

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 del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Electrónica, Sistemas e Informática
Maestría en Informática Aplicada



De Número Rojos a Números Negros – Innovadora Implementación de la Planeación Estratégica con Control Presupuestal en una Institución Educativa

TRABAJO RECEPCIONAL que para obtener el **GRADO** de
MAESTRO EN INFORMÁTICA APLICADA

Presenta: **ING. SALVADOR LOZANO LUQUÍN**

Asesor **DR. LUIS RIZO DOMÍNGUEZ**

Tlaquepaque, Jalisco. 27 de octubre del 2018.

Agradecimientos

Me siento profundamente agradecido con las siguientes personas, que han sido indispensables para llegar al presente trabajo recepcional:

Miembros directivos de la IBERO Tijuana entre el 2007 y el 2013, que jugaron diferentes roles como funcionarios comprometidos, con muy alto sentido de responsabilidad: Sebastián Serra Martínez, Rosa Alicia Esténs de la Garza, Sagrario Espinosa Reyes, Humberto Macías Navarro, Lorena Santana Serrano, Heberto Peterson Rodríguez, Gabriela Ruiz García y Brenda Heim Alvarado. Personas talentosas y generosas que colaboraron de manera decidida no sólo para que se logaran las metas profesionales que aquí se plasman, sino porque tengo el privilegio de que me consideren entre sus amistades. Es un lujo que atesoro el haber compartido con ustedes el trabajo y la vida en Tijuana.

Mónica Patricia Morales Vázquez, compañera de vida, que ha acometido con espíritu ignaciano las quijotescas batallas que juntos hemos iniciado. Gracias por seguir siendo indescifrable y por permitirme continuar a tu lado.

Clara Natalia Lozano Morales, por tu valentía, sensibilidad e inteligencia llena de vida.

Mis papás, Melina Luquín Rentería y Francisco de Paula Lozano Valtierra, pilares fundamentales en mi vida y de quienes sigo aprendiendo tanto.

Luis Rizo Domínguez, asesor para este trabajo. Gracias por ayudarme a encontrar el hilo de Ariadna en este proceso de titulación.

Contenido

I.	Resumen.....	4
II.	Introducción	5
A.	Contexto.....	5
B.	Soluciones Técnicas.....	6
1.	Planeación Estratégica	6
2.	Técnica de Grupos Nominales.....	7
3.	Canvas, del Modelo de Negocios de Osterwalder y Pigneur	8
C.	Soluciones Administrativas	9
1.	Mesa común de información	9
2.	Control presupuestal.....	10
D.	Propuestas encontradas en la literatura.....	12
1.	Planeación Estratégica en una institución educativa.....	12
2.	Uso del Canvas de Osterwalder para obtener el modelo de negocios de una empresa ..	13
III.	Resultados	15
A.	Planeación Estratégica	15
1.	Logros de la Planeación Estratégica	28
B.	Técnica de Grupos Nominales (TGN)	33
1.	Logros de la Técnica de Grupos Nominales	34
C.	Canvas	35
1.	Logros del Canvas.....	40
D.	Mesa Común de Información.....	40
1.	Logros de la Mesa Común de Información	43
E.	Control Presupuestal.....	43
1.	Logros del Control Presupuestal	48
IV.	Conclusiones.....	49
V.	Bibliografía	50
VI.	Anexos	51
1.	Anexo - Guías rápidas para la presupuestación – PREPLA y PLAN_DG.....	51
2.	Anexo- Manual de Referencia Rápida del SISPRE y Definiciones, Políticas y Procedimientos del SISPRE.....	55
3.	Anexo - Manual de Referencia Rápida de Operación COPRE	66
4.	Anexo - Metodología para análisis FODA.....	69
5.	Anexo – Versiones de la Visión	73
6.	Anexo - Memoria fotográfica de diversos momentos de la planeación estratégica	76

I. Resumen

La planeación estratégica es imprescindible para una institución educativa porque ofrece sentido y vitalidad a corto y mediano plazo. En este trabajo se plantea el caso crítico de éxito de la implementación innovadora de una planeación estratégica en la Universidad Iberoamericana Tijuana, institución de educación superior fundada en 1982 en la frontera norte de México. Como resultado se muestra la supervivencia de la institución, pasando de déficit anual a superávit, por medio de un novedoso ejercicio de planeación estratégica y un estricto control presupuestal ligado a la misma.

II. Introducción

A. Contexto

La Universidad Iberoamericana Tijuana (IBERO Tijuana) era una institución que en 2006 contaba con serios problemas de sostenibilidad económica¹. Los últimos años había requerido de diversos préstamos que habían servido para sostener la operación y para finales del 2006 se habían detectado algunos problemas importantes que impedían pasar de una operación en números rojos (deficitaria) a una en números negros (superavitaria).

