deportivos Prenacionales Intertecnológicos, obtuvo el sexto lugar en Fútbol y el séptimo lugar en Básquetbol.

En el sexto tetramestre (Mayo - Agosto) de 1989, en el Tecnológico de Lázaro Cárdenas, debido a la deserción y bajas hubo un descenso en la población, teniendo un total de 160 alumnos y además participó en otra fase de los Juegos Deportivos Prenacionales Intertecnológicos en Atletismo y Natación, en Morelia, Mich.

En septiembre de 1989, nuestra Máxima Casa de Estudios cambia de modalidad de tetramestre a semestre teniendo en ese entonces: 370 alumnos. A partir de entonces la población estudiantil fue la siguiente:

Tabla 1.1 Alumnos por año

FECHA	No DE ALUMNOS
Febrero / Junio 1990	343 alumnos
Agosto / Diciembre 1990	430 alumnos
Febrero / Junio 1991	384 alumnos
Agosto / Diciembre 1991	621 alumnos
Febrero / Junio 1992	569 alumnos
Agosto / Diciembre 1992	702 alumnos

Fuente: <http://www.itlac.mx/web/?mod=historia>

Semestre en el que se integraron las Licenciaturas de Contaduría y Administración.

Tabla 1.2. Alumnos por año incluidas las carreras de administración y contaduría

No. de estudiantes 1993-1995	
FECHA	No DE ALUMNOS
Febrero / Junio 1993	343 alumnos
Agosto / Diciembre 1993	430 alumnos
Febrero / Junio 1994	384 alumnos
Agosto / Diciembre 1994	621 alumnos
Febrero / Junio 1995	569 alumnos

Fuente: <http://www.itlac.mx/web/?mod=historia>

En 1994 nuestra Máxima Casa de Estudios recibió gran apoyo tanto del Gobierno Estatal y Municipal, así como de las empresas de la región, que sirvió para mejorar su infraestructura, así como realizar diferentes actividades.

Del 17 al 21 de enero, se impartió un curso "Análisis y Diseño orientado a objetos", y tuvo como instructor al M.C. Felius Salgols Troncoso, en el participaron 26 catedráticos de diferentes tecnológicos y nuestro tecnológico.

El 26 de enero, el Tecnológico de Lázaro Cárdenas inició su ciclo de videoconferencias de ese año llamado "ADMINISTRACIÓN PARA EL SIGLO XXI" la primera videoconferencia que se ofreció fue "Administración por calidad total", cuyo objetivo principal fue:

Elevar el nivel de comprensión en la comunidad internacional en relación a las nuevas realidades de desarrollo global. Incrementar la capacidad de las comunidades latinoamericanas y zona del pacífico para involucrarse en proyectos de educación profesional."

Estas videoconferencias se transmitían vía satélite desde la unidad de San Diego, California y eran coordinadas por los departamentos de Actividades Extraescolares, Ing. Armando Lara González y el Departamento de Gestión Tecnológica y Vinculación, Ing. Sara Ruiz Gutiérrez.

El 10 de febrero, el Gobernador del Estado, Ausencio Chávez Hernández, en compañía del entonces Director, Ing. David Gómez Chamán y la comunidad estudiantil inauguró la primera cancha de básquetbol de la Unidad Deportiva del Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas. Además reiteró su apoyo a la institución y donó cemento para continuar la construcción del área deportiva.

También en ese mes, el 11 de Febrero egresaron 25 profesionistas de ingenierías que integraron la quinta generación. Dicha generación tuvo como padrino al Exdirector General de SICARTSA, Ing. Gabriel Magallón Barajas, durante el acto el Ing. David Gómez Chamán, Director (en ese entonces) urgió a los nuevos Ingenieros a ser más competitivos y ascender a la calidad técnica, como una condición básica para hacerle frente a los retos del Tratado de Libre Comercio. Mientras, que el Ing. Magallón Barajas manifestó que las generaciones egresadas del Tecnológico son producto del esfuerzo de sus padres, estado que lucharon por darle vida a esta institución. En esa generación, Haydeé Sepúlveda Cepeda, fue galardonada por obtener el mejor promedio de toda la generación, con un 93.62 de promedio.

En los meses de: Marzo, Mayo, Julio, octubre y noviembre se transmitieron desde la Universidad de San Diego, California, U.S.A., por vía satélite las siguientes videoconferencias para cubrir al ciclo del programa.

Tabla 1.3. Videoconferencias transmitidas por la universidad de San Diego C.A.

Administración para el siglo XXI	
24 de marzo	Cambio Organizacional
12 de mayo	Trabajo en Equipo
07 de julio	Justo a Tiempo
06 de octubre	Visión Estratégica
24 de noviembre	Benchmarking

Fuente: <http://www.itlac.mx/web/?mod=historia>

Actualmente se presenta la población escolar que se atiende para este periodo Agosto-Diciembre-2011.

Tabla 1.4. Población escolar Agosto-Diciembre-2011

Licenciaturas	No. Estudiantes
Ingeniería Química	246
Ingeniería Electromecánica	247
Ingeniería Electrónica	309
Ingeniería en Sistemas Computacionales	377
Ingeniería Industrial	406
Ingeniería en Gestión Empresarial	249
Licenciatura en Contaduría	88
Licenciatura en Administración S.E	303
Licenciatura en Administración S.A	219
Contador Público	72
Suma Total	2516

Fuente: Elaboración propia

El Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas, (ITLAC), cuenta con una plantilla de 105 docentes (el 30% se encuentra laborando en las diversas industrias de la región y 38 trabajadores que integran el personal de apoyo y asistencia a la educación.

La concepción e implementación de un Programa Institucional de Innovación y Calidad de la Secretaría de Educación Pública, nos permitirá diagnosticar y mejorar los procesos educativos que ofrecemos a la región de Lázaro Cárdenas, para garantizar la calidad de los servicios.

El Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas, pertenece al Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica (SNEST), integrado por 108 institutos tecnológicos federales 125 Institutos Tecnológicos estatales, cuatro Centros Regionales de Optimización y Desarrollo de Equipo (CRODEs) un Centro Nacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico (CENIDET), un Centro Interdisciplinario de Investigación y Docencia en Educación Técnica (CIIDET), dependientes de la Subsecretaría de Educación Superior (SES) y de la Secretaría de Educación Pública (SEP).

La cobertura educativa del Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas, se extiende a ocho municipios de la región costa, ofreciendo seis licenciaturas en Ingenierías, y tres licenciaturas en ciencias económico-administrativas y dos maestrías bajo convenio con la Universidad Autónoma de Querétaro y Universidad de Morelia.

El modelo educativo tecnológico está diseñado en forma modular, permitiendo al estudiante la posibilidad de cambiar de residencia y continuar sus estudios en alguno de los institutos tecnológicos restantes.

Actualmente se promueve e impulsa la participación de estudiantes y docentes en los eventos nacionales de nuestro sistema: Ciencias Básicas, Creatividad, Emprendedores, Escoltas y Bandas de Guerra, Deportivo, Arte y Cultura. Asimismo se participa en los programas de verano de la Investigación

Científica a través de la Academia Mexicana de las Ciencias, del CIDESI, y de la Asociación para el Fortalecimiento y Desarrollo de la Investigación del Pacífico, con lo que se contribuye a proporcionar al educando una formación integral.

Es importante mencionar que el aseguramiento de la permanencia no solo depende del estudiante, sino también de la capacitación y la actualización docente.

En el ITLAC se han realizado programas de capacitación y actualización docente; algunos de ellos inducidos por los propios resultados de la evaluación docente y actividades de los reportes de acciones correctivas propias de los hallazgos detectados en las auditorías internas del Sistema de Gestión de Calidad, pero todos realizados con la finalidad de proporcionar herramientas a los docentes para hacer más eficiente su labor.

Ampliar la cobertura sin asegurar la calidad de la educación colocaría a la institución necesariamente en esquemas de inequidad. Es por esto que nos hemos propuesto alcanzar los más altos estándares de calidad y hemos obtenido la Certificación bajo la norma ISO 9001-2000 en el servicio educativo.

El horizonte de desarrollo del Instituto a corto, mediano y largo plazo es delineado por los más altos estándares de calidad, teniendo a la evaluación externa como un eje sobre el que han de ser articulados todos nuestros esfuerzos. La acreditación de nuestros planes y programas de estudio, la certificación de nuestros procesos y la capacitación permanente del profesorado serán nuestros objetivos principales.

Este objetivo tal como lo establece el Objetivo Estratégico del Programa Sectorial de Educación (PROSEDU), busca mejorar la calidad de la Educación Superior Tecnológica que ofrece el Instituto, para que los estudiantes, cuenten con medios para tener acceso a un mayor bienestar y contribuyan al desarrollo nacional.

Para lograrlo estamos fortaleciendo:

- Los recursos humanos y la infraestructura física del Instituto.
- El desarrollo y aplicación de enfoques educativos flexibles centrados en el aprendizaje.
- La mejora y el aseguramiento de calidad de los programas educativos que ofrece el Instituto.
- Mantener y mejorar el servicio educativo ofertado por la institución.
- Trabajando arduamente por lograr la acreditación de nuestros planes y programas de estudio.

En materia de calidad, el Instituto se encuentra certificado desde el 26 de Octubre del 2005 en la Norma ISO 9001:2000, y el compromiso de esta administración es mantenerla y lograr la mejora continua, en este año 2008 se trabajo alcanzando nuevamente su re certificación.

Asimismo el Instituto cuenta con 4 auditores líderes certificados por el QSI America Inc. Esta certificación avala la competencia en el manejo de la Norma ISO 9001:2000, Para la realización de auditorías a cualquier organización.

En el fortalecimiento del profesorado en relación a los estudios de posgrado, el Instituto ha realizado gestiones, para que los profesores del sistema continúen cursado estudios para la obtención del grado de maestría o doctorado, según fuese el caso.

Actualmente el Tecnológico cuenta con 21 profesores con grado de maestría y 3 están por concluir su doctorado.

Se fortaleció la Biblioteca Virtual Tecnológica, instrumento que permite el acceso al conocimiento científico de frontera al tiempo que, con el soporte de las nuevas tecnologías permite poner al alcance de los estudiantes un acervo de revistas electrónicas a texto completo, referenciales, libros electrónicos, normas industriales, patentes, accesos multimedia, enciclopedias, pistas musicales y tesis.

Se capacitó al personal en el uso del Sistema SIABUC (Sistema Integral Automatizado de Biblioteca de la Universidad de Colima) obteniendo resultados más detallados en la consulta, clasificación y exactitud en la ubicación de los libros.

El servicio adicional que presta el Centro de Información son los siguientes:

- INEGI
- Préstamos de bibliografía digital

Actualmente el Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas cuenta con un Centro de Información que dispone de 14,081 volúmenes y ocho títulos de revistas técnicas. Por otro lado, se tiene un total de 37 paquetes de software educativo, todo esto con la finalidad de apoyar académicamente a la población estudiantil y docente.

El total de la bibliografía por carreras es el siguiente:

Tabla 1.5. Bibliografía por carreras

Carreras	Libros
Ingeniería Química	1,745
Ingeniería en Sistemas Computacionales	1,860
Ingeniería Electrónica	1,446
Ingeniería Industrial	499
Ingeniería Electromecánica	1,185
Ciencias Básicas	1,761
Licenciatura en Contaduría	1,116
Licenciatura en Administración	2,235
Libros en Ingles	1,177
Lectura General	1,057
Total de libros	14,081

Fuente: Programa Institucional de Innovación y Desarrollo 2007-2012, Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas

A los estudiantes del Instituto, se les forma sobre los nuevos paradigmas de la educación, mismos que forman profesionistas con una nueva visión de su entorno, fomentando la buena competencia, el trabajo en equipo, el desarrollo sustentable, la investigación y desarrollando sus capacidades creativas y emprendedoras. Es por ello que se participó en eventos y concursos nacionales del SNEST en sus diferentes etapas o fases, con un total de 237 estudiantes.

El Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas ofrece cursos especiales de titulación dirigidos a estudiantes egresados de este mismo, así como a egresados de otras instituciones de nivel superior, que les permitan, obtener su título profesional con un valor agregado.

Con la finalidad de complementar la educación que el estudiante recibe en el aula y coadyuvar el enriquecimiento del proceso Enseñanza Aprendizaje, el Instituto contempla la realización de visitas a empresas de la región así como a nivel nacional.

El Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica estableció su visión de ser uno de los pilares fundamentales del desarrollo sostenido, sustentable y equitativo de la Nación. , en concordancia con esta visión, el Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas ha definido su visión hacia el año 2030 en los términos siguientes:

- Ser una institución pública de educación superior y de posgrado con carácter nacionalista, con respecto a nuestros principios y valores.
- Con un modelo educativo, centrado en el aprendizaje significativo basado en competencias, congruente y dinámico de acuerdo a las necesidades del entorno y del país, que sea factor de desarrollo económico, tecnológico e investigación científica, cultural y social que ofrezca educación para el desarrollo humano integral.

- Que fortalezca la formación integral de nuestros educandos, mediante la prestación de servicios académicos y administrativos de calidad satisfaciendo las expectativas de competencia institucionales.
- Buscando la consolidación a través del desarrollo de los recursos humanos capacitados y de la infraestructura física para mantener su certificación y alcanzar la acreditación.

Con esta visión el Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas busca contribuir a la transformación Educativa en México, orientando sus esfuerzos hacia el desarrollo humano sustentable y la competitividad.

1.3 FILOSOFÍA DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LÁZARO CÁRDENAS

El Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica estableció su visión y misión, de ser uno de los pilares fundamentales del desarrollo sostenido, sustentable y equitativo de la Nación. , en concordancia con esta visión, el Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas ha definido su visión hacia el año 2030 en los términos siguientes:

- Ser una institución pública de educación superior y de posgrado con carácter nacionalista, con respecto a nuestros principios y valores.
- Con un modelo educativo, centrado en el aprendizaje significativo basado en competencias, congruente y dinámico de acuerdo a las necesidades del entorno y del país, que sea factor de desarrollo económico, tecnológico e investigación científica, cultural y social que ofrezca educación para el desarrollo humano integral.
- Que fortalezca la formación integral de nuestros educandos, mediante la prestación de servicios académicos y administrativos de calidad satisfaciendo las expectativas de competencia institucionales.

- Buscando la consolidación a través del desarrollo de los recursos humanos capacitados y de la infraestructura física para mantener su certificación y alcanzar la acreditación.

Con esta visión el Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas busca contribuir a la transformación Educativa en México, orientando sus esfuerzos hacia el desarrollo humano sustentable y la competitividad.

1.3.1. Visión

El Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica estableció su Visión de Ser uno de los pilares fundamentales del desarrollo sostenido, sustentable y equitativo de la Nación, en concordancia con esta visión el Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas ha definido su visión hacia el año 2030 en los términos siguientes:

Ser una institución pública de educación superior y de posgrado con carácter nacionalista, con respecto a nuestros principios y valores.

Con un modelo educativo, centrado en el aprendizaje significativo basado en competencias, congruente y dinámico de acuerdo a las necesidades del entorno y del país, que sea factor de desarrollo económico, tecnológico e investigación científica, cultural y social que ofrezca educación para el desarrollo humano integral.

Que fortalezca la formación integral de nuestros educandos, mediante la presentación de servicios académicos y administrativos de calidad satisfaciendo las expectativas de competencia institucionales.

Buscando la consolidación a través del desarrollo de los recursos humanos capacitados y de la infraestructura física para mantener su certificación y alcanzar la acreditación.

Con esta visión el Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas busca contribuir a la transformación Educativa en México, orientando sus esfuerzos hacia el desarrollo humano sustentable y la competitividad.

1.3.2. Misión

Formar profesionales integrales con un alto sentido nacionalista, emprendedores, de compromiso sustentable y social, de servicio a su comunidad, identificados con el desarrollo sustentable de su región y del país, a través de una educación pública de calidad, pertinente que les proporcione los conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas que cubran los parámetros de competencia y demanda nacional y mundial.

1.3.3. Valores institucionales

A fin de guiar y orientar las acciones cotidianas de todo su personal, el Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas define los siguientes valores institucionales:

- **Respeto:** Tratar a los demás como queremos ser tratados
- **Honestidad:** Pensar y actuar con rectitud, propiciando la verdad, autenticidad, equidad, la buena voluntad y el beneficio recíproco.
- **Ética:** Actuación honesta, íntegra, justa y equitativa.
- **Compromiso:** Lograr propósitos comunes mediante el trabajo responsable y en equipo, mejorando permanentemente, el ser, el deber ser, y el hacer.
- **Tolerancia:** Respetar las ideas y las creencias para asegurar la convivencia entre los individuos.
- **Dignidad:** Ser sobre todas las cosas un ser humano de respeto hacia si mismo.
- **Espíritu de servicio:** Disposición de la persona para apoyar a su institución y su comunidad, conservando las tradiciones y el cuidado del medio ambiente.

- **Innovación:** Generar y aplicar continuamente el conocimiento en la solución creativa y efectiva de problemas.
- **Trabajo en equipo:** Crear una actitud de colaboración con otras personas para lograr objetivos comunes, pues la productividad individual depende de que los esfuerzos sean coordinados como parte de un equipo organizativo.
- **Responsabilidad:** Capacidad de toda persona de conocer y aceptar las consecuencias de un acto suyo, inteligente y libre para actuar en respuesta a esos actos con un alto estándar de calidad.
- **Liderazgo:** Proceso de influir, dirigir, movilizar y apoyar a las personas para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes.
- **Política de calidad:** El Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas Michoacán, establece el compromiso de implementar todos sus procesos, orientándolos hacia la satisfacción de sus clientes sustentada en la Calidad del Proceso Educativo, para cumplir con sus requisitos, mediante la eficacia de un Sistema de Gestión de la Calidad y de mejora continua, conforme a la norma ISO 9001:2008/NMX-CC-9001-IMNC-2008.

1.3.4. Situación anterior del Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas

En este apartado se presenta una síntesis de la situación que prevalecía en el Instituto al 2006, así como los principales problemas y retos que enfrentará en los próximos años, de acuerdo a los temas centrales definidos en el Programa Sectorial de Educación 2007-2012: elevar la calidad de la educación, ampliar las oportunidades educativas, impulsar el desarrollo y utilización de las TIC's, ofrecer una educación integral, ofrecer servicios educativos de calidad y fortalecer la gestión institucional.

El Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas no cuenta con una división de estudios de posgrado para ofrecer programas de maestrías y doctorados propios,

sin embargo, estas necesidades se han logrado subsanar parcialmente mediante acuerdos de colaboración con instituciones externas.

Una de las prioridades del Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas es elevar la calidad de la educación a fin de que los estudiantes mejoren su nivel de logro educativo, cuenten con medios para tener acceso a un mayor bienestar y contribuyan al desarrollo nacional.

Otra prioridad del Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas es ampliar las oportunidades educativas a fin de reducir las desigualdades entre grupos sociales, con esta vertiente se busca cerrar brechas e impulsar la equidad.

Con este tema central se pretende fomentar una gestión escolar e institucional que fortalezca la participación del Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas en la toma de decisiones, corresponsabilice a los diferentes actores sociales y educativos y promueva la seguridad de los estudiantes y profesores, la transparencia y la rendición de cuentas.

En apoyo a las carencias y a los objetivos y metas, es que se realiza el presente trabajo, reiterando, lograr el **“DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE PLANEACIÓN PARTICIPATIVA, ORIENTADO A RESULTADOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO DEL INSTITUTO”**

CAPÍTULO II. PROGRAMA INSTITUCIONAL DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO

2.1 QUÉ ES EL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO

Es el Instrumento rector de mediano plazo que tiene como propósito orientar el rumbo de todas las instituciones del Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica (SNEST), mediante la alineación de Objetivos Estratégicos, Específicos, Metas, Estrategias y Líneas de Acción.

En el Plan Nacional de Desarrollo Institucional 2007-2012 y el Programa Sectorial de Educación 2007-2012, se ha reconocido como tema de la más alta prioridad, el papel estratégico de la educación superior tecnológica en la generación del conocimiento científico-tecnológico y su impacto en el desarrollo humano sustentable del país. (PROGRAMA INSTITUCIONAL DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO: 2007-2012)

2.2 NORMATIVIDAD DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO

El Programa Institucional de Innovación y Desarrollo 2007-2012 del Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas, tiene como documentos de referencia el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, el Programa Sectorial de Educación 2007-2012, el Programa Institucional de Innovación y Desarrollo 2007-2012 del Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica, el programa de Desarrollo del Estado y otros Programas Sectoriales relacionados con el quehacer del Instituto Tecnológico, por lo que su contenido está alineado con las políticas públicas establecidas y su estructura guarda estrecha relación con ellos.

Para contribuir al desarrollo económico, social y político de la región, permitiendo que un alto porcentaje de la población tenga acceso a los beneficios de la educación superior tecnológica, se ha buscado orientar las acciones

educativas del Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas a través de planes y programas que permitan coadyuvar en las aulas, talleres, laboratorios, en los espacios culturales y deportivos, a satisfacer las justas aspiraciones de educación integral para los diferentes niveles socioeconómicos de la población en el área de influencia del Instituto.

Para tal efecto la comunidad tecnológica se ha dado a la tarea de elaborar un Programa Institucional de Innovación y Desarrollo para el periodo 2007-2012, que sea congruente con las aspiraciones y metas de todos los actores y beneficiarios del proceso: estudiantes, profesores, personal de apoyo y de servicios, directivos, padres de familia, empresarios, sin dejar de contemplar los tres niveles de gobierno. (PROGRAMA INSTITUCIONAL DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO: 2007-2012)

2.3 INTEGRACIÓN DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO

Para la instrumentación del programa, se ha utilizado el proceso de la planeación estratégica, abarcando sus cuatro grandes etapas: filosófica, analítica, planeación a largo y mediano plazo.

El documento del Programa Institucional de Innovación y Desarrollo del Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas, para los años 2007-2012, (PIID ITLAC 2007-2012), está integrado por tres capítulos:

En este mismo se presenta un diagnóstico institucional, así como los principales problemas y retos, a los cuales se enfrenta como Institución de Educación Superior.

De igual forma, en el encontraremos el trabajo que hace referencia a la filosofía de la educación superior tecnológica, así como la Misión, Visión y Valores en los cuales se sustenta la operación del Instituto.

Cuidando que cada una de las 30 metas plasmadas en el PIID 2007-2012, del Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas, tengan una alineación congruente con los seis objetivos estratégicos del Programa Sectorial de Educación (PROSEDU, con los objetivos estratégicos del Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica (SNEST), así como las Estrategias y Líneas de Acción del mismo, a fin de cumplir con los objetivos, alcanzar la visión y lograr la misión del Instituto, con esto se pretende dar un seguimiento puntual al desarrollo de cada uno de los compromisos del Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas.

CAPÍTULO III. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

3.1 PLANEACIÓN

Las empresas no funcionan de manera improvisada. La estrategia empresarial es básicamente una actividad racional que implica identificar las oportunidades y amenazas del ambiente donde opera la empresa, así como evaluar las limitaciones y fortalezas de la empresa, su capacidad real o potencial para anticiparse a las necesidades y demandas del mercado o competir en condiciones de riesgo con las empresas rivales. En consecuencia, la estrategia debe combinar las oportunidades ambientales con la capacidad empresarial y lograr el equilibrio óptimo entre lo que la empresa quiere y lo que realmente puede hacer.

La estrategia se preocupa por “qué hacer” y no por “cómo hacer”. En estos términos, la estrategia exige que se implementen todos los medios necesarios para ponerla en práctica. Como estos medios incluyen toda la organización, es necesario atribuir responsabilidades a todos los niveles (o subsistemas) de la empresa: nivel institucional, nivel intermedio y nivel operacional. La implementación exige planeación, es decir, la estrategia empresarial requiere un plan básico –la planeación estratégica- para que la empresa pueda enfrentar todas estas fuerzas en conjunto. La planeación estratégica debe apoyarse en una multiplicidad de planes situados en la parte inferior de la estructura de la organización.

Para llevar adelante la planeación estratégica, la empresa requiere subdivisiones graduales de los planes hasta llegar al nivel de ejecución de tareas y operaciones cotidianas. De este modo, la planeación estratégica requiere planes tácticos y cada uno de estos exige planes operacionales que combinan actividades para obtener efectos sinérgicos.

3.1.1. Definición y concepto

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

"Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y el de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos" Ernest Dale.

"Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados" George R. Terry.

"La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas" J. A. Fernández Arenas.

"La planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos" L. J. Kazmier.

"Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos, y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias" Burt K. Scanlan.

"Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción, a partir de los cuales establece los objetivos" Joseph L. Massie.

"Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro, generalmente el proceso de planeación consiste en considerar las

diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor" Robert N. Anthony, 2008.

Elementos que conforman el concepto

- **Objetivo.** El aspecto fundamental al planear es determinar los resultados.
- **Cursos alternos de acción.** Al planear es necesario determinar diversos caminos, formas de acción y estrategias, para conseguir los objetivos.
- **Elección.** La planeación implica la determinación, el análisis y la selección de la decisión más adecuada.
- **Futuro.** La planeación trata de prever situaciones futuras y de anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

3.1.2. Razones de la importancia de la planeación

La vida actual es sumamente dinámica, donde el cambio está presente constantemente, éste puede ser súbito o lento, la planeación permite asimilar estos cambios.

Razones por las cuales es importante la planeación:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.

- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión

3.1.3. Principios de la Planeación

Los principios de la administración son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta a observarse en la acción administrativa. Siendo los siguientes:

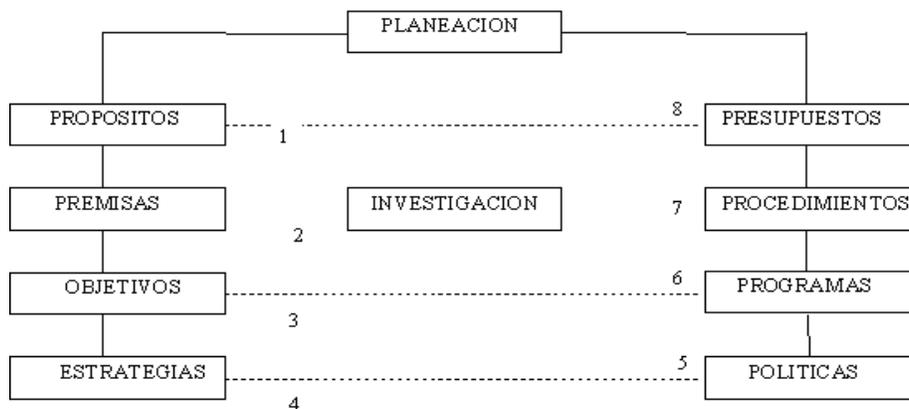
- Factibilidad. Lo que se planee debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.
- Objetividad y cuantificación. Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. Este principio establece la necesidad de utilizar datos objetivos como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, etc. La planeación será más confiable en tanto pueda ser cuantificada, expresada en tiempo,

dinero, cantidades y especificaciones (porcentajes, unidades, volumen, etc.)

- Flexibilidad. Al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.
- Unidad. Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque, y armónico en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre éstos.
- Del cambio de estrategias. Cuando un plan se extiende con relación al tiempo, será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos.

3.1.4. Etapas del Proceso de Planeación

Figura 3.1 Proceso de planeación
(etapas de la planeación)



Fuente: Lic. Armando Velázquez y Sánchez, Proceso administrativo en http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema2_2.htm

Toda organización debe establecer los propósitos como base para la formulación de un plan; las siguientes cuatro características los diferencian de los objetivos.

- a) Son básicos o trascendentales, porque constituyen el fundamento de los demás elementos.
- b) Son genéricos o cualitativos, porque no se expresan en términos numéricos.
- c) Son permanentes, porque permanecen vigentes durante el período de vida de la organización.
- d) Son semipermanentes, porque pueden abarcar un período determinado.

Un propósito de una empresa puede ser, incrementar las utilidades sobre la inversión de los accionistas o en el caso de esta investigación, mejorar el desempeño a través del desarrollo de estrategias participativas.

Importancia de los Propósitos

- 1. Sirven de cimiento para los demás elementos de la planeación, así como para los demás tipos de planes.
- 2. Permiten orientar a los responsables de la planeación sobre el curso de acción que deben seguir al formular los planes.
- 3. Identifican a la empresa ante el personal y la sociedad, con una imagen de responsabilidad social.
- 4. Son la razón de la existencia del grupo social, tanto en su estado presente como en su proyección hacia el futuro.
- 5. Definen el éxito o fracaso de una empresa, ya que proporcionan las directrices generales de los mismos.

Características que deben reunir los propósitos

- a) Evitar que la Dirección pierda el tiempo en aspiraciones desatinadas o erróneas.
- b) Deben darse a conocer a todos los miembros de la empresa.
- c) Evitar dogmatizarlos.
- d) Deben estar acordes a los valores institucionales del grupo social.
- e) No deben utilizarse para intereses personales, sino para el bienestar de la organización.
- f) Deben implantarse, si es que no se han considerado.
- g) No deben definirse con frases ambiguas y vacías, el autoengaño no ayuda a la implantación de planes.

Premisas.

Las premisas son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso en que va a desarrollarse el plan.

