

# Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y  
Mercadología

**Maestría en Administración**



Propuesta metodológica para la mejora continua  
del proceso de planeación estratégica del ITESO

---

Trabajo recepcional que para obtener el grado de  
Maestro en Administración

Presenta: Luis Fernando Cuéllar Cervantes

Asesor: Dr. Luis Edmundo Garrido Sánchez

Tlaquepaque, Jalisco. 09 de mayo de 2019.

## Índice general

<b>Resumen y palabras clave .....</b>	<b>4</b>
<b>Capítulo 1 Definición del problema de intervención .....</b>	<b>5</b>
1.1. Descripción del problema de intervención .....	6
1.2. Contexto y justificación .....	7
1.3. Objetivo .....	10
1.4. Alcances y limitaciones.....	10
<b>Capítulo 2 Marco teórico .....</b>	<b>11</b>
2.1. Estrategia.....	12
2.2. Planeación .....	16
2.3. Relación entre planeación y estrategia .....	20
2.4. Planeación estratégica.....	21
2.5. Proceso de planeación estratégica.....	24
2.6. Planeación estratégica en las Instituciones de Educación Superior (IES) .....	26
<b>Capítulo 3 Marco metodológico.....</b>	<b>29</b>
3.1. Proceso de intervención .....	30
3.1.1. Obtención de información.....	30
3.1.2. Diagnóstico .....	32
3.1.3. Diseño de la propuesta metodológica.....	35
3.1.4. Prueba de concepto.....	36
<b>Capítulo 4 Intervención y exposición de hallazgos .....</b>	<b>38</b>
4.1. Resultados de revisión documental. ....	39
4.2. Resultados de las fases de obtención de información inicial y detallada. ....	40
4.2.1. Áreas a consultar, como fuentes primarias, para la obtención de información. .....	40
4.2.2. Instrumento para obtención de información.....	42
4.2.3. Resultados de la obtención de información.....	43
4.3. Estrategia para definir una propuesta metodológica. ....	45

4.4. La planeación estratégica como sistema.....	48
4.5. Propuesta metodológica para la mejora continua del proceso de planeación estratégica. ....	48
4.6. Prueba de concepto.....	52
<b>Capítulo 5 Discusión final .....</b>	<b>63</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>68</b>
<b>Índice de siglas.....</b>	<b>70</b>
<b>Índice de tablas y figuras.....</b>	<b>71</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>73</b>
Anexo 01 – Instrumento para la fase de obtención de información inicial. ....	73
Anexo 02 – Instrumento para el registro de resultados del proceso de validación. ....	77

## Resumen y palabras clave

Como herramienta de dirección, la planeación estratégica ha estado presente en el ámbito empresarial desde hace ya seis o siete décadas, y en las instituciones de educación superior, desde hace unas cuatro. A lo largo de este tiempo, un sinnúmero de autores la han convertido en su objeto de estudio, y se han generado incontables modelos que abordan el tema con muy variados niveles de profundidad y complejidad, algunos de ellos, desarrollados bajo contextos muy particulares, y por lo tanto, útiles para sectores muy específicos. La aplicación o puesta en marcha de cualquiera de estos modelos, no suele ser sencilla, y generalmente representa grandes retos para quienes los adoptan. Variables como la madurez, los recursos, el tamaño, la cultura y el conocimiento de cada organización, generan brechas, algunas pequeñas y otras más bien grandes, entre el modelo teórico y la implementación del mismo. Estas brechas, suelen mermar los resultados y beneficios esperados de un plan estratégico. El trabajo que aquí se presenta, propone una metodología de mejora continua para la atención y reducción de las brechas existentes entre la implementación del modelo de planeación estratégica del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, ITESO, y un modelo teórico “ideal” de planeación estratégica, construido a partir de las mejores prácticas y los elementos comunes presentes en el trabajo de diversos autores conocedores del tema.

**Palabras clave:** Planeación estratégica, mejora continua, plan quinquenal.

## **Capítulo 1**

### **Definición del problema de intervención**

## 1.1. Descripción del problema de intervención

A finales de 2016, diversas áreas del ITESO llevaron a cabo ejercicios de evaluación al Plan Quinquenal 2012-2016 de la universidad<sup>1</sup>. Si bien los resultados fueron en general favorables, se observa que el ITESO no ha logrado alinear en su totalidad la Misión, las Orientaciones Fundamentales y la Planeación Quinquenal con los objetivos y metas institucionales y de las dependencias.

Un primer diagnóstico, basado en la documentación existente, sugiere que la planeación estratégica del ITESO se desarrolla con un enfoque vertical, situación que con el paso del tiempo ha convertido a cada una de las direcciones estatutarias en silos aislados que proponen proyectos en su mayoría separados y desarticulados de los proyectos de las otras direcciones. Los planes anuales que se desarrollan al interior de las diferentes oficinas, centros, departamentos y direcciones de apoyo, no necesariamente corresponden a lo establecido en la planeación estratégica y los esfuerzos de las distintas áreas de la universidad no necesariamente abonan al cumplimiento de los objetivos.

Por otra parte, los procesos presupuestales y de asignación de encargos<sup>2</sup> suelen producir resultados que difícilmente se pueden incorporar a los proyectos definidos en los planes anuales.

---

<sup>1</sup> Los resultados de los diferentes ejercicios de evaluación al Plan Quinquenal 2012-2016 se encuentran registrados en <http://bit.ly/2zE9EQR>

<sup>2</sup> La asignación de encargos es el proceso mediante el cual las diferentes dependencias de la universidad asignan y distribuyen el trabajo entre sus colaboradores.

Así pues, el esfuerzo y los recursos que se requieren para lograr la convivencia de los planes estratégicos, con los planes anuales y los procesos presupuestales y de asignación de encargos suelen representar una carga operativa muy fuerte para las diferentes dependencias de la universidad.

Este trabajo de intervención busca generar, en primer lugar, un diagnóstico sistémico de los procesos institucionales de planeación que proporcione elementos para confirmar o descartar la posible problemática descrita en los párrafos anteriores, y de ser necesario, el desarrollo de una propuesta metodológica que permita atender las oportunidades de mejora que pudieran surgir.

## **1.2. Contexto y justificación**

Con 60 años de vida, el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, ITESO, es una de las instituciones de educación superior privadas más importantes en el estado y en la región occidente del país.

En el periodo de otoño de 2017, la universidad atendió alrededor de 9,650 alumnos de licenciatura y 900 alumnos de posgrado que cursaban alguna de sus 37 carreras, 4 especialidades, 17 maestrías y 3 doctorados. De los cerca de 10,500 estudiantes, 4,805 alumnos recibieron algún tipo de apoyo financiero, para lo que se destinaron poco más de 153 millones de pesos.

En dicho momento, el ITESO se dividía en 4 direcciones estatutarias, 1 dirección de planeación, 12 oficinas (con labores principalmente administrativas y de soporte), 8 centros, 11 departamentos académicos y 2 direcciones de apoyo a las actividades de enseñanza (Dirección de Información Académica y Dirección de Servicios Escolares). Contaba con aproximadamente 1,000 empleados de tiempo fijo y 1,100 profesores de asignatura.

Según la Estructura Legal Rectora del ITESO<sup>3</sup>, la misión y las orientaciones fundamentales (OFI) son los documentos normativos de mayor jerarquía, y son los que enmarcan el proyecto universitario con el que la institución está comprometida. Para el logro de este proyecto, el ITESO se apoya en su planeación estratégica, que por su periodicidad de revisión, se denomina Planeación Quinquenal, y de ella se desprenden planes anuales de trabajo que se definen al interior de cada una de las direcciones estatutarias.

Adicionalmente, también de forma anual pero no necesariamente a la par de la definición de los planes anuales, la universidad lleva a cabo procesos presupuestales y de asignación o distribución de tareas (o de asignación de encargos).

---

<sup>3</sup> Se puede consultar en <http://bit.ly/2AAkpF3>



La complejidad y el tamaño de la institución hacen que el “mover” al ITESO hacia el rumbo deseado sea una tarea que requiere de un gran esfuerzo.<sup>4</sup>

La universidad está convencida de la importancia que tiene la planificación estratégica para el logro de sus metas y objetivos, y una prueba de esto, es la creación por parte del Rector de la Dirección de Planeación en febrero de 2016, decisión que fue avalada por la Junta de Gobierno en diciembre de 2015 y por el Consejo Universitario a inicios de febrero de 2016.

En el comunicado oficial<sup>5</sup> donde se anuncia la creación de la Dirección de Planeación, se especifica claramente que uno de los tres ejes de la misión de ésta es, precisamente, apoyar los procesos de planeación institucional del ITESO.

Así pues, se identifica como patrocinadora de este trabajo a la Dirección General Académica, y como clientes directos tanto a la Dirección de Planeación como a la Rectoría de la universidad, quienes cuentan con disponibilidad para apoyar el proyecto de intervención.

---

<sup>4</sup> En el Plan de Desarrollo del ITESO 2017-2021, el entonces Rector, Dr. José Morales Orozco, S.J., declaró: “Confío en que este documento servirá para que todos los miembros del ITESO **caminemos en la misma dirección**”. En ese enunciado, se expresa el deseo de que el ITESO no solo se “mueva”, sino que además se “mueva” como un todo hacia un punto específico, registrado en el mismo documento. Además, en el mismo Plan, se puede ver que ese “movimiento” responde tanto a una situación y a un contexto particular (movimiento obligado), como a un deseo y un “querer ser” (elección de movimiento).

<sup>5</sup> Se puede consultar en: <http://bit.ly/2PnryCc>

Es importante mencionar también que el proyecto de intervención se desarrollará en el marco del Programa de Superación del Nivel Académico del Personal (PSNA), por lo que no sólo se cuenta con el respaldo de la Dirección de Planeación, de la Dirección General Académica y de Rectoría, sino que además constituye un compromiso con éstas áreas. Se espera que los resultados de esta intervención aporten elementos de apoyo para el desarrollo de la planeación estratégica 2022-2026 del ITESO.

### **1.3. Objetivo**

A través de un análisis sistémico de los actuales procesos institucionales de planeación estratégica, desarrollar una propuesta metodológica (sección 4.5) que permita atender las oportunidades de mejora que pudieran surgir durante el diagnóstico.

### **1.4. Alcances y limitaciones**

Si bien los procesos de planeación estratégica y los procesos de planeación táctica u operativa están estrechamente relacionados (los segundos se desprenden de los primeros), este trabajo se centra únicamente en lo estratégico, cubriendo el Plan de Desarrollo del ITESO, el Plan de Desarrollo Académico y los planes de las Direcciones de Administración y Finanzas, de Relaciones Externas, de Integración Comunitaria, y de las dependencias del ITESO, para el periodo 2017-2021, y no busca abordar lo relacionado, por ejemplo, a la planeación anual que las diferentes áreas de la universidad realizan.

## **Capítulo 2**

### **Marco teórico**

## 2.1. Estrategia

El concepto de *estrategia* ha acompañado a la humanidad desde el inicio de las operaciones militares, que podrían remontarse a las batallas de las primeras tribus para controlar los territorios de caza (Cope, 1991). De forma escrita, se pueden encontrar referencias a la aplicación de este concepto en el libro *El arte de la guerra* de Sun Tzu, general de origen chino que vivió entre el 544 - 496 a.C. (Contreras Sierra, 2013). Asimismo, la *estrategia* forma parte de textos del político y orador ateniense Pericles (494 - 429 a. C.), de escritos del tiempo de Alejandro de Macedonia (356 - 323 a.C.) y en los relatos de las acciones emprendidas por el general y estadista cartaginés Aníbal Barca (247 – 183 a.C.) durante su campaña contra Roma (Colón y Rodríguez, 2009; Luna González, 2014).

El término *estrategia* tiene su origen en las palabras griegas *stratos*, que hace referencia a *ejército*, y *agein*, que significa *guía* o *conducción* (Rojas López y Medina Marín, 2012). También del griego, se deriva el término *stratēgós* que quiere decir *general de un ejército* (Serrano Cárdenas, Bravo Ibarra, y Amante García, 2013; Real Academia Española, 2014).

Con el paso del tiempo, la *estrategia* dejó de tener un contexto militar y comenzó a ser utilizado en ámbitos políticos, administrativos, económicos, religiosos, culturales, sociales, etc. (Contreras Sierra, 2013), y para cada momento y contexto, se propusieron distintas definiciones con base en los conceptos que se consideraban como la esencia del término (Ronda y Guerras, 2012; citados en Serrano Cárdenas, et al., 2013).

En el terreno de la dirección y la administración, el estudio de la estrategia comenzó a formalizarse en la década de 1950, cuando dos compañías, Ford y la corporación Carnegie, patrocinaron a varias escuelas de administración en los Estados Unidos para realizar una investigación en este campo (Serrano Cárdenas, et al., 2013), y desde entonces se ha generado una vasta colección de definiciones documentadas por diversos autores.

Rojas López y Medina Marín (2012), presentan en su libro *Planeación estratégica: fundamentos y casos* algunas definiciones representativas, como la de Von Neumann y Morgenstern (1944), quienes definen la estrategia empresarial como “una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta”. Rojas López y Medina Marín (2012) también incluyen la definición de Alfred Chandles (1962), que identifica la estrategia como “el elemento que determina las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichas metas”, la de Kenneth Andrews (1971), quien desde la Escuela de Negocios de Harvard propone que “la estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será”, y la de Igor Ansoff (1965), que ve a la estrategia como “un hilo conductor que corre entre las actividades de la empresa, los productos y los mercados”.

Al existir tantas ideas como autores, resulta difícil adoptar una propuesta particular, por lo que en lugar de seleccionar una definición que sirva como marco de referencia para este trabajo, se ha optado por buscar los elementos que resulten comunes para identificar la esencia del término.

Sallenave (2002), identifica 4:

1. Los **objetivos** de la acción empresarial claramente definidos (atributos, escalas de medida, normas, horizonte temporal).
2. El **plan** de acción a nivel de la empresa total y a nivel de las divisiones.
3. Los **programas** funcionales que describen y miden las consecuencias del plan para cada una de las funciones (finanzas, mercadeo, personal, etc.) de la empresa.
4. Los **recursos** requeridos para llevar a cabo los programas.

Por su parte, Ronda Pupo y Guerras Martin (2012; citados por Serrano Cárdenas, et al., 2013), identifican en su investigación que los términos **organización, entorno, acciones y recursos**, son los elementos clave de la estrategia.

Así pues, se concluirá que la estrategia implica la **identificación de una situación concreta, la definición de metas, objetivos, propósitos y actividades**, y que además contempla un **análisis** y una **elección** (o **selección**), y **define acciones y recursos**, todo encaminado a responder las dos preguntas básicas planteadas por Drucker (1954; citado en Serrano Cárdenas, et al., 2013): *¿qué es el negocio?* y *¿qué debería ser?*

Hoy, a poco más de 60 años de aquel estudio patrocinado por Ford y la corporación Carnegie (referido párrafos atrás), la estrategia se ha vuelto un requisito indispensable para las organizaciones. En su libro *Who Says Elephants Can't Dance?*, Gerstner (2002; citado en Center for Applied Research, 2005) afirma que no importa cuál sea la estrategia de una organización, siempre y cuando ésta tenga una. Con su afirmación, Gerstner nos hace ver la “obligatoriedad” de contar con una estrategia, pero ciertamente no se puede perder de vista que las estrategias deben ser alcanzables, y que los recursos para alcanzarla deben estar presupuestados y su obtención debe estar garantizada (Contreras Sierra, 2013).