Estos problemas pueden enumerarse como:

- a) **Problemas por falta de una definición de rumbo.** No se tenía una idea común de a dónde se dirigía la institución ni de si los esfuerzos que se realizaban en cada área abonaban para llegar a un puerto común. Dos intentos de ejercicios de planeación estratégica realizados en los últimos años no se habían concluido.
- b) **Problemas para la identificación, la asignación y el flujo de la información.** Cada oficina manejaba un sistema propio y generaba sus reportes con ejes de información que no eran comunes, por lo que era difícil tomar reportes de diversas áreas y empatarlos. Así, la información de la Oficina de Contabilidad (JCT), por ejemplo, no era fácilmente asimilable con la de la Oficina de Compras (JCP), la Dirección de Servicios Escolares (DSE) o la Dirección de Sistemas de Información (DSI). Esto dificultaba la visibilidad a alto nivel y entorpecía la toma de decisiones. Además, por no contarse con una fuente única de información que concentrara de manera precisa los datos y los entregara a tiempo para la toma de decisiones tanto para los directores generales como para los directores, coordinadores y jefes de área, se tenían diferentes percepciones del estado de la universidad (tan dispares como se puede esperar) y no se compartía la misma sensación de emergencia que el Rector y los nuevos directores generales tuvieron al iniciar sus respectivas funciones entre el 2006 y el 2007.
- c) **Problemas presupuestales,** tales como sobregiro anual, ejercicio discrecional del gasto, gasto porcentual en nómina excesivo y falta de información clara del ejercicio semestral y anual para la toma de decisiones. De igual manera, el gasto de la universidad no estaba ligado a ninguna planeación real por parte de las áreas, por lo que no había manera de saber si el dinero gastado abonaba o no a mejorar la posición de la universidad en el mercado educativo.

La instrucción del Rector en 2007 para la Dirección General de Planeación y Desarrollo (DGPD), de la cual era titular el autor del presente trabajo, fue que se iniciara un proceso de planeación estratégica que tuviera como producto un Plan de Desarrollo Institucional. Esto abordaría el primer problema anteriormente listado, sin embargo, no podía dejarse de lado la falta de información precisa, relevante y a tiempo, que sería indispensable para la toma de decisiones de alto nivel y la emergencia económica que vivía la institución, ligada a la falta de control presupuestal. Por ello se decidió trabajar en paralelo para resolver también los demás problemas listados, porque una planeación que no tuviera los pies en la tierra no sería de ninguna utilidad.

Es por todo lo anterior que se pusieron en marcha desde la DGPD tres grandes soluciones:

¹ El rector Sebastián Serra Martínez, que asumió el cargo en el segundo semestre del 2006, así lo señaló en su último informe como Rector en 2012.

- i. el arranque de la **planeación estratégica**. La institución elegiría su rumbo y con ello se podrá evaluar si el esfuerzo y el gasto invertido en cada semestre estarían alineados con él.
- ii. el arranque de una **mesa de información**. Se tendría una solución para vertebrar los datos y se tendría una mesa única, precisa y a tiempo de información relevante para elaborar los diagnósticos necesarios para la toma de decisiones de alto nivel.
- iii. el arranque de un sistema de **control presupuestal**. Se pondría un techo al gasto, se tendrían metas de ahorro, se acabaría con la discrecionalidad, se harían los titulares de las áreas copartícipes en la planeación presupuestal y se ejercería un estricto control al ejercicio presupuestal que evitara el sobregiro anual, todo ligado a la planeación de la institución.

Estas tres grandes soluciones se detallan a continuación, diferenciando las soluciones técnicas (uso de alguna metodología para atender algún problema específico), de las administrativas (uso de las mejores prácticas para mejorar la gestión).

El texto del presente trabajo está escrito con tipografía Calibri y, con el fin de facilitar la lectura, el que se intercala como cita o evidencia del material que se usó durante el proceso de planeación está escrito con tipografía Calibri Light.

B. Soluciones Técnicas

1. Planeación Estratégica

‘Sobresaltado, se despertó al instante... nada más despertarse le asaltó el siguiente pensamiento: “¿Qué hago aquí tumbado? La noche avanza y es probable que con el amanecer ataquen los enemigos... Nadie se prepara ni se preocupa acerca de cómo defendernos, sino que nos tumbamos como si nos fuera posible estar tranquilos. En lo que a mí respecta, ¿de qué ciudad es el estratega que estoy esperando que llegue para dirigir las operaciones?”’

Jenofonte (S. IV a.C.)