Por su naturaleza pueden ser:

1. Internas. Cuando se originan dentro de la empresa y pueden influir en el logro de los propósitos (variaciones de capital, ausentismo, rotación de personal, accidentes, siniestros, emplazamientos a huelga, innovaciones, reacciones del personal ante los sistemas organizacionales, el prestigio de los jefes ante el personal, los puntos fuertes y débiles de los altos ejecutivos, de los accionistas, etc.)
2. Externas. Son factores o condiciones cuyo origen es ajeno a la empresa, pero que pueden tener efecto decisivo en el desarrollo de

sus actividades y que por lo mismo, deben tomarse en cuenta al planear:

- a) De carácter político: Estabilidad política del país, sistema político de gobierno, intervención estatal en los negocios, etc.
- b) De carácter legal: Tendencias fiscales, tendencias laborales, etc.
- c) Económicas: Deuda pública, fenómenos inflacionarios, nivel de salarios, etc.
- d) Sociales: Crecimiento y distribución demográfica, movilidad de la población, empleo y desempleo, etc.
- e) Técnicas: Rapidez de los avances tecnológicos, cambios en los sistemas.
- f) Otros factores: Competencia, posición en el mercado, políticas de operación, cambios en la demanda, fuentes de financiamiento, transporte, etc.

3.1.5. Objetivos

Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Una vez que se han establecido los propósitos e investigado las premisas que pueden afectar su realización, se determinan los objetivos, que indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado. Ejemplo: Lograr una utilidad neta de 150 millones de pesos durante los dos próximos años o en el presente trabajo: que la PLANEACIÓN este orientado a resultados para mejorar el desempeño del PIID y se desarrolle de manera comunitaria (trabajo en equipo).

Los objetivos deben reunir las siguientes características

- Establecerse a un tiempo específico

- Determinarse cuantitativamente
- Su reducción debe iniciar con un verbo en infinitivo.

Un ejemplo de un objetivo correctamente definido es:

“Lograr una utilidad neta de 15 millones de pesos durante los dos próximos años”

En ocasiones, existe discrepancia en cuanto a la diferencia entre objetivos y metas. Esta situación proviene a partir de que la terminología ha sido traducida del inglés, sin embargo, es conveniente aclarar que las metas, en esencia, son lo mismo que los objetivos tácticos o departamentales, ya que las metas por lo regular, se determinan a corto plazo.

Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico; son situaciones hacia donde ésta pretende llegar.

Una vez que se han establecido los propósitos e investigado las premisas que pueden afectar su realización, se determinan los objetivos, que indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado.

Importancia de los objetivos

Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa, éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa.

Otras de las razones para establecer objetivos son:

- permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección.
- sirven de guía para la formulación de estrategias.
- sirven de guía para la asignación de recursos.

- sirven de base para la realización de tareas o actividades.
- permiten evaluar resultados, al comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y, de ese modo, medir la eficacia o productividad de la empresa, de cada área, de cada grupo o de cada trabajador.
- generan coordinación, organización y control.
- generan participación, compromiso y motivación; y, al alcanzarlos, generan un grado de satisfacción.
- revelan prioridades.
- producen sinergia.
- disminuyen la incertidumbre.

Características de los objetivos

Los objetivos deben ser:

Medibles

Los objetivos deben ser mensurables, es decir, deben ser cuantitativos y estar ligados a un límite de tiempo. Por ejemplo, en vez del objetivo: “aumentar las ventas”, un objetivo medible sería: “aumentar las ventas en un 20% para el próximo mes”. Sin embargo, es posible utilizar objetivos genéricos, pero siempre y cuando éstos estén acompañados de objetivos específicos o medibles que en conjunto, permitan alcanzar los genéricos.

Claros

Los objetivos deben tener una definición clara, entendible y precisa, no deben prestarse a confusiones ni dejar demasiados márgenes de interpretación.

Alcanzables

Los objetivos deben ser posibles de alcanzar, deben estar dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta la capacidad o recursos

(humanos, financieros, tecnológicos, etc.) que ésta posea. Se debe tener en cuenta también la disponibilidad de tiempo necesario para cumplirlos.

Desafiantes

Deben ser retadores, pero realistas. No deben ser algo que de todas maneras sucederá, sino algo que signifique un desafío o un reto. Objetivos poco ambiciosos no son de mucha utilidad, aunque objetivos fáciles al principio pueden servir de estímulo para no abandonar el camino apenas éste se haya iniciado.

Realistas

Deben tener en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno en donde se pretenden cumplir, por ejemplo, un objetivo poco realista sería aumentar de 10 a 1000 empleados en un mes. Los objetivos deben ser razonables, teniendo en cuenta el entorno, la capacidad y los recursos de la empresa.

Coherentes

Deben estar alineados y ser coherentes con otros objetivos, con la visión, la misión, las políticas, la cultura organizacional y valores de la empresa.

Clasificación y tipo de de los objetivos

Tipos de objetivos

De acuerdo a su naturaleza, los objetivos se clasifican en:

a. Objetivos generales

Son expresiones genéricas, algunos ejemplos de objetivos generales o genéricos son:

- ser el líder del mercado.
- incrementar las ventas.

- generar mayores utilidades.
- obtener una mayor rentabilidad.
- lograr una mayor participación en el mercado.
- ser una marca líder en el mercado.
- ser una marca reconocida por su variedad de diseños.
- aumentar los activos.
- sobrevivir.
- crecer.

Dentro de los objetivos generales, se encuentra la visión de la empresa, que es el principal objetivo general que persigue una empresa.

b. Objetivos específicos

Son objetivos concretos necesarios para lograr los objetivos generales, están expresados en cantidad y tiempo, algunos ejemplos de objetivos específicos son:

- aumentar las ventas mensuales en un 20%.
- generar utilidades mensuales mayores a US\$20 000 a partir del próximo año.
- obtener una rentabilidad anual del 25%.
- lograr una participación de mercado del 20% para el segundo semestre.
- producir un rendimiento anual del 14% sobre la inversión.
- elevar la eficiencia de la producción en un 20% para el próximo mes.
- vender 10 000 productos al finalizar el primer año.
- triplicar la producción para fin de año.
- adquirir 2 nuevas maquinarias para el segundo semestre.

En ocasiones a los objetivos específicos se le conoce como *metas*.

Clasificación de los objetivos. En función del área que abarquen y del tiempo al que se establezcan, pueden ser:

- Estratégicos o generales. Comprenden toda la empresa y se establecen a largo plazo. Ejemplo; Obtener una utilidad neta de 100 millones de pesos en los próximos cinco años.
- Tácticos o departamentales. Se refieren a un área o departamento de la empresa, se subordinan a los objetivos generales y se establecen a corto o mediano plazo. Ejemplo; Incrementar las ventas totales a tres millones de pesos mensuales en el presente año.
- Operacionales o específicas. Se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa, se refieren a actividades más detalladas e invariablemente son a corto plazo. Se determinan en función de los objetivos departamentales y obviamente de los generales.

Los objetivos operacionales pueden ser:

- a. Seccionales. Cuando se refieren a una sección o grupo.
- b. Individuales. Son metas personales.

Lineamientos para establecer objetivos

1. Asentarlos por escrito.
2. No confundirlos con los medios o estrategias para alcanzarlos.
3. Al determinarlos, recordar las seis preguntas clave de la administración. ¿Que, Como, Donde, Quién, Cuando, Por qué?
4. Los objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización.

5. Deben ser estables; los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones.

Recomendaciones sobre el uso de objetivos

Para finalizar veamos algunos consejos sobre el uso de objetivos:

- se deben establecer objetivos generales, pero siempre y cuando éstos sirvan de referencia para establecer objetivos específicos. Establecer solamente objetivos generales, puede generar confusión y falta de conciencia de hacia dónde realmente se quiere llegar, siempre es necesario acompañarlos con objetivos específicos.
- es necesario establecer objetivos para la empresa en general, para cada división o área, y para cada equipo de trabajo. Los objetivos para cada equipo se establecen en función de los objetivos de cada área, y los objetivos de cada área se formulan en función de los objetivos de la empresa.
- los objetivos no deben ser estáticos, se debe tener la suficiente flexibilidad como para poder adaptarlos a los cambios inesperados que podrían suceder en el entorno, por ejemplo, los cambios repentinos en los gustos de los consumidores como producto de nuevas modas.
- siempre se deben establecer prioridades, cumpliendo los objetivos en orden de importancia o urgencia.
- y, por último, los objetivos deben ser conocidos por todos los niveles de la empresa, y siempre deben hacerse recordar permanentemente.

3.1.6. Políticas

Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios

generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias y toma de decisiones. La diferencia que existe entre una política y una regla es que las reglas son mandatos precisos que deben acatarse; mientras las políticas son flexibles.

A continuación se presenta un ejemplo de cada una:

- Regla: Los empleados de mostrador deben ser del sexo masculino.
- Política: Las edecanes serán mayores de 25 años.

En conclusión, las reglas son rígidas y determinan lineamientos muy precisos que deben cumplirse; su no cumplimiento se sanciona. Tanto las políticas como las reglas determinan un esquema de conducta que debe seguir el personal.

En cuanto a su origen, las políticas pueden ser:

- Externas. Cuando se originan por factores externos a la empresa o institución; como la competencia, el gobierno, los sindicatos, los proveedores, los clientes, etc.
- Consultadas. Normalmente dentro de una empresa o institución existen actos esporádicos que dan lugar a que el personal tenga que recurrir a su jefe inmediato para poder solucionar algún problema, originándose así éstas políticas.
- Formuladas. Son emitidas por diversos niveles superiores, con el propósito de guiar la correcta acción y decisión del personal en sus actividades.
- Implícitas. En las actividades diarias de una empresa o institución, el personal se enfrenta a situaciones de decisión en donde no existe una política previamente establecida, lo que origina ciertos lineamientos que sin estar escritos, se aceptan por costumbre en la organización. Ejemplo: "una empresa o institución no ha determinado cual será el límite de entrada de su personal, y a este se le acepta hasta con 15 minutos de retraso".

Importancia de las políticas

- Facilitan la delegación de autoridad.
- Motivan y estimulan al personal al dejar a su libre arbitrio ciertas decisiones.
- Evitan pérdidas de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados.
- Otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades.
- Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa.
- Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones.
- Indican al personal como debe actuar en sus operaciones.
- Facilitan la inducción del nuevo personal.

Lineamientos para su formulación

- a) Establecerlos por escrito y darles validez.
- b) Redactarse claramente y con precisión.
- c) Darse a conocer a todos los niveles donde se va a interpretar y aplicar.
- d) Coordinarse con las demás políticas.
- e) Revisarse periódicamente.
- f) Ser razonables y aplicables en la práctica.
- g) Estar acordes con los objetivos de la empresa.
- h) Servir de sustento a la filosofía, misión y visión organizacional, y ser flexible.

3.2. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN

La planeación se determina como función principal de la administración, aunque este planteamiento tampoco permite captar la magnitud de la importancia de la planeación de la administración.

Lo mejor sería pensar en la planeación como la locomotora que conduce un tren de actividades organizativas, de liderazgo y de control, o tal vez se debería concebir la planeación como las raíces de un magnifico roble de donde brotan las ramas de la organización, el liderazgo y el control. Sin planes los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y a los recursos; puede que no se tenga ni siquiera la idea clara de lo que es o lo que se necesita organizar; sin un plan, no se puede dirigir con confianza o esperar que otros lo sigan y, sin un plan, los administradores y sus seguidores tiene pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuando y donde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio fútil, con frecuencia los planes erróneos afectan la salud de toda la organización.

La planeación es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretende obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos tendientes a lograr la misión y visión organizacional con una mayor probabilidad de éxito.

A través de la planeación se plantea el rumbo hacia donde se dirige la organización, por eso la planeación es el punto de partida del proceso Administrativo. De esta forma, gran parte del éxito de cualquier empresa depende de la planeación.

Mediante la planeación se responde a las preguntas:

- 1) ¿Qué queremos?,
- 2) ¿Quiénes somos?
- 3) ¿Hacia dónde nos dirigimos?

De esta forma, con la planeación se promueve la eficiencia, se optimizan recursos se reducen costos y se incrementa la productividad al establecer claramente los resultados por alcanzar.

Algunas ventajas de la planeación son:

- Definir el rumbo de la organización de tal forma que todos los esfuerzos y recursos se dirijan hacia su consecución.
- Establece alternativas para hacer frente a las contingencias que se pueden presentar en el futuro.
- Reduce al mínimo las amenazas, se aprovechan las oportunidades del entorno y las debilidades se convierten en fortalezas.
- Establece la base para efectuar el control.

3.3. TIPOS DE PLANEACIÓN

De acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, con el ámbito de la organización que abarque y con el periodo que comprenda, la planeación puede ser:

- Estratégica
- Táctica o funcional
- Operativa

Estratégica: Se realiza en los altos niveles de la organización. Se refiere a la planeación general; generalmente es a mediano y a largo plazo, y a partir de esta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la empresa.

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

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

- Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- Se maneja información fundamentalmente externa.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- Normalmente cubre amplios períodos.
- No define lineamientos detallados.
- Su parámetro principal es la efectividad.

Táctica o funcional: Comprende los planes que se elaboran en cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de lograr el plan estratégico.

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

La diferencia entre ambas consiste en el elemento tiempo implicado en los diferentes procesos; mientras más largo es el elemento tiempo, más estratégica es la planeación. Por tanto, una planeación será estratégica si se refiere a toda la empresa, será táctica, si se refiere a gran parte de la planeación de un producto o de publicidad.

Algunas de las características principales de la planeación táctica son:

- Se da dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.
- Es conducida y ejecutada por los ejecutivos de nivel medio.

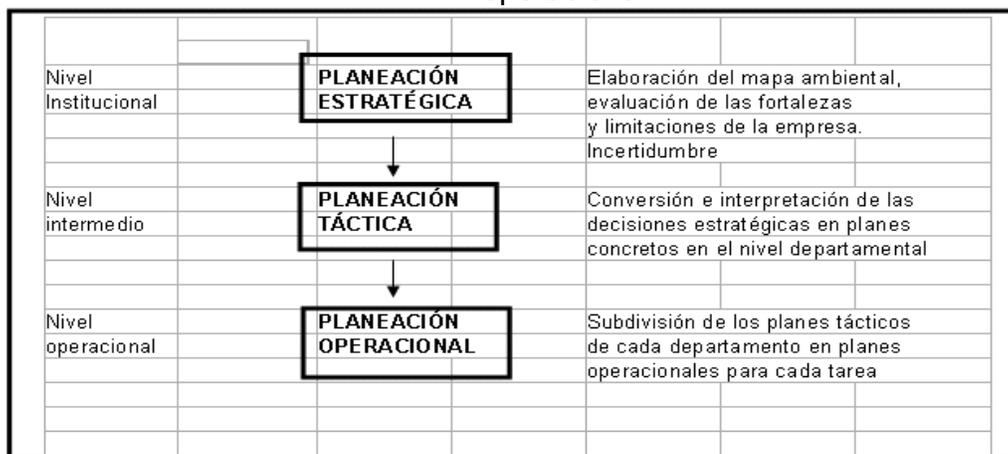
- Se refiere a un área específica de actividad de las que consta la empresa.
- Se maneja información externa e interna.
- Está orientada hacia la coordinación de recursos.
- Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.

Operativa: Se diseña de acuerdo con los planes tácticos; y como su nombre lo indica, se realiza en los niveles operativos.

Se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones. Las características más sobresalientes de la planeación operacional son:

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

Figura 3.2. Interrelación entre planeación estratégica, táctica y operacional.



Fuente: Julca Moreno, Edwin y Quispe Yanqui Ruth Mery, Planeación, Universidad Tecnológica del Perú, en www.monografias.com

Tabla No. 3.1. Tipos de planeación, alcances y objetivo

ALCANCE	NIVELES	TIPO DE PLANEACIÓN	OBJETO
Largo plazo	Institucional	Estratégica	Elaboración del mapa ambiental para evaluación. Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Incertidumbre.
Mediano plazo	Intermedio	Táctica	Conversión e interpretación de estrategias en planes concretos en el nivel departamental.
Corto plazo	Operacional	Operacional	Subdivisión de planes tácticos de cada departamento en planes operacionales para cada tarea.

Fuente: Chiavenato Idalberto. Administración "Procesos Administrativos", Segunda Edición. 1998

3.4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr su viabilidad.

3.4.1. Definiciones y conceptos

Planificar: Es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.

Estrategia: Conjunto de decisiones y criterios por los cuales una organización se orienta hacia el logro de sus objetivos. Es decir, involucra su propósito general y establece un marco conceptual básico por medio del cual, ésta se transforma y se adapta al dinámico medio en que se encuentra inserta.

El concepto de planificación estratégica se refiere a la capacidad de observación y de anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna. Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso es también dinámico.

La planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia.

La convicción en torno a que el futuro deseado es posible, permite la construcción de una comunidad de intereses entre todos los involucrados en el proceso de cambio, lo que resulta ser un requisito básico para alcanzar las metas propuestas. Debe comprometer a todos los miembros de una organización, ya que su legitimidad y grado de adhesión, dependerá del nivel de participación con que se implemente.

Se puede definir la planificación estratégica como un proceso y un instrumento:

- Proceso. Conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización en la búsqueda de claridades respecto a su quehacer.
- Instrumento. Marco conceptual que orienta la toma de decisiones encaminada a implementar los cambios que se hagan necesarios. No es un recetario, ni constituye la solución a todos los problemas o preocupaciones de la organización. Es el desarrollo de una *visión de futuro*.

Esta visión de futuro debe contemplar dos aspectos:

- Describir lo que la organización debería ser en el futuro (2 a 3 años). Esto implica identificar cuál es la misión, el tipo de administración ideal, los recursos necesarios, etc.
- Determinar cómo se logrará que la organización alcance ese futuro deseado.
- Una función instrumental de la planificación estratégica es hacer un balance entre tres tipos de fuerzas, que responden a su vez a distintas preguntas:
 - Misión de la organización: ¿Cuál es la razón de ser de la organización?
 - Oportunidades y amenazas: ¿Cuáles serán las demandas que planteará el entorno? ¿Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer nuestra capacidad de respuesta?
 - Fortalezas y debilidades de la organización: ¿Qué es lo que somos capaces de hacer? ¿Qué elementos de la estructura interna podrían ser inadecuados frente a una mayor exigencia productiva?

Si no hay suficiente coincidencia entre la misión de la organización, sus capacidades y las demandas del entorno, entonces estaremos frente a una organización que desconoce su real utilidad.

Por el contrario, un claro sentido de lo que es la misión, permite guiar las decisiones sobre qué oportunidades y amenazas considerar, y cuáles desechar. Un efectivo plan estratégico ayuda a balancear estas tres fuerzas, a reconocer potencialidades y limitaciones, a aprovechar los desafíos y a encarar los riesgos.

Beneficios del Plan Estratégico

- Mejora el desempeño de la organización: Tiene un efecto estimulante en las personas. Permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva su rumbo, facilitando la dirección y liderazgo.

- Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones: Como la asignación de recursos humanos, financieros, etc. Introduce una forma moderna de gestión: Exige conocimiento profundo de la organización, ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no sólo a reaccionar frente a estímulos externos. Requiere mayor participación, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles, mejorar las habilidades de administración, entre otras.

Etapas De Un Plan Estratégico

Hay dos aspectos claves a considerar para desarrollar un proceso de planificación estratégica:

- Enfocar la planificación hacia los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización. Los factores críticos varían de una organización a otra y pueden ser tan diversos como el abastecimiento de materias primas o la cantidad de funcionarios en las horas de mayor demanda.
- Diseñar un proceso de planificación que sea realista. Evaluar la experiencia y capacidad técnica que se tiene en planificación y eventualmente pedir asesoría; evaluar el tiempo disponible para realizar el proceso; como también la disposición y compromiso de directivos y funcionarios; y los posibles problemas políticos y organizacionales que pueden aparecer; etc.

Definición de la Misión

La misión es la definición amplia del propósito de la empresa y la descripción del negocio o giro al que se dedica.

Identifica los propósitos y límites de la organización, es decir, la declaración fundamental que le da el carácter constitutivo a la organización y a su acción. ¿Cuál es nuestro propósito hoy y cuál debiera ser en el futuro?

Las siguientes tres preguntas son básicas para definir la misión:

- ¿Quiénes somos?
- ¿A qué nos dedicamos?
- ¿Cuál es nuestro valor agregado y/o ventaja competitiva?

También responde a las preguntas:

- ¿Para qué y por qué existe la empresa?
- ¿Cuál es su propósito?
- ¿A quién sirve?
- ¿A qué se dedica la organización?
- ¿En qué negocio se está?
- ¿Cuál es el valor agregado?
- ¿Cuáles son o deberían ser los productos principales, presentes y futuros?
- ¿Cuál es la ventaja competitiva?

La misión determina la estructura de la organización, los criterios de asignación de recursos, las posibilidades de desarrollo de las personas, etc. No es posible reformular la misión permanentemente, tampoco ella deberá ser considerada absoluta y estática.

Mientras mejor lograda sea la declaración de la misión, mayores serán sus potencialidades, el trazado hacia el futuro será más efectivo y las probabilidades de mejorar la gestión serán crecientes.

Para determinarla conviene explorar un conjunto extra de preguntas:

- ¿Para qué existe la organización?

- ¿Cuáles son los principales productos y/o servicios que genera?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Pueden otros ofrecer los mismos productos o servicios? Si es así, ¿cuál es nuestra especificidad?
- ¿Qué opinan los clientes acerca de la calidad de nuestros productos o servicios?
- ¿Cuál es la población objetivo y cuál es la cobertura actual?
- ¿Cuál es la percepción del equipo directivo, y cuál la de sus funcionarios, en torno a nuestra situación?
- ¿Qué piensan los empleados con respecto a su propio rol o función?
- ¿Coincide la percepción de la gerencia con la de los empleados?

La misión impone una frontera al accionar de la organización, es decir, hace explícito para todos los involucrados, aquello que la organización no debe hacer. Muchas organizaciones destinan grandes recursos a actividades que no están comprendidas entre sus objetivos. Como por ejemplo: el desarrollo de sistemas de información, la provisión de servicios de mantención, aseo, transporte o vigilancia, etc.

Los siguientes son los requisitos que debe reunir una misión:

- Amplia: Dentro de una línea con expansión pero suficientemente específica y bien definida para que se a fácil de entender y lograr.
- Motivadora: Inspiradora y alcanzable
- Permanente: Orientada a inspirar a la empresa durante todo su ciclo de vida.
- Congruente: Consiste con lo que se hace y se desea.

Definición de la Visión.

La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización, provee dirección y estimula acciones concretas para lograrla.

La visión debe reunir las siguientes características:

- Breve
- Fácil de captar y recordar
- Inspiradora

Asimismo, la visión fija el rumbo de la institución, plantea retos, sirve como punto de consenso, estimula la creatividad y coordina esfuerzos.

Para formularla se deben responder las siguientes preguntas:

- ¿Que se nota como clave para el futuro?
- ¿Qué contribución única se debe de hacer en el futuro?
- ¿Cuál es la oportunidad de crecimiento?
- ¿En qué negocios no deberíamos estar?
- ¿Quiénes son o deberían ser nuestros clientes?
- ¿Cuales son o deberían ser nuestras divisiones?
- ¿Qué es probable que cambie en nuestra organización dentro de tres o cinco años?

Un ejemplo de visión es la Ford Motor Company:

“Una buena compañía que ofrece excelentes productos y servicios; una gran empresa que además se preocupa por hacer nuestro mundo un mejor lugar donde vivir”. William Clay Ford Jr.

El análisis Externo

Se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).

- La evolución económica del país, su crecimiento y desarrollo, las relaciones internacionales, los tratados de comercio.

- Los cambios demográficos y culturales que alteran los niveles de demanda.
- El desarrollo tecnológico y los avances científicos que la organización debería conocer y eventualmente adoptar.
- El riesgo de factores naturales (clima, terremotos, inundaciones, sequía).
- Aspectos políticos y legales, etc.

Permite identificar amenazas y oportunidades que el ambiente externo genera para el funcionamiento y operación de la organización. Es preciso entender que estas externalidades no son estáticas ni definitivas.

El Análisis Interno

Es el relevamiento de los factores claves que han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de dicho desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

Comprende aspectos de la organización, tales como sus leyes orgánicas, los recursos humanos de que dispone, la tecnología a su alcance, su estructura formal, sus redes de comunicación, su capacidad financiera, etc.

Es válido reiterar que un ambiente participativo e informado, facilita la introducción de cambios que, entre otras cosas, deben propiciar una mayor realización personal y profesional de todos los implicados.

Se trata de identificar dónde están realmente las ventajas relativas, en un contexto de cambio acelerado, en el que la tradición es un valor rescatable, en tanto se le dé espacio a la creatividad. ¿Qué somos? y ¿En qué estado nos encontramos?

Esta revisión y reflexión de todo lo que está dentro de las fronteras de la organización, debe cubrir:

- Niveles: Estratégico, Táctico, Operativo.
- Funciones: Comercial, Producción, Finanzas, Recursos Humanos.
- Procesos: Liderazgo, Motivación, Conflictos, Toma de Decisiones, Comunicación, etc.
- Sistemas: Información, Incentivos, Control de Gestión, Remuneraciones, etc.

Determinación de Objetivos Estratégicos

Son los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado. Deben guardar coherencia con la misión y con el análisis externo e interno. Si se ha logrado un buen listado de las debilidades y fortalezas de la institución, junto con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, su análisis combinado puede entregar un adecuado panorama dentro del cual determinar los objetivos estratégicos.

Para el desarrollo de lo descrito anteriormente se utiliza la Matriz FODA.

3.4.2. Matriz FODA

La Matriz FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos.

Se representa a través de una matriz de doble entrada, llamada matriz FODA, en la que el nivel horizontal se analizan los factores positivos y los negativos.

En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables.

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

Tabla 3.2. Matriz de Análisis FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Potencialidades	Riesgos
DEBILIDADES	Desafíos	Limitaciones

Fuente: Planificación Estratégica en: http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion_Estrategica.html#_Toc189968940

En síntesis:

- las fortalezas deben utilizarse
- las oportunidades deben aprovecharse
- las debilidades deben eliminarse y
- las amenazas deben sortearse

Las potencialidades, surgidas de la combinación de fortalezas con oportunidades señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas,

colocan una seria advertencia, mientras que los riesgos y los desafíos, determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable.

Tabla 3.3. Matriz FODA (otro diseño)

FACTORES INTERNOS Controlables	FACTORES EXTERNOS No Controlables
FORTALEZAS (+)	OPORTUNIDADES (+)
DEBILIDADES (-)	AMENAZAS (-)

Fuente: FODA, en <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm>

Existe una diferencia entre el estado presente y el estado deseado de la organización, por lo que la determinación de los objetivos va a implicar cambios y transformaciones para algunas de sus áreas, y estabilización o consolidación para otras.

Los objetivos estratégicos surgen como respuesta a una pregunta esencial:

¿Qué debemos lograr en el corto mediano y largo plazo para que la organización tenga un accionar coherente con su misión?

Diagnóstico FODA, su importancia

La insuficiente comprensión de los recursos y limitaciones con que se cuentan, impide establecer muchas veces el rumbo más adecuado que ésta debe tener en medio de situaciones turbulentas como las que hoy vivimos.

Esa pérdida de un rumbo y una meta concreta que lograr ha colocado a muchas organizaciones en una peligrosa posición de estancamiento que lleva a los directivos perder parte de la motivación por la que se integró a la organización.

Sin embargo, es precisamente en los momentos más difíciles cuando los dirigentes, gerentes y directivos de las organizaciones más deben pensar en:

- ¿Cuál es la situación actual?
- ¿Cuáles deben ser las prioridades hacia el futuro?
- ¿Qué opciones de desarrollo se tienen?

Una manera práctica y sencilla de contestar estas preguntas, y que puede ayudar a comprender hacia qué rumbo se deben orientar los esfuerzos de la organización, es a través de una análisis FODA.

La labor de quien analiza la situación actual de la organización no termina entonces con la simple identificación de las FORTALEZAS (F) y DEBILIDADES (D) internas; debe abarcar también el estudio de las OPORTUNIDADES (O) y AMENAZAS (A), que ese ambiente presenta a la organización.

Es importante determinar cuáles de estos factores, FORTALEZAS o DEBILIDADES, podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos y metas. Pero hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD que la organización podría aprovechar ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También puede haber situaciones que más bien representan AMENAZAS para la organización y que pueden hacer más graves sus problemas.

La tarea de los directivos en general consiste entonces en establecer con gran, cuidado cuál es el impacto de los diferentes factores en las distintas áreas de actividad de la organización.

Hasta aquí se ha tomado una "fotografía" de la situación actual de la organización estableciendo aspectos internos (Fortalezas y Debilidades) y aspectos externos (Oportunidades y Amenazas), estableciendo su importancia.

Ahora bien, como los problemas no se pueden resolver todos al mismo momento y como es difícil aprovechar todas las oportunidades o evitar todas las amenazas o riesgos, es necesario establecer PRIORIDADES, esto es, lo más importante que hay que atender.

Para esto es fundamental que el análisis haya sido bien tomado, que no hayan confundido los síntomas con las verdaderas causas del problema.

Figura 3.3. El Análisis FODA permitirá definir lo que queremos ser.