La trascendencia de la estrategia en las organizaciones de hoy día, se fundamenta en el resultado de las observaciones y trabajos realizados por diferentes autores, como Rodríguez Valencia (1998), quien afirma que la función clave de la estrategia es dar orientación, y que su influencia contribuye a que la organización se acerque adonde quiere llegar (aunque reconoce que por sí misma, no asegura que se llegue, realmente adonde se quiere), e identifica lo siguiente:

- La falta de estrategias puede originar que no se logran los objetivos.
- Son lineamientos generales que permiten guiar las acciones de la empresa, al establecer varios caminos para llegar a un determinado objetivo.
- Sirven como base para lograr los objetivos y ejecutar la decisión.
- Facilitar la toma de decisiones al evaluar alternativas, eligiendo la mejor.
- La creciente competencia hace necesario el establecimiento de estrategias.
- Desarrollan la creatividad en la solución de problemas.

Hofer y Schendel (1985) llegan incluso a afirmar que la estrategia es tan importante para las organizaciones que éstas deben derivar de ella su estructura.

## 2.2. Planeación

Al igual que el concepto de *estrategia*, el de *planeación* ha acompañado a la humanidad desde hace miles de años, y podemos encontrar referencias a él, por ejemplo, durante la construcción de las pirámides egipcias (Cope, 1991).

El concepto de planeación no está exento tampoco de esa oleada de definiciones que se han generado a lo largo del tiempo por numerosos autores y bajo un sinnúmero de situaciones y contextos particulares, pero tampoco está exento de esos elementos comunes que permiten identificar su esencia. En este sentido, quizá la descripción que contiene dichos elementos esenciales es la propuesta por Rodríguez Valencia (1998), y en la que se considera que “la planeación **implica una visión al futuro**, ya que, de una **situación actual** (Sa) se espera llegar a un **fin o resultado** (Rf), [...]. Para llegar al resultado final existen **varios caminos**, por tanto, hay que **seleccionar las opciones y los medios** más pertinentes que **alcancen el objetivo esperado**. De manera en que la planeación **se vincula con la operación** misma, la situación actual (Sa) avanza, de manera que se logran estados diferentes en el tiempo, bajo circunstancias y condiciones también diferentes. [...] Es el proceso de **decidir por anticipado** lo que ha de hacerse y cómo. La planeación **coordina las actividades** de la organización hacia objetivos perfectamente definidos y convencidos.”



No menos importantes, aunque sí menos “esenciales”, son las definiciones de otros autores:

- Rojas López y Medina Marín (2012): “La planeación es la etapa mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales y tomando en consideración la disponibilidad de recursos que permitan establecer un marco de referencia para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio”.
- Münch Galindo y García Martínez (2006): “La determinación de los objetivos y la elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro”.
- Jones (s/f; citado en Rodríguez Valencia, 1998): "El desarrollo sistemático de programas de acción encaminados a alcanzar los objetivos organizacionales convenidos mediante el proceso de analizar, evaluar y seleccionar entre las oportunidades que hayan sido previstas."
- Gómez Ceja (1994): "El proceso que nos permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización en base a la técnica, así como, en el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades."
- Scanlan (1978): la define como: "El 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."

- Goodstein, Nolan, y Pfeiffer (2004): “La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. Así, la planeación se anticipa a la toma de decisiones, con lo cual consiste en un proceso de decidir antes de que se requiera la acción.”

La importancia que tiene la planeación es clara desde que el concepto mismo surgió. El filósofo romano Séneca (citado por Rodríguez Valencia, 1998), que vivió entre el año 4 a.C. y el año 65 d.C., solía decir que "si un hombre no sabe a qué puerto se dirige, ningún viento le será favorable", y el Comandante Supremo de las Fuerzas Aliadas en la Segunda Guerra Mundial, Dwight Eisenhower (citado en Bonney, 2004), afirmaba que “los planes no son nada, pero que la planeación lo es todo”.

En el ámbito directivo y administrativo, Mintzberg (1994) ofrece cuatro razones fundamentales por las que las organizaciones deben planear:

- Las organizaciones deben planear para coordinar sus actividades.
- Las organizaciones deben planear para asegurar que el futuro sea tomando en cuenta.
- Las organizaciones deben planear para ser “racionales”.
- Las organizaciones deben planear para controlar.

Rodríguez Valencia (1998) por su parte, identifica que “la operación de una organización no ocurre bajo condiciones de *completa certeza* ni tampoco bajo condiciones de *absoluta*

*incertidumbre*. Las condiciones de *completa certeza* existen cuando más del 99% de todos los factores relevantes son conocidos, mientras que las condiciones de *absoluta incertidumbre* están presentes sólo cuando se conoce el 1% de los factores relevantes. Las operaciones organizacionales ocurren bajo condiciones que descansan entre los extremos de certeza e incertidumbre (del 99% al 1%) que es conocida como riesgo” (definido como el conocimiento de la probabilidad de que un evento dado pueda o no ocurrir), y asegura que la planeación, si bien no elimina el elemento riesgo, sí provee las bases para determinar el grado de riesgo en términos más precisos.

De éste mismo autor, podemos recuperar algunos otros aspectos puntuales que sustentan la importancia de la planeación en las organizaciones. La planeación:

- Promueve el desarrollo del organismo al establecer métodos para utilizar racionalmente los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, mas no los elimina.
- Propicia una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir, y un afán por lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona al organismo social al medio ambiente externo.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando el empirismo (institucional, improvisacional).
- Reduce al mínimo los riesgos, y aprovecha al máximo las oportunidades.

- Al establecer planes de trabajo, éstos suministran las bases a través de las cuales operará el organismo.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales, y proporciona al administrador adecuados rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Maximizar el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la organización.
- Hace que los empleados conozcan perfectamente que es lo que se espera de ellos y les da una oportunidad de tomar parte en las decisiones a que se lleguen.
- Proporciona los elementos necesarios para llevar a cabo el control.

### **2.3. Relación entre planeación y estrategia**

Como ya se ha mencionado, los conceptos de *planeación* y de *estrategia* han estado presentes a través de la historia de la humanidad de diferentes maneras (Rojas López y Medina Marín, 2012).

Por separado, estos conceptos representan objetos de estudio vastos, y herramientas indispensables en toda organización del siglo XXI. Sin embargo, no se puede dejar de apuntar la importancia de conjugar la planeación con la estrategia, dado que la planeación es el medio natural para conseguir los objetivos estratégicos propuestos (Serrano Cárdenas, et al., 2013). En este sentido, la estrategia se convierte en el inicio del proceso de planeación (Contreras Sierra, 2013).

Hofer y Schendel (1985) sugieren que la planeación estratégica es un proceso de solución de problemas aplicado a definir la estrategia de una organización, mientras que Rodríguez Valencia (1998) considera que la planeación estratégica es un tipo especial de planeación, que tiene la característica de ver a la organización como un todo, y que se piensa a largo plazo (aproximadamente cinco años hacia el futuro).

Para Sallenave (2002), estos conceptos (planeación y estrategia) están ligados indisolublemente, ya que ambos definen las acciones a realizar en un periodo de tiempo para alcanzar los objetivos deseados.

## **2.4. Planeación estratégica**

El término de *planeación estratégica* surge durante la década de 1950 en el ámbito de los negocios del sector privado estadounidense. Durante las décadas de 1960 y 1970, bajo la creencia de que ésta era la solución a todos los problemas de las organizaciones, alcanzó su máximo apogeo para posteriormente comenzar a perder fuerza en la década de 1980 (Torres Hernández, 2014).

Hoy en día, debido a factores como la aceleración del cambio tecnológico, la creciente complejidad de la actividad gerencial y la creciente complejidad del ambiente externo (Steiner, 1969; 1979; citado en Rodríguez Valencia, 1998), las organizaciones han vuelto la mirada hacia la planeación estratégica, manteniéndola como una de las principales

herramientas de la dirección. Robbins y Coulter (2010) incluso afirman que la planeación estratégica puede hacer la diferencia en qué tan bien se desenvuelve una organización.

Contreras Sierra (2013) sostiene que “toda organización necesita tener un norte, directrices o políticas que la guíen, que faciliten a través del análisis, tanto interno como externo, saber cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro y es allí cuando surge la planeación estratégica”.

Resulta obligado mencionar que hablar de planeación estratégica, no es necesariamente hablar de un tema sencillo, pues la variabilidad e inestabilidad del entorno actual la vuelven una herramienta cuya aplicación tiende a ser compleja y que requiere permanente observación, por lo que algunas empresas, sobre todo las micro, pequeñas y medianas, prefieren apostar a la inmediatez de resultados que a una estrategia a largo plazo (Jaimes Amoroch, Bravo Chadid, Cortina Ricardo, Pacheco Ruiz, y Quiñones Alean, 2009). En el pasado, una planeación estratégica de 5 a 10 años era común, mientras que hoy día, establecer un horizonte de 2 o 3 años a futuro resulta difícil, por lo que las estrategias deben poderse adaptar de manera rápida a condiciones no esperadas (Center for Applied Research, 2005).

El concepto de *planeación estratégica*, al igual que los conceptos de *estrategia* y de *planeación*, ha sido definido de diversas maneras por múltiples autores a lo largo del tiempo.

Williams (2011; citado en Serrano Cárdenas et al., 2013), manifiesta que la planeación estratégica se trata de escoger un objetivo y desarrollar un método para alcanzarlo direccionando las acciones de la organización hacia actividades que contribuyan a tal fin, eliminando también aquellas que no.

Para Robbins y Coulter (2010), la *planeación estratégica* implica definir los planes de lo que una organización tendrá que hacer para alcanzar sus objetivos, y la definen como “lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de la organización”. Sallenave (2002) por su parte, asegura que la planeación estratégica “es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo”.

Serna (2008; citado en Daza Lesmes, 2010), sugiere que la *planeación estratégica* es el proceso a través del cual las personas que toman decisiones obtienen, procesan y analizan información interna y externa, para valorar tanto la situación actual de la organización como su nivel de competitividad, para poder prever y decidir sobre el camino de la institución hacia el futuro.

Rodríguez Valencia (1998), con base en las definiciones propuestas por Steiner (1969; 1979) y Aguirre O. (s/f), llega a la conclusión de que la *planeación estratégica*:

- Reúne la **totalidad de las funciones operacionales** de una organización (producción, comercialización, etc.)
- Permite a la dirección **coordinarlas** y aprovecharlas conjuntamente

- Es un medio para **transitar hacia el futuro** de manera ordenada.

La planeación estratégica se puede entender, según de la Rosa Alburquerque y Lozano Carrillo (2010), como una herramienta administrativa o de gestión que consiste en:

- El establecimiento de la misión y visión organizacionales
- El análisis de las fortalezas y debilidades de la organización, así como de las oportunidades y amenazas del entorno organizacional
- Establecer los objetivos estratégicos, estrategias y metas que permitan a la organización cumplir con la misión y visión establecidas de antemano.

Vista como herramienta de gestión, la planeación estratégica tiene, según Daza Lesmes (2010), una función principal: orientar las transformaciones organizacionales en el presente, para alcanzar futuros desarrollos institucionales. Lorange y Vancil (1976, citados en Serrano Cárdenas et al., 2013) identifican dos funciones principales: (1) desarrollar, integrar y coordinar un plan de acción consistente en el largo plazo y (2) facilitar la adaptación a los cambios del entorno.

## **2.5. Proceso de planeación estratégica**

Lo primero a tomar en cuenta cuando se habla de un *proceso de planeación estratégica*, es que éste debe existir como un proceso formal, lógico y sistemático que ayude a formular los objetivos y metas de la organización, a identificar los problemas estratégicos, a realizar



la asignación estratégica de recursos y a alinear las actividades administrativas y operativas con la estrategia (Serrano Cárdenas et al., 2013; Hofer y Schendel, 1985; «Curso: Modelos de Planeación de Instituciones Educativas», s. f.).

Se reconoce además, que los principales modelos de planeación estratégica definidos en la literatura difieren en el grado de detalle y complejidad con que explican cada una de las fases o pasos del proceso, pero que todos consideran, de una u otra forma, los siguientes elementos (Hofer y Schendel, 1985; Torres Lima et al., 2008):

- **Identificación de la estrategia:** La evaluación de la estrategia actual y de sus componentes.
- **Análisis:** Evaluar los ambientes específicos (análisis ambiental), las destrezas y recursos disponibles (análisis de recursos), las oportunidades y amenazas del ambiente (análisis de brechas o del grado de cambio requerido).
- **Evaluación:** Identificar y evaluar las opciones para construir una nueva estrategia en términos de los objetivos, los recursos disponibles, y las oportunidades y amenazas que existen. Cuando se formulan las opciones, se debe pensar también en cómo se ejecutarán (Barrows, 2009; citado en Jaimes Amorocho et al., 2009).
- **Elección y ejecución:** Seleccionar una o más de las opciones y ejecutarlas. Es fundamental el monitoreo (definir ajustes que permitan responder a tiempo a cambios en el entorno), la evaluación y el control (no se puede controlar lo que no se puede medir). (Jaimes Amorocho et al., 2009).

Cáceres (2007) y Daza Lesmes (2010), por ejemplo, consideran únicamente tres etapas: 1) diseño y planeación, 2) aplicación (o implementación) y 3) monitoreo (o control). Serrano Cárdenas et al. (2013) por su parte, consideran cuatro fases: 1) diagnóstico, 2) prospectiva estratégica, 3) *project strategy* y 4) comunicación y actualización del plan estratégico; Jeston y Nelis (2008) identifican seis: 1) análisis de aspectos internos y externos, 2) elecciones estratégicas, 3) determinación del impacto en los procesos, 4) definición de métricas estratégicas, 5) consolidación (completar) del plan y 6) liberación y comunicación.

## **2.6. Planeación estratégica en las Instituciones de Educación Superior (IES)**

En 1983, la planeación estratégica “aterriza” en el sector educativo con la publicación del libro *Academic strategy: The management revolution in American higher education* de George Keller, donde se reconoce a las universidades como instituciones complejas que requieren de un plan o estrategia para sobrevivir. Durante esta década (1980-1990), las universidades en Estados Unidos enfrentaban fuertes restricciones financieras, causadas por un entorno adverso en el que las variables económicas locales y globales eran inestables, y en el que solían existir caídas muy fuertes en la matrícula de alumnos debido a cambios demográficos. Bajo estas condiciones es que, para intentar responder de manera adecuada al entorno, las universidades adoptan la planeación estratégica como herramienta de gestión (Benavides Velasco y Quintana García, 2004).