La Planeación Estratégica es una metodología de trabajo que permite a una institución educativa orientar su trabajo futuro para un cierto número de años. Hay toda una discusión de si es necesario hacer planeación como tal, porque quizá puede ser suficiente con sólo una administración o gestión estratégica (algo orientado más bien al día a día). En nuestro caso, elegimos la Planeación Estratégica porque sabíamos que más importante que el producto en sí (el documento llamado “Plan de Desarrollo Institucional”), era el proceso que se iba a seguir. Se sabía que el involucramiento de los participantes, el esfuerzo por cubrir cada etapa y, especialmente, lo que iría ocurriendo con cada participante y las discusiones que se generaran dentro de los equipos de trabajo y oficinas llevaría a un enriquecimiento no sólo de lo que se sabía (o suponíamos saber), sino del horizonte que tenía la institución: sus opciones, sus riesgos y sus posibilidades. Nos obligaría a revisar tópicos y lugares comunes de nuestro entendimiento de la universidad y su papel en la sociedad fronteriza, a refrescar nuestra percepción de nuestro papel en ella y lo que la comunidad espera. Sabíamos que, para llegar a la *visión*, los *objetivos*, y las *estrategias* que quedarían plasmadas en el documento final, estaríamos obligados a elegir, a optar y, por tanto, a renunciar. Estas opciones serían resultado de la reflexión común y habría una lucha por renunciar,

quizá, a sueños que no serían realizables a corto plazo. Este proceso sería, en suma, enormemente enriquecedor y supondría un gran crecimiento para el personal de la institución, al hacernos todos corresponsables de las decisiones que quedarían finalmente plasmadas en dicho documento. Es por todo esto que elegimos poner en marcha el proceso de planeación estratégica: para crear la atmósfera de trabajo, para poner los temas a discutir sobre la mesa, para arriesgarnos a mirarnos en el espejo de la realidad de la universidad desde diversos ángulos (no todos amables) y para discutir cosas que habíamos dado por hechas o problemas nuevos que estaban apareciendo, y, finalmente, llegar a acuerdos sobre la realidad presente y el futuro deseado de la institución.

2. Técnica de Grupos Nominales

"Un Ser no es del imperio del lenguaje sino de los actos. Nuestro Humanismo ha descuidado los actos"

Antoine de Saint-Exupéry (1945)

La Técnica de Grupos Nominales (NGT por sus siglas en inglés²), es una técnica que permite obtener de manera rápida el consenso, incluso con algún tipo de ponderación, de las opiniones o ideas de un grupo de expertos sobre un tema. Es una técnica que entre otras cosas permite, en grupos no muy grandes:

- Convocar un equipo diverso de personas expertas en el tema
- Un control centralizado del proceso de deliberación por parte de un equipo de moderación
- Una distribución adecuada del tiempo de los participantes
- La participación más balanceada de los introvertidos y extrovertidos
- La breve discusión de ideas, si fuera necesario
- Realizar etapas de revisión y votación de las ideas presentadas
- Obtener una convergencia de opiniones analizadas e informadas

Vale la pena distinguirla de la técnica Delphi, porque esta última es una técnica de sondeo multietapa (donde también cada etapa construye sobre cada capa anterior) entre personas aisladas (y también altamente calificadas) que respondan, de manera escrita, con su opinión para orientar la toma de decisiones u obtener un consenso. Delphi es de gran utilidad cuando el grupo es grande, de composición heterogénea y sus miembros están distribuidos geográficamente. No requiere un trabajo cara a cara o discusión de ideas y ni siquiera es indispensable que los expertos participantes se enteren del resultado final.

¿Por qué usamos NGT? Porque para realizar el análisis FODA decidimos trabajar en dos frentes: un análisis interno (con el personal de tiempo³ de la universidad) y uno externo (con invitados ajenos a la institución: empresario, líderes de opinión, personalidades destacadas de la región). Los criterios que usamos para elegir NGT fueron:

² Para más referencias de la NGT: qué es, cómo prepararla, cómo conducirla, cuándo usarla, sus ventajas y desventajas, ver el breve documento titulado *Gaining Consensus Among Stakeholders Through the Nominal Group Technique* publicado el 7 de noviembre del 2006 por el Departamento de Servicios Humanos y de Salud de los Centros para la Prevención y Control de Enfermedades (CDC) del gobierno de los EEUU. Disponible en <https://www.cdc.gov/healthyouth/evaluation/pdf/brief7.pdf> y recuperado el 30 de septiembre del 2018.

³ Se llama *personal de tiempo* en una institución educativa a los colaboradores contratados de manera indefinida, y cuentan (típicamente) con plaza de medio tiempo o tiempo completo en la institución.