MATRIZ FODA		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	FORTALEZAS (F) Hacer lista de fortalezas	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	DEBILIDADES (D) Hacer lista de debilidades
		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	OPORTUNIDADES (O) Hacer lista de oportunidades	ESTRATEGIAS (FO) Usar las fortalezas para aprovechar oportunidades	ESTRATEGIAS (DO) Minimizar debilidades aprovechando oportunidades
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	AMENAZAS (A) Hacer lista de amenazas	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	ESTRATEGIAS (FA) Usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	ESTRATEGIAS (DA) Minimizar las debilidades y evitar amenazas
ANÁLISIS INTERNO			ANÁLISIS EXTERNO		
Debilidades: D1. Falta de recursos económicos. D2. Organización. D3. Falta de Capacitación para ofertar productos. D4. No se conoce el manejo del ecoturismo. D5. Grupos de trabajo no constituidos. D6. Infraestructura limitada.			Amenazas: A1. Parques ecoturísticos muy cercanos (mucha competencia). A2. Cambios inesperados de Clima. A3. Pérdida de los recursos naturales.		
Fortalezas: F1. Propietarios de las tierras. F2. Concededores de los recursos naturales de la región. F3. Integración comunal por actividad productiva.			Oportunidades: O1. Creación de nuevos empleos. O2. Apoyos económicos por parte de la iniciativa privada y el gobierno. O3. Plan de trabajo de forma comunal. O4. Terrenos con infraestructura para turismo alternativo. O5. Oportunidad de convertirse en empresarios. O6. Búsqueda de nuevos destinos turísticos con el propósito de romper la rutina. O7. Mayor interés en la ecología. O8. Interés en entretenimiento y diversión cercano a la ciudad.		

Fuente:

http://4.bp.blogspot.com/_7dvgqHGXL6E/SYRwsfPcsjI/AAAAAAAAEI8/Hxx7ljS5j4s/s1600-h/Dibujo1.jpg

Diseñar el futuro es definir en qué negocios se estará, qué tipo de organización se desea para hoy y el mañana, qué nivel de excelencia se pretende lograr, entre otras. Es decir, el diseño de futuro es: El Proyecto de Vida Organizacional.

En el diseño de objetivos estratégicos se pueden identificar algunos énfasis que van a condicionar las definiciones que se alcanzan:

La orientación estratégica

Da cuenta de los distintos énfasis que pueden tener las propuestas de transformación, por ejemplo: hacia los intereses de los usuarios, a mejorar la imagen corporativa, a adicionar recursos, a mejorar la gestión, u otros.

Las actitudes hacia el cambio

Considerando como parte del proceso el tipo de reformas que impongan los cambios en el entorno o, por el contrario, el afianzamiento de la situación presente.

La amplitud estratégica

Es variedad de elementos a considerar en el proceso. Se puede centrar la atención en un aspecto más significativo, como la introducción de nuevas tecnologías o la capacitación del personal; ello permitiría mayor profundidad en su intervención. O bien se puede considerar una diversidad de intereses, que determine acciones más leves en cada una de ellas.

Ejemplos de Objetivos Estratégicos

- Mejorar la eficiencia y productividad en el quehacer permanente de la organización.
- Mejorar la posición competitiva de la empresa.

- Promover el desarrollo personal y profesional de los empleados, su motivación y adhesión hacia los fines organizacionales.
- Mejorar la atención de los clientes, reduciendo los tiempos de espera en la tramitación y otorgamiento de beneficios.
- Alcanzar niveles de excelencia en la calidad y prontitud con que se atiende al usuario
- Cautelar la equidad y exactitud jurídica en la aplicación de las disposiciones legales y reglamentarias que regulan las prestaciones del servicio a sus usuarios.

Determinación de Metas y Proyectos

- Las Metas de Producción son la expresión de lo que se quiere alcanzar en términos de productos o servicios.
- Las Metas de Gestión hacen referencia a la calidad del proceso que da lugar a la obtención de dichos productos.
- Los Proyectos son los mecanismos destinados a alcanzar las metas.

Las Metas de Producción

- Contienen una declaración explícita del tipo de productos, de los niveles de actividad o estándares de productividad.
- Se refieren a las preguntas ¿qué? y ¿cuánto?
- Se proyectan a plazos más cortos (un año).
- Pueden ser de tipo cuantitativo.

También pueden ser cualitativas, como por ejemplo:

- Cuando hacen referencia a acciones no cuantificables, como es el caso de la regulación de mercados, la formulación de políticas o las relaciones exteriores; o
- Cuando responden a objetivos de tipo normativo, cuya finalidad es dar un marco ético-político a la acción de la organización.

Las Metas de Gestión

Hacen referencia al "¿cómo?", es decir, a la calidad del proceso que da lugar a la obtención de dicho producto. De lo anterior se desprende que una meta de gestión:

- Debe contener el propósito de mejorar los procesos organizacionales en alguna de sus dimensiones: calidad, eficiencia, eficacia y economía.
- Debe ser un compromiso, cuyo cumplimiento dependa de la acción interna de la organización y no de factores exógenos, como el nivel de actividad económica, cambios bruscos en la demanda, etc.

Los Proyectos.

Son actividades a realizar en un determinado plazo y expresan una combinación de tiempo y recursos físicos, humanos y financieros, orientados a producir un cambio en la gestión, que permita alcanzar uno o más de los objetivos formulados.

Si buscan cambiar componentes de tipo estructural, organizativo y/o prácticas de trabajo, es fundamental la existencia de liderazgo en la organización, que estimule los procesos de participación, que impulsen y sostengan el desarrollo del proyecto.

El logro de las metas puede retroalimentar el proceso permitiendo redefinir los objetivos, rediseñar los proyectos, acelerar o retardar su ejecución, si fuese necesario, y recurrentemente medir su impacto.

La implementación del plan estratégico se compone de cuatro fases que pueden funcionar de un modo cíclico:

- Identificación de los objetivos y estrategias de la organización.
- Definición de las metas de producción y de gestión.

- Diseño de los proyectos necesarios para su logro.
- Constatación del logro de las metas propuestas.

La medición de la gestión aparece como la culminación de un proceso de planificación estratégica. Para ello es fundamental contar con sistemas de información apropiados.

Limitaciones y Recomendaciones

Sus costos pueden ser mayores que sus beneficios. La planificación estratégica consume tiempo y dinero, recursos que de no ser utilizados adecuadamente, podrían ser gastados más productivamente en otros objetivos.

Previamente es bueno preguntarse, ¿cuáles son los beneficios y cuáles son los costos del proceso específico que se quiere implementar?

No es una herramienta de manejo de crisis. Está asociada con procesos de desarrollo a mediano y largo plazo. Las organizaciones en crisis deberían primero resolver sus problemas y amenazas, antes de involucrarse en un proceso de este tipo.

No hay que sobredimensionar la literatura ni el rol del consultor. No es aconsejable copiar los sistemas sugeridos en las publicaciones, ya que han sido desarrollados en circunstancias particulares. Se recomienda no sobrevaluar el rol del consultor en la Planificación Estratégica.

Este puede resolver una serie de dificultades, pero si su rol se limita a un ámbito particular, sin verdadera interacción con toda la organización, se corre el riesgo de obtener un bonito documento, que no aporte mucho al desarrollo organizacional.

Los propios miembros de la organización son quienes generalmente mejor saben lo que se debe hacer. Un consultor puede desempeñar el rol de facilitador del proceso.

La restricción más grande se produce cuando los directivos de la organización no están comprometidos o no están dispuestos a actuar sobre lo que se planifica.

3.4.3. La Planeación Estratégica

La planificación estratégica es necesaria para asegurarse la formulación de una estrategia sólida para la empresa.

La planificación estratégica es inútil cuando la dirección no utiliza como un modo de incrementar el nivel de conciencia estratégica en la empresa, todo sistema de planificación estratégica por sencillo que sea, es útil, pues cumple con la misión de proporcionar un apoyo metodológico (poner fecha y orden a la tarea estratégica) a algo que la dirección general ya quería hacer.

La Planeación Estratégica: Especifica la relación de la organización con su ambiente en función de la misión, los objetivos, las estrategias y el plan de cartera.

El análisis del entorno está centrado en identificar las oportunidades que se presentan para la empresa y las amenazas que se vislumbran en el futuro.

El análisis interno de la empresa figura en los puntos fuertes y débiles de la organización, por comparación implícita con las demás empresas del sector. Ello tiene que ver con su habilidad distintiva (la fortaleza principal), y se presume que una empresa desarrolla fortalezas en el campo que considera como área estratégica.

Los Objetivos de la Organización. Se derivan de la misión. Son guías para valorar el grado de movimiento hacia el logro de la misión y constituyen la base para determinar los objetivos operativos para las Subunidades y los departamentos de la Organización.

Las Estrategias Corporativas que se basan en la posición que tienen las unidades estratégicas de la empresa en la cartera matriz.

Las estrategias de la Organización. Representa la fuerza relativa de cada unidad estratégica de negocio.

Los objetivos y las estrategias de la Corporación Contenidos en el Plan Estratégico. Se convierten en objetivos y estrategias operativos y, por medio de la planificación estratégica, la organización puede lograr la Unidad y la Continuidad de Acción.

La empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente, es una planeación global a largo plazo. La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas.

La Planeación Estratégica es un proceso que desarrolla y agudiza la capacidad de las organizaciones e instituciones para observar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas de la organización, como de su realidad interna. Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso es también dinámico.

La Planificación Estratégica es un esfuerzo organizacional, definido y disciplinado que busca que las instituciones definan con la mayor claridad posible su misión y la visión que tienen de esta en el mediano y largo plazo. Constituyéndose en una herramienta poderosa que posibilita la adaptación de la organización a medios exigentes, cambiantes y dinámicos logrando el máximo de eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de sus servicios.

La Planificación Estratégica no es una enumeración de acciones y programas detallados en costos y tiempos, sino que involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar recursos y acciones destinados a acercarse a él y examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de metas predefinidas.

¿Por qué desarrollar una Plan Estratégico?

El desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y de trabajo para los miembros de la organización.

Podemos decir que en líneas generales que la Planificación Estratégica:

- Mejora el desempeño de la Institución
- Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones
- Introduce una forma moderna de gestionar las instituciones públicas.

A este último aspecto es importante destacar lo siguiente:

a) La Planificación Estratégica mejora el desempeño de la Institución.

Muchos estudios han demostrado consistentemente que establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos. Infiere positivamente en el desempeño de una institución. La planificación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando una acción innovativa de dirección y liderazgo.

b) Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones.

Las instituciones públicas enfrentan una variedad de problemas que resultan difíciles de resolver por separado, entre otros. Están generalmente sujetas a restricciones presupuestarias, lo que implica tomar decisiones para privilegiar unas líneas de acción sobre otras, buscar formas de financiamiento anexo, reducir gastos, reordenar procesos, y otros.

La planificación estratégica es una manera intencional y coordinada de enfrentar la mayoría de esos problemas críticos, intentando resolverlos en su

conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas.

- c) Introduce una forma moderna de gestionar las instituciones públicas

Una buena planificación exige conocer más la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas, mejorar las habilidades de administración, entre otras.

En la actualidad, es fácil ver que en los países desarrollados, muchos servicios públicos tienden a desarrollar normalmente planes estratégicos, lo que poco a poco se constituye en la forma habitual de identificar el futuro deseado, emprender acciones, monitorear el progreso y tomar medidas basadas en las condiciones cambiantes.

Muchas organizaciones constituyen equipos para desarrollar sus planes estratégicos. El equipo de trabajo es un espacio que permite generar y maximizar las competencias funcionarias, la colaboración y el respeto así como las normas que se desea promover en la organización.

La planificación estratégica genera fuerzas de cambio que evitan que, por el contrario, las instituciones se dejen llevar por los cambios. Es indudable que existen presiones sobre los servicios públicos, lo que provoca en muchos casos, que estos actúen automáticamente sin tener espacios de reflexión. La planificación estratégica ayuda a las organizaciones a tomar el control sobre si mismas y no solo a reaccionar frente a reglas y estímulos externos

3.4.4. Características y Etapas de la Planeación Estratégica

Características. La planificación estratégica, constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el ¿qué lograr? (objetivos) al ¿qué hacer? (estrategias) por lo que deberá tener las siguientes características:

1. Proyectada a largo plazo, por lo menos en término de sus efectos y consecuencias.
2. Orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de tarea y, en consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales.

Para enfrentar la incertidumbre la planeación estratégica basa sus condiciones en sus juicios y no en los datos.

Incluye la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda capacidad y potencialidad de la empresa.

La respuesta estratégica de la empresa incluye un comportamiento global y sintético.

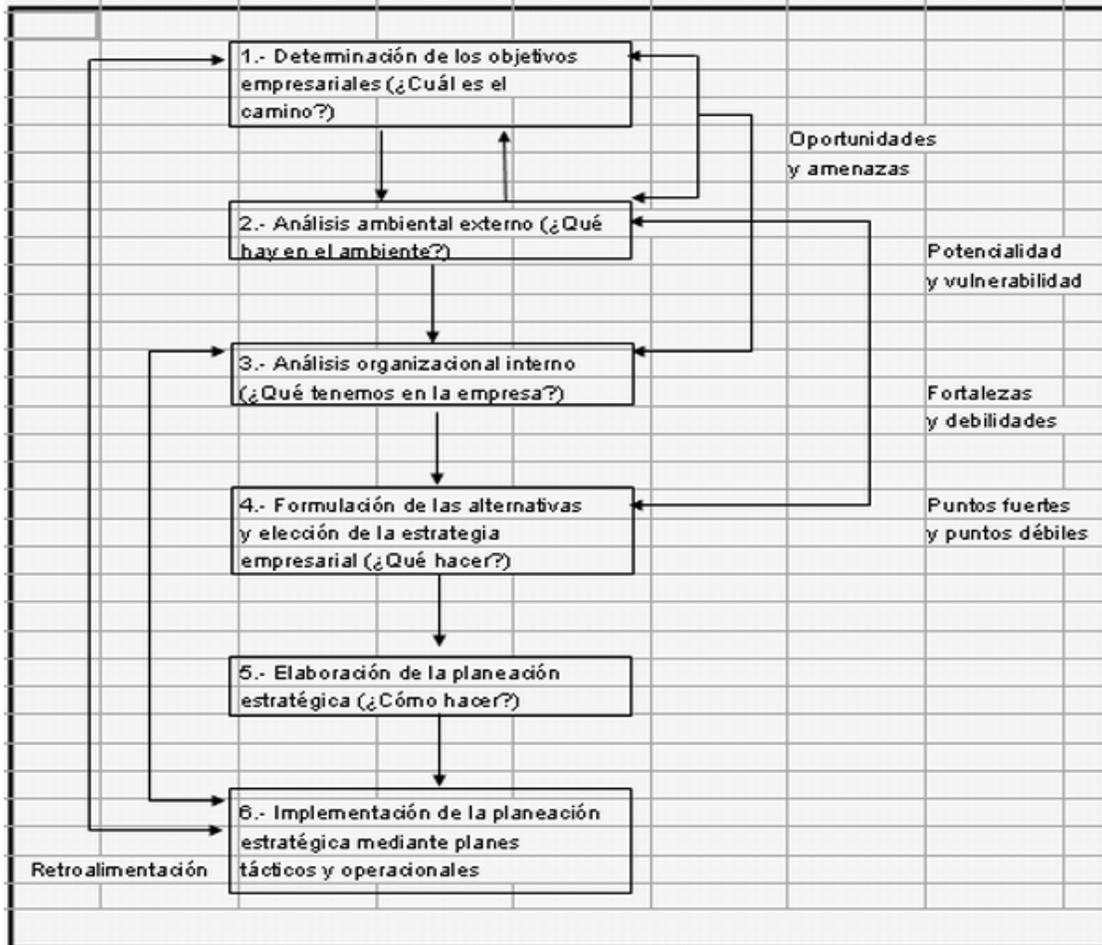
Etapas de la Planeación Estratégica.

Constituyen un proceso racional para el logro de los objetivos y su seguimiento se puede realizar en cualquier planeación. Las etapas pueden ser más simples y de mayor aplicabilidad dependiendo del tipo de plan, pero generalmente son y deben ser de aplicación general.

La planeación estratégica deberá cumplir con seis etapas:

1. Determinación de los objetivos empresariales.
2. Análisis ambiental externo
3. Análisis organizacional interno
4. Formulación de las alternativas estratégicas y elección de la estrategia empresarial.
5. Elaboración de la planeación estratégica.
6. Implementación mediante planes tácticos y operacionales

Figura 3.4. Las seis etapas de la planeación estratégica



Fuente: Julca Moreno, Edwin y Quispe Yanqui Ruth Mery, Planeación, Universidad Tecnológica del Perú, en www.monografias.com

3.4.5. Elementos del Plan Estratégico

El plan estratégico es también conocido como plan maestro o plan de negocios; en él se plasman los elementos del proceso de planeación.

Cada uno de los elementos que a continuación se mencionan forma parte de un plan estratégico.

Filosofía: Son el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la organización y representan su compromiso ante la sociedad. La

filosofía organizacional es imprescindible para darle sentido y finalidad a todas las acciones de la empresa.

Misión: La misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe. La misión es de carácter permanente.

Visión: La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente.

Objetivos estratégicos: Son los resultados específicos que se desea alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.

Políticas: Se refiere a los lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones, son las guías para orientar la acción.

Estrategias: Son los cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.

Programas: En ellos se detallan el conjunto de actividades, responsables y tiempos necesarios para llevar a cabo las estrategias.

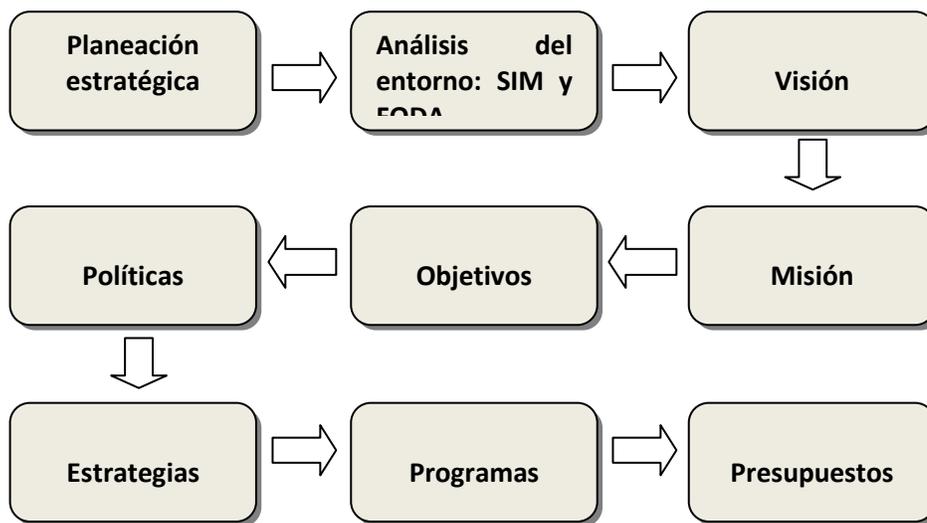
Presupuestos: Son indispensables al planear, ya que a través de estos se proyectan en forma cuantificada, los recursos que requiere la organización para cumplir con sus objetivos. Su principal finalidad consiste en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que permite controlar las actividades de la organización en términos financieros.

3.4.6. Proceso de Planeación Estratégica

La planeación estratégica, es un proceso que se inicia con el establecimiento de las metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de estrategias y así obtener los fines buscados, decide de antemano qué tipo de

planeación debe hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quién lo llevará a cabo y qué se hará con los resultados. Se considera como un proceso continuo, porque la planeación se debe efectuar en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Figura 3.5. Proceso de Planeación estratégica



Fuente: Munch Lourdes Administración, Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo (2010 p. 42).

En la figura antes descrita se puede observar que para elaborar un plan estratégico es indispensable

La planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos.

Debido a que la planeación estratégica toma en cuenta a la empresa en su totalidad, ésta debe ser realizada por la cúpula de la empresa y ser proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque en la práctica, hoy en día se suele realizar para un periodo de 3 a un máximo de 5 años, esto debido a los cambios constantes que se dan en el mercado.

Sobre la base de la planeación estratégica es que se elaboran los demás planes de la empresa, tanto los planes tácticos como los operativos, por lo que un plan estratégico no se puede considerar como la suma de éstos.

Como todo planeamiento, la planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.

A continuación se describe cuál es el proceso o los pasos necesarios para realizar una planeación estratégica:

Declaración de la visión.

La visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse. La visión responde a la pregunta: “¿qué se quiere ser?”.

Declaración de la misión y establecimiento de valores.

La misión es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de la empresa. La misión responde a la pregunta: “¿cuál es la razón de ser de la organización?”. Por otro lado, los valores son cualidades positivas, que posee una empresa, tales como la búsqueda de la excelencia, el desarrollo de la comunidad, el desarrollo de los empleados, etc. Tanto la misión como los valores le dan identidad a la organización.

Análisis externo de la empresa.

El análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimiento y tendencias que sucedan en el entorno de la empresa, con el fin de conocer la situación del entorno, y detectar oportunidades y amenazas.

Para el análisis externo se evalúan las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como la competencia, los clientes y los proveedores de la empresa. Se evalúan aspectos que ya existen, así como aspectos que podrían existir (tendencias).

Análisis interno de la empresa.

El análisis interno consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades.

Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etc.

Establecimiento de los objetivos generales.

Los objetivos generales se refieren a los objetivos que definen el rumbo de la empresa, los cuales siempre son de largo plazo. Una vez realizado los análisis externos e internos de la empresa, se procede a establecer los objetivos que permitan lograr la misión, y que permitan capitalizar las oportunidades externas y fortalezas internas, y superar las amenazas externas y debilidades internas. Estos objetivos se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la empresa, así como la situación del entorno.

Diseño, evaluación y selección de estrategias.

Una vez que se han establecido los objetivos generales de la empresa, se procede a diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar, de la mejor manera posible, dichos objetivos.

El proceso para diseñar, evaluar y seleccionar estrategias es el siguiente:

- se evalúa información sobre el análisis externo (la situación del entorno), se evalúa información sobre el análisis interno (los recursos y la capacidad de la empresa), se evalúa el enunciado de la misión y los valores, se evalúan los objetivos, y se evalúan las estrategias que se hayan utilizado anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados.
- se diseña una serie manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior.
- se evalúan las estrategias propuestas, se determinan las ventajas, las desventajas, los costos y los beneficios de cada una.
- se seleccionan las estrategias a utilizar, y se clasifican por orden de su atractivo.

Diseño de planes estratégicos.

Finalmente, una vez que se ha determinado las estrategias que se van a utilizar, se procede a diseñar los planes estratégicos, que consisten en documentos en donde se especifica cómo es que se van a alcanzar los objetivos generales propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas.

En el plan estratégico se debe señalar:

- cuáles serán los objetivos específicos que permitan alcanzar los objetivos generales.
- cuáles serán las estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar, que permitan alcanzar los objetivos específicos.

- qué recursos se van a utilizar, y cómo es que se van a distribuir.
- quiénes serán los encargados o responsables de la implementación o ejecución de las estrategias.
- cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en qué tiempo se obtendrán los resultados.
- cuánto será la inversión requerida para la implementación o ejecución de las estrategias.

Programas.

Son un esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en si mismo, o bien, puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general.

La elaboración técnica de un programa debe apegarse al siguiente procedimiento:

1. Identificar y determinar las actividades comprendidas.
2. Ordenar cronológicamente la realización de las actividades.
3. Interrelacionar las actividades, es decir, determinar qué actividad debe realizarse antes de otra, que actividades se dan simultáneamente, y por último, que actividades deben efectuarse posteriormente.
4. Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración.

La gráfica más comúnmente utilizada para un programa, es la gráfica de Gantt; su uso e interpretación estará de acuerdo con el criterio que se utilice, con el grado de profundidad, y con el tipo de actividad a que se refiera.

El éxito de un programa es directamente proporcional a la habilidad de jerarquizar las actividades de acuerdo con su grado de importancia y a su ejecución en cuanto a la fecha de inicio y terminación de cada actividad.

Clasificación de los programas

- Tácticos. Son aquellos que se establecen únicamente para un área de actividad, su función consiste en establecer el programa, así como de coordinar y supervisar que se realice de acuerdo con lo establecido.
- Operativos. Son aquellos que se establecen en cada una de las unidades o secciones de las que consta un área de actividad, siendo más específico que el táctico.

Importancia de los programas

- Suministran información e indican el estado de avance de actividades.
- Mantienen en orden las actividades, sirviendo como herramienta de control.
- Identifican a las personas responsables de llevarlos a cabo, ya que se determina un programa para cada centro de responsabilidad.
- Determinan los recursos que se necesitan.
- Disminuyen los costos.
- Orientan a los trabajadores sobre las actividades que deben realizar específicamente.
- Determinan el tiempo de iniciación y terminación de actividades.
- Se incluyen únicamente las actividades que son necesarias.
- Evitan la duplicidad de esfuerzos

Lineamientos para elaborar un programa

1. Deben participar en su formulación, tanto el responsable del programa como aquellos que intervendrán en la ejecución.
2. La determinación de los recursos y el período para completarlo, deben estar relacionados con las posibilidades de la empresa.
3. La aprobación del desarrollo y ejecución del programa, debe comunicarse a todos aquellos que estén involucrados en él.
4. Debe ser factible.
5. Evitar que los programas se interpongan entre si.
6. Deben establecerse por escrito, graficarse, y ser precisos y de fácil comprensión.
7. El programa debe ser adaptable a las modificaciones o cambios que se presenten; así mismo, debe considerar las consecuencias que operarán en el futuro.

Presupuestos.

Los presupuestos son programas en los que se les asignan cifras a las actividades; implican una estimación de capital, de los costos, de los ingresos, y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos.

Los presupuestos son un elemento indispensable al planear, ya que a través de ellos se proyectan en forma cuantificada, los elementos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos. Sus principales finalidades consisten en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que controlar las actividades de la organización en términos financieros.

Características de los presupuestos:

- Es un documento formal, ordenado sistemáticamente.
- Es un plan expresado en términos cuantitativos.
- Es general, porque se establece para toda la empresa.

- Es específico, porque puede referirse a cada una de las áreas en que está dividida la organización.
- Es diseñado para un periodo determinado

Clasificación de los presupuestos:

En relación con el nivel jerárquico:

- Estratégicos o corporativos. Cuando se establecen en el más alto nivel jerárquico de la empresa y determinan la asignación de recursos de toda la organización. Ejemplo; El presupuesto de resultados.
- Tácticos o departamentales. Aquellos que son formulados para cada una de las áreas de actividad de la empresa. Ejemplo; Presupuesto de ventas.
- Operativos. Se calculan para secciones de los departamentos. Ejemplo; Presupuesto de la sección de mantenimiento.
- Por la forma en que se calculan:
- Fijos o rígidos. Cuando se estiman las diferentes operaciones con base en metas definidas de operación.
- Flexibles. En estos se hacen cálculos a distintos niveles de operación, lo que permite conocer los resultados en diversas situaciones, sin necesidad de hacer cálculos sobre la marcha.

Por programas.

Se calculan con base en programas de cada una de las áreas de la empresa, para que la distribución de los recursos se dirija a las actividades que reditúen mayores beneficios.

Por su utilización:

- Presupuestos de operación. Que abarcan presupuestos de ventas, compras, producción, mano de obra, gastos diversos, etc.

- Presupuestos de capital. Que comprenden los presupuestos de inversiones capitalizables que realiza la empresa, y de activos fijos tales como maquinaria y equipo, edificios y construcciones, mobiliario, etc.
- Presupuesto financiero. En él se contemplan; balance, estado de resultados, flujo de caja, etc.
- Importancia de los presupuestos:
- Convierte los aspectos de ejecución de los planes en unidades de medidas comparables.
- Mide el desempeño de las unidades organizativas y provee unas metas comparables en cada uno de los departamentos y secciones en forma conjunta.
- Sirve como estándar o patrón de ejecución en obras monetarias.
- Coordina las actividades de los departamentos y secciones en forma conjunta.
- Es un medio de control que permite controlar las operaciones.
- Determina el límite y alcance de las erogaciones.
- Establece una base para la acción correcta, ya que las desviaciones son fácilmente identificadas.
- Estipula por centros de responsabilidad, quienes son los responsables de su aplicación.
- Genera una comprensión más clara de las metas organizativas.
- Presenta por anticipado los gastos en que incurrirán las actividades.
- Reduce al mínimo los costos evitando compras innecesarias, despilfarros en materias, tiempo, etc.

Procedimientos

Los procedimientos permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas; se establecen de acuerdo con la situación de

cada empresa, de su estructura organizacional, clase de producto, turnos de trabajo, disponibilidad de equipo y material, incentivos, etc.

Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

No indica la manera de realizarse, pues de eso se encargan los métodos, mismos que van implícitos en el procedimiento. Tanto los procedimientos como los métodos están íntimamente relacionados, ya que los primeros determinan el orden cronológico que se debe seguir en una serie de actividades, y los segundos indican como efectuar dichas actividades, por tanto, los métodos son parte de los procedimientos.

Importancia de los procedimientos

- Determinan el orden lógico que deben seguir las actividades.
- Promueven la eficiencia y especialización.
- Delimitan responsabilidades y evitan duplicidad.
- Determinan como deben ejecutarse las actividades y también cuando y quién deben realizarlas.
- Son aplicables en actividades que se presentan repetitivamente.

3.4.7. Planificación de las estrategias

Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Se establecen en el nivel estratégico, muestran la dirección o camino que debe seguirse, sin indicar detalladamente como emplear los recursos.

Contar con una amplia gama de estrategias o alternativas por seleccionar, ayuda a elegir la más adecuada para minimizar dificultades en el logro de los objetivos.

Al establecer estrategias es conveniente seguir tres etapas:

- Determinación de los cursos de acción o alternativas. Consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.
- Evaluación. Analizar y evaluar cada una de las alternativas tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas, auxiliándose de la investigación y de algunas técnicas como la investigación de operaciones, árboles de decisión, etc.
- Selección de alternativas. Considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas, seleccionando aquellas que permiten lograr con mayor eficiencia y eficacia los objetivos de la empresa.