Hoy en día, lejos de estabilizarse, el entorno en el que se desempeñan las IES es cada vez más complejo. En el trabajo de Benavides Velasco y Quintana García (2004) se señalan algunos de los cambios que se han suscitado en los últimos años y que han afectado drásticamente a la educación superior: La extensión de la educación superior a numerosos grupos sociales, la crisis en el bienestar y las estructuras socioeconómicas, el aumento en los niveles de conocimiento en la sociedad, el surgimiento de las nuevas economías, la internacionalización de la ciencia y los avances en materia de tecnologías de información y comunicaciones.

En todo el mundo, han surgido diferentes procesos de evaluación y acreditación que obligan a las IES a cumplir una serie de requerimientos y a mantener ciertos estándares de calidad y servicio, y que tienen un impacto directo en la forma en la que las universidades operan (Torres Lima et al, 2008; Benavides Velasco y Quintana García, 2004).

Además, cada vez se reconoce una mayor incidencia y compromiso de las universidades con la sociedad y su medio ambiente (Benavides Velasco y Quintana García, 2004), y han surgido modelos y sistemas como el de triple hélice (Leydesdorff y Etzkowitz, 1996) que consideran a las IES como parte fundamental del desarrollo económico y social.

Así pues, se hace evidente la necesidad de las IES de contar con una planeación estratégica que se desarrolle en términos de cierta flexibilidad, innovación, adaptabilidad y eficiencia, y que considere en todo momento las tendencias, cambios y retos del entorno en el que

están inmersas, y que les permita reaccionar y hacer frente, de manera oportuna, a posibles oportunidades, amenazas, problemas (Serrano Cárdenas et al., 2013; Guillaumín et al., 2003, Hambleton, 2006 y Hearn et al., 2006; citados en Torres Lima et al, 2008). Benavides Velasco y Quintana García (2004) consideran que la planeación estratégica permite a las universidades “mirar hacia afuera y adaptarse a un entorno cambiante”.

Según Daza Lesmes (2010), hoy día las mejores universidades del mundo fundamentan su desarrollo en procesos de planeación estratégica, misma que Torres Lima et al (2008) consideran ya como una característica indiscutible en las IES contemporáneas. Por su parte, Benavides Velasco y Quintana García (2004) afirman que la planeación estratégica permite a las universidades mejorar la calidad de la enseñanza y moldearla a las necesidades de la sociedad, y Keller (1998) destaca que es la base para construir iniciativas centradas en las necesidades de los estudiantes, y para relacionar el presupuesto y las finanzas de la institución a tales iniciativas.

## **Capítulo 3**

### **Marco metodológico**

### 3.1. Proceso de intervención

Para el desarrollo de este trabajo, se utilizó un enfoque sistémico y un estilo colaborativo de intervención que permitió la participación del personal del ITESO, de tal forma que el resultado se perciba como algo propio, y así reducir la posibilidad de cuestionar los resultados (Pérez Esparza y Eguía Dibildox, 2017).

Se definió un proceso de intervención que consta de cuatro fases: la obtención de información, el análisis y diagnóstico, la elaboración de la propuesta de mejora y la validación de la misma a través de una prueba de concepto. Este proceso se muestra en el diagrama 01.

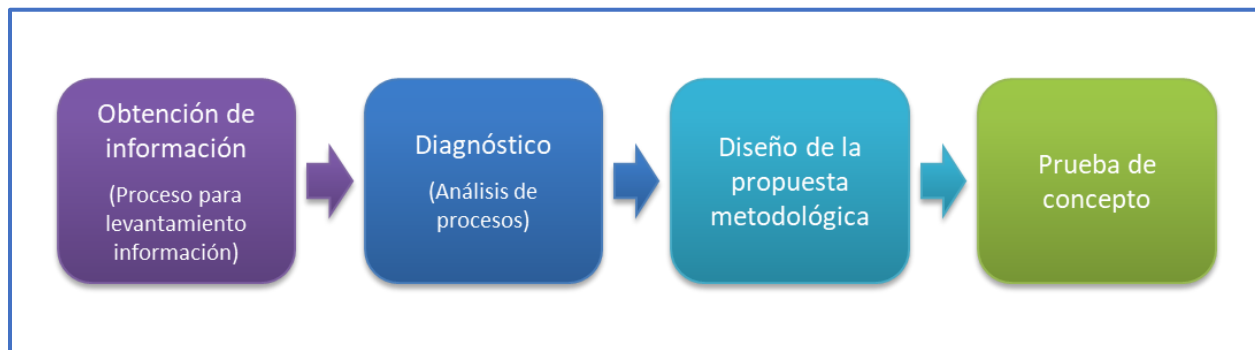


Diagrama 01 – Proceso de intervención

#### 3.1.1. Obtención de información

Para esta fase, se definió un proceso de levantamiento de información. Éste se muestra en el diagrama 02.



Diagrama 02 – Proceso para levantamiento de información

Tomando como insumo el diagnóstico preliminar, a través de los diferentes momentos del proceso para levantamiento de información, se buscaron elementos que permitieron conocer la situación actual y real del proceso de planeación estratégica de la universidad.

**Revisión documental:** Los documentos existentes se consideraron una fuente importante de información que aportaron elementos valiosos para las fases posteriores. Los planes estratégicos anteriores, sus evaluaciones y el resultado de los procesos presupuestales institucionales son ejemplos de los documentos consultados.

**Sesión de inicio (*kick-off*):** Durante esta reunión, se explicó el plan del proyecto de intervención, incluyendo, entre otras cosas, los objetivos, alcance, expectativas, tiempos y entregables. La sesión de inicio se consideró como un momento para recopilar datos

importantes sobre la visión general que los clientes y patrocinadores tienen sobre el proceso que se va a analizar (Salas Mejía, 2014).

**Obtención de información inicial:** En este momento, se recolectó información general con los involucrados en el proceso. Experiencias, impresiones, opiniones, oportunidades de mejora y problemas detectados son ejemplos del tipo de información que se recuperó. Algunas de las herramientas utilizadas fueron los cuestionarios, sondeos, encuestas y entrevistas semiestructuradas.

**Obtención de información detallada:** Finalmente, se buscó profundizar en todo aquello que resultó relevante para las fases posteriores al proceso de levantamiento de información. Fue en este momento cuando se buscó indagar sobre indicadores, mediciones, reportes detallados, estados de resultados, y balances de años previos. Se utilizaron como herramienta las entrevistas semiestructuradas.

### **3.1.2. Diagnóstico**

Siendo indiscutible que la planeación estratégica debe materializarse mediante un proceso formal, para la segunda fase de la intervención se definió una metodología basada en el proceso de análisis propuesto por la *Association of Business Process Management Professionals* (2013), misma que se puede observar en el diagrama 03.





Diagrama 03 – Proceso para el análisis y diagnóstico

### **Definición del alcance del análisis**

Fue necesario decidir y documentar qué tan lejos llegaría en el análisis de toda la información recuperada en la fase previa. Se evaluó si los recursos y el tiempo resultarían suficientes, y cuando fue ineludible, se priorizaron los esfuerzos. Un análisis muy exhaustivo podría haber dificultado el trabajo en etapas posteriores, e incrementa el riesgo de entrar en un estado de “parálisis por análisis”.

### **Selección de marcos de referencia para análisis**

Además del marco de referencia que representa el marco teórico de este documento, fue necesario evaluar otros marcos y modelos de análisis como SWOT (FODA), SIPOC, 5 Why, 5W1H, Ishikawa, Lean, TOC, Six Sigma, CEP, Arquetipos, EFQM, etc.

### **Ejecución del diagnóstico**

Según Pérez Esparza y Eguía Dibildox (2017), el diagnóstico es “un proceso de análisis y síntesis que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para

descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas”.

En este sentido, durante este momento se buscó contrastar el modelo actual de planeación estratégica de la universidad con el marco teórico para detectar posibles brechas y situaciones reconocidas en la bibliografía como problemas o factores que afecten el proceso de planeación estratégica, como los descritos por Machado, Farhangmehr y Taylor (2004; citados en Daza Lesmes, 2010), Kaplan y Norton (2005), Johnson (2004) y Mankins y Steele (2005).

Es importante mencionar que si bien algunos autores reconocen que existen pocos reportes y estudios de caso sobre la implementación de los procesos de planeación estratégica en universidades (Becker y Formisano, 2006; Castillo, 2004; citados en Torres Lima et al., 2008; Daza Lesmes, 2010), se conocen trabajos como el de Benavides Velasco y Quintana García (2004) sobre la Universidad de Málaga y el de López López y Vargas Hernández (2010) sobre la Universidad Autónoma de Sinaloa, que sirvieron para realizar un análisis comparativo (*benchmarking*) de los procesos de planeación que aportó elementos importantes para este trabajo.

### 3.1.3. Diseño de la propuesta metodológica

Para la tercera fase de la intervención, también se definió una metodología adaptada del proceso de diseño propuesto por la *Association of Business Process Management Professionals* (2013). Esta metodología se observa en el diagrama 04.



Diagrama 04 – Proceso para el diseño de la propuesta metodológica

#### **Definición del modelo "To-be"**

En este punto se buscó definir, de manera muy general, el proceso de planeación estratégica deseado (ideal) para el ITESO. Para esto, fue necesario considerar el resultado del diagnóstico generado durante la fase anterior del proceso de intervención. El nuevo proceso debería atender todas (o la mayoría) de las oportunidades de mejora detectadas, así como eliminar o disminuir los problemas encontrados.

Es importante mencionar que el alcance de este trabajo no considera el diseño de los modelos de cambio a través de los cuales se implementarían las modificaciones organizacionales necesarias para soportar los ajustes al proceso de planeación estratégica,

que en su momento podrían ser construidas a partir de las propuestas de autores como Kurt Lewin, Bristol y Siddeley, y Grouard y Meston.

Para el desarrollo de esta etapa, se utilizaron herramientas y técnicas para el modelado de procesos como BPMN, modelos de vista horizontal, modelos de arquitectura de procesos, mapas de relación y diagramas de arquetipos.

### **Diseño de la propuesta metodológica**

Fue en esta etapa donde se diseñó la propuesta metodológica para atender los huecos o brechas que existen entre el escenario actual y el modelo *“To-be”*.

### **Documentación de la propuesta metodológica**

El paso final de esta fase del proceso de intervención, es la documentación, en este mismo trabajo, de la metodología propuesta.

#### **3.1.4. Prueba de concepto**

La propuesta metodológica de mejora continua debe ser probada antes de ser considerada como un producto terminado. En este caso, se utilizó el proceso de validación que se muestra en el diagrama 05.



Diagrama 05 – Proceso para la prueba de concepto de la propuesta metodológica

### **Simulación**

Para la simulación, se diseñó un escenario imaginario del proceso de planeación estratégica en el que se aplicó la propuesta metodológica de mejora continua que resultó de este trabajo.

### **Análisis de resultados**

Consistió en revisar los resultados de la simulación para determinar si la propuesta metodológica había generado efectos favorables o no. De esta etapa se derivaron algunos cambios o ajustes a la propuesta, mismos que se documentaron e implementaron.

### **Entrega final**

En la fase final del proceso de validación, se documentó la propuesta metodológica en su versión final, incluyendo los cambios y ajustes generados a partir del resultado de las fases anteriores.

## **Capítulo 4**

### **Intervención y exposición de hallazgos**

#### **4.1. Resultados de revisión documental.**

Tomando como base el marco teórico definido para este trabajo, se construyó un “proceso de planeación ideal”, es decir, un modelo (modelo “I”) que considera las mejores prácticas y que incluye todos los elementos que, a decir de los autores consultados, favorecen el desarrollo de una planeación estratégica adecuada. Al mismo tiempo, se construyó un modelo (modelo “R”) que define, según el resultado del análisis documental, la realidad aparente del proceso de planeación estratégica del ITESO.

Posteriormente, ambos modelos fueron contrastados (modelo “I” vs modelo “R”) para detectar sus similitudes (color verde) y sus diferencias. Estas últimas se clasificaron en dos grupos:

- Menores (color naranja): Elementos que aparentemente se encuentran presentes en el proceso de planeación estratégica del ITESO, pero en los cuales se observan fallas o se perciben oportunidades de mejora.
- Mayores (color rojo): Elementos que no existen en el proceso de planeación estratégica del ITESO.

Los hallazgos de este análisis preliminar, basado en fuentes secundarias, se muestran en el diagrama 06, y sirvieron como insumo para definir los reactivos del instrumento (ver sección 4.2.2) a utilizar en la fase de obtención de información inicial (ver diagrama 02).

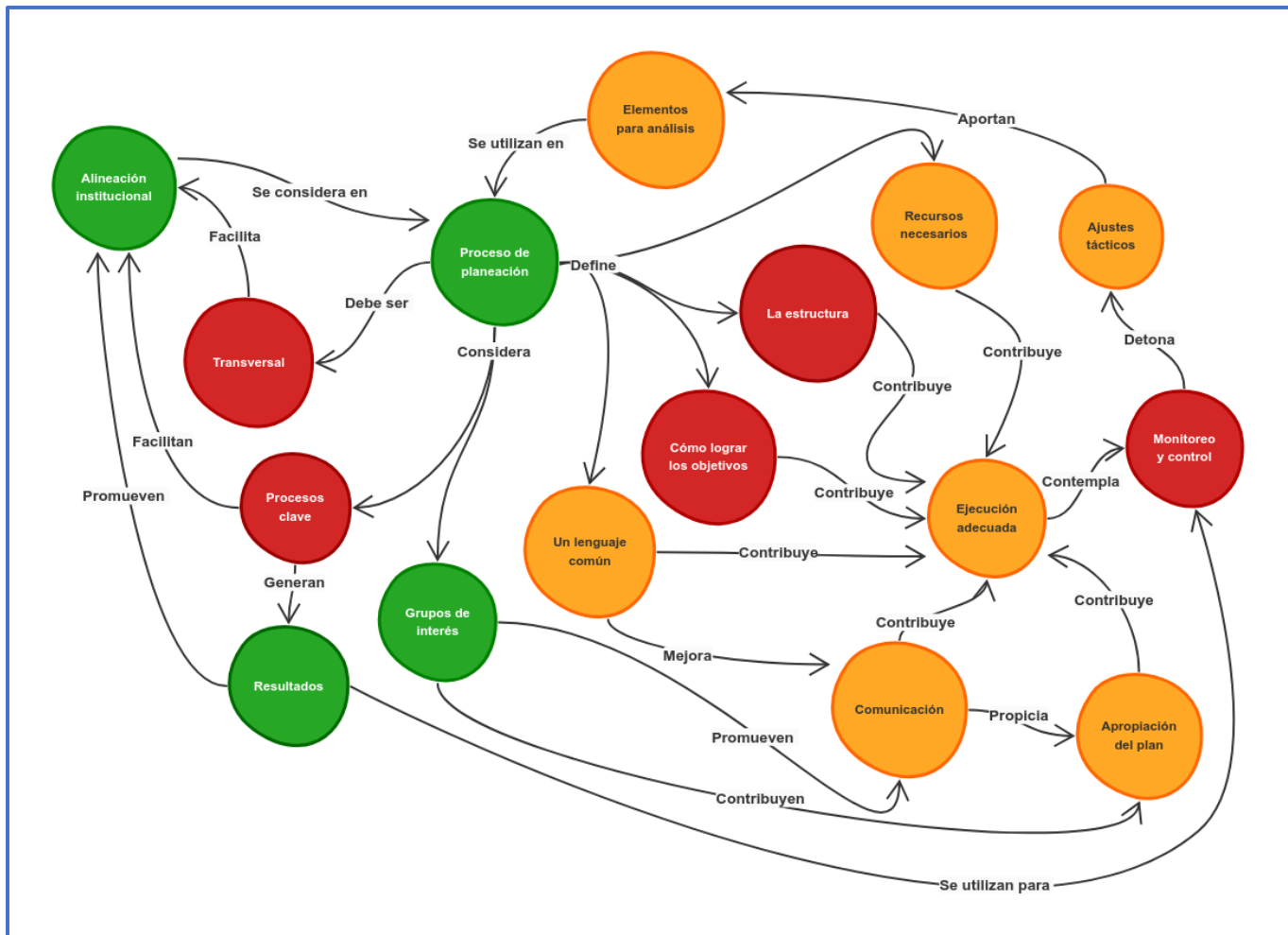


Diagrama 06 – Discrepancias detectadas, a partir de fuentes secundarias, entre los modelos “I” y “R”

## 4.2. Resultados de las fases de obtención de información inicial y detallada.

### 4.2.1. Áreas a consultar, como fuentes primarias, para la obtención de información.

Para la obtención de información, se determinó realizar entrevistas semiestructuradas a un total de 19 personas de diferentes direcciones del ITESO, pertinentes al alcance definido al inicio de este proyecto, y que se identifican con color azul en el organigrama que a continuación se muestra (figura 01).