Importancia de las estrategias.

- La falta de estrategias puede originar que no se logren los objetivos.
- Son lineamientos generales que permiten guiar la acción de la empresa al establecer varios caminos para llegar al objetivo.
- Sirven como base para lograr los objetivos y ejecutar las decisiones.
- Facilitan la toma de decisiones al evaluar las alternativas, eligiendo aquella de la que se esperan mejores resultados.
- Establecen otras alternativas, como previsión para el caso de posibles fallas en la estrategia elegida.
- La creciente competencia hace necesario su establecimiento.
- Desarrollan la creatividad en la solución de problemas.

Lineamientos para establecer estrategias

Para que las estrategias sean operables y cumplan con su función, es necesario:

1. Asegurarse de que sean consistentes y contribuyan al logro del objetivo.
2. Determinarlas con claridad.
3. No confundir las estrategias con las tácticas, ya que éstas últimas combinan la acción con los medios para alcanzar el objetivo.
4. Considerar las experiencias pasadas en su establecimiento, esto permitirá sugerir un mayor número de cursos de acción.
5. Analizar las consecuencias que pudieran presentarse al momento de aplicarlas.
6. Al establecerlas, auxiliarse de técnicas de investigación y de planeación.

Características de las estrategias

7. Su vigencia está estrechamente vinculada a la del objetivo u objetivos para las que fueron diseñadas; una vez alcanzados los objetivos, a la par del establecimiento de unos nuevos, es necesario formular nuevas estrategias.
8. Debido a la dinámica del medio ambiente, una estrategia que en cierto momento fue útil, puede ser en otro tiempo, la menos indicada para lograr el mismo objetivo.
9. Para cada área clave es necesario establecer una estrategia específica.
10. Se establecen en los niveles jerárquicos más altos.

3.4.8. Técnicas de la planeación

La finalidad de las técnicas de la planeación consiste en que el administrador que las utilice, tome las decisiones más adecuadas de acuerdo a la situación más específica del medio y de la organización en donde se actúe. Las técnicas pueden ser usadas en cualquier proyecto.

Manuales de Objetivos y Políticas.

Este manual, es una guía autorizada dentro de la estructura de un organismo social, contiene un grupo de objetivos a alcanzar a corto, mediano y largo plazo, clasificándolos por departamentos, con expresión de las políticas correspondientes a esos objetivos y a veces de algunas reglas muy generales que ayudan a aplicar adecuadamente las políticas.

Gráficas de Proceso y de flujo.

La presentación gráfica de la situación actual o de las labores a desarrollar por cualquier organismo social, puede estar contenida en un diagrama de flujo, que servirá de auxiliar en la construcción de planes. Este tipo de diagramas puede ser considerado desde un punto de vista mecánico, que corresponde a lo que se va a hacer; y desde un punto dinámico, cómo se está haciendo.

La *gráfica de flujo*, es la representación pictórica o simbólica de un procedimiento administrativo. Debido a su extenso uso, ésta gráfica ha tenido diversas variaciones en su uso con objeto de adaptarse a problemas especiales, siendo las más usuales:

- La gráfica de flujo de operaciones.
- La gráfica de flujo de formas.
- La gráfica esquemática de flujo de diagramas.

Gráfica de Gantt. Es un diagrama o gráfica de barras que se usa cuando es necesario representar la ejecución o la producción total, ésta muestra la ocurrencia de actividades en paralelo o en serie en un determinado período de tiempo.

Técnicas de Trayectoria Crítica. Son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino además el tiempo y los recursos necesarios que utilizan los sistemas que tienen como base común el trazo de una red de actividades y que han sido colocados bajo el nombre

genérico de M.E.T.R.A. (método de evaluación de trayectorias en redes de actividades) utilizando PERT, CPM, y RAMPS.

3.5 FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

La filosofía organizacional es el conjunto de postulados, valores, creencias y compromisos que rigen la vida de la empresa y sus integrantes.

Para formularla debe considerarse la pregunta: Que temas, valores y prioridades filosóficas son importantes para el futuro de la organización?

La filosofía comprende:

Credo: Conjunto de valores, postulados o creencias que orientan la conducta de los integrantes de la empresa.

Valores: Pautas de conducta o principios que orientan la conducta de los individuos en la empresa. Los valores deben compartirse y practicarse por todos los miembros de la empresa.

Compromiso: Responsabilidad de la empresa ante la sociedad.

3.6 DISEÑO DE ESTRATEGIAS

Las estrategias son las alternativas o cursos de acción que muestran los medios y recursos que deben emplearse para lograr los objetivos.

A través de las estrategias se plantea el cómo lograr específicamente y de la mejor manera los objetivos. Por ello es que existen tantas estrategias como objetivos se planteen en una organización.

Obviamente en el plan táctico deberán incluirse y detallarse todas las estrategias de difusión con la finalidad de que se pueda elaborar el programa y calcular el presupuesto correspondiente.

Al diseñar estrategias es conveniente recordar que:

Cada decisión implica un riesgo, por lo que las estrategias deberán evaluarse cuidadosamente.

Para cada objetivo deben establecerse las estrategias correspondientes.

Los errores son inevitables cuando se permite que personas poco capacitadas y con escasa visión tomen decisiones y participen en el proceso.

Las decisiones deben basarse en un proceso lógico, en datos estadísticos y numéricos y preferentemente utilizar alguna técnica cualitativa o cuantitativa.

La participación y compromiso de los directivos en la implantación de las estrategias es indispensable para que los miembros de la organización confíen y acepten el plan.

Las estrategias deben relacionarse con la misión, visión y objetivos de la empresa, es decir, ser consistentes.

Las estrategias deben facilitar la creación de ventajas competitivas.

3.7 ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS

Un programa es el documento en el que se plasman el tiempo requerido y la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, así como los responsables de los mismos.

Un programa establece la secuencia de las actividades para lograr los objetivos. Las técnicas que se pueden utilizar para elaborar un programa son múltiples, aunque los métodos PERT (Program Evaluation Review Technique) y el CPM (Critical Path Method), conocido como el Método de Ruta Crítica, son los más aconsejables. El éxito de un programa es directamente proporcional a la

habilidad de jerarquizar las actividades de acuerdo con su grado de importancia, a la determinación de las fechas de iniciación y terminación de cada actividad.

Para la elaboración de un programa hay que tener en cuenta los siguientes lineamientos:

Ordenar en una secuencia cronológica las actividades

Interrelacionar las actividades. Es decir: determinar qué actividad debe realizarse antes de otra; cuales actividades pueden efectuarse simultáneamente y, por último, que actividades deben llevarse a cabo.

Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración, así como los recursos necesarios.

Designar a los responsables

En su formulación deben participar tanto el responsable del programa, como aquellos que intervendrán en la ejecución.

3.8 LOS PRESUPUESTOS

El presupuesto es un documento en el que se determina por anticipado, en términos cuantitativos (monetarios y/o no monetarios), el origen y asignación de los recursos, para un periodo específico.

Los presupuestos implican una estimación del capital, de los costos, de los ingresos y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos.

Los presupuestos se calculan de acuerdo con los pronósticos y datos numéricos de los resultados obtenidos con anterioridad en la empresa. En su elaboración deben participar los responsables de las áreas funcionales, los departamentos y/o secciones involucradas.

Un sistema presupuestal integral debe incluir:

Presupuestos de operación. Abarcan presupuestos de ventas, producción, compras, mano de obra y gastos diversos.

Presupuestos de capital. Comprenden los presupuestos de inversiones capitalizables que realiza la empresa, y de activos fijos tales como maquinaria y equipo, edificios y construcciones, mobiliario, mantenimiento.

Presupuesto financiero. Incluye balance, estados de resultados, de origen y de aplicación de recursos, y de flujo de caja.

3.9 CONCEPTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: ENFOQUES DE DIFERENTES ESPECIALISTAS

¿QUÉ ES ESTRATEGIA?

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

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.

El Enfoque Tradicional: Al reflexionar acerca de los principios militares de estrategia, el diccionario *The American Heritage* define estrategia como "la ciencia y el arte de comandancia militar aplicados a la planeación y conducción general de operaciones de combate en gran escala".

Así mismo el diccionario de Administración y Finanzas lo define como "conjunto de líneas maestras para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una Organización".

ENFOQUES DE DIFERENTES ESPECIALISTAS

ALFRED D. CHANDLER

En su obra "Strategy & Structure" (1962) Chandler realizó una investigación en torno a cuatro grandes organizaciones norteamericanas (Du Pont, General Motors, Standard Oil Co. y Sears Roebuck), para demostrar cómo la estructura de aquellas empresas se adaptó y ajustó de manera continua a su estrategia. Su conclusión es que la estructura organizacional de las grandes empresas de Estados Unidos estuvo determinada, de manera gradual, por su estrategia de mercadeo. La estructura es un medio para que la organización opere la estrategia y ésta es el comportamiento de la organización frente al ambiente. "Si la estructura no sigue a la estrategia -escribe-, el resultado final es la ineficiencia". Los diversos ambientes obligan a que las empresas adopten nuevas estrategias, que también exigen diferentes estructuras organizacionales.

IGOR ANSOFF

Ansoff propone varias categorías de estrategia, cada empresa encaja en cualquiera de ellas o puede hacer combinaciones cuando busca objetivos a largo plazo:

- Máximo rendimiento actual: el fin de la empresa es generar ganancias.
Utilidades de capital: obtener ganancias a corto plazo.
- Liquidez de patrimonio: busca atraer compradores procurando demostrar una elevada flexibilidad patrimonial.
- Responsabilidad social: estrategia para demostrar interés en cuestiones cívicas.
- Filantropías: la empresa remite recursos a objetivos no económicos o a instituciones sin fines de lucro.
- Actitud antes los riesgos: reducir riesgos aunque se reduzca utilidades.

En un artículo publicado, simplificó su concepto en dos oraciones: "la clave de la estrategia es reconocer que si una compañía está funcionando, entonces es parte del ambiente", para agregar "cuando un administrador entiende el ambiente y reconoce que el ambiente está en constante cambio, entonces puede tomar las decisiones correctas liderando las organizaciones hacia el futuro".

MICHAEL PORTER

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

"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".

GARY HAMEL

Hamel, afirma que las empresas se preocupan más en la reducción de costos que en la misma producción y esto se debe a que su visión estratégica es demasiado limitado, llega a la conclusión que el estratega debe ser un

revolucionario, alguien que rompa los esquemas, sólo así se conseguirá reinventar el sector y hacerlo más rentable: "hacer estrategia tiene que ser subversivo, tanto con relación a las normas internas de la empresa como con las de la industria".

"La estrategia es un proceso de descubrimiento", es decir, la estrategia es descubrir e inventar, innovación continua.

Tenemos que reconocer que la Planeación Estratégica no es lo mismo que estrategia.

La planeación produce planes, no estrategias. La profesión de elaborar estrategia tiene un gran problema: no existe una teoría para crear estrategia".

C. K. PRAHALAD

Las contribuciones del profesor Prahalad en pensamiento estratégico son ampliamente reconocidas. En 1992, la revista Business Week lo describió como "el más influyente pensador en estrategia corporativa". Ha sido consultor de la alta administración en empresas como AT&T, Citicorp, Colgate Palmolive, Oracle, Phillips, Unilever, entre otras.

"Hoy en día las empresas deben ir hasta el fondo dentro de sus organizaciones para reinventar sus estrategias".

"La estrategia es revolución y hasta ahora no se conoce una monarquía que haya fomentado su propia revolución".

"Puesto que los gerentes más antiguos no están muy inclinados al cambio, la gente que está en otros niveles y más cerca de las nuevas tecnologías, de los clientes y de los competidores, podrían ayudar a la formulación de la estrategia de la compañía".

"Si queremos escapar de la atracción gravitacional del pasado tenemos que ser capaces de replantear nuestras propias ortodoxias. Debemos volver a generar

nuestras estrategias esenciales y replantear nuestras creencias fundamentales sobre cómo vamos a competir".

PETER F. DRUCKER

Fue uno de los primeros en mencionar el término estrategia en la administración. Para él, estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio? y ¿Qué debería ser?.

Propone que el desempeño de un gerente sea juzgado mediante el doble criterio de la eficacia – la habilidad para hacer las cosas "correctas" – y la eficiencia – la habilidad para hacerlas "correctamente". De estos dos criterios, Drucker sugiere que la efectividad es más importante, ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas. Estos dos criterios tienen un paralelo con los dos aspectos de la planeación: establecer las metas "correctas" y después elegir los medios "correctos" para alcanzar dichas metas. Ambos aspectos de la planeación son vitales para el proceso administrativo.

HENRY MINTZBERG

Para Henry Mintzberg (2003), El concepto de estrategia ha sido objeto de múltiples interpretaciones, de modo que no existe una única definición. No obstante, es posible identificar cinco concepciones alternativas que si bien compiten, tienen la importancia de complementarse:

a) Estrategia como Plan (General o Específico).

Una dirección, una guía, un modo de acción futura, un camino para trasladarse desde un punto a otro. Es un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa.

b) Estrategia como Pauta de Acción.

Una maniobra específica destinada a dejar de lado al oponente o competidor. Una compañía puede comprar un terreno para hacer creer a su competidor que allí construirá una nueva planta, y de este modo desalentarlo a edificar otra en el vecindario. En este caso, la estrategia real (es decir: el plan, la verdadera intención) es la amenaza, y no el desarrollo en sí mismo, por cuanto éste no es más que una trampa.

c) Estrategia como Patrón (Modelo).

La estrategia es cualquier conjunto de acciones o comportamiento, sea deliberado o no. Definir la estrategia como un plan no es suficiente, se necesita un concepto en el que se acompañe el comportamiento resultante. Específicamente, la estrategia debe ser coherente con el comportamiento.

d) Estrategia como Posición (Acoplamiento con el entorno).

La estrategia es cualquier posición viable o forma de situar a la empresa en el entorno. Es una visión competitiva que, ecológicamente puede denominarse “Nicho” y, económicamente, un lugar que genera “rentas”. Quienes se deciden por definirla como un posicionamiento consideran que, la estrategia consiste en el lugar que se elige para algunos productos en determinados mercados. En esta alude a la estrategia como “Interfase” entre la organización y el entorno (Hofer & Schendel,1978, Bowman,1974 y Thompson, 1967).

e) Estrategia como Perspectiva.

La estrategia consiste, no en elegir una posición, sino en arraigar compromisos en las formas de actuar o responder. Otros definen a la estrategia como el medio fundamental de una organización para llevar a cabo sus acciones. Desde este planteamiento, la estrategia es una representación, Cultura o Ideología, una “Visión del mundo”, de modo que la estrategia es un concepto abstracto que representa para la organización lo que la personalidad para el individuo.

Las estrategias son tanto planes para el futuro como patrones del pasado. Henry Mintzberg, (2003) reconoce la existencia de “estrategias deliberadas” y “estrategias emergentes” como puntos límites de un continuo a lo largo del cual se pueden encontrar las estrategias que se “modelan” en el mundo real.

En efecto, si bien es lógico imaginar que “primero se piensa y después se actúa”, no menos importante -e igualmente lógico- es plantear que al momento de ejecutarse las ideas se produzcan un proceso de aprendizaje a través del cual “la acción impulse al pensamiento” y de esta forma surja una nueva estrategia. Sencillamente, las estrategias pueden formarse como respuesta a una situación cambiante, o pueden ser generadas en forma deliberada.

Figura 3.6. Estrategias deliberadas y emergentes



Fuente: Adaptado de Mintzberg (1994).

No se requiere que las estrategias sean deliberadas, es posible así mismo que, en mayor o menor medida, surjan.

El aprendizaje estratégico

Detrás de lo expuesto en el apartado anterior, se encuentra el concepto del “aprendizaje estratégico”. Ningún estrategia “piensa unos días y trabaja otros”, por el contrario está en constante sincronización “ideas – acción” sin perjudicar el lazo vital de retroalimentación que las une. Este concepto implica que de alguna forma “todos los niveles de la organización son estrategias”. La noción de que la

estrategia es algo que debe generarse en los altos niveles, muy lejos de los detalles de la actividad diaria, es una de las más grandes falacias de la administración estratégica convencional. Mientras una estrategia exclusivamente deliberada impide el aprendizaje una vez que ha sido formulada, una estrategia emergente lo promueve y estimula. En efecto, el aprendizaje se da sobre la marcha.

Sin embargo ha de tenerse en cuenta que así como las estrategias deliberadas impiden el aprendizaje, el desarrollo de estrategias de forma exclusivamente emergente impide el control.

Según la teoría del cambio organizacional los estrategas tienen que escoger entre tratar el cambio en forma incremental y lineal, o en forma fundamental y diagnóstica. Si se opta por una estrategia de “cambio incremental”, lo probable es que se atienda “primero a lo primero” y que los cambios necesarios se hagan en orden, uno por uno. Si se elige una estrategia de “cambio fundamental”, las consecuencias para la organización son que la organización misma, sus partes y sus relaciones cambiarán simultáneamente.

El plan para hacer los cambios debe ser integrado. Al respecto, Mintzberg (2003) despliega un razonamiento en el cual establece que ambos enfoques son efectivos, la clave es saber cómo y cuándo promover el cambio. La “teoría cuantitativa” -en la cual se apoya- señala que durante la mayor parte del tiempo se sigue una misma orientación estratégica signada por el cambio “evolutivo”, hasta que la organización pierde sincronización con el medio ambiente y se hace necesario un drástico viraje estratégico en el que se alteran muchos de sus patrones. Este disturbio revolucionario provocó un “salto” hacia una nueva estabilidad. En primer lugar, hay que considerar que el concepto mismo de la estrategia está arraigado a la estabilidad y no al cambio; la ausencia de estabilidad implica ausencia de estrategia pues no habrá ningún rumbo hacia el futuro ni patrón del pasado. Hecha esta primera apreciación, identifica dos períodos distintos de comportamiento organizacional según el momento.

3.10. LA TOMA DE DECISIONES Y LA GESTIÓN

En la toma de decisiones se tiene que evaluar distintas alternativas que involucran factores económicos, posibilidades técnicas, necesidades científicas, consideraciones humanas y sociales. Tomar una decisión correcta es elegir aquella alternativa, entre las disponibles, que mejor optimice un cierto valor total que de alguna manera tome en cuenta los diversos factores.

La elección de estrategias es muy compleja, pues involucra no solo factores cuantitativos sino juicios de valor, por ello decimos que la toma de decisiones tiene ciencia y arte. En el ámbito de Gestión y Administración la opinión que prevalece es que es un arte. Podemos concluir que la Toma de Decisiones hoy es tanto un arte cualitativo como una ciencia cuantitativa.

Las decisiones que los ejecutivos efectúen se desplegarán en todos los niveles de la organización traducidas en objetivos y acciones más específicas y concretas en cada nivel hacia abajo. La información requerida en estas decisiones representan el punto de partida para llevar a cabo acciones que finalmente afectarán el desempeño de la organización.

Información -> Decisiones -> Acciones -> Desempeño Organizacional

El objetivo general del desempeño de toda organización es el de Crear Valor Económico, y es por lo tanto el objetivo último global que debe lograr toda decisión gerencial. Las malas decisiones destruyen valor y es más notorio es organizaciones pequeñas que cuentan con menos capacidades acumuladas para soportar un pérdida en el valor económico. Los buenos negocios que crean valor son el resultado de buenas decisiones y el uso eficiente y efectivo de los recursos y capacidades.

Las Decisiones Gerenciales pueden ser clasificadas desde el punto de vista de la gestión en dos tipos: *Decisiones de Planificación* y *Decisiones de Control de Gestión*. Esto se debe a que un director o ejecutivo desempeña mayoritariamente decisiones en cuanto a la planificación (¿Qué se va hacer?) y un poco menos en el control dentro del proceso administrativo (¿Se está haciendo lo previsto?). Las funciones de planificación y control están estrechamente ligadas en la actualidad debido al carácter cíclico del proceso, dinámico del entorno y adaptativo de la organización. Las *Decisiones de Control de Gestión* están en un punto intermedio entre las *Decisiones de Planificación* y las del *Control de Operaciones*, ya que éste último debe asegurar la eficiencia y eficacia de las tareas individuales de acuerdo a la implantación de la estrategia. De aquí en adelante las decisiones de control de gestión se denominarán Decisiones de Control como forma de simplificar su nombre, ya que las decisiones de control de operaciones están orientadas a las transacciones que requieren muy poca participación de los directores debido a que son mayoritariamente sistemáticas, con datos exactos y específicos donde es posible automatizar y utilizar herramientas científicas (Ejemplo: el control numérico para optimización).

Debido a la importancia de la estrategia y los compromisos emanados de ésta en toda la organización, las decisiones de planificación están circunscritas principalmente en el proceso que se denomina Planificación Estratégica que es un proceso sistemático donde se definen los objetivos y se formulan las estrategias para conseguirlo (¿Qué hacer?); se especifican los programas de acción a largo plazo con la correspondiente asignación de recursos (¿Cómo implementarlas?). Las decisiones de planificación se denominarán Decisiones Estratégicas cuando se determinan en el proceso de Formulación de Estrategia donde se definen los objetivos para la organización y de las estrategias para lograrlas, éstas tienen la propiedad de ser mayoritariamente decisiones proactivas, tendientes a delinear el futuro o establecer una situación deseada; en cambio las Decisiones de Control son más bien de carácter reactivo y tendientes a anticipar un problema futuro señalado por un indicador de referencia o en el peor caso tomar acciones

correctivas ante un problema ya ocurrido. En las decisiones de control existe un detector (Medida) que estimula a un evaluador (Ejecutivo) a llevar a cabo una acción. Las Decisiones de Control también se denominarán de Control Estratégico en la medida que exista una estrategia ligada a el.

Sin embargo, las Decisiones Estratégicas también pueden tener un carácter reactivo, en especial cuando surgen de cambios imprevistos en el entorno. Cuando esto ocurre y se efectúa una planificación para enfrentar los cambios se le denomina Planificación Oportunista. El caso normal cuando es programado y se efectúa con cierta periodicidad se le denomina Planificación Formal. Ambas son necesarias para mantener la viabilidad de la organización ya que la planificación oportunista aparece cuando los problemas no han sido anticipados por la planificación formal.

Las decisiones tomadas en ambos ámbitos derivan distintos resultados y acciones. Las decisiones estratégicas no son sistemáticas, más a largo plazo, con datos más inexactos del futuro, están representadas en un Plan Estratégico que describe el cómo se va implantar la estrategia, estos están expresados además en forma cuantitativa a través de un presupuesto.

La formulación de estrategias requiere para el ejecutivo un carácter creativo e innovador (Hay que competir menos, se debe ganar antes la batalla), no es sistemática deriva de la conclusión del análisis de las amenazas y oportunidades del entorno, por lo tanto puede provenir de cualquier fuente y en cualquier momento.

Las decisiones de control de gestión están representadas en un plan de acción que tiene menor alcance, ya que es más específico donde debe solucionar un problema puntual con un tiempo de respuesta más breve. Un plan de acción correctivo como respuesta a un problema requiere de la especificación para cada objetivo de indicadores y metas donde es necesario medir, analizar y diagnosticar

la causa del problema y posteriormente seleccionar dentro de alternativas una acción correctiva adecuada.

Tabla 3.4. Diferencia entre Decisiones Estratégicas y de Control de gestión

Tabla 1 Diferencias entre las Decisiones Estratégicas y de Control de Gestión

Perspectiva	Decisiones Estratégicas	Decisiones de Control
Proceso relacionado	Planificación Estratégica	Control de Gestión
Objetivo	Especificar objetivos y estrategias	Implantar los objetivos y estrategias
Propósito	Anticipar (Proactivas)	Corregir (Reactivas)
Horizonte	Largo Plazo	Corto Plazo
Alcance	Toda la organización	Unidades de la organización
Representación	Plan Estratégico	Plan de Acción
Fuentes de datos	No estructuradas (Situaciones Distintas)	Más estructuradas
	Cuantitativas y Cualitativas	Cuantitativas (Medidas-Metas)
	Más Inexactos	Más Exactos
Criterios de evaluación	Subjetivos	Objetivos

Fuente: <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/decgerorg.htm>

Herramientas Administrativas para las Decisiones Gerenciales

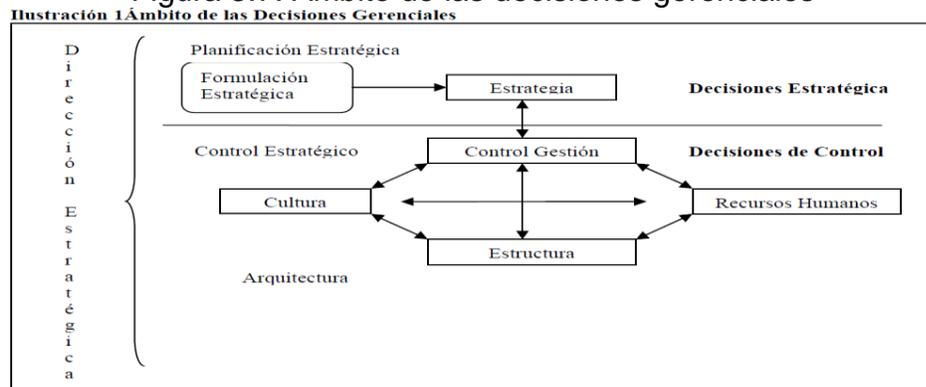
Las herramientas Administrativas para apoyar ambos tipos de decisiones están relacionadas con un Sistema de Control de Gestión (SCG) para apoyar a los ejecutivos en las Decisiones de Control y con la Planificación Estratégica para apoyarlos en las Decisiones Estratégicas.

El conjunto de decisiones resultantes de la planificación estratégica y de un sistema de control gestión es lo que se enmarca en el proceso de Dirección Estratégica.

La Dirección Estratégica es un proceso global de toma de decisiones que debe asegurar la viabilidad de la organización a través de la correcta formulación de la estrategia, su implementación y control; para esto utiliza no sólo el Sistema de Control de Gestión como forma de implantación y control sino que además considera los cambios a la estructura de la organización, la administración de recursos humanos y los factores propios de la cultura de la organización.

La *estructura* es donde se especifican las responsabilidades y relaciones de dependencias; La *administración de recursos humanos* centrados en las personas como el principal activo (difíciles de sustituir con un *Know-How* propio donde el saber supera al tener); y por último, *la cultura* que está relacionada con los valores y creencias comunes que incide y que está afecta a la forma de dirección y en el comportamiento de los dirigidos considerando además los aspectos no formales. Todo lo anterior es lo que se denomina *Arquitectura de la Organización* y engloba los medios integrales de implantación de la estrategia y sustenta al sistema de control de gestión.

Figura 3.7. Ámbito de las decisiones gerenciales



Fuente: <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/decgerorg.htm>

Un Sistema de Control de Gestión tiene como objetivo asegurar que las personas dentro de la organización implementen las estrategias formuladas por los directivos alineando los objetivos específicos de cada individuo con los objetivos globales para que contribuyan a los objetivos organizacionales.

Esto involucra que la planificación sea en cascada para cada nivel; con objetivos, indicadores, metas y personas responsables; alineamiento vertical de los objetivos para atender los intereses de los dueños en cuanto a la rentabilidad y alineamiento horizontal para satisfacer los requerimientos de los Clientes.

Características de los Sistemas de Control Gestión Modernos

- Integración de las funciones de planificación y control
- Administra el cambio
- Orientado al futuro, gestión prospectiva
- Utiliza indicadores financieros y no financieros
- Se administra el valor y no sólo los costos

- Las mejoras del desempeño son con respecto al cliente y competencia
- Considera los cambios en el comportamiento de las personas
- Orientado a los procesos
- El saber debe estar distribuido en todos en la organización
- Descentralizada y con énfasis en la dirección estratégica.

3.11. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA

La planeación estratégica participativa es un proceso de permanente construcción colectiva que determina dónde quiere estar en el futuro la organización y cómo llegar allá, partiendo de una misión (explicitar quiénes somos y dónde estamos) para pensar, discutir y construir posibles, alternativas y potenciales caminos para llegar a donde queremos estar en el futuro visión.

La planeación estratégica participativa es un gasto de tiempo y dinero, si previamente no se ha consensuado e interiorizado su relevancia e importancia organizacional, si no hay espacio abierto de discusión, con posibilidades de controversia y de construcción sobre las preguntas fundamentales de la organización, y si hay ausencia de un compromiso y participación de todos los colaboradores para que repiensen y reflexionen sobre su papel en la organización como agentes de cambio.

De igual manera la se debe implementar como un proceso permanente y no como un ejercicio hecho por una sola vez, que se planifica previamente y ante todo responde a la construcción participativa y representativa (establecer mecanismos, conductos, canales, formas y procesos de comunicación que faciliten la obtención de la información vital para la toma de decisiones colectivas) para instaurarse en la cultura organizacional.

Robert Putnam, uno de los pioneros en el desarrollo de las bases de la teoría del capital social enuncia que son los aspectos de las organizaciones sociales, tales como las redes, las normas y la confianza, los que facilitan la acción y la cooperación para el beneficio mutuo.

Stoner y Wankel (2008) definen la planeación estratégica como un proceso formal de seleccionar las metas de la organización, determinando las políticas y programas requeridos para alcanzar los objetivos específicos que conducirán hacia las metas, estableciendo los métodos necesarios para garantizar su cumplimiento.

3.12. MODELO DE CAMBIO PROPUESTO POR KURT LEWIN

El modelo de planeación o cambio propuesto por Kurt Lewin (1951): Este es el concepto rector, conductor en la propuesta del proceso de cambio de la organización, ya que integra los momentos a través de los cuales la organización genera la lógica que le permite la administración del proceso de cambio, pasando por los diferentes aspectos que contiene este modelo: la organización puede ser transformada mediante el conocimiento del ahora, que se realiza a través de un diagnóstico organizacional usando técnicas de gestión e integrando a los implicados en la organización, ya que desde la perspectiva del modelo nadie mejor que ellos conoce la problemática de la organización.

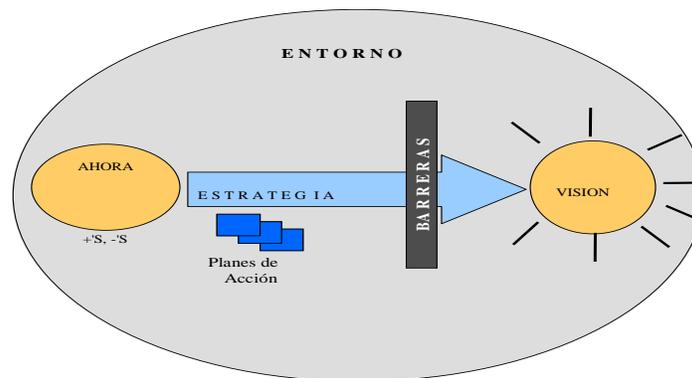
Una vez definido este diagnóstico se elabora una estrategia que permitirá superar las barreras que se opongan a que la organización llegue a realizar (en un primer momento) su sistema de aspiraciones o su visión. La estrategia se materializa a través de los planes de acción, a los cuales es posible arribar por medio de un proceso de solución de problemas.

Otro de los componentes del modelo es que se sitúa dentro de un entorno, y este aspecto le permite asumir una naturaleza sistémica, puesto que la organización y su problemática siempre van a establecer su diagnóstico dentro del contexto situacional que rodea la empresa. Hay dos posibilidades para la

aplicación del modelo de cambio, la primera parte de lo descrito en los párrafos anteriores, la segunda, parte de que la organización sea capaz de generar una visión, si esto es posible, el diagnóstico que se realiza se usa para determinar los elementos que impiden a la organización alcanzar esa visión, y la estrategia, así como los planes de acción, se eslabonan buscando esa imagen construida por la organización.

A continuación se propone este modelo de cambio propuesto por Kurt Lewin (1951), en las nuevas estrategias para el logro de las metas planteadas en el PIID 2007-2012.

Figura 3.8 Modelo de Cambio



Una vez que se analizó, cada uno de los objetivos estratégicos y se identificaron las metas que no están cumpliendo con lo programado al 2012, ya sea porque presentan algún rezago o definitivamente están al 0% de avance, se toma como herramienta uno de los principios de planeación el cual dice que, se puede cambiar de estrategia, cuando un plan se extiende con relación al tiempo, es necesario rehacerlo completamente, esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que se tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos, para el logro de los objetivos establecidos.

CAPÍTULO IV. ESTRATEGIA METODOLÓGICA PARA DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE PLANEACIÓN PARTICIPATIVA, ORIENTADO A RESULTADOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO (PIID) DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LÁZARO CÁRDENAS.

4.1. METODOLOGÍA DESARROLLADA

En este capítulo se establece la problemática que se pretende resolver con la investigación y los objetivos generales que habrán de guiar el presente estudio. Por otro lado, se estipulan las proposiciones de investigación que se analizarán y la metodología a seguir para verificar las aseveraciones que se establezcan.

El tipo de investigación utilizada para llevar a cabo la presente tesis es investigación descriptiva de tipo cualitativo en la que se consultarán varios autores, estadísticas ya existentes y otras fuentes para poder atender la problemática existente.

La investigación descriptiva según Moreno (1987), nos dice que es aquella que pretende recabar e interpretar información acerca de la forma en que los fenómenos de estudio están ocurriendo, sin que el investigador haga intervenir o evite la intervención de algunas variables. Se trata de describir en qué consiste el fenómeno, como se relacionan sus partes con el todo, cuáles son sus características primordiales.

La investigación de tipo cualitativo Strauss y Corbin (2002), establecen que como investigación cualitativa: “entendemos cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación.”

4.2. PLANTEAMIENTO Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El Proceso de Planeación Institucional, es una tarea en la que se delinea el futuro cercano y fijo del rumbo que pretende seguir cada institución, es por ello que el Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas, tiene establecido como plan rector el Programa Institucional de Innovación y Desarrollo 2007-2012, el cual cuenta con 30 metas implantadas en el programa cada una definida con su indicador (unidad de medida), contribuyendo con 9 de ellas a las metas e indicadores, del Programa Sectorial de Educación 2007-2012, las cuales permiten dar un seguimiento puntual al desarrollo de los compromisos establecidos a fin de alcanzar los resultados planteados, pero en el porcentaje anual esperado en cada una de las metas establecidas se tiene logrado un **64%** y en el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) se tiene como indicador anual a lograr un **85%**, considerado de acuerdo al siguiente algoritmo de medición (No. de metas del PTA alcanzadas anualmente / No. de metas del PTA programadas *100), el cual nos indica un rezago del **21%** de no cumplimiento de las mismas.

Sin embargo al realizar la evaluación de las metas, se detectan las siguientes problemáticas:

- Falta de alineación estratégica entre misión, visión, metas establecidas y actividades para el cumplimiento de las mismas.
- Falta de efectividad en las actividades emprendidas para el cumplimiento de las metas.
- Falta de conocimiento e involucramiento y compromiso del personal.
- Falta de congruencia en la redacción de las metas y el porcentaje a alcanzar.
- No existe un alineamiento de los indicadores del PIID con los indicadores del Sistema de Gestión de Calidad (SGC).

4.3. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Lograr una alineación estratégica entre la misión, visión, metas y actividades, para mejorar el desempeño del Programa Institucional de Innovación y Desarrollo (PIID).

Realizar una planeación estratégica participativa, para el cumplimiento de las metas establecidas.

Establecer nuevas líneas de acción en el Programa de Trabajo Anual 2012, para dar cumplimiento al Programa Institucional de Innovación y Desarrollo (PIID) 2007-2012.

4.4. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Qué acciones deben implementarse para lograr los resultados planteados en el Programa Institucional de Innovación y Desarrollo (PIID) 2007-2012, del Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas?

¿Cómo lograr una alineación estratégica entre misión, visión, metas y actividades, para mejorar el desempeño del Programa Institucional de Innovación y Desarrollo (PIID) 2007-2012, del Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas?

¿Qué variables influyen para el cumplimiento de las metas establecidas en el PIID?

¿Qué variables influyen para el no cumplimiento de las metas establecidas en el PIID?

4.5. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación, tiene la finalidad de ser aplicado dentro del Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas, en la evaluación de la Planeación Estratégica del Programa Institucional de Innovación y Desarrollo (PIID) 2007-2012, debido a que en la actualidad los resultados de las metas plasmadas en el programa no se están cumpliendo con los indicadores, por citar algunos ejemplos, no existe una congruencia en la redacción de la meta con el porcentaje a lograr, existen metas a lograr al 2012, que a la fecha están logradas al 0%, caso concreto las metas de incrementar de 0 a 6% los profesores de tiempo completo con reconocimiento del perfil deseable, contar con 2 Cuerpos Académicos consolidados, que el 10% de los profesores del Instituto Tecnológico participen en redes de investigación, incrementar de 0 a 1 profesores investigadores, que estén incorporados al Sistema Nacional de Investigadores (SNI), otra de las metas críticas impactantes en el desempeño del programa, es referente a la matrícula estudiantil, alcanzar una eficiencia terminal del 70%, etc., es por eso que con esta investigación se pretende establecer mecanismos adecuados, que permitan dirigir el rumbo estratégico de las metas plasmadas en el PIID 2007-2012, para incrementar el porcentaje de las metas a lograr al 2012, además de establecer la pauta para la próxima Planeación Estratégica, considerando de acuerdo a los resultados obtenidos de esta investigación, considerando las herramientas básicas principalmente la Planeación, definida por Much Lourdes (2010) la cual dice, que la planeación es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretende obtener mediante el análisis del entorno (FODA) y la definición de estrategias para minimizar riesgos tendientes a lograr la misión y visión organizacional con una mayor probabilidad de éxito, de esta forma con la planeación se promueve la eficiencia, se optimizan recursos se reducen costos y se incrementa la productividad al establecer claramente los resultados por alcanzar, sin pasar por alto los citados por Stoner y Wankel donde definen la Planeación Estratégica como un proceso formal de seleccionar las metas de la organización, determinando las políticas y programas requeridos para alcanzar los objetivos específicos que conducirán hacia las metas, estableciendo

los métodos necesarios para garantizar su cumplimiento, esto no se lograría si no se tiene establecida una estrategia, para Mintzberg (2003), la estrategia debe ser definida a través de la integración y complementariedad de sus distintas acepciones: como Plan, como Pauta, como Táctica, como Posición y como Perspectiva, argumenta que de alguna forma “todos los niveles de la organización son estrategias”.

Las estrategias son tanto planes para el futuro como patrones del pasado Henry Mintzberg, (2003) reconoce la existencia de “estrategias deliberadas” y “estrategias emergentes” como puntos límites de un continuo a lo largo del cual se pueden encontrar las estrategias que se “modelan” en el mundo real.

“Mintzberg llegó a la conclusión que las estrategias más eficaces son aquellas que combinan la deliberación y el control con flexibilidad y el aprendizaje organizacional”.

Por consiguiente no basta el hecho de generar una estrategia, es necesario que la misma se implemente para poder transitar del estado actual al estado deseado y reducir la brecha entre estos estados con la finalidad de lograr resultados planeados.

El éxito de una estrategia no solamente depende de las bases y supuestos bajo los que se genera, sino de su implementación, y es aquí donde la participación del personal, vuelve la importancia trascendental, debido principalmente a que el hecho de ser considerado y tomado en cuenta para la generación de la estrategia, crea de manera natural en el personal, un sentido de pertenencia e identificación con la estrategia y con las actividades y procesos que la integran, además del conocimiento de la propia estrategia de la institución y de la contribución e impacto de sus acciones en el logro de resultados.

Es por eso que mediante la aplicación de la planeación estratégica realizada de forma participativa, es posible establecer un Programa Institucional de Innovación y Desarrollo (PIID), orientado al logro de resultados, acompañados

de la eficiencia y eficacia, lo cual sin duda redundará en beneficio de nuestra institución educativa al cumplir con cada una de las metas plasmadas en el PIID, documento que nos marca el rumbo estratégico de la organización, el cual dará impacto en la región y en el país para cumplir con los objetivos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012.

4.6. HIPÓTESIS

4.6.1. Hipótesis de investigación

Hi: Mediante la aplicación de la planeación estratégica realizada de forma participativa, es posible establecer un Programa Institucional de Innovación y Desarrollo (PIID), orientado al logro de resultados, acompañados de la eficiencia y eficacia

4.6.2. Hipótesis de trabajo nula o alternativa.

Ho: Existe una buena planeación estratégica realizada de forma participativa, en el Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas, que logra cumplir las metas establecidas en el Programa Institucional de Innovación y Desarrollo (PIID), orientado al logro de resultados, acompañados de la eficiencia y eficacia.

Ha: La aplicación de la estrategia propuesta, mejorará la eficacia y eficiencia del Programa Institucional de Innovación y Desarrollo (PIID), del Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas.

4.7. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA METODOLÓGICA A SEGUIR EN LA INVESTIGACIÓN

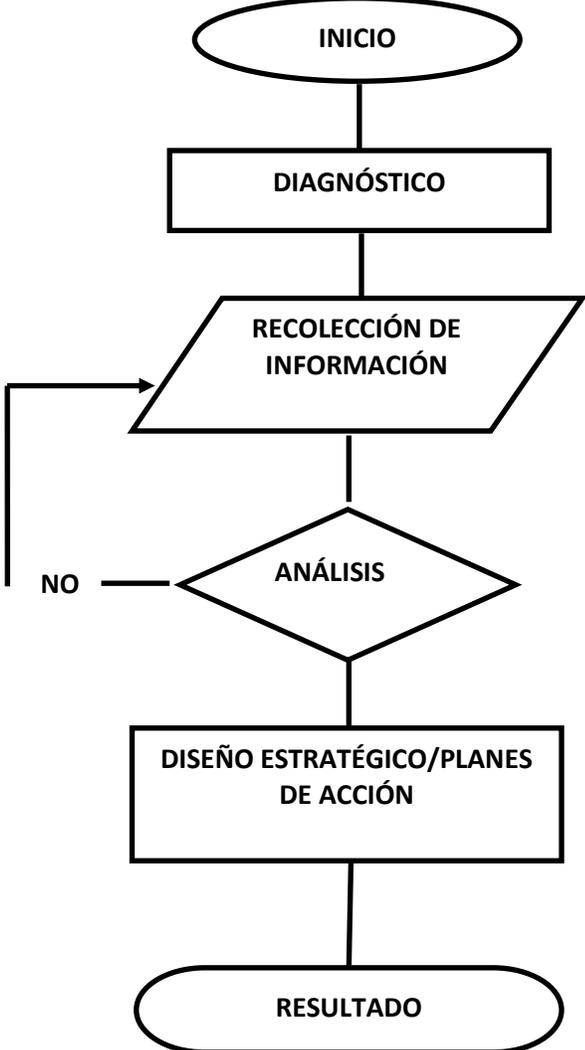
La investigación se realizará con información del Seguimiento al Programa de Institucional de Innovación y Desarrollo 2007-2012, del Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas, la cual es proporcionada por cada una de las áreas académicas, administrativas y de vinculación que intervienen en el desarrollo del programa, para el cual partiremos con una herramienta de análisis estratégico,

mejor conocido como FODA, el cual permitirá analizar en qué situación se encuentra el PIID, y que metodología se puede proponer para un mejor desempeño del mismo.

La metodología utilizada para llevar a cabo la presente tesis, es investigación descriptiva de tipo cualitativo, en la que se indagarán en estadísticas ya existentes y otras fuentes, para poder atender la problemática dada.

A continuación se describe un Diagrama de flujo, en la metodología de la investigación.

Figura 3.9 Metodología de la Investigación



Fuente: Elaboración propia

4.7.1 Fuente de Información y Población objeto de estudio

En esta investigación se hará uso de la fuente de información primaria, por ser la información base registrada con la que se cuenta, de acuerdo a la definición; son los datos obtenidos "de primera mano", por el propio investigador o, en el caso de búsqueda bibliográfica, por artículos científicos, monografías, tesis, libros o artículos de revistas especializadas *originales*, no interpretados.

Como se utilizará una fuente interna de información, por tener registro y estadísticas del seguimiento del Programa Institucional de Innovación y Desarrollo 2007-2012.

4.7.2 Diagnóstico del Programa Institucional de Innovación y Desarrollo 2007-2012

En este apartado se realiza un diagnóstico de la situación que se tiene de cada una de las metas, así como los principales problemas y retos que enfrentará en el 2012, a fin de cumplir con las metas establecidas en el PIID 2007-2012, de acuerdo a los temas centrales definidos en el Programa Sectorial de Educación 2007-2012: 1) Elevar la calidad de la educación, 2) Ampliar las oportunidades educativas, 3) Impulsar el desarrollo y utilización de las TIC'S, 4) Ofrecer una educación integral, 5) Ofrecer servicios educativos de calidad y 6) Fortalecer la gestión institucional.

A fin de cumplir con los objetivos, alcanzar la visión y lograr la misión del SNEST, el programa Institucional de Innovación y Desarrollo del SNEST 2007-2012, tiene plasmadas 30 metas, contribuyendo con 9 de ellas a las metas e indicadores del Programa Sectorial de Educación 2007-2012.

A continuación se expone una síntesis de la situación del Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas, desde el 2006 (línea de base) al cierre del primer semestre del 2011.

Objetivo Estratégico 1.- Elevar la calidad de la educación para que los estudiantes mejoren su nivel de logro educativo, cuenten con medios para tener acceso a un mayor bienestar y contribuyan al desarrollo nacional.

Tabla 4.1 Diagnóstico del PIID 2006-2012, Objetivo Estratégico 1

M. Actual	M P I I D	Nombre del Indicador	Unidad de medida	Situación en 2006	Valor				Meta		Descripción de la Meta
					2007	2008	2009	2010	2011	2012	
1	1*	Porcentaje de la matrícula en programas de educativos de licenciatura que alcancen el nivel 1 o sean acreditados	Estudiantes en programas de educación superior que alcanzan el nivel 1 o son acreditados	0%	0%	13%	24%	29%	39%	75%	Para el 2012, incrementar del 13% al 75% los estudiantes en programas educativos de licenciatura reconocidos o acreditados por su calidad.
14	2*	Porcentaje de profesores de tiempo completo de educación superior con grado	Profesores de tiempo completo con posgrado	20%	27%	28%	43%	45%	46%	53%	Lograr al 2012 que el 53% de los profesores de tiempo completo cuenten con estudios de posgrado
2	3*	Eficiencia Terminal (Índice de Egreso) en Licenciatura	Índice de Egreso	32%	43%	55%	59%	55%	56%	70%	Alcanzar en el 2012, una eficiencia terminal (índice de Egreso) del 70% en los programas educativos de licenciatura
16	6	Porcentaje de profesores de tiempo completo con perfil	Profesores de Tiempo Completo con perfil deseable	0	0%	0%	0%	0%	0%	6%	Para el 2012, incrementar de 0 a 6% los profesores de tiempo completo con

		deseable										reconocimiento del perfil deseable.
27	7	Porcentaje de Institutos Tecnológicos certificados conforme a las normas ISO 9001:2000	Certificados	50%	50%	50%	50%	50%	50%	100%	Para el 2012, el Instituto mantiene certificado su proceso educativo, conforme a la norma ISO 90001:2000 y su certificación en la Norma ISO 14001:2004	
15	x	Porcentaje de profesores que han participado en eventos de formación docente y profesional	Profesores participando en eventos de formación docente y profesional	50%	55%	60%	64%	71%	76%	80%	Para el 2012 incrementar del 50% al 80% de profesores que participan en eventos de formación docente y profesional.	
	y	Para el 2012 lograr que el Instituto Tecnológico cuente con Cuerpos Académicos consolidados	Número total de cuerpos académicos consolidados	0	0	0	0	0	0	2	Para el 2012 lograr que el Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas cuente con 2 Cuerpos Académicos consolidados.	
12	z	Lograr para 2012 que el% de los profesores del Instituto Tecnológico participen en redes de investigación	Profesores participando en redes de investigación	0	0	0	0	0	0	10%	Lograr para el 2012 que el 10% de los profesores del Instituto Tecnológico participen en redes de investigación.	

*Indicador establecido en el Programa Sectorial de Educación 2007-2012 que aplican a la educación superior.

Fuente: Elaboración propia

Objetivo Estratégico 2.- Ampliar las oportunidades educativas para reducir desigualdades entre grupos sociales, cerrar brechas e impulsar la equidad.

Tabla 4.2 Diagnóstico del PIID 2006-2012, Objetivo Estratégico 2

M A c t u a l	M P I D	Nombre del Indicador	Unidad de medida	Situación en 2006	Valor				Meta		Descripción de la Meta
					2007	2008	2009	2010	2011	2012	
26	8*	Becas Educativas	Estudiantes becarios del PRONABES y Becas SEP	486	611	700	562	521	592	900	Lograr al 2012, incrementar del 20% al 30% los estudiantes del Instituto que son apoyados en el PRONABES y Becas SEP
3	9*	Matrícula en licenciatura	Estudiantes en modalidad escolarizada	1970	2095	2414	2550	2539	2516	3000	Lograr para el 2012, incrementar de 1970 a 3000 estudiantes la matrícula de licenciatura
11	12	Matrícula en posgrado	Estudiantes en posgrado	0	0	0	0	0	0	15	Alcanzar en el 2012, una matrícula de 15 estudiantes en los programas de posgrado.

*Indicador establecido en el Programa Sectorial de Educación 2007-2012 que aplican a la educación superior.

Fuente: Elaboración propia

Objetivo Estratégico 3.- Impulsar el Desarrollo y Utilización de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el sistema educativo para apoyar el aprendizaje de los estudiantes, ampliar sus competencias para la vida y favorecer su inserción en la sociedad del conocimiento.

Tabla 4.3 Diagnóstico del PIID 2006-2012, Objetivo Estratégico 3

M. Actual	M PI ID	Nombre del Indicador	Unidad de medida	Situación en 2006	Valor				Meta		Descripción de la Meta
					2007	2008	2009	2010	2011	2012	
4	13*	Porcentaje de instituciones de educación superior con conectividad a internet en el Centro de Información	Número de computadoras conectadas a Internet en la biblioteca	0	4	8	6	5	3	15	Lograr para el 2012, se tengan 15 computadoras conectadas en internet en biblioteca
5	14	Índice de estudiantes por computadora para uso educativo en los Institutos Tecnológicos	Estudiantes por computadora	18.2	16.1	14.5	12.0	12.0	12.0	10	Para el 2012, incrementar la infraestructura en Cómputo para lograr un indicador de 10 estudiantes por computadora.
6	15	Porcentaje de aulas de los Institutos Tecnológicos equipadas con Tecnologías de la Información y la Comunicación	Aulas equipadas	0	0	0	15.38 %	40%	60%	80 %	Para el 2012, incrementar del 0% al 80% las aulas equipadas con TIC'S.
7	16	Porcentaje de Institutos Tecnológicos con conectividad a Internet II	Número de computadoras conectadas a internet II en el instituto	0	0	10	12	5	48	50	Lograr para el 2012, se tengan 50 computadoras conectadas en internet II en el instituto.

*Indicador establecido en el Programa Sectorial de Educación 2007-2012 que aplican a la educación superior.

Fuente: Elaboración propia

Objetivo Estratégico 4.- Ofrecer una Educación Integral que equilibre la formación en valores ciudadanos, el desarrollo de competencias y la adquisición de conocimientos, a través de actividades regulares en el aula, la práctica docente y el ambiente institucional; para fortalecer la convivencia democrática e intercultural

Tabla 4.4 Diagnóstico del PIID 2006-2012, Objetivo Estratégico 4

M. Actual	M PII D	Nombre del Indicador	Unidad de medida	Situación en 2006	Valor				Meta		Descripción de la Meta
					2007	2008	2009	2010	2011	2012	
8	17*	Porcentaje de programas educativos orientados al desarrollo de competencias profesionales en los Institutos Tecnológicos	Programas educativos actualizados con enfoque al desarrollo de competencias profesionales en los Institutos Tecnológicos	0	0	0	1	9	9	7	Lograr que en el 2012, se cuente con 7 programas educativos de licenciatura orientados al desarrollo de competencias profesionales
9	18	Porcentaje de estudiantes que participan en actividades deportivas, culturales, cívicas y recreativas	Estudiantes que participan en actividades, deportivas, culturales, cívicas y recreativas	35%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	Para el 2012 lograr que el 40% de los estudiantes participen en actividades culturales, cívicas, deportivas y recreativas
10	19	Porcentaje de estudiantes que participan en eventos de creatividad, emprendedores y ciencias	Estudiantes que participan en eventos de creatividad, emprendedores y ciencias	11%	11%	11%	26%	28%	30%	30%	Para el 2012, incrementar del 11% al 30% los estudiantes que participen en eventos de creatividad,

		básicas	básicas									emprendores y ciencias básicas
19	20	Porcentaje de estudiantes que desarrollan competencias de una segunda lengua	Estudiantes que desarrollan competencias de una segunda lengua	30%	30%	31%	53%	53%	45%	42%		Para el 2012, lograr que el 42% de los estudiantes desarrollen competencias en una segunda lengua

*Indicador establecido en el Programa Sectorial de Educación 2007-2012 que aplican a la educación superior.

Objetivo Estratégico 5.- Ofrecer Servicios Educativos de Calidad para formar personas con alto sentido de responsabilidad social, que participen de manera productiva y competitiva en el mercado laboral.

Tabla 4.5 Diagnóstico del PIID 2006-2012, Objetivo Estratégico 5

M. A c t u a l	M P I I D	Nombre del Indicador	Unidad de medida	Situación en 2006	Valor				Meta		Descripción de la Meta	
					2007	2008	2009	2010	2011	2012		
18	21*	Porcentaje de Institutos Tecnológicos con Consejos de Vinculación	Consejo de vinculación	0%	0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Para el 2008 el Instituto tendrá 100% conformado y en operación su Consejo de Vinculación
12	22	Profesores del SNEST en el Sistema Nacional de Investigadores	Investigadores en el Sistema Nacional de Investigadores	0	0	0	0	0	0	0	1	Lograr al 2012, incrementar de 0 a 1 profesores investigadores, que estén incorporados al Sistema Nacional de Investigadores (SNI).

20	23	Porcentaje de egresados ubicados	Egresados ubicados	10%	12%	13%	15%	15%	11%	20%	A partir del 2008, se operará el Procedimiento Técnico-Administrativo para dar seguimiento al 20% de los egresados.
21	24	Registros de propiedad intelectual	Registros otorgados por el IMPI	0	0	0	0	0	0	3	Para el 2012, obtener 3 registros de propiedad intelectual.
22	25	Número de empresas incubadas en el instituto	Empresas incubadas	0	0	0	0	4	4	7	Para el 2012, tener incubadas 7 empresas en el Instituto.
23	26	Porcentaje de estudiantes realizando servicio social	Estudiantes realizando servicio social	10%	13%	18%	23%	78%	100%	40%	Para el 2012, lograr que el 40% de los estudiantes realicen su servicio social en programas de interés público y desarrollo comunitario.

*Indicador establecido en el Programa Sectorial de Educación 2007-2012 que aplican a la educación superior

Objetivo Estratégico 6.- Fomentar una gestión escolar e institucional que fortalezca la participación de los centros escolares en la toma de decisiones, corresponsabilice a los diferentes actores sociales y educativos y promueva la seguridad de los estudiantes y profesores, la transparencia y la rendición de cuentas.

Tabla 4.6 Diagnóstico del PIID 2006-2012, Objetivo Estratégico 6

M. Actual	M. PI ID	Nombre del Indicador	Unidad de medida	Situación en 2006	Valor				Meta		Descripción de la Meta
					2007	2008	2009	2010	2011	2012	
24	27*	Participación en la convocatoria del Programa del Fortalecimiento Institucional	Participaciones en la convocatoria	0%	0%	0%	100%	100%	100%	100%	A partir del 2009, el Instituto participará en el 100% de las convocatorias del Programa de Fortalecimiento Institucional
17	28	Informe de Rendición de Cuentas	Informe de Rendición de Cuentas	1	1	1	1	1	1	100%	Lograr al 2012, la entrega anual del informe de rendición de Cuentas del Instituto con oportunidad y veracidad
28	29	Porcentaje de Participantes en cursos de capacitación y desarrollo para directivos y personal de apoyo a la educación	Participantes en cursos de capacitación	86%	88%	90%	75%	93%	91%	95%	Lograr al 2012, que el 100% de los directivos y personal de apoyo y asistencia a la educación, participen en cursos de capacitación y desarrollo.

25	Meta Internacional	Documentos de ejercicios de recursos integrados, gestionados y evaluados	Documentos de ejercicios de recursos	0	0	0	4	5	6	6	Dirigir la integración, gestión y evaluación de los 6 documentos de gestión de recursos (PTA, Anteproyecto de POA, POA, Anteproyecto de Inversión, Evaluación Programática Presupuestal y Proyecto de Impulso a la Calidad) para asegurar la operación y desarrollo del instituto.
29	Meta Internacional	Documentos de ejercicios de recursos integrados, y gestionados	Documentos de ejercicios de recursos	0	0	0	4	4	4	4	Asegurar la integración, gestión y evaluación de los 4 documentos de ejercicio de recursos, (informe de estados financieros mantenimiento menor, Nóminas conciliadas e inventario de bienes muebles e inmuebles) para asegurar el cumplimiento de la

											normatividad vigente, aplicable de manera oportuna y transparente.
30		Personal total del instituto participando en eventos sociales	Personal participante en evento social	0	0	0	90%	90%	90%	90%	Asegurar la participación del 90% del personal del Instituto, en por lo menos 2 eventos sociales del ITLAC, para contribuir a la integración y mejora del ambiente laboral

*Indicador establecido en el Programa Sectorial de Educación 2007-2012 que aplican a la educación superior.

4.7.3 Recopilación de la Información

La recopilación de la información se realiza de manera trimestral, por medio de oficios emitidos por el Departamento de Planeación, los cuales se envían a cada una de las Subdirecciones: Académica, Administrativa y de Planeación, para que en conjunto con el personal adscrito a cada área, analicen cada una de las metas, y emitan la evaluación correspondiente del estado que guardan las mismas.

Posteriormente se mandan al Depto. de Planeación, Programación y Presupuestación, para su integración y validación de la información, en los formatos establecidos por la DGEST, para registrar el seguimiento puntual de cada una de las metas, y en caso de que exista algún desvío, buscar los mecanismos necesarios que nos permitan encausar la meta y lograr el resultado programado para ese año evaluado.

4.7.4 Análisis de la Información de cada una de las metas implementadas en el PIID

En este apartado se analizará la información, por objetivos estratégicos y cada una de las metas que están implícitas en cada uno de los apartados, con este análisis de cada una de las metas, se pretende evaluar el estado que guardan cada una de ellas, y las que presentan rezago o no se han logrado de acuerdo a lo programado, establecer las estrategias necesarias y los planes de acción para lograr cumplirlas al 2012, o proponer las bases para el programa del siguiente sexenio.