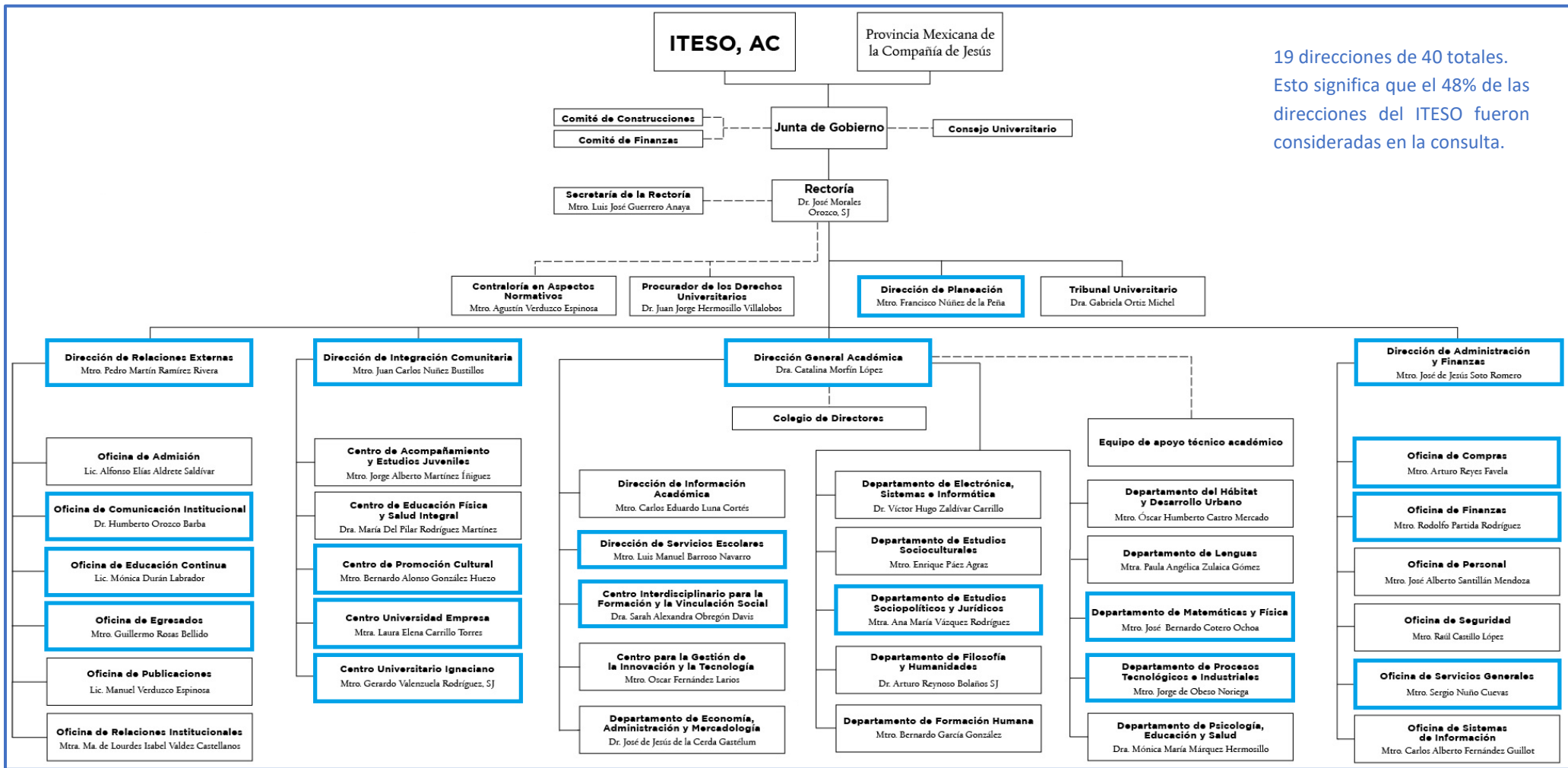


Figura 01 – Ubicación de las áreas a consultar en el organigrama del ITESO

#### 4.2.2. Instrumento para obtención de información.

El instrumento para la obtención de información se divide en dos partes. La primera (figura 02), busca recopilar información básica que permita construir el “perfil estratégico” de la persona entrevistada. Dicho perfil permitirá establecer, por ejemplo, el nivel de *expertise* de la persona en materia de planeación estratégica, su actitud hacia este tema, etc.

Logo de ITESO Universidad Jesuita de Guadalajara

**Planeación estratégica del ITESO**  
**Guía de entrevista**

Página: 1 de 4

---

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
Puesto del entrevistado: \_\_\_\_\_ Elaboró: \_\_\_\_\_

Respecto a la PQ en el ITESO, nivel de:      Bajo      Medio      Alto

Experiencia (participación en la PQ):	■	■	■
Conocimiento del tema (expertise):	■	■	■
Información con la que cuenta:	■	■	■
Actitud:	■	■	■

---

Figura 02 – Primera parte del instrumento de obtención de información inicial.

La segunda parte del instrumento, se compone de 16 reactivos que permiten registrar una respuesta cerrada (útiles para una sistematización numérica) y al mismo tiempo profundizar sobre la misma mediante un texto abierto (es importante conocer la opinión y la percepción detallada del entrevistado), y 3 reactivos que registran únicamente una respuesta abierta. Los resultados se utilizarán para confirmar los hallazgos documentados en el diagrama 06. El instrumento completo se incluye en el anexo 01.

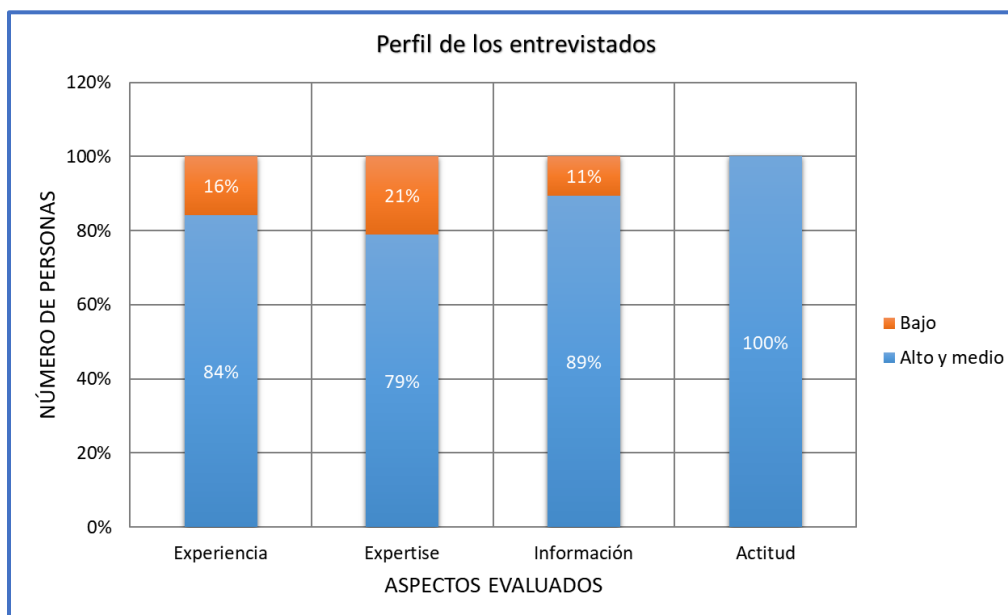
### **4.2.3. Resultados de la obtención de información.**

#### **Perfil estratégico**

La experiencia de las personas (el número de ocasiones en las que han participado en algún proceso o ejercicio), el *expertise* que tienen (cuánto saben acerca de un tópico en particular), la información con la que cuentan y su actitud, son factores que pueden afectar la percepción de cualquier individuo sobre un tema específico.

Dado que el instrumento para la obtención de información se diseñó precisamente para recuperar la percepción que los directores tienen sobre el proceso de planeación estratégica del ITESO, era importante poder establecer su “perfil estratégico”, compuesto por los cuatro aspectos mencionados en el párrafo anterior.

Los resultados, como se puede ver en la gráfica 01, muestran que la mayoría de los entrevistados tienen un perfil entre medio y alto en todos los puntos evaluados. Identificar el perfil permitió guiar las entrevistas y ajustar la estrategia al momento de realizar las preguntas, de manera que las personas con un perfil bajo no quedaran “en desventaja” respecto a los entrevistados con perfiles medios y altos, por lo que se puede considerar adecuada una comparación directa entre todas las respuestas.



Gráfica 01 – Perfil estratégico de los entrevistados.

### Ajustes al modelo “R”

Después de las entrevistas con los directores del ITESO, fue necesario volver al modelo “R” para complementarlo con los datos obtenidos, pues la información recabada permitió confirmar algunos supuestos e identificar elementos y aspectos que en el análisis documental no habían resultado claros o contundentes.

De esta forma, se pudo determinar que algunas de las discrepancias entre el modelo “I” y el modelo “R” (ver diagrama 06) que se habían detectado como menores (color naranja), en realidad eran mayores (color rojo) y viceversa, y que algunas de las coincidencias entre ambos modelos (color verde), eran en realidad discrepancias menores y mayores. Estos ajustes se pueden observar en el diagrama 07, y el modelo validado (modelo “V”) se puede observar en el diagrama 08.

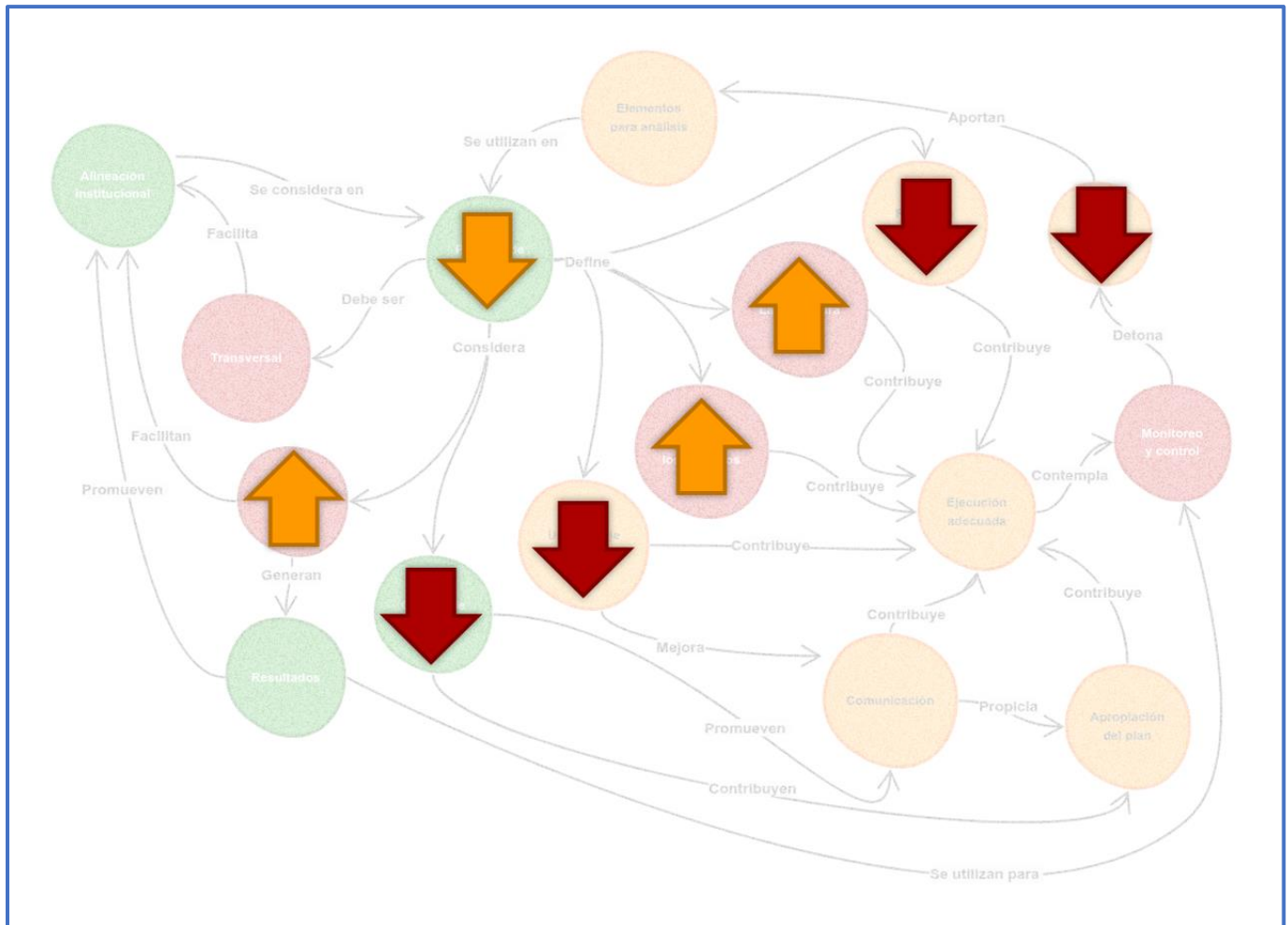


Diagrama 07 – Discrepancias detectadas después del ajuste al modelo “R”.

### 4.3. Estrategia para definir una propuesta metodológica.

Los resultados del diagnóstico obtenidos hasta el momento, abren dos posibles estrategias para continuar con la intervención:

1. Rediseñar todo el proceso de planeación estratégica para que atienda, al mismo tiempo, todos los elementos del diagrama 08 marcados en color naranja o rojo, y así poder alcanzar el modelo ideal (modelo “I”).

- Diseñar una propuesta metodológica que permita la mejora continua, y que poco a poco y a través del tiempo, ayude a mejorar el proceso actual hasta lograr que todos los nodos del diagrama 08 alcancen el color verde, llegando así, al modelo ideal (modelo "I").

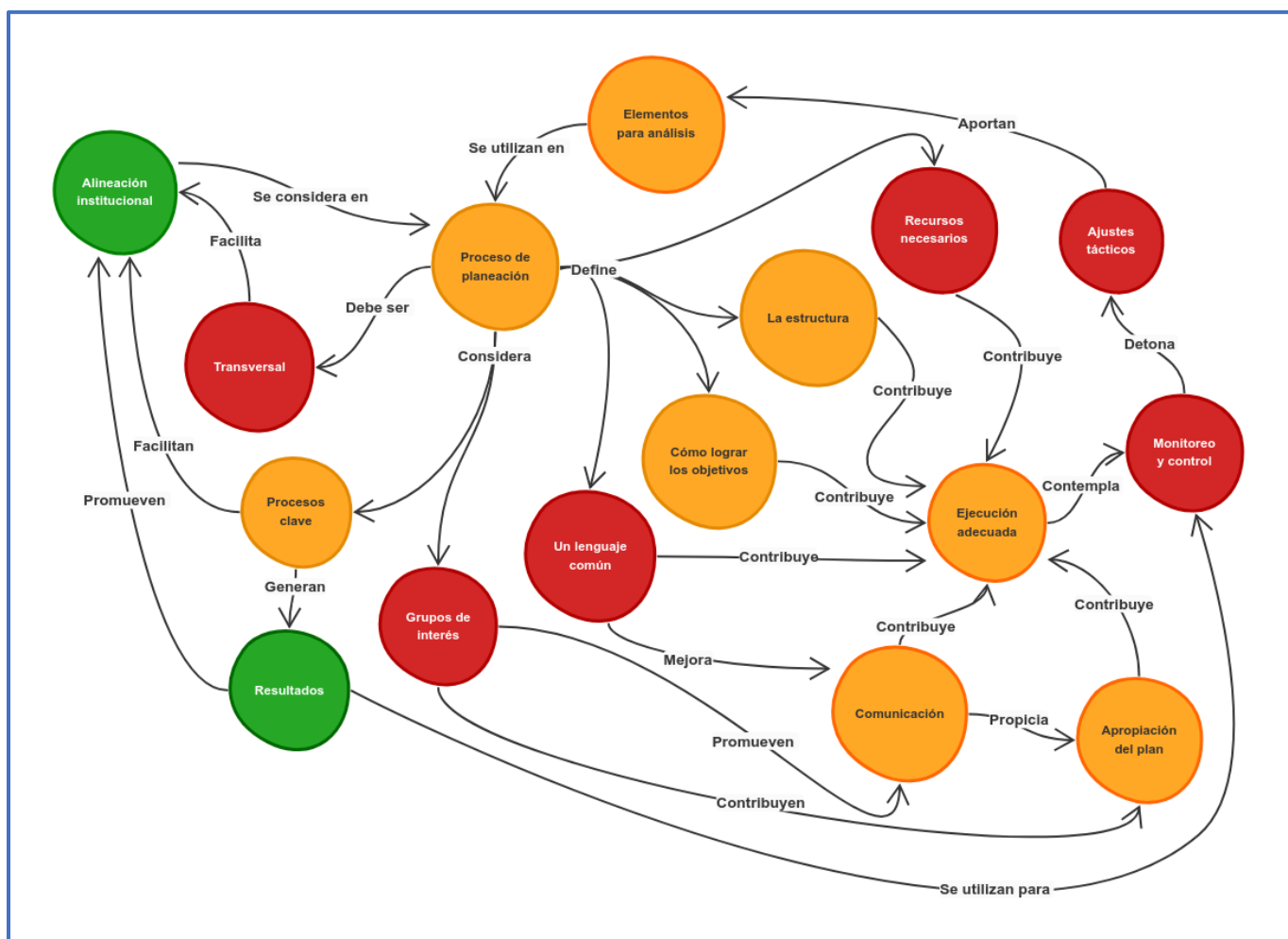


Diagrama 08 – Modelo validado (modelo "V")

La primera alternativa podría requerir más recursos y un mayor esfuerzo institucional para llevar a cabo múltiples cambios y adaptarse a ellos de manera simultánea, pero podría atender las oportunidades de mejora en un periodo de tiempo más corto, mientras que la

segunda, requeriría de más tiempo para alcanzar los mismos resultados, pero supone un menor esfuerzo institucional y menores recursos, pues los ajustes se llevarían a cabo de forma paulatina y más controlada, permitiendo asimilar de una mejor manera los cambios culturales implícitos.

Ciertamente ambos caminos pueden aportar mucho valor a la institución, pero el tiempo requerido para atenderlos excede por mucho el cronograma establecido para este proyecto de intervención, por lo que se vuelve necesario decidir con cuál continuar, y abordar el otro mediante un proyecto distinto.

Con la finalidad de seguir por la ruta de mayor valor institucional, se decidió consultar con las personas identificadas en la sección 1.2 como los clientes y patrocinadores de este trabajo, quienes unánimemente, eligieron la segunda estrategia.

Así pues, con el camino a tomar ya claro, y después de analizar diversas opciones para definir la metodología de mejora continua que busca generar este trabajo, se optó por desarrollar una propuesta metodológica basada en elementos clave de la teoría general de sistemas (o simplemente, teoría de sistemas).

#### **4.4. La planeación estratégica como sistema.**

En el contexto de la teoría general de sistemas, es comúnmente aceptado definir a un sistema como una entidad con límites, con partes interrelacionadas e interdependientes, cuya suma es mayor a la suma de sus partes, y en la que **el cambio de una de sus partes afecta a las demás y, con esto, al sistema completo.**

En este sentido, el proceso de planeación estratégica descrito en el diagrama 08, bien podría considerarse como un sistema, formado por nodos (partes) con un nivel de desarrollo determinado (verde, amarillo y rojo).

Bajo esta perspectiva, intervenir una parte del sistema (un nodo) para alterarlo positivamente, podría derivar en la mejora de otras partes, y al final, del sistema completo. Si la parte del sistema a intervenir resultara ser un punto de apalancamiento, la mejora resultante sería muy significativa y duradera, mientras que el esfuerzo sería mínimo. Esto será el eje central de la propuesta de mejora continua.

#### **4.5. Propuesta metodológica para la mejora continua del proceso de planeación estratégica.**

La propuesta metodológica de mejora continua del proceso de planeación estratégica que se ha diseñado consta de 6 pasos, y se describe en el diagrama 09.



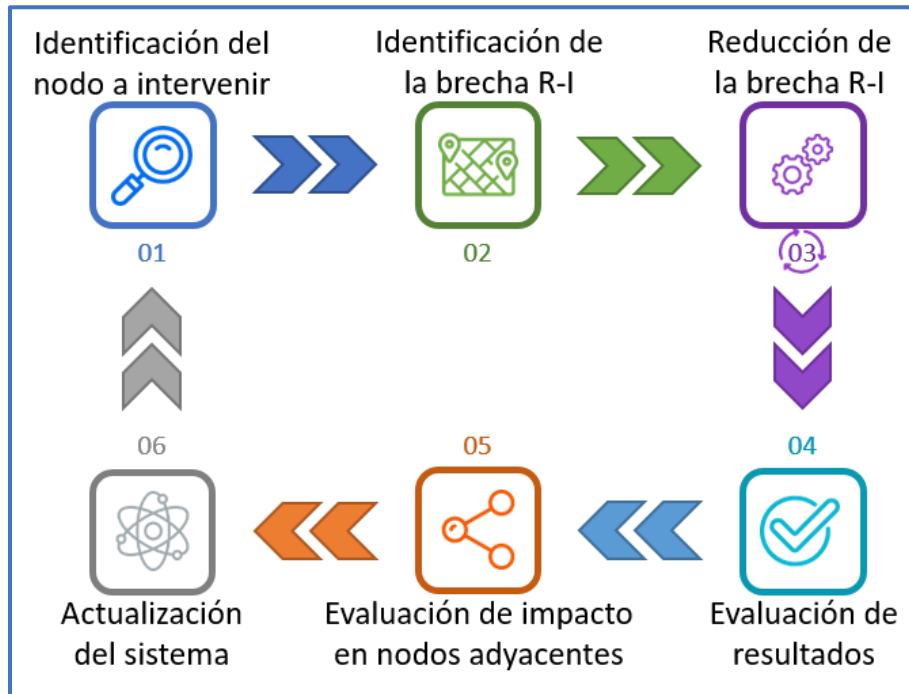


Diagrama 09 – Modelo de mejora continua del proceso de planeación estratégica.

### Paso 01 - Identificación del nodo a intervenir

El primer paso consiste en identificar el nodo del modelo a intervenir. Algunas consideraciones que pueden servir como base para seleccionarlo, son:

- El estado del nodo, es decir, si se encuentra marcado en color verde, naranja o rojo. Recordemos que los colores indican qué tan alejados se encuentran los elementos del modelo “V” con relación al modelo “I”, por lo que los nodos rojos deberían tener prioridad sobre los demás.
- La cantidad de relaciones que tiene el nodo. La intervención de los nodos con un mayor número de conexiones, sobre todo de salida, podrían tener un mayor efecto en el sistema completo.

- El estado de los nodos que están conectados al que se desea intervenir. Trabajar sobre un nodo conectado a nodos de color verde, no tendrá el mismo efecto en el sistema que trabajar sobre un nodo conectado a nodos en color rojo o naranja.
- Las prioridades o necesidades institucionales, definidas considerando aspectos financieros, de riesgo, de recursos humanos, etc.
- El momento en el que se encuentre el proceso de planeación estratégica de la universidad (en la fase de análisis, en ejecución, en la evaluación, etc.).

## **Paso 02 - Identificación de la brecha V-I**

Después de seleccionar el elemento a intervenir, será necesario determinar la brecha que existe, para el nodo elegido, entre el modelo “V” y el modelo “I” (brecha V-I). Esto implica conocer y reconocer el estado actual que guarda el elemento de la planeación que se ha elegido, y definir el punto a dónde queremos llevarlo. Preferentemente, se debe buscar alcanzar el escenario ideal (modelo “I”), pero bajo un esquema de mejora continua, es viable establecer como meta de una primera iteración transformar el nodo de rojo a naranja. Es importante considerar que las discrepancias mayores (color rojo) entre los modelos “V” e “I”, presentarán una brecha más amplia que la que mostrarán las diferencias menores (color naranja).

En esta etapa, algunos marcos de referencia, como el modelo de excelencia de la *European Foundation for Quality Management* (EFQM), o los publicados por la *International*

*Organization for Standardization* (ISO), entre otros, pueden ayudar a clarificar la brecha existente entre ambos modelos (“V” e “I”).

### **Paso 03 - Reducción de la brecha V-I**

Cada nodo del modelo es distinto, y difícilmente se podría diseñar un proceso único para reducir la brecha V-I existente, por lo que será necesario definir, según el caso, una estrategia que permita llevar el elemento que se está interviniendo del estado actual al establecido en el paso anterior.

### **Paso 04 - Evaluación de resultados**

Al finalizar de implementar las estrategias definidas en el paso anterior, es necesario evaluar si éstas en realidad alcanzaron los resultados planteados en el paso 02. En caso de que no fuera así, sería necesario definir mecanismos adicionales que permitan llegar a la meta deseada, o repensar las estrategias para volverlas a implementar.

### **Paso 05 - Evaluación de impacto en nodos adyacentes**

Recordemos que, en un sistema, el cambio de uno de sus elementos puede afectar a otros, por lo que es necesario evaluar, en primer lugar, si los nodos adyacentes (aquellos con una conexión directa) al elemento que fue intervenido sufrieron algún cambio o no. Este paso se vuelve necesario porque afectar un nodo en particular, podría producir un “efecto cascada” en el que los nodos adyacentes se vean alterados, y en donde éstos a su vez, impacten a sus respectivos nodos lindantes. En términos de la teoría general de sistemas,

hablamos de propagación de información por cadenas de relaciones causales que refuerzan la variación inicial. Conocer esta información es indispensable.

#### **Paso 06 - Actualización del sistema**

Por último, con la información obtenida de la evaluación (paso 05), es necesario revalorar todos los nodos y actualizar el sistema completo para determinar el nuevo modelo “V”, que deberá estar más próximo al modelo “I”. Este paso marca el fin del ciclo o iteración del modelo de mejora continua, y lo siguiente es volver al inicio para seleccionar el próximo nodo del nuevo modelo “V” a intervenir. La teoría general de sistemas considera esto como la retroalimentación que se le proporciona al sistema sobre los efectos de las decisiones, de manera que pueda ajustarse a una nueva realidad.

#### **4.6. Prueba de concepto.**

Para la validación de la propuesta metodológica, se diseñó un escenario imaginario del proceso de planeación estratégica del ITESO, que permitiera aplicar el modelo de mejora continua propuesto en el punto 4.5. En este proceso de simulación, participó el 30% de los directores de la universidad (estatutarios y de dependencia), y fue construido en torno a dos documentos<sup>6</sup> creados por la Dirección General Académica en el marco del seguimiento al plan estratégico 2017-2021.

---

<sup>6</sup> 1) Dirección General Académica - “Hacia los proyectos estratégicos 2017 - 2021. Bases para la construcción de referentes comunes”. 28 de agosto de 2017. 2) Dirección General Académica – “Contexto de una propuesta para impulsar la internacionalización en el ITESO. Borrador de trabajo”. 26 de octubre de 2018.

## Paso 01 - Identificación del nodo a intervenir

Tomando en cuenta las consideraciones descritas en la sección 4.5 – Paso 01, se decidió seleccionar el nodo de “Un lenguaje común”. El color de este nodo nos indica que la definición de un lenguaje común es un elemento que, a pesar de ser de suma importancia para el desarrollo de la planeación estratégica, no se encuentra presente en el proceso actual del ITESO. Este elemento cuenta con dos salidas que están conectadas a nodos que representan una discrepancia menor entre los modelos “V” e “I”, y que además forman parte de la ruta de retroalimentación del proceso de planeación. La ubicación del nodo en el modelo “V” vs “I” se muestra en el diagrama 10.