Objetivo Estratégico 1.- Elevar la calidad de la educación para que los estudiantes mejoren su nivel de logro educativo, cuenten con medios para tener acceso a un mayor bienestar y contribuyan al desarrollo nacional.

Meta 1: Se programó a lograr al 2012, el 75% de estudiantes en programas educativos de licenciatura reconocidos o acreditados por su calidad, pero al cierre del primer semestre 2011, se cuenta con un 39% de avance, de acuerdo a las 10 Licenciaturas ofertadas sólo se cuenta con 3 carreras en nivel 1 las cuales son Lic. en Administración Escolarizada y Lic. en Sistema Abierto y Lic. en Contaduría, en el nivel 2 se cuenta con las Ingenierías Electrónica, Electromecánica e Ing. Química, logrando con esto, respecto a la meta un 52% de avance.

Meta 14: Lograr al 2012 que el 53% de los profesores de tiempo completo cuenten con estudios de posgrado, al cierre del primer semestre 2011, se cuenta con un 46% de avance respecto a la meta.

Meta 2: Alcanzar en el 2012, una eficiencia terminal del 70% en los programas educativos de licenciatura, al 2011 se cuenta con un 56% de avance respecto a la meta al lograr al 2012.

Meta 16: Para el 2012, incrementar de 0 a 6% de de los profesores de tiempo completo con reconocimiento del perfil deseable, a la fecha esta meta se encuentra evaluada al 0%, debido a que no se cumple con las bases solicitadas por el PROMEP, tales como: dar evidencia por lo menos en los tres últimos años de investigación aplicada o desarrollo tecnológico, gestión académica, vinculación y tutorías.

Meta 27: Para el 2012, el Instituto mantiene certificado su proceso educativo, conforme a la norma ISO 9001:2000 y su certificación en la norma ISO 14001:2004, se logró la certificación en la ISO 9001:2000 en el año 2007 por multisitios, en el año 2009, se recertificó de manera individual en la norma ISO 9001: 2008, logrando con ello el 50% respecto a la meta, se está trabajando en la certificación de la norma ISO 14001:2004, se espera lograr la certificación al 2012.

Meta 15: Para el 2012 incrementar del 50% al 80% de profesores que participan en eventos de formación docente y profesional, se tiene un avance del 76% de la meta, se ha cumplido con lo programado cada año, por tener incremento en la participación.

Meta Y: Lograr para el 2012, que el Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas cuente con 2 Cuerpos Académicos Consolidados, a la fecha esta meta se encuentra evaluada al 0%, no se han conformado los cuerpos académicos consolidados, por no cumplir con los requisitos: Por lo menos uno de sus miembros ha sido reconocido con el perfil deseable, tienen definidas las Líneas Innovadoras de Investigación Aplicada y Desarrollo Tecnológico (LIADT) que cultivarán, sus integrantes han identificado algunos cuerpos académicos afines de otras instituciones con quienes desean establecer esquemas de colaboración académica.

Meta 12: Lograr para el 2012, que el 10% de los profesores del Instituto Tecnológico participen en redes de investigación, a la fecha esta meta se encuentra evaluada en 0%, por no cumplir el perfil deseable y no contar con los cuerpos académicos consolidados.

Objetivo Estratégico 2.- Ampliar las oportunidades educativas para reducir desigualdades entre grupos sociales, cerrar brechas e impulsar la equidad.

Meta 26: Lograr al 2012, incrementar del 20% al 30% los estudiantes del Instituto que son apoyados en el PRONABES y Becas SEP, a la fecha se cuenta con un 65% de avance, respecto a la meta ya que se ha incrementado el número de participantes becados.

Meta 3: Lograr para el 2012, incrementar de 1970 a 3000 estudiantes la matrícula de Licenciatura, al cierre del 2011 se cuenta con 2516 alumnos inscritos, lo cual respecto a la meta refleja un porcentaje de 84% de avance.

Meta 11: Alcanzar en el 2012, una matrícula de 15 estudiantes en los programas de posgrado, a la fecha se encuentra evaluada en 0%, por no cumplir al 2011, los requisitos que solicita que por lo menos se cuente con un doctor de tiempo completo en los grupos académicos.

Objetivo Estratégico 3.- Impulsar el Desarrollo y Utilización de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el sistema educativo para apoyar el aprendizaje de los estudiantes, ampliar sus competencias para la vida y favorecer su inserción en la sociedad del conocimiento

Meta 4: Lograr para el 2012, se tengan 15 computadoras conectadas en internet en biblioteca, al cierre del 2011, se cuenta con 12 computadoras para este fin, se pretende cubrir las otras 3 restantes para el 2012.

Meta 5: Para el 2012, incrementar la infraestructura en Cómputo para lograr un indicador de 10 estudiantes por computadora, al cierre del 2011, se cuenta con 12 alumnos por computadora.

Meta 6: Para el 2012, incrementar del 0% al 80% las aulas equipadas con TIC'S, al cierre del 2011, se cuenta con un 60% de aulas equipadas con TIC'S, se sigue trabajando en ello, para equipar el 20% restante al 2012.

Meta 7: Lograr para el 2012, se tengan 50 computadoras conectadas en internet II, en el instituto, a la fecha se conectaron 48 máquinas, en los 4 laboratorios del Centro de Cómputo.

Objetivo Estratégico 4.- Ofrecer una Educación Integral que equilibre la formación en valores ciudadanos, el desarrollo de competencias y la adquisición de conocimientos, a través de actividades regulares en el aula, la práctica docente y el ambiente institucional; para fortalecer la convivencia democrática e intercultural

Meta 8: Lograr que en el 2012, se cuente con 7 programas educativos de licenciatura orientados al desarrollo de competencias profesionales, en el año 2009 se ofertó la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial basada en competencias, en el 2010 se actualizaron los 8 programas restantes bajo este mismo esquema.

Meta 9: Para el 2012, lograr que el 40% de los estudiantes participen en actividades culturales, cívicas, deportivas y recreativas, esta meta se cumple cada año al 100% ya que se tiene mayor participación de lo programado, por parte de los alumnos.

Meta 10: Para el 2012, incrementar del 11% al 30% de los estudiantes que participen en eventos de creatividad, emprendedores y ciencias básicas, al cierre del 2011, se cuenta, con una considerable participación en los eventos por parte de los alumnos.

Meta 19: Para el 2012, lograr que el 42% de los estudiantes desarrollen competencias en una segunda lengua, a partir del 2009 se incrementó el número de alumnos inscritos en el idioma inglés, rebasando con ello la meta programada al 2012.

Objetivo Estratégico 5.- Ofrecer Servicios Educativos de Calidad para formar personas con alto sentido de responsabilidad social, que participen de manera productiva y competitiva en el mercado laboral.

Meta 18: Para el 2008, el instituto tendrá conformado y en operación su Consejo de Vinculación, a partir del 2008 el Instituto Tecnológico conforma el Consejo de Vinculación en el que participan los sectores productivo y social de la región, participando activamente.

Meta 12: Lograr al 2012, incrementar de 0 a 1 profesores investigadores, que estén incorporados al Sistema Nacional de Investigadores (SNI), a la fecha esta meta se encuentra evaluada al 0%, ya que no se cuenta con ningún docente incorporado al Sistema Nacional de Investigadores.

Meta 20: A partir del 2008, se operará el Procedimiento Técnico-Administrativo para dar seguimiento al 20% de los egresados, a la fecha se tiene un registro interno de los egresados, se están realizando las gestiones necesarias para el 2012 implementar el sistema de seguimiento de egresados del SNEST.

Meta 21: Para el 2012, obtener 3 registros de propiedad intelectual, hasta el año 2011, se tiene 0% de registros ante el IMPI.

Meta 22: Para el 2012, tener incubadas 7 empresas en el instituto, al cierre del 2011, se cuenta con 4 empresas incubadas y 4 en pre incubación.

Meta 23: Para el 2012, lograr que el 40% de los estudiantes realicen su servicio social en programas de interés público y desarrollo comunitario, a partir de

este año todas las solicitudes de servicio social serán atendidas en desarrollo comunitario, incrementando con esto la meta al 100%

Objetivo Estratégico 6.- Fomentar una gestión escolar e institucional que fortalezca la participación de los centros escolares en la toma de decisiones, corresponsabilice a los diferentes actores sociales y educativos y promueva la seguridad de los estudiantes y profesores, la transparencia y la rendición de cuentas.

Meta 24: A partir del 2009, el Instituto participará en el 100% de las convocatorias del Programa de Fortalecimiento Institucional, desde el año descrito a la fecha se sigue participando en las convocatorias.

Meta 17: Lograr al 2012, la entrega anual del informe de rendición de Cuentas del Instituto con oportunidad y veracidad, desde el 2007 se hace el informe de rendición de cuentas a la fecha.

Meta 28: Lograr al 2012, que el 100% de los directivos y personal de apoyo y asistencia a la educación, participen en cursos de capacitación y desarrollo, se ha tenido un incremento considerable en la participación del personal.

Meta 25: Dirigir la integración, gestión y evaluación de los 7 documentos de gestión de recursos (PTA, POA, Anteproyecto de Inversión, Mantenimiento menor, Estructura educativa, Formato 911 y Evaluación Programática Presupuestal) para asegurar la operación y desarrollo del Instituto, a partir del 2009 se integró esta meta al Programa de Trabajo Anual de ese año, la cual se ha cumplido respectivamente en 80%, 90% y 100% en la última evaluación.

Meta 29: Asegurar la Integración, gestión y evaluación de los 4 documentos de ejercicio de recursos, (Informe de estados financieros, mantenimiento menor, Nóminas conciliadas e inventario de bienes muebles e

inmuebles) para asegurar el cumplimiento de la normatividad vigente, aplicable de manera oportuna y transparente, al igual que la anterior meta, en el año 2009, se integró esta meta al Programa de Trabajo Anual de ese año, la cual se ha cumplido al 100% a la fecha.

Meta 30: Asegurar la participación del 90% del personal del Instituto, en por los menos 2 eventos sociales del ITLAC, para contribuir a la integración y mejora del ambiente laboral, al igual que la anterior meta, en el año 2009, se integró esta meta al Programa de Trabajo Anual de ese año, la cual se ha cumplido al 100% a la fecha.

4.7.5 Diseño de Estrategias y Planes de Acción

Una vez definido el diagnóstico y el análisis del entorno, se elabora una estrategia que permita superar las barreras que se opongan a que la organización no cumpla con los objetivos estratégicos establecidos o no llegue a realizar (en un primer momento) su sistema de aspiraciones o su visión. La estrategia se materializa a través de los planes de acción, a los cuales es posible arribar por medio de un proceso de solución de problemas.

El modelo de cambio como herramienta metodológica posee el doble atributo de ser, por un lado una estrategia conceptual que dota a la organización de un programa y una estrategia para la administración del cambio, pero además es un proceso pragmático que contribuye al desarrollo del conocimiento, en virtud de que recurre al conocimiento que subyace en la organización, al poner en movimiento el concepto 'implicados' involucra al factor humano de la organización, quienes aportarán el conocimiento necesario y válido para la obtención del ahora organizacional.

A continuación se mencionan aquellas metas críticas que necesitan nuevas estrategias y nuevos planes de acción a fin de cumplirlas al 2012, las

cuales son: *meta 1, meta 2, meta 3, meta 11, meta 12, meta 13, meta 14, meta 16, meta 21, meta 22, meta 26, meta 27*, por lo que se procederá a implementar las estrategias y los planes de acción a seguir para su cumplimiento, quedando plasmadas en el siguiente formato.

Se desarrollaron las estrategias como se presentan en la siguiente página iniciando primero con un resumen de cómo se encuentran las metas al 2011, mediante la planeación respondemos a las preguntas esenciales, ¿Qué queremos o que vamos hacer?, ¿Cómo lo vamos hacer?, ¿Quién lo va hacer?, ¿Cuándo se va a realizar? y ¿Cuánto nos va a costar?.

De esta forma, con la planeación se promueve la eficiencia, se optimizan recursos se reducen costos y se incrementa la productividad al establecer claramente los resultados por alcanzar.

Tabla 4.7 Plan de acción no. 1

Objetivo Estratégico 1: Elevar la calidad de la educación para que los estudiantes mejoren su nivel de logro educativo, cuenten con medios para tener acceso a un mayor bienestar y contribuyan al desarrollo nacional.			
Objetivo Específico: Ampliar la matrícula en programas educativos reconocidos o acreditados por su calidad.			
Meta 1: Para el 2012, incrementar del 13% al 75% los estudiantes en programas educativos de licenciatura reconocidos o acreditados por su calidad.			
Estado Actual de la Meta: Se programó lograr al 2012, el 75% de estudiantes en programas educativos de licenciatura reconocidos o acreditados por su calidad, pero al cierre del primer semestre 2011, se cuenta con un 39% de avance, de acuerdo a las 10 Licenciaturas ofertadas sólo se cuenta con 3 carreras en nivel 1 las cuales son Lic. en Administración Escolarizada y Lic. en Sistema Abierto y Lic. en Contaduría, en el nivel 2 se cuenta con las Ingenierías Electrónica, Electromecánica e Ing. Química, logrando con esto, respecto a la meta un 52% de avance.			
Estrategia: Impulsar la acreditación y/o reconocimiento de los programas educativos de licenciatura.			
PLAN DE ACCIÓN No.1 ¿QUÉ?			
Cómo lograr la Acreditación de las Carreras de Ingeniería Electrónica, Electromecánica, Industrial e Ing. Química?			
¿COMO?	¿QUIEN?	¿CUANDO?	¿CUANTO?
Cambiando de organismo acreditador CIEES, con el que se trabajaba por el CACEI, por razones de conveniencia institucional tales como:1) obtener la acreditación directamente 2) el CACEI, tiene 3 periodos de evaluación durante el año.	Director Subdirección Académica y Jefes de Departamento Académico de ISC, IQ, II e IEM.	A partir de Noviembre-Diciembre-2011	\$ 380.000.00
Integrando las carpetas conforme a los requerimientos establecidos por el organismo acreditador CACEI.	Director Subdirección Académica y Jefes de Departamento Académico de ISC, IQ, II e IEM.	A partir de Noviembre-Diciembre-2011	\$1,500.00
Adecuación de infraestructura y equipamiento básico, de laboratorios y talleres, de acuerdo a los requerimientos por el organismo acreditador CACEI.	Director Subdirección Académica y Jefes de Departamento Académico de ISC, IQ, II e IEM.	A partir de Enero-Junio-2012	\$2,000,000.00
SEGUIMIENTO			
INDICADORES PARA EVALUACION DE RESULTADOS			
Estudiantes en programas de educación superior que el nivel 1 o sean acred / Total de estudiantes en programas de licenciatura acreditables.	Director Subdirección Académica y Jefes de Departamento Académico de ISC, IQ, II e IEM.	Agosto-Diciembre-2012	\$ 2,381,500.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.8 Plan de acción no. 2

Objetivo Estratégico 1: Elevar la calidad de la educación para que los estudiantes mejoren su nivel de logro educativo, cuenten con medios para tener acceso a un mayor bienestar y contribuyan al desarrollo nacional.			
Objetivo Específico: Incrementar la eficiencia terminal de los programas educativos de licenciatura.			
Meta 2: Alcanzar en el 2012, una eficiencia terminal (índice de Egreso) del 70% en los programas educativos de licenciatura.			
Estado Actual de la Meta: Al 2011 se cuenta con un 56% de avance respecto a lo programado al 2012, aun con las actividades que a continuación se describen:			
a) Se está ofreciendo curso de preparación a los aspirantes de nuevo ingreso			
b) Se selecciona a los mejores promedios de acuerdo a CENEVAL y de acuerdo al perfil profesional solicitado.			
c) Se cuenta con programa tutorial, coordinado por el Departamento de Desarrollo Académico el cual es atendido por docentes académicos de los programas educativos que ofrece el instituto.			
d) Se cuenta con un programa de asesorías operado por las áreas académicas, identificando y dando seguimiento a los estudiantes reprobados, ofreciendo cursos remediales.			
Estrategia1: Promover el ingreso oportuno de los estudiantes a los programas educativos que ofrece el Instituto.			
Estrategia 2: Operar programas de tutorías de manera continua en todos los departamentos académicos a través de un plan de trabajo semestral.			
PLAN DE ACCIÓN No.2 ¿QUÉ?			
¿Cómo lograr una Eficiencia Terminal (índice de egreso) del 70% en los programas educativos de licenciatura?			
¿COMO?	¿QUIEN?	¿CUANDO?	¿CUANTO?
Seguir operando los programas tanto de tutorías y asesorías para el apoyo de los alumnos que más lo necesiten tales como: Identificar alumnos rezagados de materias pendientes para regularizarlos. Atender el programa tutorías a los alumnos de los semestres 1,2,3, y 4.Seguir operando el programa círculos de estudio dirigido a las materias de mayor índice de reprobación. Abrir cursos de verano para repetidores. Implementar el programa de asesorías alumno a alumno semestral.	Subdirección Académica y Jefes de Departamento Académicos de todas las carreras, y Docentes adscritos a las academias, Depto. Desarrollo Académico	A partir de Enero-Diciembre-2012	\$25,000.00
Seguir impartiendo el curso de nivelación a los alumnos de nuevo ingreso, para asegurar la acreditación de sus materias y disminuir el índice de reprobación y deserción.	Subdirección Académica y Jefes de Departamento Académicos de todas las carreras, y Docentes adscritos a las academias, Depto. Desarrollo Académico	A partir de Enero-Diciembre-2012	\$50,000.00
SEGUIMIENTO			
INDICADORES PARA EVALUACION DE RESULTADOS			
Número de estudiantes egresados de la cohorte / Número de estudiantes que ingresaron en la cohorte.	Subdirección Académica Jefes Académicos, de las todas las carreras Depto. Desarrollo Académico.	Diciembre del 2012	\$ 75,000.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.9 Plan de acción no. 3

Objetivo Estratégico 1: Elevar la calidad de la educación para que los estudiantes mejoren su nivel de logro educativo, cuenten con medios para tener acceso a un mayor bienestar y contribuyan al desarrollo nacional.			
Objetivo Específico: Incrementar el número de los profesores de tiempo completo con reconocimiento del perfil deseable.			
Meta 13: Para el 2012, incrementar de 0 a 6% los profesores de tiempo completo con reconocimiento del perfil deseable			
Estado Actual de la Meta: Para el 2012, incrementar de 0 a 6% de de los profesores de tiempo completo con reconocimiento del perfil deseable, a la fecha esta meta se encuentra evaluada al 0%, debido a que no se cumple con las bases solicitadas por el PROMEP, tales como: dar evidencia por lo menos en los tres últimos años de investigación aplicada o desarrollo tecnológico, gestión académica, vinculación y tutorías.			
Estrategia 1: Promover el programa PROMEP en la institución. Estrategia 2: Establecer líneas de investigación por cuerpo académico.			
PLAN DE ACCIÓN No.3 ¿QUÉ?			
¿Cómo incrementar el número de profesores de tiempo completo, con reconocimiento del perfil deseable?			
¿COMO?	¿QUIEN?	¿CUANDO?	¿CUANTO?
Diagnosticar el estado, en el que se encuentran las academias de acuerdo a los requisitos solicitados por el PROMEP y Diseñar un plan de trabajo institucional para cumplirlos.	Dirección Subdirección Académica Jefes Académicos de c/carrera Desarrollo Académico	A partir de Enero-Diciembre-2012	\$0.00
Apoyar a los docentes de tiempo completo, para que participen en el PROMEP.	Dirección Subdirección Académica Jefes Académicos de c/carrera Desarrollo Académico	A partir de Enero-Diciembre-2012	\$0.00
SEGUIMIENTO			
INDICADORES PARA EVALUACION DE RESULTADOS			
Profesores de tiempo completo con perfil deseable / Total de profesores de tiempo completo en la institución.	Dirección Subdirección Académica Jefes Académicos de c/carrera Desarrollo Académico	Diciembre del 2012	\$ -

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.10 Plan de acción no. 4

Objetivo Estratégico 1: Elevar la calidad de la educación para que los estudiantes mejoren su nivel de logro educativo, cuenten con medios para tener acceso a un mayor bienestar y contribuyan al desarrollo nacional.			
Objetivo Específico: Fomentar la certificación y la mejora continúa de los procesos conforme a las normas ISO 9001:2000 e ISO 14001:2004.			
Meta 27: Para el 2012, el Instituto mantiene certificado su proceso educativo, conforme a la norma ISO 9001:2008 y su certificación en la norma ISO 14001:2004			
Estado Actual de la Meta: Para el 2012, el Instituto mantiene certificado su proceso educativo, conforme a la norma ISO 9001:2000 y su certificación en la norma ISO 14001:2004, se logró la certificación en la ISO 9001:2000 en el año 2007 por multisitios, en el año 2009, se recertificó de manera individual en la norma ISO 9001: 2008, logrando con ello el 50% respecto a la meta, se sigue trabajando en la certificación de la norma ISO 14001:2004, se espera lograr la certificación al 2012.			
Estrategia 1: Implementar la mejora continua y ampliar el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad. Estrategia 2: Fortalecer el desarrollo de trabajo con enfoque de procesos al cliente. Estrategia 3: Promover la recertificación en la Norma ISO 9001:2004. Estrategia 4: Obtener la certificación en la Norma ISO 14001:2004. Estrategia 5: Participar de manera continua en los Premios de Calidad.			
PLAN DE ACCIÓN No.4 ¿QUÉ?			
¿Cómo fomentar la certificación en la Norma ISO 9001:2008 y lograr la certificación en la Norma ISO 14001:2004?			
¿COMO?	¿QUIEN?	¿CUANDO?	¿CUANTO?
Seguir promoviendo una cultura de calidad e innovación en el Instituto. Seguir capacitando al grupo auditor y al grupo directivo de la norma ISO 9001:2008. Capacitar al docente y las áreas de servicio destinadas para los estudiantes para fortalecer el enfoque al cliente. Seguir con las auditorias de seguimiento interno y externo del SGC.	Dirección Comité de Calidad	A partir de Enero-Diciembre-2012	\$50,000.00
Capacitar un grupo de auditores sobre el conocimiento de la Norma ISO 14001:2004. Gestionar apoyos con empresas que estén certificadas bajo esta Norma. Gestionar apoyos de capacitación a empresas e instituciones para la operación del Sistema de Gestión Ambiental. Realizar proyectos enfocados al área ambiental en las diferentes carreras.	Dirección Comité de Calidad	A partir de Enero-Diciembre-2012	\$300,000.00
SEGUIMIENTO			
INDICADORES PARA EVALUACION DE RESULTADOS			
Certificación de la norma ISO 14001:2044 / Recertificación de la norma ISO 14001:2004 programadas para el 2012.	Dirección Comité de Calidad	Diciembre del 2012	\$ 350,000.00

Fuente: Elaboración propia

Objetivo Estratégico 1: Elevar la calidad de la educación para que los estudiantes mejoren su nivel de logro educativo, cuenten con medios para tener acceso a un mayor bienestar y contribuyan al desarrollo nacional.			
Objetivo Específico: Lograr que el instituto cuente con 2 cuerpos académicos consolidados.			
Meta 16: Para el 2012 lograr que el Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas cuente con 2 cuerpos académicos consolidados.			
Estado Actual de la Meta: A la fecha esta meta se encuentra evaluada al 0%, no se han conformado los cuerpos académicos consolidados, por no cumplir con los requisitos donde se necesita: Por lo menos uno de sus miembros haya sido reconocido con el perfil deseable, que se tengan definidas las Líneas Innovadoras de Investigación Aplicada y Desarrollo Tecnológico (LIADT), que sus integrantes hayan identificado algunos cuerpos académicos afines de otras instituciones con quienes desean establecer esquemas de colaboración académica.			
Estrategia: Qué el instituto cuente con 2 cuerpos académicos consolidados.			
PLAN DE ACCIÓN No. 5 ¿QUÉ?			
¿Cómo lograr que el Instituto cuente con 2 cuerpos académicos consolidados?			
¿COMO?	¿QUIEN?	¿CUANDO?	¿CUANTO?
Diseñar un plan de trabajo institucional para el perfil deseable. Posteriormente atender los cuerpos académicos.	Dirección Subdirección Académica Jefes Académicos de c/carrera. Depto. Desarrollo Académico Depto. Gestión Tecnológica y Vinculación	A partir de Enero-Diciembre-2012	\$0.00
Definir las líneas de investigación aplicadas y Desarrollo Tecnológico identificados por las academias	Dirección Subdirección Académica Jefes Académicos de c/carrera. Depto. Desarrollo Académico Depto. Gestión Tecnológica y Vinculación	A partir de Enero-Diciembre-2012	\$0.00
Identificar algunos cuerpos académicos afines de otras instituciones con quienes se establezcan esquemas de colaboración académica	Dirección Subdirección Académica Jefes Académicos de c/carrera. Depto. Desarrollo Académico Depto. Gestión Tecnológica y Vinculación	A partir de Enero-Diciembre-2012	\$50,000.00
SEGUIMIENTO			
INDICADORES PARA EVALUACION DE RESULTADOS			
Cuerpos académicos consolidados / Cuerpos académicos consolidados programados para el 2012.	Dirección Subdirección Académica Jefes Académicos de c/carrera. Depto. Desarrollo Académico Depto. Gestión Tecnológica y	Diciembre del 2012	\$ 50,000.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.12 Plan de acción no. 6

Objetivo Estratégico 1: Elevar la calidad de la educación para que los estudiantes mejoren su nivel de logro educativo, cuenten con medios para tener acceso a un mayor bienestar y contribuyan al desarrollo nacional.			
Objetivo Específico: Lograr que el 10% de los profesores participen en redes de investigación			
Meta 12: Lograr para el 2012 que el 10% de los profesores del Instituto Tecnológico participen en redes de investigación.			
Estado Actual de la Meta: Lograr para el 2012, que el 10% de los profesores del Instituto Tecnológico participen en redes de investigación, a la fecha esta meta se encuentra evaluada en 0%, por no cumplir el perfil deseable y no contar con los cuerpos académicos consolidados.			
Estrategia 1: Diseñar un plan de trabajo para ingresar a los docentes de tiempo completo al SNI.			
PLAN DE ACCIÓN No. 6 ¿QUÉ?			
¿Cómo Apoyar a los docentes de tiempo completo para que ingresen al SNI?			
¿COMO?	¿QUIEN?	¿CUANDO?	¿CUANTO?
Apoyar a los docentes con Beca Comisión para sus estudios de doctorado perfilados a las líneas de investigación detectados en las academias.	Dirección Subdirección Académica Jefes Académicos de c/carrera. Depto. Desarrollo Académico	A partir de Enero-Diciembre-2012	\$5,000.00
Apoyar a los docentes con financiamiento con ingresos propios, para proyectos de investigación.	Dirección Subdirección Académica Jefes Académicos de c/carrera. Subdirector Administrativo Depto. Recursos Financieros	A partir de Enero-Diciembre-2012	\$100,000.00
Participar en los cuerpos académicos consolidados	Subdirección Académica Jefes Académicos de c/carrera Docentes que cuenten con perfil deseable	A partir de Enero-Diciembre-2012	\$0.00
SEGUIMIENTO			
INDICADORES PARA EVALUACION DE RESULTADOS			
Profesores participando en redes de investigación / Total de profesores del Instituto.	Dirección Subdirección Académica	Diciembre del 2012	\$ 105,000.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.13 Plan de acción no. 7

Objetivo Estratégico 2.- Ampliar las oportunidades educativas para reducir desigualdades entre grupos sociales, cerrar brechas e impulsar la equidad.			
Objetivo Específico:. Ampliar la cobertura en la Licenciatura y el posgrado.			
Meta 3: Lograr para el 2012, incrementar de 2414 a 3000 estudiantes, la matrícula de licenciatura			
Estado Actual de la Meta: Al cierre del 2011 se cuenta con 2516 alumnos inscritos, lo cual respecto a la meta refleja un porcentaje de 84% de avance realizando las siguientes actividades: Se elaboró un diagnóstico institucional de la pertinencia de la oferta educativa existente. Se gestionó la incorporación de un nuevo programa académico a partir del 2010, ofertando la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial. Se participó en las convocatorias de Fortalecimiento Institucional, para la construcción y equipamiento requerido para el desarrollo de la institución. Se Fortalece la plantilla de personal de apoyo y asistencia a la educación Se gestionó el apoyo a los docentes para que realicen estudios de posgrado tales como Beca-Comisión, Año sabático etc. Se ha participado en los programas del SEE orienta y en la feria municipal de c/año, se realizó un programa interno de promoción y difusión institucional. Se está trabajando en las academias en el desarrollo del diagnóstico institucional. Se están operando los programas de tutorías y asesorías para reducir los índices de reprobación y deserción y eficientar la titulación			
Estrategia 1: Ampliar la oferta educativa con nuevos programas académicos pertinentes. Estrategia 2: Fortalecer la infraestructura física y el recurso humano			
PLAN DE ACCIÓN No. 8 ¿QUÉ?			
¿Cómo incrementar la matrícula de estudiantes de licenciatura a 3000?			
¿COMO?	¿QUIEN?	¿CUANDO?	¿CUANTO?
a) Seguir participando en el programa SEE orienta b) Continuar con la promoción interna de Carreras Continuar con la gestión del Edificio Académico Departamental	Dirección Subdirección Académica, Jefes académicos de c/carrera, Depto. Desarrollo Académico, Depto. Comunicación y Difusión. Departamento Servicios Escolares, Depto.	A partir de Enero-Diciembre-2012	\$350,000.00
Seguir participando en las convocatorias de Fortalecimiento Institucional, para la construcción y equipamiento requerido para el desarrollo de la institución	Dirección Subdirección Académica, Jefes académicos de c/carrera, Subdirección de Planeación, Depto. Planeación	A partir de Enero-Diciembre-2012	\$5,000.00
SEGUIMIENTO			
INDICADORES PARA EVALUACION DE RESULTADOS			
Estudiantes inscritos / Estudiantes programados para estar inscritos.	Dirección Subdirección Académica Jefes Académicos de c/carrera Desarrollo Académico	Agosto del 2012	\$ 355,000.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.14 Plan de acción no.8