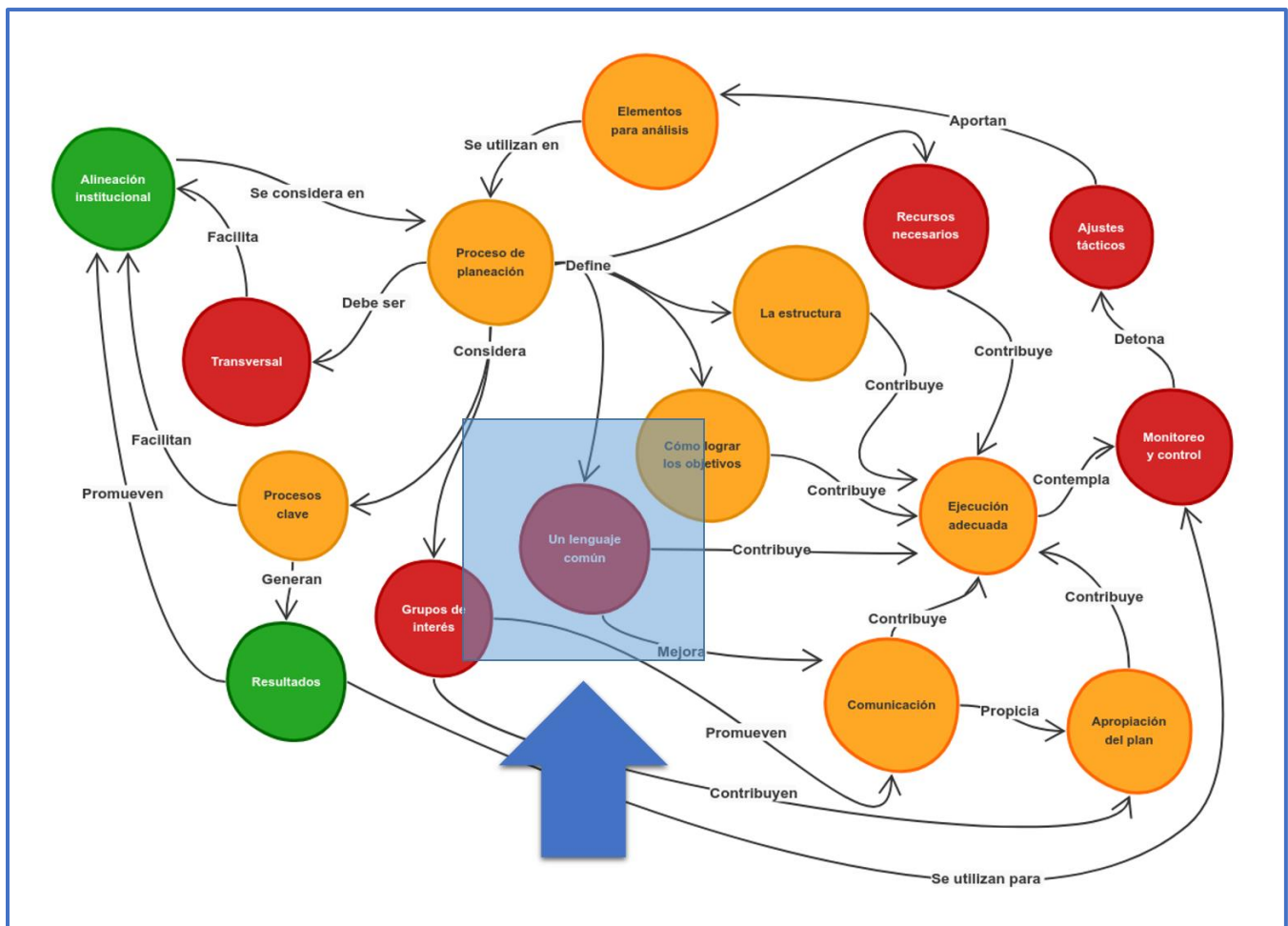


Diagrama 10 – Ubicación del nodo seleccionado en el modelo “V” vs “I”.

## **Paso 02 - Identificación de la brecha V-I**

Para definir el estado actual (modelo “V”), se recurrió al resultado de las entrevistas descritas en los puntos 4.2.1 y 4.2.2. Por otra parte, para fines de esta simulación, se definieron los siguientes objetivos para la primera iteración de mejora:

- Objetivo 01: Lograr un lenguaje común en lo que respecta al término “internacionalización”, que es uno de los múltiples conceptos que aparecen constantemente tanto en el plan estratégico del ITESO, como en los planes estratégicos de cada una de las direcciones y dependencias.
- Objetivo 02: Lograr un lenguaje común en cuanto a lo que significa “impulsar la internacionalización”.
- Objetivo 03: Lograr un lenguaje común sobre los principales problemas que enfrenta el ITESO en torno a la internacionalización.

## **Paso 03 - Reducción de la brecha V-I**

La estrategia para reducir la brecha identificada consistió en el diseño de un ejercicio guiado mediante el cual se definió, de manera simple y gráfica, el concepto de **internacionalización** (figura 03). Además, se comunicó la problemática en torno a la internacionalización, y se incorporaron metas muy claras y medibles que describen lo que se debería entender por “impulsar la internacionalización”. Es importante mencionar que todas estas definiciones son hipotéticas y no institucionales, y que se documentaron solo para fines de la simulación. El ejercicio se llevó a los directores participantes, y los resultados se documentaron en el instrumento que se incluye en el anexo 02.

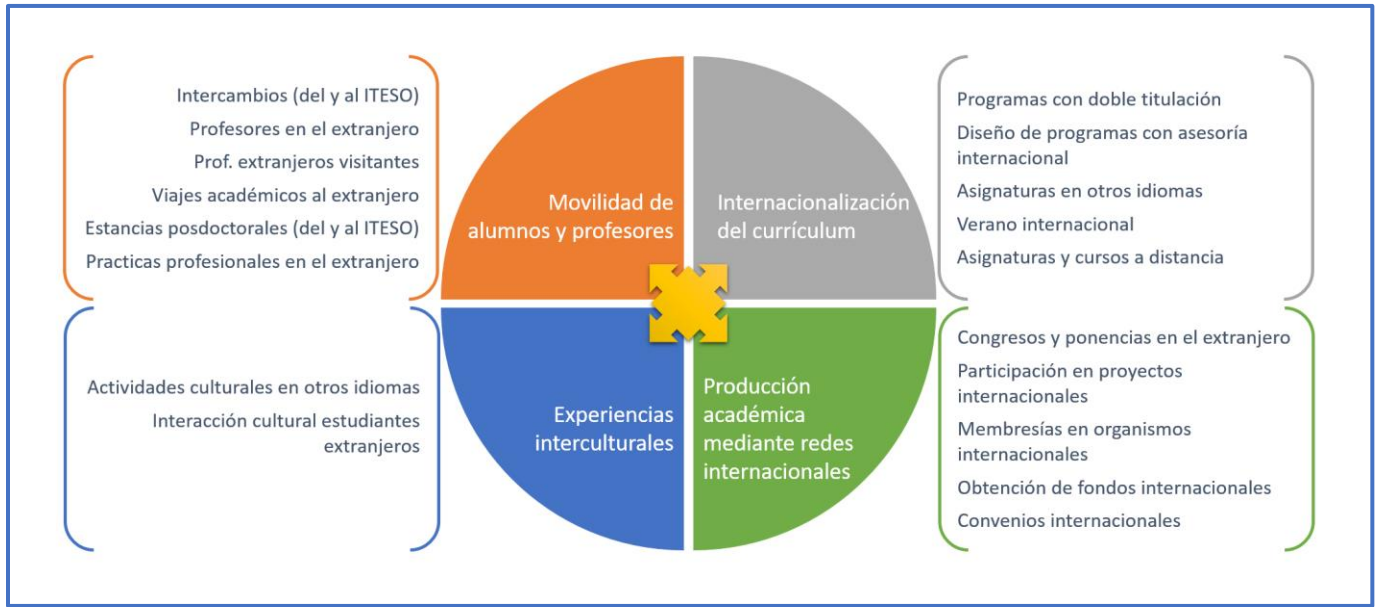


Figura 03 – Definición del término “internacionalización”.

#### Paso 04 - Evaluación de resultados

Los resultados del ejercicio, solo podrían considerarse confiables si la interpretación del término “internacionalización” de cada uno de los directores resultaba similar a la definición propuesta para la simulación. Para validar este aspecto, se les pidió a los participantes registrar lo que entendían por dicho concepto, y posteriormente se les proporcionó la información descrita en la figura 03. Después, se les pidió que establecieran qué tan cercanas consideraban ambas definiciones.

Los resultados de este ejercicio se muestran en la gráfica 02.



Gráfica 02 – Cercanía de las definiciones de “internacionalización”.

Habiendo establecido la confiabilidad de las respuestas, se dio paso al análisis de los resultados para evaluar si se habían logrado los tres objetivos establecidos en el punto anterior. Esto fue lo que se encontró:

- Objetivo 01: Todos los participantes estuvieron de acuerdo en que la definición presentada reducía considerablemente el espacio para supuestos, y que dejaba muy claro lo que se debía entender por internacionalización. Un dato que da cuenta de que el ejercicio sí ayudó a ganar claridad sobre el término en cuestión, es el porcentaje de directores (el 100%) que, bajo una definición como la proporcionada, lograron identificar elementos que deberían estar presentes en sus planes estratégicos, y que hoy día no se consideran debido a que no sabían que también se podían entender como parte de la internacionalización.



- Objetivo 02: Todos los directores estuvieron de acuerdo en que definir la frase “impulsar la internacionalización” de la manera en la que se presentó, deja claro lo que la institución quiere lograr. Algunos participantes pudieron identificar proyectos o iniciativas presentes en sus planes estratégicos que, bajo la explicación dada, no abonarían a la internacionalización, y por lo tanto, no la impulsarían.
- Objetivo 03: Según los resultados, sí se logró generar un lenguaje común sobre los principales problemas que enfrenta el ITESO en torno a la internacionalización. Prueba de esto, es que el 90% de los directores participantes logró identificar proyectos estratégicos que podrían llevar a cabo desde sus dependencias o direcciones para atender las problemáticas presentadas.

Sin perder de vista que este es sólo un ejercicio de simulación al que no se le dedicó ni el tiempo ni los recursos que se le deberían dedicar a un escenario real, los resultados sugieren que se logró el consenso esperado en el nodo de “Un lenguaje común”, es decir, se logró reducir la brecha existente entre el modelo “V” y el modelo “I”, y por lo tanto se logró una pequeña transición del color rojo al naranja.

#### **Paso 05 - Evaluación de impacto en nodos adyacentes**

Para evaluar si el cambio en el nodo de “Un lenguaje común” tuvo algún impacto en los nodos adyacentes (diagrama 11), se les pidió a los directores analizar y dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Consideras que el conocer la información que se te ha presentado facilitaría la ejecución de tu plan estratégico? (nodo “Ejecución adecuada”).
- ¿Cómo crees que hubiera sido la comunicación del plan quinquenal a tu equipo? (nodo “Comunicación”).
- ¿Cómo hubiera sido la definición de proyectos? (nodo “Proceso de planeación”).
- Consideras que aplicar un ejercicio como el que acabamos de realizar a todo tu plan quinquenal actual, ¿derivaría en cambios, ajustes o precisiones? (nodo “Proceso de planeación”).

Los resultados obtenidos se muestran en la gráfica 03.

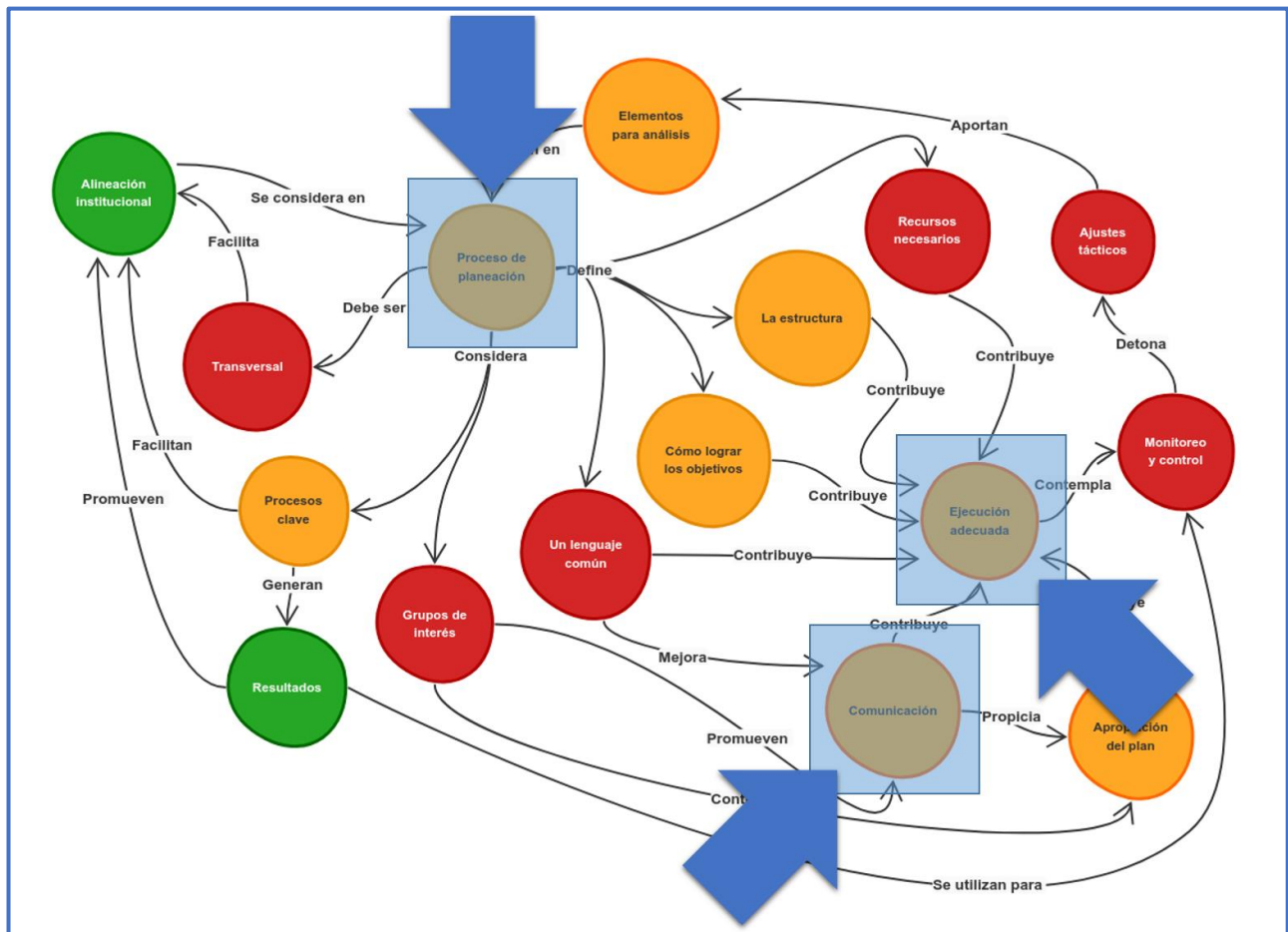
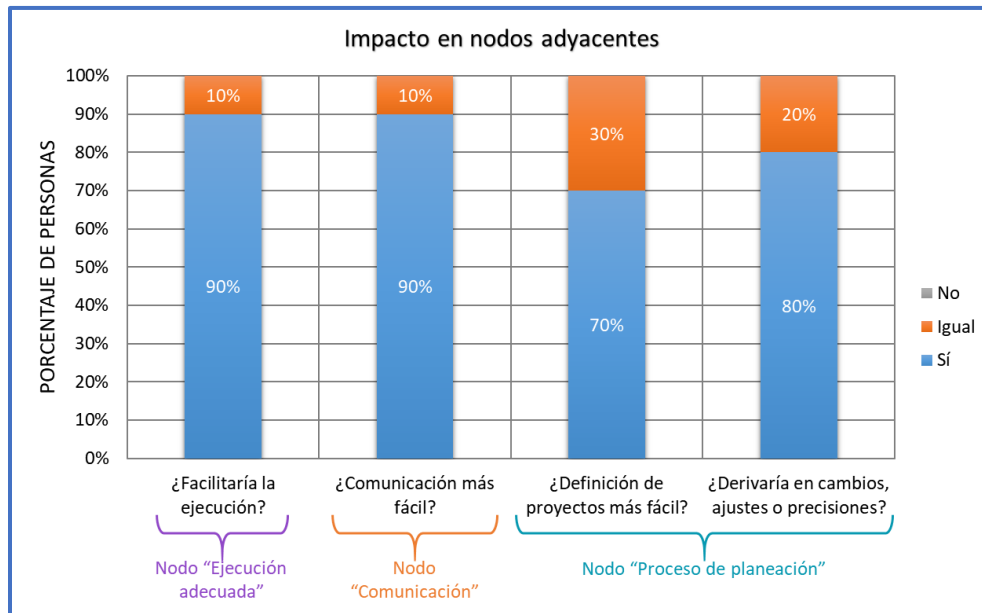


Diagrama 11 – Nodos adyacentes al nodo de “Un lenguaje común”.



Gráfica 03 – Resultados de la evaluación del impacto en nodos adyacentes.

Con base en la percepción de los directores, podemos decir que los tres nodos que están directamente conectados al de "Un lenguaje común" se ven afectados positivamente al intervenir éste último.

### Paso 06 - Actualización del sistema

Finalmente, se evaluó si el cambio en el nodo de "Un lenguaje común" había generado un "efecto cascada" afectando otros nodos del sistema. Para fines del ejercicio de simulación, la atención se colocó únicamente en dos nodos adicionales: el nodo "Monitoreo y control", y el nodo "Apropiación del plan" (diagrama 12). En un escenario real, se tendrían que evaluar todos los nodos del sistema.

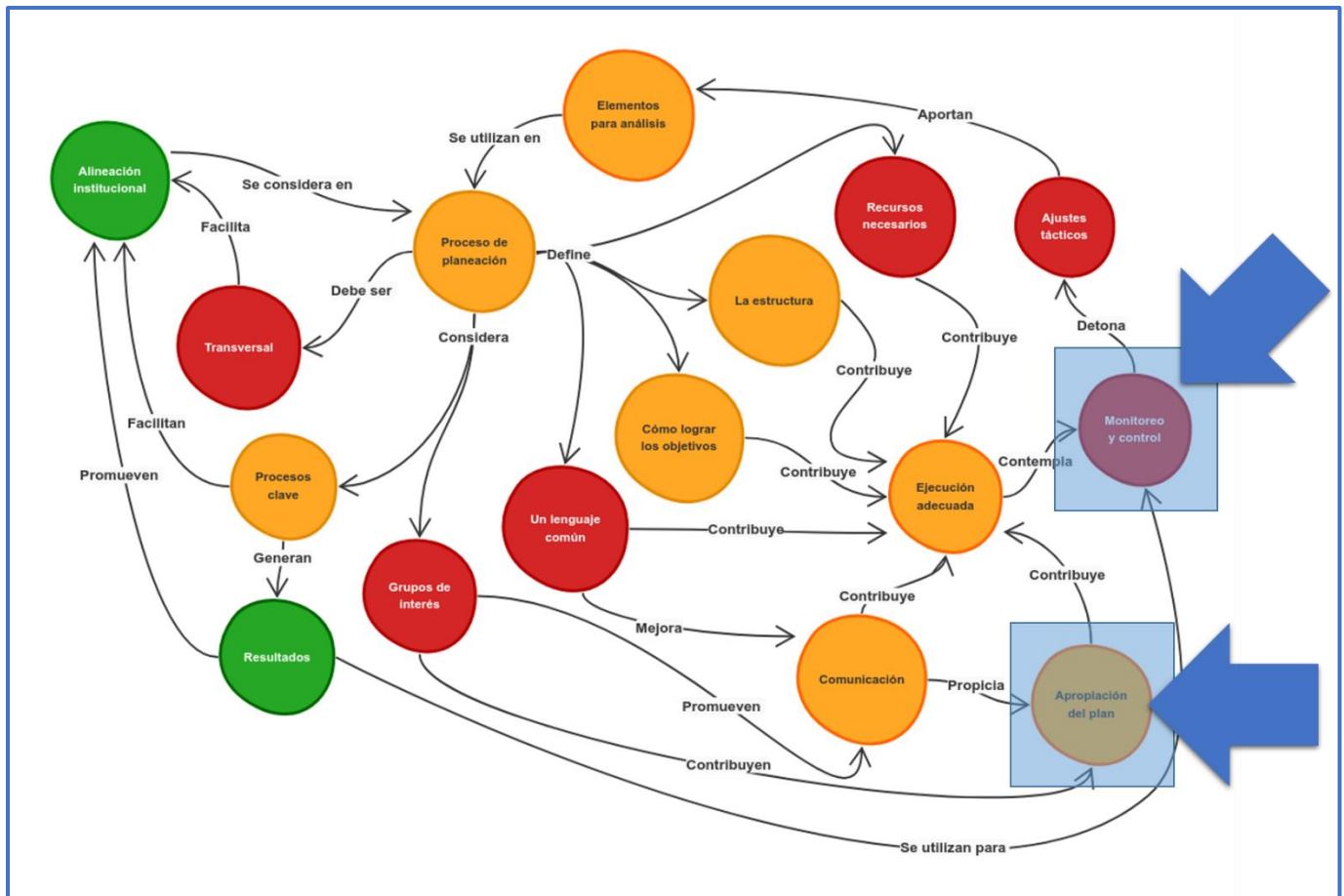
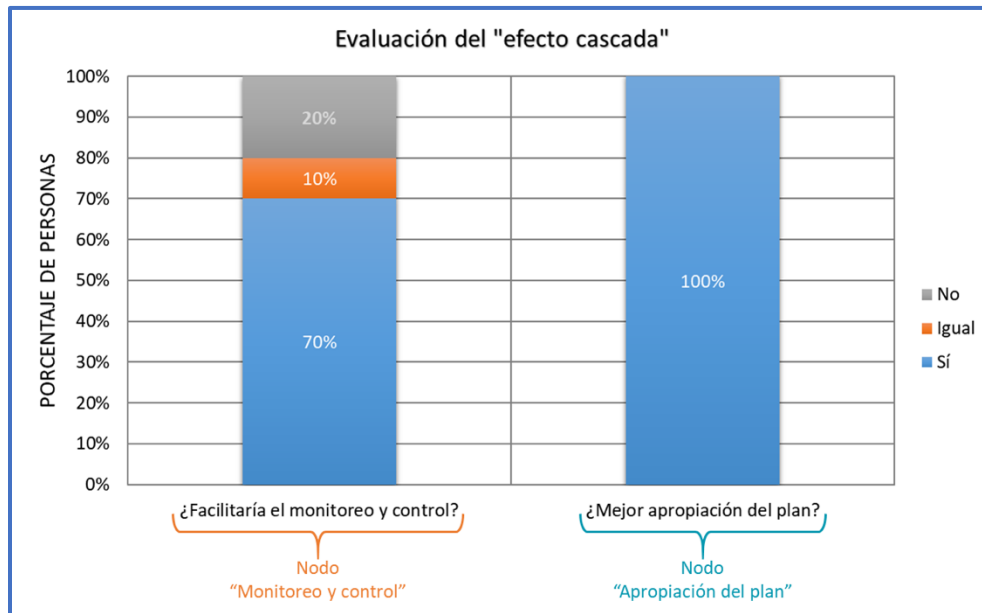


Diagrama 12 – Nodos adicionales a evaluar para validar el “efecto cascada”.

Al igual que en el punto anterior, se les pidió a los directores analizar y dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Facilitaría el monitoreo y control? (nodo “Monitoreo y control”).
- ¿Ayudaría a que tus colaboradores se apropien de una mejor forma del plan quinquenal? (nodo “Apropiación del plan”).

Los resultados se muestran a continuación (gráfica 04).



Gráfica 04 – Resultados de la evaluación del “efecto cascada”.

Nuevamente podemos ver que, según la percepción de los directores, los nodos que se están observando en este paso sí se ven afectados por la intervención al nodo “Un lenguaje común”. El resultado de esta última parte del ejercicio de simulación resultó sumamente enriquecedor, pues no solo permitió demostrar que el “efecto cascada” es posible, sino que también mostró señales de que el afectar positivamente un nodo, no necesariamente deriva en la mejora de otros, pues el 20% de los participantes consideró que la forma en la que se definieron los conceptos (ver punto 4.6 – paso 03) derivaría en un monitoreo y control de la planeación estratégica más complicado. Esta situación obliga a advertir que, cuando se diseñe la estrategia para reducir la brecha entre el modelo “V” y el modelo “I” (paso 03), se debe realizar un análisis de los riesgos que ésta implica para otros nodos.

Si realizáramos otra iteración de esta prueba de concepto, el proceso comenzaría con una nueva definición de “internacionalización”, estableciendo así el ciclo de mejora continua.

## **Capítulo 5**

### **Discusión final**

Hablar de planeación estratégica no es hablar sobre un asunto trivial ni sencillo, pues los retos que las organizaciones (incluidas las instituciones de educación superior) enfrentan tanto al momento de definirla como de ejecutarla son muchos y de distinta naturaleza (Steiner, 1969; 1979; citado en Rodríguez Valencia, 1998; Jaimes Amorocho et al, 2009; Center for Applied Research, 2005; Benavides Velasco y Quintana García, 2004; Torres Lima et al, 2008).

La complejidad que rodea a la planeación estratégica se hizo presente también durante el desarrollo de este trabajo, y su abordaje requirió la construcción de una visión mucho más amplia que la declarada en el alcance del presente documento. En otras palabras, para lograr el objetivo planteado, fue necesario ir más allá de las fronteras de lo estratégico para entender, por ejemplo, cómo se relaciona la planeación quinquenal con la operación diaria de la universidad.

A lo largo del desarrollo del proyecto, se revisaron fuentes bibliográficas que ayudaron no sólo a establecer el marco teórico de este trabajo, sino también a definir una estrategia de intervención construida con elementos de distintas disciplinas tales como la gestión de procesos, la gestión de proyectos, los sistemas de calidad, el cambio organizacional y la teoría general de sistemas, entre otras.

Gracias a esta visión amplia y a la riqueza generada al abordar el proyecto desde una perspectiva multidisciplinar, los resultados del presente trabajo no se limitan a cumplir con



el objetivo establecido al inicio del mismo, sino que incluyen aportes importantes que pueden servir como base para futuros proyectos de intervención o de investigación.

Así pues, tenemos que el resultado más obvio de este trabajo (el mínimo esperado), es la propuesta metodológica descrita en la sección 4.5 que muestra, a través de los resultados de la prueba de concepto, que la implementación de una estrategia de mejora continua sobre el proceso de planeación quinquenal es posible.

Por otra parte, el ejercicio diseñado para la simulación descrita en la sección 4.6 – paso 03, muestra una técnica que posiblemente pueda ser utilizada para construir un lenguaje común sobre los distintos términos que se incluyen en los planes estratégicos del ITESO, como la innovación, la calidad académica, etc.

Otros elementos importantes que se desprenden de este trabajo, son sin duda los modelos “I” (modelo ideal) y “V” (modelo validado), descritos en las secciones 4.1 y 4.3, respectivamente. El primero integra los elementos que, según la literatura y la bibliografía consultada, deben estar presentes en un proceso de planeación estratégica, y que si bien su completitud y pertinencia no están exentas de una posible discusión, sirve como un referente para establecer la madurez de éste tipo de procesos. El segundo modelo por su parte, establece una línea base para futuras iniciativas y proyectos que busquen abordar o estudiar la planeación estratégica en el ITESO.

En cuanto a otras consecuencias de esta intervención, no se debe olvidar que el presente trabajo buscó generar una metodología de mejora continua que pudiera ser aplicada iterativa y constantemente, pero que la aplicación de la misma no formó parte del proyecto, por lo que no se cuenta con resultados reales en este sentido (sí se cuenta con los resultados arrojados por la prueba de concepto). Además, es importante recordar que este proyecto comenzó a desarrollarse después de que se aprobaran los planes quinquenales del ITESO, de sus direcciones y dependencias, para el periodo 2017-2021. Esto implica que el impacto de la intervención no se podrá conocer en su totalidad hasta el próximo ciclo de planeación estratégica. Sin embargo, los aportes generados, mencionados en párrafos anteriores, indudablemente consideran y atienden las problemáticas detectadas tanto en el diagnóstico preliminar como en el diagnóstico derivado del análisis detallado descrito en la sección 3.1.2.

Finalmente, se debe mencionar que esta intervención parece haber “descongelado” algunas cosas (modelo de Kurt Lewin), despertando en los directores de la universidad la inquietud por pensar el proceso de planeación estratégica de una forma diferente, y de considerar aspectos que hasta el momento no se han tomado en cuenta. Un ejemplo de esto, es que, durante las reflexiones posteriores al ejercicio de simulación (sección 3.1.4), varios participantes se cuestionaron si en lugar de definir un plan estratégico para cada área del ITESO (a manera de silos), resultaría más pertinente construir planes estratégicos transversales para cada uno de los objetivos establecidos y generar, por ejemplo, un plan

estratégico institucional de internacionalización, un plan estratégico institucional de calidad académica, uno de innovación, etc.

Sin duda alguna, este trabajo deja abiertas múltiples posibilidades para futuros proyectos e iniciativas de intervención o de investigación, que podrían ser retomadas por otros autores en beneficio del ITESO.