Objetivo Estratégico 2.- Ampliar las oportunidades educativas para reducir desigualdades entre grupos sociales, cerrar brechas e impulsar la equidad.			
Objetivo Especifico:. Ampliar la cobertura en la Licenciatura y el posgrado.			
Meta 11: Alcanzar en el 2012, una matrícula de 15 estudiantes en los programas de posgrado.			
Estado Actual de la Meta: A la fecha se encuentra evaluada en 0%, por no cumplir al 2011, los requisitos que se necesitan para aperturar la maestría, que por lo menos se cuente con un doctor de tiempo completo en los grupos académicos. Se generó un diagnóstico institucional para verificar la pertinencia de la apertura a un programa de posgrado. Se atendió las debilidades del diagnóstico. Se están gestionando los recursos humanos, equipamientos, programas académicos, sistemas de evaluación y su duración. Se está promoviendo la autorización del programa de posgrado.			
Estrategia 1: Gestionar un programa de posgrado ante PNPC. Estrategia 2: Aperturar el programa de maestría			
PLAN DE ACCIÓN No. 8 ¿QUÉ?			
¿Cómo incrementar una matrícula de 15 estudiantes en el programa de posgrado?			
¿COMO?	¿QUIEN?	¿CUANDO?	¿CUANTO?
Seguir trabajando en la gestión del programa de maestría de acuerdo a los resultados del diagnóstico realizado.	Dirección Subdirección Académica, Jefes académicos de c/carrera, Depto. División de Estudios	A partir de Noviembre a Diciembre 2011	\$20,000.00
Aperturar el programa de maestría en el 2012 en el área de Electrónica Realizar programa de difusión eficiente del programa de maestría.	Dirección Subdirección de Académica, Jefes académicos de c/carrera, Depto. División de Estudios, Depto. Comunicación y Difusión.	A partir de Enero 2012	\$5,000.00
Impulsar las actividades de investigación dentro de la Institución.	Dirección Subdirección Académica Jefes académicos de c/carrera.	A partir de Enero-Diciembre-2012	\$10,000.00
SEGUIMIENTO			
INDICADORES PARA EVALUACION DE RESULTADOS			
Estudiantes inscritos / Estudiantes programados para estar inscritos.	Dirección Subdirección Académica Depto. División de Estudios Depto. Servicios Escolares	Enero-Junio del 2012	\$ 35,000.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.15 Plan de acción no.9

Objetivo Estratégico 2.- Ampliar las oportunidades educativas para reducir desigualdades entre grupos sociales, cerrar brechas e impulsar la equidad.			
Objetivo Específico: Incrementar la participación de los estudiantes del Instituto en los programas oficiales de becas.			
Meta 26: Lograr al 2012 incrementar del 20% al 30% los estudiantes del Instituto como becarios PRONABES y SEP, de Investigación u otro, para coadyuvar a la permanencia y conclusión de su programa educativo			
Estado Actual de la Meta: A la fecha se cuenta con un 65% de avance, respecto a la meta ya que se ha incrementado el número de participantes becados.			
Estrategia 1: Contar con el 30% de estudiantes del Instituto Tecnológico incorporados al Programa PRONABES y Becas SEP con respecto a la población escolar.			
PLAN DE ACCIÓN No. 7 ¿QUÉ?			
¿Cómo incrementar del 20% al 30% la participación de los estudiantes en los programas oficiales de becas?			
¿COMO?	¿QUIEN?	¿CUANDO?	¿CUANTO?
<p> Gestionar ante las autoridades estatales y federales el incremento en el número de becas cada año.</p>	<p> Dirección Subdirección de Planeación, Depto. Servicios Escolares</p>	<p> A partir de Enero-Diciembre-2012</p>	<p> \$5,000.00</p>
<p> Fortalecer el programa de difusión sobre los beneficios del programa de becas, a los estudiantes del Instituto tales como Becas SEP, Servicio Social, Titulación y Residencia</p>	<p> Dirección Subdirección de Planeación, Depto. Servicios Escolares</p>	<p> A partir de Enero-Diciembre-2012</p>	<p> \$5,000.00</p>
SEGUIMIENTO			
INDICADORES PARA EVALUACION DE RESULTADOS			
<p> Estudiantes becarios del PRONABES y SEP / Estudiantes inscritos en modalidad escolarizada.</p>	<p> Subdirección de Planeación Servicios Escolares</p>	<p> Diciembre del 2012</p>	<p> \$ 10,000.00</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.16 Plan de acción no.10

Objetivo Estratégico 5.- Ofrecer servicios educativos de calidad para formar personas con alto sentido de responsabilidad social, que participen de manera productiva y competitiva en el mercado laboral.			
Objetivo Específico: Incrementar los profesores en el Sistema Nacional de Investigadores.			
Meta 14: Lograr al 2012, incrementar de 0 a 1 profesores investigadores, que estén incorporados al Sistema Nacional de Investigadores (SNI).			
Estado Actual de la Meta: a la fecha esta meta se encuentra evaluada al 0%, ya que no se cuenta con ningún docente incorporado al Sistema Nacional de Investigadores.			
Estrategia 1: Promover a docentes que cursen estudios de doctorado y que realicen investigación.			
Estrategia 2: Contar con docentes con grado de doctor para investigadores.			
PLAN DE ACCIÓN No. 10 ¿QUÉ?			
¿Cómo incrementar a 1 profesor investigador para que se incorpore al SNI?			
¿COMO?	¿QUIEN?	¿CUANDO?	¿CUANTO?
Gestionar nuevas plazas, para docentes con grado de doctor.	Dirección Subdirección Académica Subdirección Administrativa Subdirección de Planeación, Depto. Recursos Humanos.	A partir de Enero-Diciembre-2012	\$5,000.00
Apoyar a los docentes con financiamiento con ingresos propios, para proyectos de investigación.	Dirección Subdirección Académica Jefes Académicos de c/carrera. Subdirector Administrativo	A partir de Enero-Diciembre-2012	\$100,000.00
Participar en los cuerpos académicos consolidados	Jefes Académicos Docentes que cuenten con perfil deseable	Agosto-Diciembre-2012	\$10,000.00
Apoyar a los docentes con Beca Comisión para sus estudios de doctorado perfilados a las líneas de investigación detectados en las academias.	Dirección Subdirección Académica Jefes Académicos de c/carrera. Depto. Desarrollo Académico	Enero-Diciembre-2012	\$5,000.00
SEGUIMIENTO			
INDICADORES PARA EVALUACION DE RESULTADOS			
Número de profesores en el Sistema Nacional de Investigadores (SNI).	Dirección Subdirección Académica Jefes Académicos de c/carrera	Diciembre del 2012	\$120,000.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.17 Plan de acción no.11

Objetivo Estratégico 5.- Ofrecer servicios educativos de calidad para formar personas con alto sentido de responsabilidad social, que participen de manera productiva y competitiva en el mercado laboral.			
Objetivo Específico: Promover el registro de la propiedad intelectual			
Meta 21: Para el 2012, obtener 3 registros de propiedad intelectual			
Estado Actual de la Meta: Al año 2011, se tiene 0% de registros ante el IMPI, se cuenta con el comité de propiedad intelectual, pero no se ha registrado ante IMPI.			
Estrategia 1: Promover la cultura de la propiedad intelectual, de manera que se fomente la protección de los derechos de autores y creadores pertenecientes al Instituto.			
PLAN DE ACCIÓN No. 11 ¿QUÉ?			
¿Cómo promover el registro de la cultura de propiedad intelectual ante el IMPI?			
¿COMO?	¿QUIEN?	¿CUANDO?	¿CUANTO?
Promover entre las academias, la realización de proyectos, para la generación de prototipos, útiles para el sector industrial y de servicios	Dirección Subdirección Académica Jefes Académicos de c/carrera Depto. Gestión Tecnológica.	A partir de Enero-Diciembre-2012	\$50,000.00
Establecer, presupuestar y coordinar las actividades, para gestionar e integrar los proyectos que cumplan con los requerimientos para que al menos 3 obtengan registro, patente o certificado de invención, al 2012.	Dirección Subdirección Académica Jefes Académicos de c/carrera Depto. Gestión Tecnológica.	A partir de Enero-Diciembre-2012	\$5,000.00
Llevar a cabo la logística del trámite para el registro, ante las instituciones correspondientes.	Depto. Gestión Tecnológica.	Enero-Diciembre-2012	\$15,000.00
SEGUIMIENTO			
INDICADORES PARA EVALUACION DE RESULTADOS			
Registros otorgados por el IMPI / Registros programados para ser tramitados y lograr su otorgamiento por el IMPI al 2012.	Dirección Subdirección Académica Jefes Académicos de c/carrera	Diciembre del 2012	\$70,000.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.18 Plan de acción no.12

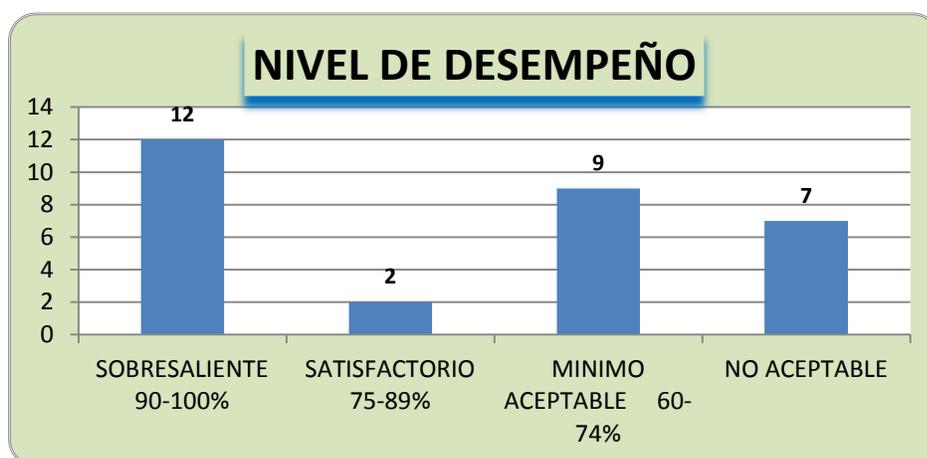
Objetivo Estratégico 5.- Ofrecer servicios educativos de calidad para formar personas con alto sentido de responsabilidad social, que participen de manera productiva y competitiva en el mercado laboral.			
Objetivo Específico: Construir el Modelo propio de Incubación de Empresas.			
Meta 22: Para el 2012, tener incubadas 7 empresas en el Instituto.			
Estado Actual de la Meta: Para el 2012, tener incubadas 7 empresas en el instituto, al cierre del 2011, se cuenta con 4 empresas incubadas y 4 en preincubación.			
Estrategia 1: Gestionar y establecer las acciones necesarias, así como los recursos necesarios, que lleven a la operación de la incubadora de empresas.			
PLAN DE ACCIÓN No. 12 ¿QUÉ?			
¿Cómo tener incubadas 7 empresas en el instituto, al 2012?			
¿COMO?	¿QUIEN?	¿CUANDO?	¿CUANTO?
Gestionar y establecer las acciones necesarias, así como los recursos humanos y materiales; que lleven al establecimiento de 7 microempresas, para coadyuvar al desarrollo económico de la	Dirección Subdirección de Planeación. Depto. Gestión Tecnológica.	A partir de Enero-Diciembre-2012	\$10,000.00
Analizar y presupuestar en coordinación con las áreas académicas, los proyectos generados en el Instituto, que sean factibles para evaluar y proponer la generación de las empresas a incubar.	Dirección Subdirección Académica Jefes Académicos de c/carrera. Subdirección de Planeación. Depto. Gestión Tecnológica.	A partir de Enero-Diciembre-2012	\$15,000.00
Promoción y Difusión de las empresas incubadas en el instituto.	Dirección Subdirección de Planeación. Depto. Gestión Tecnológica. Depto. Comunicación y Difusión.	A partir de Noviembre-Diciembre-2012	\$37,000.00
SEGUIMIENTO			
INDICADORES PARA EVALUACION DE RESULTADOS			
Empresas incubadas / Empresas programadas para ser incubadas al 2012.	Dirección Subdirección Académica Jefes Académicos de c/carrera	Diciembre del 2012	\$62,000.00

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO V. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Al analizar las 30 metas establecidas en el PIID 2007-2012 del Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas, podemos concluir lo siguiente:

Gráfica 5.1 Nivel de Desempeño de las Metas PIID



Fuente: Elaboración propia

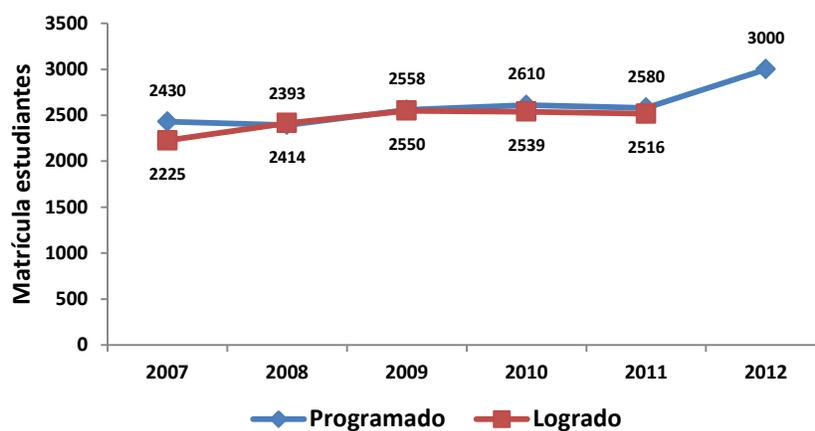
De acuerdo a los indicadores de desempeño asignados para el seguimiento de metas se deduce que 12 de ellas, presentan un nivel sobresaliente lo cual representa un 40% de cumplimiento de las 30 metas plasmadas en el PIID 2007-2012, se percibe que 2 de las metas presentan un nivel satisfactorio reflejando un 6% de las 30 metas plasmadas a lograr, 9 metas presentan el mínimo aceptable correspondiente a un 30%, de las 30 planeadas y 7 metas restantes se encuentran en un nivel no aceptable representando un avance de 0% lo cual refleja o implica un 24% del total de las metas.

Es considerable el porcentaje de metas que se presentan en un nivel mínimo aceptable y no aceptable, sumando un total de 16 metas del total de 30 metas implementadas en el PIID 2007-2012, reflejando un porcentaje de nivel de no cumplimiento del **53%**. Demasiado alto por lo que algunas de las causas encontradas que no permiten lograr los resultados esperados son por:

Metas no logradas por incongruencia en la redacción y el porcentaje a alcanzar.

De acuerdo a la investigación, se puede deducir que algunas de las metas no se han cumplido por que al realizarlas o redactarlas no existe congruencia con los indicadores a lograr caso concreto meta 3, donde nos dice lograr para el 2012, incrementar de 2414 a 3000 la matrícula de Licenciatura, pero al evaluarla su indicador únicamente contempla a los alumnos en modalidad escolarizada, descartando a los alumnos del sistema abierto los cuales reflejan un 9% del porcentaje global de la matrícula, aunado a esto cuando se redactó la meta las condiciones dadas en ese momento eran favorables y se proyectó de manera ambiciosa, proyectando **3000** alumnos inscritos al 2012, pero desde el 2009 a la fecha se ha notado el decremento en la meta, a raíz de que se instalaron en la región nuevas escuelas a nivel superior tanto públicas como privadas, afectando de manera considerable el logro de la misma.

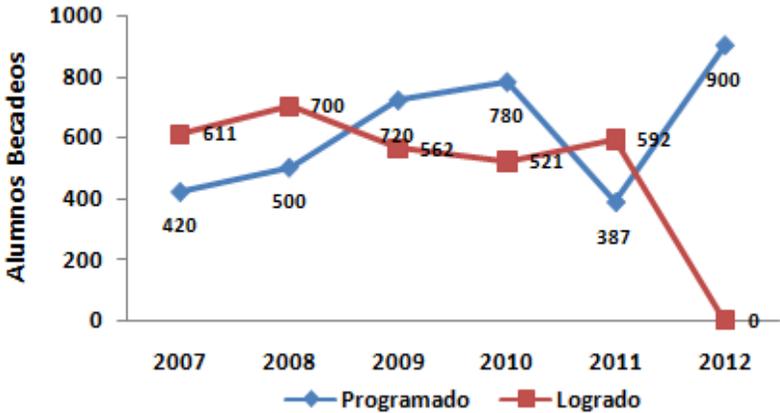
Gráfica 5.2 Matrícula estudiantes



Fuente: Elaboración propia

Otra de las metas redactadas de forma incongruente es la meta 26, que dice Lograr al 2012, incrementar del 20% al 30% los estudiantes del instituto que son apoyados en el PRONABES y BECAS SEP, analizando la meta se detecta que no se ha logrado, por ser consecuencia de la anterior, porque la cantidad que se programó fueron 900 alumnos becados un número demasiado alto a lograr, la cual se redactó considerando la matrícula de 3000 alumnos proyectados al 2012, por otra parte a partir del 2009, el programa Becas SEP recortó el apoyo a los alumnos, ofreciendo becas solo a los alumnos que están en Servicio Social, Residencias y Titulación, disminuyendo el número de participantes en el programa, y PRONABES (gobierno estatal), hizo recorte del 25% en las becas que se tenían, además en este programa las becas van dirigidas sólo para alumnos de ingenierías, dejando afuera las licenciaturas lo cual imposibilita lograr la meta.

Gráfica 5.3 Alumnos becados



Fuente: Elaboración propia

Una de las metas que se redactó de manera ambiciosa e incongruente, sin considerar la capacidad de infraestructura y los requisitos mínimos por el organismo acreditador es la meta 1, la cual dice para el 2012, incrementar del 13% al 75% los estudiantes en programas educativos de licenciatura reconocidos o

acreditados por su calidad. a la fecha se cuenta con un 39% de avance respecto a la meta que es el 75% de programas reconocidos o acreditados, una de las causas por la que no se ha logrado es por no contar con la infraestructura suficiente para la acreditación de las carreras faltantes, otra causa es el organismo acreditador que se eligió por no tener amplia apertura durante el año, para lograr esta meta a partir de Noviembre 2011, se cambió de organismo acreditador de CIIES por CACEI a razón de conveniencia de la institución, de acuerdo a las 9 Licenciaturas ofertadas, se cuenta con 3 en nivel 1 y 3 en nivel 2, las cuales son:

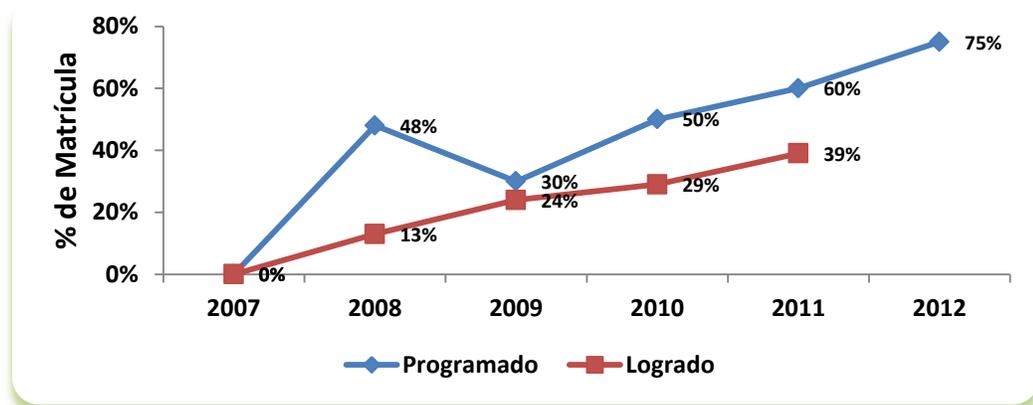
Nivel 1

- Licenciatura en Administración Escolarizada
- Licenciatura en Administración Sistema Abierto
- Licenciatura en Contaduría

Nivel 2

- Ingeniería Electrónica
- Ingeniería en Sistemas Computacionales
- Ingeniería Química

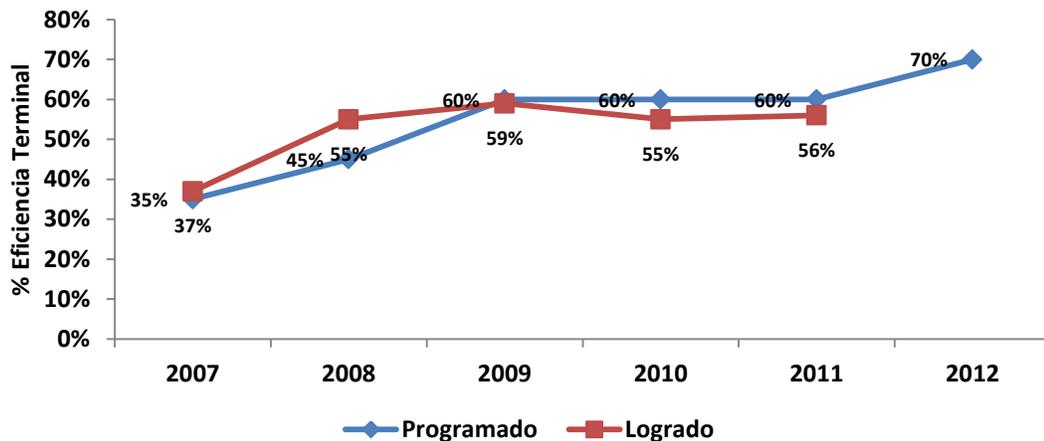
Grafica No. 5.4 % de Matricula



Fuente: Elaboración propia

Meta 2: Alcanzar en el 2012, una eficiencia terminal (índice de Egreso) del 70% en los programas educativos de licenciatura, Se cuenta con un 56% de avance respecto a lo programado al 2012, aun con las actividades que se han realizado todavía falta mucho por hacer, al redactar la meta se fijó un % demasiado alto a lograr.

Grafica No. 5.5 % de Eficiencia Terminal



Fuente: Elaboración propia

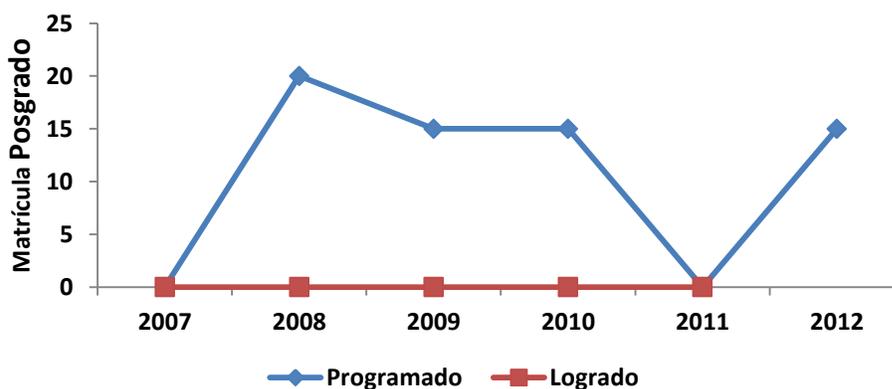
Metas no logradas por falta de conocimiento e involucramiento y compromiso del personal.

En esta problemática se detectan 6 metas que a la fecha se encuentran evaluadas en 0%, al implementarlas no se tenía el conocimiento de los requisitos para lograrlas.

Meta 11: Alcanzar en el 2012, una matrícula de 15 estudiantes en los programas de posgrado, a la fecha se encuentra evaluada en 0%, por no cumplir al 2011, los requisitos que se necesitan para aperturar la maestría, que por lo menos se cuente con un doctor de tiempo completo en los grupos académicos. A

pesar que se les ha brindado el apoyo a los docentes para que realicen estudios de posgrado dentro y fuera del país, no se ha tenido el compromiso por parte de ellos en obtener el grado de doctor, que nos permita cumplir y avanzar en la institución.

Gráfica 5.6 Matricula Posgrado

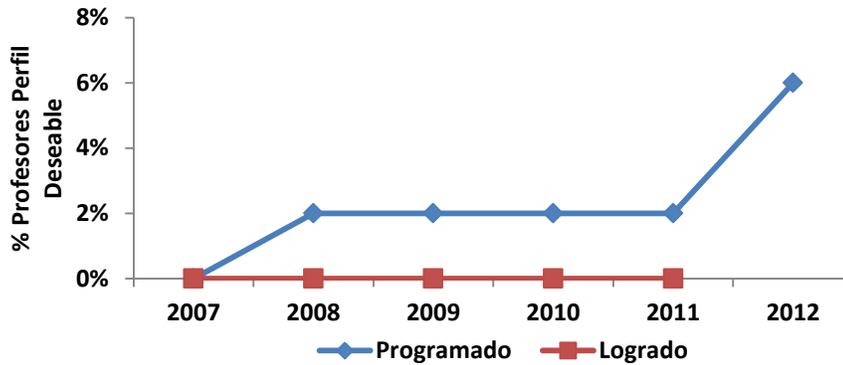


Fuente: Elaboración propia

Meta 13: Para el 2012, incrementar de 0 a 6% los profesores de tiempo completo con reconocimiento del perfil deseable, a la fecha esta meta se encuentra evaluada al 0%, debido a que no se cumple con las bases solicitadas por el PROMEP, tales como: dar evidencia por lo menos en los tres últimos años de investigación aplicada o desarrollo tecnológico, gestión académica, vinculación y tutorías, a pesar de que las actividades que se solicitan por el PROMEP, algunas se realizan pero no existe el compromiso o la evidencia por parte del Jefe Académico que nos diga que se están realizando para lograr la meta.

En consecuencia al no lograr esta meta, imposibilita que las demás se cumplan por ser la base principal para, formar cuerpos académicos consolidados, participar en redes de investigación, etc.

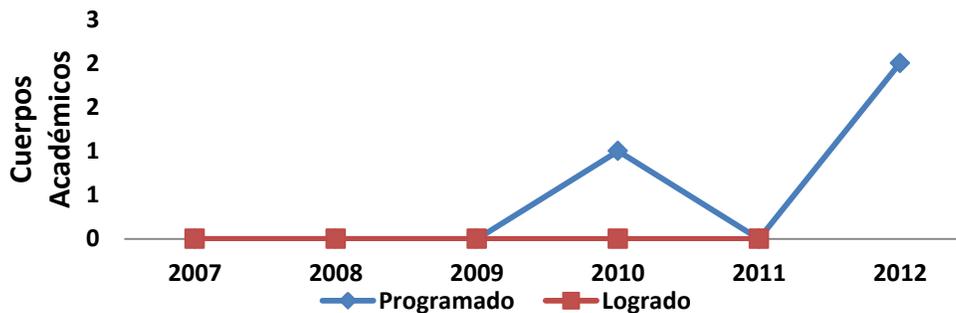
Gráfica 5.7 % Profesores Perfil Deseable



Fuente: Elaboración propia

Meta 16: Para el 2012 lograr que el Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas cuente con 2 cuerpos académicos consolidados, como dije en la meta anterior al no cumplirse es consecuencia de otras, esta meta se encuentra evaluada al 0%, no se han conformado los cuerpos académicos consolidados, por no cumplir con los requisitos donde se necesita: Por lo menos que uno de sus miembros haya sido reconocido con el perfil deseable, que se tengan definidas las Líneas Innovadoras de Investigación Aplicada y Desarrollo Tecnológico (LIIADT), que sus integrantes hayan identificado algunos cuerpos académicos afines de otras instituciones con quienes desean establecer esquemas de colaboración académica.

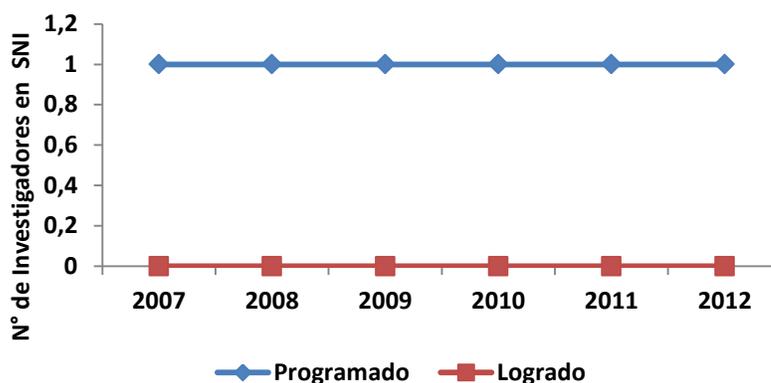
Gráfica 5.8 Cuerpos Académicos



Fuente: Elaboración propia

Meta 14: Lograr al 2012, incrementar de 0 a 1 profesores investigadores, que estén incorporados al Sistema Nacional de Investigadores (SNI). A la fecha esta meta se encuentra evaluada al 0%, ya que no se cuenta con ningún docente incorporado al Sistema Nacional de Investigadores. Se tienen nuevas acciones para lograr esta meta al 2012, tales como: a) Apoyar a los docentes con financiamiento de ingresos propios, para proyectos de investigación, así como también promover la gestión de apoyos económicos derivados de los programas para investigación que tiene establecidos nuestra Dirección General. b) Propiciar y promover la formación de cuerpos académicos, una vez que se tengan profesores con perfil deseable. c) Apoyar a los docentes con Beca Comisión para sus estudios de doctorado perfilados a las líneas de investigación detectados en las academias.