## Referencias

- Association of Business Process Management Professionals. (2013). *BPM CBOK: business process management common body of knowledge*. Lexington: Association of Business Process Management Professionals.
- Benavides Velasco, C. A., & Quintana García, C. (2004). Institutional Review as a Starting Point for Strategic Planning in Universities. *SSRN*, 01-34.
- Bonney, J. (2004). Learning from Eisenhower. *The Journal of Commerce*.
- Cáceres, C. (2007). Planeación Estratégica en Universidades del Consejo de Rectores: Evidencias del Periodo 2000-2005. *Calidad en la Educación*, 108-150.
- Center for Applied Research. (2005). *A Summary of Best Practice Approaches in Strategic Planning Processes*. Philadelphia: Center for Applied Research.
- Colón, R. D., & Rodríguez, S. Á. (2009). *Apuntes de planeación estratégica*. Argentina: El Cid Editor.
- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y gestión*, 152-181.
- Cope, R. G. (1991). *El plan estratégico: Haga que la gente participe*. Bogotá: Legis.
- Daza Lesmes, J. (2010). Desafíos y recomendaciones a la planeación estratégica en universidades. *Revista Iberoamericana de Educación*, 01-16.
- de la Rosa Alburquerque, A., & Lozano Carrillo, O. (2010). Planeación estratégica y organizaciones públicas: Experiencias y aprendizajes a partir de un proceso de intervención. *Gestión y estrategia*, 61-77.
- Gómez Ceja, G. (1994). *Planeación y organización de empresas*. México: McGraw-Hill.
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (2004). *Planeación estratégica aplicada: como desarrollar un plan que realmente funcione*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Hofer, C. W., & Schendel, D. (1985). *Planeación estratégica: conceptos analíticos*. Colombia: Editorial Norma.
- Jaimes Amorocho, H., Bravo Chadid, S., Cortina Ricardo, A., Pacheco Ruiz, C., & Quiñones Alean, M. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *Pensamiento y gestión*, 191-213.
- Jeston, J., & Nelis, J. (2008). *Business Process Management, Practical Guidelines to Successful Implementations*. Oxford: Butterworth–Heinemann.
- Johnson, L. K. (2004). Execute Your Strategy Without Killing It. *Harvard Management Update*, 03-05.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The Office of Strategy Management. *Harvard Business Review*, 72-80.
- Keller, G. (1998). The new importance of strategic management at universities. *Seminario internacional sobre dirección estratégica y calidad de las universidades*. España: Universidad Politécnica de Catalunya.
- Leydesdorff, L., & Etzkowitz, H. (1996). Emergence of a Triple Helix of university—industry—government relations. *Science and Public Policy*, 279-286.

- López López, J. d., & Vargas Hernández, J. G. (2010). Ambigüedad Organizacional en la Planeación Estratégica. *Revista de Administración FACES Journal*, 169-199.
- Luna González, A. C. (2014). *Administración estratégica*. Grupo Editorial Patria.
- Mankins, M. C., & Steele, R. (2005). Turning Great Strategy Into Great Performance. *Harvard Business Review*, 64-72.
- Mintzberg, H. (1994). *The Raise and Fall of Strategic Planning*. New York: The Free Press.
- Münch Galindo, L., & García Martínez, J. (2006). *Fundamentos de administración*. México: Editorial Trillas.
- Pérez Esparza, G., & Eguía Dibildox, J. C. (2017). Diagnóstico con un enfoque sistémico. Tlaquepaque, Jalisco, México.
- Real Academia Española. (19 de Noviembre de 2017). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://www.rae.es/>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez Valencia, J. (1998). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México: Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales.
- Rojas López, M. D., & Medina Marín, L. J. (2012). *Planeación estratégica: fundamentos y casos*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Salas Mejía, R. (2014). Proceso de diagnóstico. Tlaquepaque, Jalisco, México.
- Sallenave, J. P. (2002). *Gerencia y planeación estratégica*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Saltzman, G. M. (2014). The Economics of MOOCs. *The NEA Almanac of Higher Education*, 19-29.
- Scanlan, B. K. (1978). *Principios de la dirección y conducta organizacional*. México: Limusa.
- Serrano Cárdenas, L., Bravo Ibarra, E., & Amante García, B. (2013). Una metodología innovadora para la planeación estratégica en las universidades. *INGE CUC*, 43-63.
- Torres Hernández, Z. (2014). *Administración estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- Torres Lima, P., Villafán Aguilar, J., & Álvarez Medina, M. (2008). Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: el estudio de un caso universitario en México. *Revista Iberoamericana de Educación*, 01-11.

# Índice de siglas

**ITESO:** Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.

**OFI:** Orientaciones Fundamentales del ITESO.

**PSNA:** Programa de Superación del Nivel Académico del Personal del ITESO.

**IES:** Instituciones de Educación Superior.

**SWOT (FODA):** *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

**SIPOC:** *Supplier, Input, Process, Output and Customer* (Proveedor, Entrada, Proceso, Salida y Cliente).

**5W1H:** *What, Where, When, Why, Who and How* (Qué, Dónde, Cuándo, Por qué, Quién y Cómo).

**TOC:** *Theory of Constraints* (teoría de las limitaciones, o teoría de restricciones).

**CEP:** Control Estadístico de Procesos.

**EFQM:** *European Foundation for Quality Management.*

**BPMN:** *Business Process Model and Notation.*

**ISO:** *International Organization for Standardization.*

# Índice de tablas y figuras

**Diagrama 01:** Proceso de intervención [Página 31]

**Diagrama 02:** Proceso para levantamiento de información [Página 32]

**Diagrama 03:** Proceso para el análisis y diagnóstico [Página 34]

**Diagrama 04:** Proceso para el diseño de la propuesta metodológica [Página 36]

**Diagrama 05:** Proceso para la prueba de concepto de la propuesta metodológica [Página 38]

**Diagrama 06:** Discrepancias detectadas, a partir de fuentes secundarias, entre los modelos “I” y “R” [Página 41]

**Diagrama 07:** Discrepancias detectadas después del ajuste al modelo “R” [Página 46]

**Diagrama 08:** Modelo validado (modelo “V”) [Página 47]

**Diagrama 09:** Modelo de mejora continua del proceso de planeación estratégica [Página 50]

**Diagrama 10:** Ubicación del nodo seleccionado en el modelo “V” vs “I” [Página 54]

**Diagrama 11:** Nodos adyacentes al nodo de “Un lenguaje común” [Página 59]

**Diagrama 12:** Nodos adicionales a evaluar para validar el “efecto cascada” [Página 61]

**Figura 01:** Ubicación de las áreas a consultar en el organigrama del ITESO [Página 42]

**Figura 02:** Primera parte del instrumento de obtención de información inicial [Página 43]

**Figura 03:** Definición del término “internacionalización” [Página 56]

**Gráfica 01:** Perfil estratégico de los entrevistados [Página 45]

**Gráfica 02:** Cercanía de las definiciones de “internacionalización” [Página 57]


**Gráfica 03:** Resultados de la evaluación del impacto en nodos adyacentes [Página 60]

**Gráfica 04:** Resultados de la evaluación del “efecto cascada” [Página 62]



# Anexos

## Anexo 01 – Instrumento para la fase de obtención de información inicial.



ITESO, Universidad  
Jesuita de Guadalajara

### Planeación estratégica del ITESO

#### Guía de entrevista

Página: 1 de 4

---

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Puesto del entrevistado: \_\_\_\_\_

Elaboró: \_\_\_\_\_

Respecto a la PQ en el ITESO, nivel de:

Bajo    Medio    Alto

Experiencia (participación en la PQ):			
Conocimiento del tema ( <i>expertise</i> ):			
Información con la que cuenta:			
Actitud:			

---

1. ¿El ITESO cuenta con un proceso explícito que considere a todos los grupos de interés para la elaboración de la planeación estratégica y los planes anuales?

Sí    No    Parcialmente

[Haga clic o pulse aquí para escribir texto.](#)
2. ¿Consideras que el análisis realizado previo a la definición del Plan Quinquenal del ITESO (PQ) es completo? (análisis interno, del entorno, de las tendencias, de indicadores de productividad, etc.)

Sí    No    Parcialmente

[Haga clic o pulse aquí para escribir texto.](#)
3. ¿Existe una relación clara y pertinente entre el PQ de la universidad y sus procesos clave, y el desempeño de dichos procesos se utiliza como insumo para la elaboración de futuros planes?

Sí    No    Parcialmente

[Haga clic o pulse aquí para escribir texto.](#)
4. Desde tu perspectiva, ¿los PQ del ITESO han ayudado a mejorar la calidad educativa<sup>1</sup>?

Sí    No    Parcialmente

[Haga clic o pulse aquí para escribir texto.](#)

---

<sup>1</sup> En el Plan de Desarrollo Académico 2017-2021, la calidad educativa se define como "el conjunto necesario de atributos de los procesos y sus resultados, que los constituye en el medio idóneo para realizar los propósitos de aprendizaje y de formación congruentes con la misión del ITESO."

FO-REC-DP-012 Formato de Formato (Rev. B)



5. ¿Consideras que durante la elaboración del PQ se definió un "lenguaje común", de tal forma que términos como "innovación", "calidad", "internacionalización", etc., fueran entendidos por todos de la misma manera?

Sí  No  Parcialmente

[Haga clic o pulse aquí para escribir texto.](#)

6. Según tu percepción, ¿el PQ se desarrolló de una manera transversal, considerando objetivos y proyectos más allá de los límites de tu dirección, o de manera más bien vertical (por silos)?

Transversal  Silos  Mixta

[Haga clic o pulse aquí para escribir texto.](#)

7. ¿Consideras que la alineación entre los objetivos estratégicos, los objetivos quinquenales de las direcciones y los objetivos quinquenales de las dependencias es clara y adecuada?

Sí  No  Parcialmente

[Haga clic o pulse aquí para escribir texto.](#)

8. ¿Consideras que el PQ describe claramente cómo se alcanzarán los objetivos estratégicos y de las Direcciones definidos para el quinquenio?

Sí  No  Parcialmente

[Haga clic o pulse aquí para escribir texto.](#)

9. ¿Durante el proceso de planeación, la institución definió claramente los mecanismos a través de los cuales asignará y gestionará los recursos necesarios (humanos, económicos, etc.) para garantizar la adecuada implementación y ejecución del PQ?

Sí  No  Parcialmente

[Haga clic o pulse aquí para escribir texto.](#)



10. ¿La organización realiza los ajustes necesarios a su estructura organizativa (dependencias, organismos colegiados, grupos de trabajo, puestos, etc.) para que ésta se alinee con la estrategia y los objetivos propuestos?

Sí  No  Parcialmente

[Haga clic o pulse aquí para escribir texto.](#)

11. ¿Consideras que la comunicación durante y después del proceso de planeación es clara y alcanza a todos los niveles de la organización?

Sí  No  Parcialmente

[Haga clic o pulse aquí para escribir texto.](#)

12. ¿La institución define los mecanismos para el monitoreo y el control durante la ejecución del PQ?

Sí  No  Parcialmente

[Haga clic o pulse aquí para escribir texto.](#)

13. Durante el quinquenio, ¿se observa y evalúa la estrategia de manera sistemática, y se realizan los ajustes tácticos necesarios para responder a los cambios en el entorno?, ¿existe evidencia o registro?

Sí  No  Parcialmente

[Haga clic o pulse aquí para escribir texto.](#)

14. ¿Tus colaboradores conocen el PQ, los objetivos estratégicos, los objetivos de tú Dirección y los objetivos de las dependencias de la Dirección?, ¿Consideras que se han apropiado y se sienten parte de ellos?, ¿Por qué?

Sí  No  Parcialmente

[Haga clic o pulse aquí para escribir texto.](#)

15. ¿Consideras que los encargos contribuyen al logro de los objetivos estratégicos, los objetivos de la Dirección o los objetivos de la Dependencia?, ¿Cómo?

Sí  No  Parcialmente



[Haga clic o pulse aquí para escribir texto.](#)

16. ¿Consideras que el estilo de dirección puede favorecer o impedir el cumplimiento de los objetivos | estratégicos, los objetivos de la dirección o los objetivos de la dependencia?, ¿Cuáles son las características de un estilo de dirección favorable?

Sí  No  Parcialmente

[Haga clic o pulse aquí para escribir texto.](#)

17. En el ITESO, ¿se motiva y recompensa a los empleados para alcanzar resultados?, ¿cómo?

[Haga clic o pulse aquí para escribir texto.](#)

18. ¿Qué deficiencias, problemas o limitaciones identificas en el proceso de planeación estratégica?

[Haga clic o pulse aquí para escribir texto.](#)

19. ¿Qué sentimientos o emociones te genera el tema de planeación estratégica (¿te gusta?, ¿te estresa?, ¿te enoja?)?

[Haga clic o pulse aquí para escribir texto.](#)

## Anexo 02 – Instrumento para el registro de resultados del proceso de validación.

---

### INTERNACIONALIZACIÓN

\*Obligatorio

#### DATOS GENERALES

Dirección \*

Elegir ▼

Nombre \*

Tu respuesta

---

---

### INTERNACIONALIZACIÓN

\*Obligatorio

#### PLAN QUINQUENAL 2017–2021

El plan estratégico de tu dependencia/dirección, ¿abona a la internacionalización? (¿contempla objetivos o proyectos en este sentido?) \*

Elegir ▼

¿Cómo sí o por qué no abona? \*

Explica brevemente

Tu respuesta

---

---

### INTERNACIONALIZACIÓN

\*Obligatorio

#### LA DEFINICIÓN

¿Qué entiendes por internacionalización? \*

Por favor formula una breve definición

Tu respuesta

---

---

## INTERNACIONALIZACIÓN

\*Obligatorio

### LA DEFINICIÓN

¿Qué tan cercana es tu definición a la que se te proporcionó? \*

Elegir ▼

---

## INTERNACIONALIZACIÓN

\*Obligatorio

### PLAN QUINQUENAL 2017–2021

Tomando en cuenta la información que se te ha proporcionado, ¿consideras que tu dependencia/dirección podría abonar a la internacionalización, o abonar de mejor forma, desde su plan quinquenal? \*

Elegir ▼

¿Cómo sí o por qué no abonaría? \*

Explica brevemente

Tu respuesta

---

## INTERNACIONALIZACIÓN

\*Obligatorio

### PLAN QUINQUENAL 2017–2021

De haber contado, durante el proceso de planeación quinquenal, con la información que se te acaba de proporcionar, ¿cómo hubiera sido la definición de proyectos? \*

Elegir ▼

¿Cómo crees que hubiera sido la comunicación del plan quinquenal a tu equipo? \*

Elegir ▼

---

## INTERNACIONALIZACIÓN

\*Obligatorio

### PLAN QUINQUENAL 2017-2021

Supongamos que tu plan quinquenal sí abona a la internacionalización. ¿Consideras que el conocer la información que se te ha presentado facilitaría la ejecución del mismo? \*

Elegir ▼

¿Facilitaría el monitoreo y control? \*

Elegir ▼

¿Ayudaría a que tus colaboradores se apropien de una mejor forma del plan quinquenal? \*

Elegir ▼

---

## INTERNACIONALIZACIÓN

\*Obligatorio

### PLAN QUINQUENAL 2017-2021

Aplicar un ejercicio como el que acabamos de realizar a tu plan quinquenal actual, ¿ayudaría a mejorar el entendimiento y la ejecución del mismo? \*

Elegir ▼

Realizar este ejercicio, ¿derivaría en cambios, ajustes o precisiones al plan actual? \*

Elegir ▼