Gráfica 5.9 de Investigadores al SNI

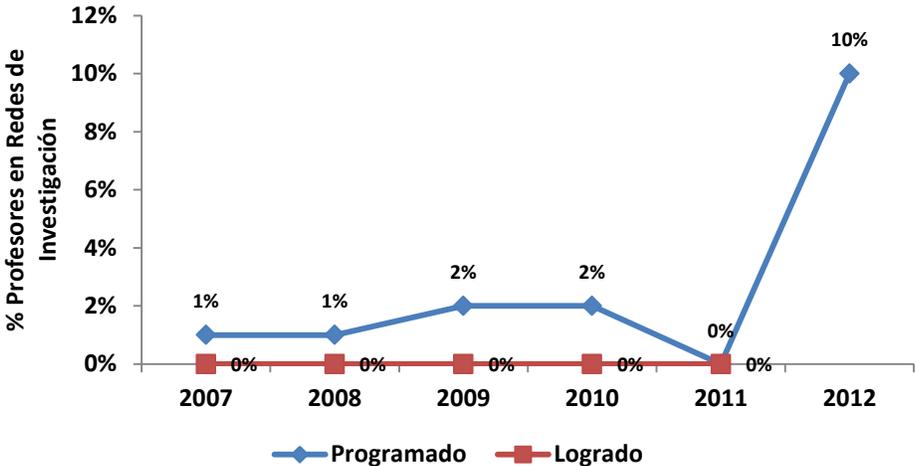


Fuente: Elaboración propia

Meta 12: Lograr para el 2012 que el 10% de los profesores del Instituto Tecnológico participen en redes de investigación, de igual manera que las anteriores, se encuentra evaluada en 0%, por no cumplir con el requisito de perfil deseable y no contar con los cuerpos académicos consolidados. Se les da el apoyo a los docentes para que realicen estudios de posgrado, pero no se ve una

reciprocidad por parte de ellos para la institución, se deben establecer ciertos mecanismos que permitan involucrarlos y comprometerlos con su institución, para el bienestar tanto de la institución como para ellos mismos, ya que de ahí se derivan otras compensaciones o incentivos económicos.

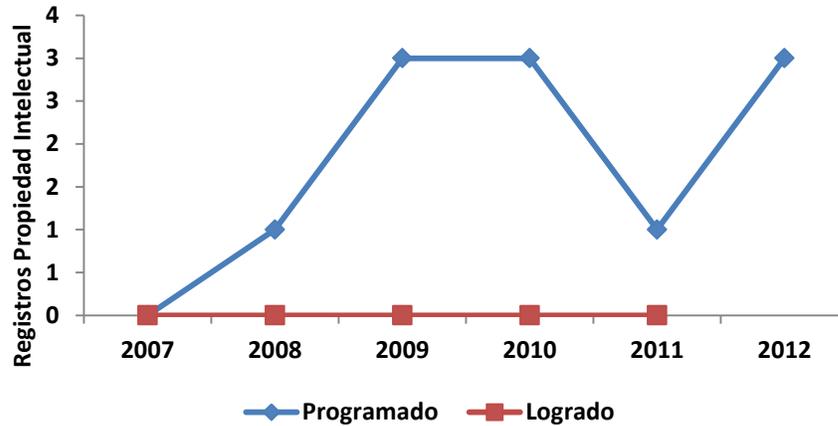
Gráfica 5.10 % Profesores en Redes de Investigación



Fuente: Elaboración propia

Meta 21: Para el 2012, obtener 3 registros de propiedad intelectual, al año 2011, se tiene 0% de registros ante el IMPI, se cuenta con el comité de propiedad intelectual, pero no se ha registrado ante IMPI. Esto es a consecuencia de la falta de compromiso e involucramiento por parte de las academias en la realización de proyectos, en la generación de prototipos, útiles para el sector industrial y de servicios, falta establecer, presupuestar y coordinar las actividades, para gestionar e integrar los proyectos que cumplan con los requerimientos para su registro , por parte del Departamento de Gestión Tecnológica, llevar a cabo la logística del trámite para el registro, ante las instituciones correspondientes.

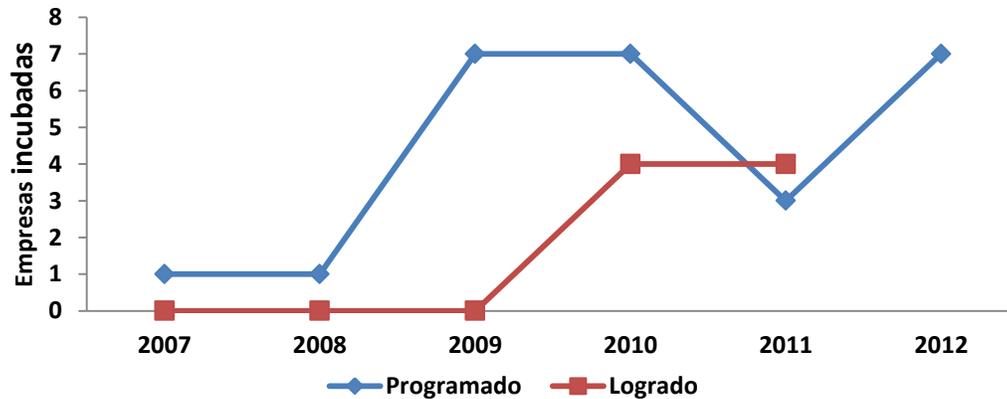
Gráfica 5.11 % Registros de Propiedad Intelectual



Fuente: Elaboración propia

Meta 22: Para el 2012, tener incubadas 7 empresas en el Instituto, al cierre del 2011, se cuenta con 4 empresas incubadas y 4 en preincubación, a pesar de todos los esfuerzos tanto humanos y materiales, existe un rezago en esta meta, falta de involucramiento de todas las academias en la realización de proyectos, en la generación de prototipos, útiles para el sector industrial y de servicios.

Gráfica 5.12 Empresas incubadas

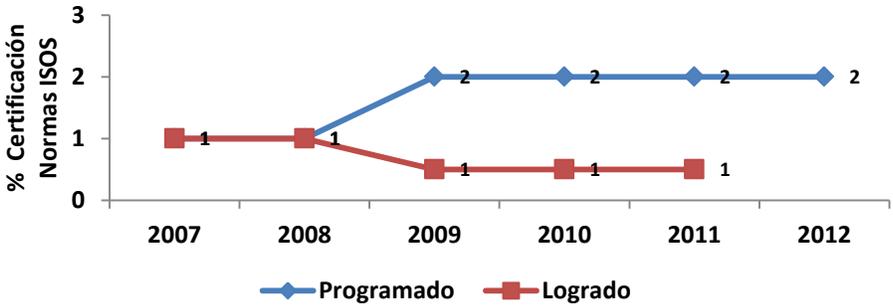


Fuente: Elaboración propia

Meta 27: Para el 2012, el Instituto mantiene certificado su proceso educativo, conforme a la norma ISO 9001:2008 y su certificación en la norma ISO 14001:2004, se logró la certificación en la ISO 9001:2000 en el año 2007 por multisitios. En el año 2009, se recertificó de manera individual en la norma ISO 9001: 2008, logrando con ello el 50% respecto a la meta, se sigue trabajando en la certificación de la norma ISO 14001:2004, se espera lograr la certificación al 2012.

De igual forma que todas las metas anteriores, se necesita el compromiso e involucramiento de toda la institución, para el logro de la certificación en la norma ISO 14001:2004, de lo contrario por más recursos que se asignen y esfuerzos que se hagan, si no se logra involucrar al personal, no se llegará a la meta.

Gráfica 5.13 % Certificación en ISOS



Fuente: Elaboración propia

La falta de alineación estratégica entre los indicadores del PIID con los indicadores del SGC, como se observa en la Tabla 4.20 Indicadores del SGC y PIID, los dos documentos rectores institucionales deben formar parte de esa alineación para que cada una de las metas planteadas en el PTA de cada año, sean sensatas y alcanzables y no como se muestra que cada documento rector, tiene sus propios indicadores y formas de evaluarse. Por consiguiente es más difícil que se pueda cumplir con la misión y visión de la institución.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La presente investigación tuvo como objetivo principal analizar la Planeación Estratégica, implementada en el Programa de Innovación y Desarrollo 2007-2012, así como establecer nuevas líneas de acción en el Programa de Trabajo Anual 2012, Este estudio se considera de gran trascendencia ya que permitirá implementar las bases en el futuro para una nueva planeación estratégica participativa, con la certeza de que una planeación institucional adecuada influye en gran medida en el desempeño y la consolidación de la institución.

El modelo de planeación estratégica participativa, permite que la institución educativa utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de sus oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas, lo cual facilita el alcance de sus objetivos institucionales.

Uno de los principales problemas que se ha visualizado en el transcurso del Programa Institucional de Innovación y Desarrollo 2007-2012, es la falta de actividades efectivas en el cumplimiento de las metas, se realizan las actividades se les asigna un recurso, pero al final no se logra la meta programada, por lo que concluyó que falta la formulación de una estrategia competitiva, bajo un modelo analítico que a continuación describo:

- Involucrar al personal de los diferentes niveles jerárquicos, para generar ese compromiso que les permita cumplir con los objetivos.
- Formular las estrategias en base a la información obtenida, con sensatez y no de manera ambiciosa.
- Análisis del entorno, para determinar los posibles cambios estratégicos que pueda realizar la institución, con la finalidad de generar ventajas competitivas.

Las estrategias competitivas formuladas contemplando este modelo analítico, generan ventajas competitivas sostenibles y sustentables, además de ser flexibles,

lo que hace que se adapte con mayor facilidad a los cambios demandantes del entorno, las cuales deberán ser comprensibles y aplicables por cualquier persona de la organización, por lo que es necesario que sean creadas sin ambigüedades de forma coherente; alineadas a la visión de la institución para que vayan de la mano cumpliendo los objetivos establecidos.

RECOMENDACIONES

Como recomendación de acuerdo a las problemáticas observadas se detecta que no existe un mecanismo que permita medir el desempeño de cada una de las actividades emprendidas para el cumplimiento de las metas, por lo cual se debe implementar un sistema de trazabilidad que ayude en todo momento darse cuenta del estado real que guardan dichas acciones de las metas, para asegurar el cumplimiento en tiempos reales. Por lo que en la tabla 4.19, propongo un formato en el cual se dará seguimiento puntual de forma trimestral a cada una de las metas establecidas en el PIID, donde cada responsable del cumplimiento de la meta, conjunto con el subdirector correspondiente, sean los que establezcan el porcentaje trimestral, así como las acciones a lograr para cada una de las metas, y cada trimestre realizar la evaluación de acuerdo a lo programado contra lo logrado, de esta forma se asegura un mejor desempeño de las metas orientado al logro de resultados, acompañados de la eficiencia y eficacia, lo cual sin duda redundará en beneficio de nuestra institución educativa al cumplir con cada una de las metas plasmadas en el PIID.

Otra de las recomendaciones importantes, es considerar en la próxima Planeación Estratégica de la institución, la alineación del porcentaje de los indicadores a lograr, tanto del Programa Institucional de Innovación y Desarrollo (PIID), como los del Sistema de Gestión de Calidad (SGC), para que estos vayan a la par y se puedan lograr los resultados programados, ya que para esta planeación ya quedaron implementados.

Tabla 4.19 Seguimiento trimestral de las metas del PTA

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LÁZARO CÁRDENAS
 DEPTO. PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN
 SEGUIMIENTO TRIMESTRAL DE LAS METAS DEL PTA 2012

Meta PIID	Meta I.T.	Descripción	Unidad de medida	% Anual
				75%
1° Trimestre		Programado	Logrado	
		10%		
ACCIONES:				

2° Trimestre		Programado	Logrado	
		15%		
ACCIONES:				

3° Trimestre		Programado	Logrado	
		25%		
ACCIONES:				

4° Trimestre		Programado	Logrado	
		25%		
ACCIONES:				

OBSERVACIONES: _____				

Responsable de la meta			Seguimiento y Coordinación	
Jefe del Departamento			Subdirector correspondiente	

Fuente: Elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

- Ackoff Russell, Un concepto de planeación de empresas, , Ed. Limusa, México 1997.
- Aguerrondo, Inés (2002), “Cómo planifican las escuelas que innovan”, en La escuela del futuro, Buenos Aires, Papers.
- Anthony Robert & Govindarajan Vijay. Sistemas de control de gestión. Décima Edición. McGraw Hill Interamericana (España).2003.
- Barraza Macías Arturo ANUIES (2003), innovación educativa, Universidad Pedagógica de Durango, México
- Blanco R. Y Messina G. (2000), Estado del arte sobre las innovaciones educativas en América Latina, Bogotá, Colombia, Convenio Andrés Bello.
- Calderón López Velarde Jaime (1999), Innovación educativa, en la revista Investigación Educativa, No. 1
- Chiavenato, Idalberto (1995) Introducción a la teoría general de la Administración. Editorial Mc Graw Hill, México pp 249-255.
- Chiavenato, Idalberto. *Administración: teoría, proceso y práctica*. Tercera edición. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana . Bogotá. 2002. pag. 50, 114- 135, 147- 164, 169-180.
- Dale Ernest, (1960). Como planear y establecer la organización de una empresa, México, Reverte.
- Fernández Arana; Proceso Administrativo. Ed. Diana
- Fred R. David, “Conceptos de Administración Estratégica”.
- George R. Terry, (2000) Principios de Administración- Editorial: Compañía Editorial Continental
- Havelock R.G. y Huberman A. M. (1980), Innovación y problemas de la educación. Teoría y realidad en los países en desarrollo, Ginebra, Suiza, UNESCO-OIE.
- Huberman, A. M. (1973). Cómo se realizan los cambios en la educación: una contribución al estudio de la innovación. París, Francia, UNESCO-OIE.

- Koontz, Harold. *Administración: una perspectiva global*. Duodécima edición. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana. México. 2003. pag. 135-138.
- Lewin, Kurt,(1951), *Resolving Social Conflicts & Field Theory in Social Science*. American Psychological Association. Washintong, D.C.
- Libedisnki Martha, (2001), *La innovación en la enseñanza*, Paidos
- Mintzberg Henry, Joseph B. Lampel, James Brian Quinn, Sumantra Ghosal; (2002); Prentice Hall; 4ta Edición *The Strategy Process: Concepts, Context, Cases*; ISBN: 0130479136
- Mintzberg, Henry (2003) *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Editorial Prentice Hall. Hispanoamericana S.A. México pp 3-22
- Mintzberg, Henry. (1993). 'El proceso estratégico conceptos y casos'. Ed. Prentice Hall. México. Pp. 15-22.
- Mitzberg Henry, *Las Cinco Ps de la Estrategia*, en [www.emprendedores.com;](http://www.emprendedores.com;http://www.bdp.org.ar/facultad/catedras/cp/tecadm/Mlnztbeg_Las%20cinco%20ps%20de%20la%20estrategia.pdf)
http://www.bdp.org.ar/facultad/catedras/cp/tecadm/Mlnztbeg_Las%20cinco%20ps%20de%20la%20estrategia.pdf
- Mitzberg, Quinn y Voyer, *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y casos*. Ed. Pearson Educación
- Moreno Bayardo María Guadalupe (1995), *Investigación e Innovación Educativa*, Revista la Tarea No. 7, disponible en <http://www.latarea.com.mx/articu/articu7/bayardo7.htm>
- Moreno, G. (1987), *Introducción a la metodología de la investigación educativa* México, D. F.: Editorial Progreso.
- Morrish I. (1978), *Cambio e innovación en la enseñanza*, Salamanca, España, Anaya.
- Munch Lourdes (2010), *Administración, Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*, México, D.F.: Editorial Pearson Educación.
- Parra R., Castañeda E., Camargo M. y Tedesco J. C. (1997), *Innovación escolar y cambio social*, Bogotá, Colombia, Fundación FES-FRB-COLCIENCIAS.
- Pedro Francesc e Irene Puig (1999), *Las reformas educativas, una perspectiva política y comparada*, Barcelona, Paidós.

Planeación y estrategia. Universidad de los Andes. Programa de Magíster en Dirección Universitaria. ICFES – ASCUN. Bogotá (Colombia). Eduardo Aldana Valdés.

Porter, Michael E.; 1980; *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.*; ISBN: 0-684-84148-7

Project Management Institute; 3ra Edición (Noviembre 2002); *A guide to the Project Management body of knowledge (PMBOK Guide)*; ISBN: 193069945X

Rivas Navarro M. (1983), *El comportamiento innovador en las instituciones escolares: niveles y factores de innovación educativa*, Madrid, España, Universidad Complutense.

Robbins, Stephen. *Administración: teoría y práctica*. Cuarta edición. Editorial Prentice – Hall hispanoamericana. México. 1994.

Rusell L. Ackoff; Wiley (Febrero 1999); *Ackoff's Best, His Classic Writings on Management*; ISBN: 0471316342

Sancho J. M., Hernández F., Carbonell J., Sánchez-Cortez E. y Simo N. (1993), *Aprendiendo de las innovaciones en los centros. La perspectiva interpretativa de investigación aplicada a tres estudios de caso*, Madrid, España, CIDE.

Steiner, George A. (1983) *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber. Una guía paso a paso*. Editorial CECSA, México pp 19-39

Stoner, James. *Administración*. Quinta edición. Editorial Prentice Hall hispanoamericana. México. 1994.pag. 230-257

Strauss, A. y Corbin J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Colombia: Universidad de Antioquia

Taylor; *Planeación Estratégica Serie Empresarial*

REVISTAS Y OTRAS FUENTES

Julca Moreno, Edwin y Quispe Yanqui Ruth Mery, *Planeación*, Universidad Tecnológica del Perú, en www.monografias.com

Programa Institucional de Innovación y Desarrollo 2007-2012, Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas

PROGRAMA INSTITUCIONAL DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO: 2007-2012

Programa Sectorial de Educación (PROSEDU)

The Handy Guide to the Gurus of Management, www.gurusonline.tv

Tipos de planeación, www.MiTecnologico.com

Velázquez y Sánchez Lic. Armando, Proceso administrativo en http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema2_2.htm

PÁGINAS WEB

<http://investigacucsh.wordpress.com/promep/>

http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema2_1.htm

<http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/temas2.htm>

<http://www.bing.com/search?q=Metodos+de+Planeacion+Estrategica&FORM=QSRE>

<http://www.conacyt.mx/SNI/Paginas/default.aspx>

<http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>

<http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>

<http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/decgerorg.htm>

<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/enfoestra.htm>

http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion_Estrategica.html#_Toc189968940

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.4/146Principios_proceso_planeacion.htm

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.4/145Elementos_comunes_plan.htm

APÉNDICES Y ANEXOS

GLOSARIO

DGEST	Dirección General de Educación Superior Tecnológica
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
IMPI	Instituto Mexicano de Propiedad Intelectual
INDICADOR	Son señales concretas que se pueden medir y el reflejo de que algo ha ocurrido, ejemplo: un aumento del número de estudiantes aprobados, es un indicador de la mejora de la enseñanza y el aprendizaje. El medio de verificación (la prueba) es la lista oficial de aprobados.
ITLAC	Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas
LIADT	Líneas Innovadoras de Investigación Aplicada y Desarrollo Tecnológico
PTA	Programa de Trabajo Anual
PIID	Programa Institucional de Innovación y Desarrollo
PROMEP	Programa de Mejoramiento del Profesorado
PROSEDU	Programa Sectorial de Educación
SEP	Secretaría de Educación Pública
SNEST	Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica
SNI	Sistema Nacional de Investigadores
SGC	Sistema de Gestión de Calidad

Tabla 4.20 Indicadores del SGC y PIID

NO. META PIID	NO. META INTERNA	DESCRIPCION DE LA META	UNIDAD DE MEDIDA	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	INDICADOR DEL SGC	VALOR ESPERADO DEL SGC	OBSERVACIONES
1	1	Para el 2012, incrementar del 13% al 75% los estudiantes en programas educativos de licenciatura reconocidos o acreditados por su calidad.	Estudiantes en programas de educación superior que alcancen el nivel 1 o sean acreditados.	0	0	13%	24%	29%	39%	75%			
2	14	Lograr al 2012 que el 53% de los profesores de tiempo completo cuenten con estudios de posgrado	Profesores de tiempo completo que cuenten con estudios de posgrado	20%	27%	28%	43%	45%	46%	53%			
3	2	Alcanzar en el 2012, una eficiencia terminal (índice de Egreso) del 70% en los programas educativos de licenciatura	Índice de egreso	32%	43%	55%	59%	55%	56%	70%	Eficiencia de Egreso = (No. de estudiantes que egresan, en el periodo reglamentario (Hasta 12 semestres) habiendo cubierto el 100% de los créditos, No. de estudiantes que ingresa de la cohorte) * 100	60%	En esta meta se puede observar que no existe una alineación con el indicador establecido en el PIID, con el que está indicado en el SGC, aun con el % más bajo en el indicador del SGC. No se cumple con esta meta.
										Conformidad con el aprendizaje (créditos aprobados ÷ Créditos asignados) * 100 Eficiencia Terminal	86%		
6	16	Para el 2012, incrementar de 0 a 6% los profesores de tiempo completo con reconocimiento del perfil deseable.	Profesores de tiempo completo con perfil deseable	0	0	0	0	0	0	6%			Meta Crítica no se ha cumplido
7	27	Para el 2012, el Instituto mantiene certificado su proceso educativo, conforme a la norma ISO 90001:2000 y su certificación en la Norma ISO 14001:2004	Certificados	50%	50%	50%	50%	50%	50%	100%			
x	15	Para el 2012 incrementar del 50% al 80% de profesores que participan en eventos de formación docente y profesional.	Profesores participando en eventos de formación docente y profesional	50%	55%	60%	64%	71%	76%	80%	(Número de personas con plaza docente capacitado con al menos 20 horas ÷ Número total de	80%	Meta alineada al PIID y al SGC.
y		para el 2012 lograr que el Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas cuente con 2 Cuerpos Académicos consolidados	Cuerpos Académicos	0	0	0	0	0	0	2			Meta Crítica no se ha cumplido
z	12	Lograr para el 2012 que el 10% de los profesores del Instituto Tecnológico participen en redes de investigación	Profesores participando en redes de investigación	0%	0	0	0	0	0	10%			Meta Crítica no se ha cumplido
8	26	Lograr al 2012, incrementar del 20% al 30% los estudiantes del Instituto que son apoyados en el PRONABES y Becas SEP	Estudiantes becarios del PRONABES y Becas SEP.	486	611	700	562	521	592	900			
9	3	Lograr para el 2012, incrementar de 1970 a 3000 estudiantes la matrícula de licenciatura	Estudiantes en modalidad escolarizada	1970	2095	2414	2550	2539	2516	3000			Meta Crítica no se ha cumplido

NO. META PIID	NO. META INTERNA	DESCRIPCION DE LA META	UNIDAD DE MEDIDA	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	INDICADOR DEL SGC	VALOR ESPERADO DEL SGC	OBSERVACIONES
12	11	Alcanzar en el 2012, una matrícula de 50 estudiantes en los programas de posgrado	Estudiantes en posgrado	0%	0	0	0	0	0	15			Meta Crítica no se ha cumplido
13	4	Lograr para el 2012, se tengan 15 computadoras conectadas en internet en biblioteca	Número de computadoras conectadas a internet en la biblioteca	0	4	8	6	5	5	15			
14	5	Para el 2012, incrementar la infraestructura en Cómputo para lograr un indicador de 10 estudiantes por computadora.	Estudiantes por computadora	18	16	14	12	12	12	10			
15	6	Para el 2012, incrementar del 0% al 80% las aulas equipadas con TIC'S.	Aulas equipadas	0%	0	0	15%	40%	60%	80%			
16	7	Lograr para el 2012, se tengan 50 computadoras conectadas en internet II en el instituto.	Número de computadoras conectadas a internet II en el instituto	0	0	10	12	5	48	50			
17	8	Lograr que en el 2012, se cuente con 7 programas educativos de licenciatura orientados al desarrollo de competencias profesionales	Programas educativos actualizados con enfoque al desarrollo de competencias profesionales	0	0	0	1	8	8	7			
18	9	Para el 2012 lograr que el 40% de los estudiantes participen en actividades culturales, cívicas, deportivas y recreativas	Estudiantes que participen en actividades culturales, cívicas, deportivas y recreativas	35%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	Programa Cultural	1	Esta meta no está alineada con el indicador del PIID, y con el indicador del SGC, en uno indica un % de alumnos que participen en eventos y para el SGC, indica solo que se elabore un programa.
											Programa Deportivo	1	
19	10	Para el 2012, incrementar del 11% al 30% los estudiantes que participen en eventos de creatividad, emprendedores y ciencias básicas	Estudiantes que participen en eventos de creatividad, emprendedores y ciencias básicas	11%	11%	11%	26%	28%	30%	30%			
20	19	Para el 2012, lograr que el 42% de los estudiantes desarrollen competencias en una segunda lengua	Estudiantes que desarrollan competencias en una segunda lengua	30%	30%	31%	53%	53%	45%	42%			
21	18	Para el 2012, lograr que el 40% de los estudiantes realicen su servicio social en programas de interés público y desarrollo comunitario	Estudiantes realizando servicio social	10%	13%	18%	23%	78%	52%	40%	Servicio Social Prestado= (No. de estudiantes prestantes de Servicio Social ÷ No. Total de estudiantes que cumplen con el 70% de los créditos aprobados y que no han realizado su servicio social)*100	80%	Esta meta no está alineada con el indicador del PIID, y con el indicador del SGC, en el PIID, pide un 40% y en el SGC el 80%.
22	12	Para el 2008 el Instituto tendrá 100% conformado y en operación su Consejo de Vinculación.	Consejo de Vinculación	0%	0%	100%	100%	100%	100%	100%			

NO. META PIID	NO. META INTERNA	DESCRIPCION DE LA META	UNIDAD DE MEDIDA	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	INDICADOR DEL SGC	VALOR ESPERADO DEL SGC	OBSERVACIONES
23	20	Lograr al 2012, incrementar de 0 a 1 profesores investigadores, que estén incorporados al Sistema Nacional de Investigadores (SNI).	Investigadores en el (SNI)	0	0	0	0	0	0	1			Meta Crítica no se ha cumplido
24	21	A partir del 2008, se operará el Procedimiento Técnico-Administrativo para dar seguimiento al 20% de los egresados	Egresados ubicados	10%	12%	13%	15%	15%	40%	20%			
25	22	Para el 2012, obtener 3 registros de propiedad intelectual	Registros otorgados por el IMPI.	0	0	0	0	0	0	3			Meta Crítica no se ha cumplido
26	23	Para el 2012, tener incubadas 7 empresas en el Instituto.	Empresas incubadas	0	0	0	0	11	4	7			
27	24	A partir del 2009, el Instituto participará en el 100% de las convocatorias del Programa de Fortalecimiento Institucional	Participaciones en la convocatoria	0	0	0	100	100%	100%	100%			
28	17	Lograr al 2012, la entrega anual del informe de rendición de Cuentas del Instituto con oportunidad y veracidad	Informes de Rendición de Cuentas	1	1	1	1	1	1	1			
29	28	Lograr al 2012, que el 95% de los directivos y personal de apoyo y asistencia a la educación, participen en cursos de capacitación y desarrollo	Participantes en cursos de capacitación	86%	88%	90%	75%	93%	91%	95%	(Número de personal directivo y de apoyo y asistencia a la educación capacitado con al menos 20 horas ÷ Número total de personal directivo y de apoyo y asistencia a la educación del Instituto)*100.	78%	Esta meta no está alineada con el indicador del PIIID, y con el indicador del SGC, en el PIIID, pide un 95% y en el SGC el 78%.
INTERNA DE LA INSTIT.	25	Dirigir la integración, gestión y evaluación de los 6 documentos de gestión de recursos (PTA, Anteproyecto de POA, POA, Anteproyecto de Inversión, Evaluación Programática Presupuestal y Proyecto de Impulso a la Calidad) para asegurar la operación y desarrollo del Instituto.	Documentos de ejercicios de recursos				4	5	6	6	Índice de metas alcanzadas PTA = (No. de metas del PTA alcanzadas ÷ No de metas del PTA programadas)*100	85%	
INTERNA DE LA INSTIT.	29	Asegurar la integración, gestión y evaluación de los 4 documentos de ejercicio de recursos, (informe de estados financieros, mantenimiento menor, Nóminas conciliadas e inventario de bienes muebles e inmuebles) para asegurar el cumplimiento de la normatividad vigente, aplicable de manera oportuna y transparente.	Documentos de ejercicios de recursos				4	4	4	4	Mantenimiento preventivo = (No de Mantenimientos realizados ÷ No. de mantenimientos programados) * 100 Mantenimiento correctivo = (No. de mantenimientos realizados ÷ No. de Manteimientos solicitados) *100	98% 100%	Esta meta, no está alineada con el indicador del SGC, en el PIIID, la meta está descrita de manera general, y en el SGC, está más desglosada a detalle.
INTERNA DE LA INSTIT.	30	Asegurar la participación del 90% del personal del Instituto, en por lo menos 2 eventos sociales del ITLAC, para contribuir a la integración y mejora del ambiente laboral	Personal participante en evento social/Personal programado para participar en evento social				90%	90%	90%	90%			