- Tendríamos pocas horas para trabajar con cada equipo el ejercicio de FODA, por lo que necesitábamos una técnica que fuera ágil y diera resultados rápido
- Necesitábamos una técnica que permitiera la exposición rápida de ideas y, si fuera necesario, la rápida aclaración general a los participantes de algunas de ellas
- Queríamos que se llegara, por convergencia, a una lista ponderada de ideas o conceptos que el grupo terminara sintiendo como propia
- Necesitábamos salir de las sesiones de trabajo con los resultados listos, como un producto terminado
- Necesitábamos una técnica que ofreciera la máxima transparencia posible, para evitar suspicacias

Gracias a la NGT se logró cumplir con los criterios anteriores, obteniendo los resultados de ambos trabajos (el FODA con internos y el FODA con externos) en el tiempo necesario y asumidos por completo por cada grupo, de manera rápida y satisfactoria para los participantes.

3. Canvas, del Modelo de Negocios de Osterwalder y Pigneur

“Ninguna circunstancia despierta en nosotros un extraño cuya existencia no pudiéramos haber sospechado. Vivir es nacer lentamente... Una súbita iluminación parece a veces hacer bifurcar una vida. Pero la iluminación no es más que la visión súbita que tiene el espíritu de una ruta lentamente preparada”

Antoine de Saint-Exupéry (1945)

El libro “Business Model Generation”, de Osterwalder y Pigneur (publicado por primera vez en 2010⁴), supuso un hito a las publicaciones dedicadas a presentar metodologías para la generación modelos de negocios. No sólo se trata de un diseño fresco, sino que presenta una metodología innovadora para el *mapeo* de las diversos procesos y actividades involucradas en los modelos de negocios (de los que ofrece abundantes ejemplos, incluso para los modelos emergentes facilitados por las nuevas tecnologías de información y comunicación).

Lo que el equipo de la Dirección General de Planeación y Desarrollo buscaba era contar con una metodología clara y sencilla que permitiera, de manera ágil, compartir, visualizar y discutir cómo el Equipo de Rectoría (el grupo formado por los directores generales, el Rector y el asesor del Rector) representa en un lenguaje común los diversos elementos con los que, suponen, cuenta la institución para crear y entregar valor a la comunidad de Tijuana.

El Canvas supuso una “cancha neutral” para los participantes donde se pudieran plasmar de manera visual los elementos y ver reflejados sus interrelaciones. Su diseño innovador ayudó a reducir las tensiones inherentes a las discusiones que suelen existir en las universidades respecto a su rol en la sociedad, su desempeño en el mercado educativo, la manera como genera valor, capta talento, atiende a los alumnos, etc.

Para llegar a la Visión, se realizó un trabajo dentro de cada Dirección General, donde los participantes responderían por escrito a una serie de preguntas (algunas muy provocadoras) que les ayudaría pensar dónde debería de estar la universidad en cinco años. Se integraron las

⁴ Ver el libro *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers* de Osterwalder, Alexander e Yves Pigneur. 2010, publicado por John Wiley & Sons, Inc.

respuestas anteriores en una “proto-visión”, que sería el insumo de trabajo para que, en una reunión extraordinaria, el Equipo de Rectoría usara el Canvas como lienzo para plasmar, de manera básica, el modelo de negocios de la universidad y, a partir de ahí, formular la Visión de la institución al año 2015.

C. Soluciones Administrativas

*“En otras palabras... cada **it**, esto es, cada partícula, cada campo de fuerza, incluso el propio continuum espacio-tiempo, deriva su función, su significado, su mismísima existencia... de los **bits**”.*

John Archibald Wheeler (1994)

1. Mesa común de información

Fue emblemático para el autor del presente documento participar en una presentación formal que hizo el entonces Director General de Finanzas y Administración, a finales del 2006 y, tras mostrar sus números generales del estado de la institución, un coordinador académico entre los oyentes le dijo en voz baja a otro que estaba a su lado: “eso que está mostrando no es así, yo tengo otros números”. Ese comentario resumía lo que otros coordinadores y administrativos pensaban: cada quien tenía una idea de la marcha de la universidad y cada uno tenía sus “evidencias”, retazos de información con poco o mucho sustento en la que basaban su percepción. Una vez que el autor asumió las funciones como titular de la DGPD, acordó con el Rector generar una “mesa común de información”. Esta “mesa común de información” consistiría en la recopilación y construcción de información relevante, sustentada y definitiva (con las fuentes de datos completas e inequívocas, no sujeta a interpretaciones), que ayudara a unificar la percepción de la universidad con el fin de que los titulares de las áreas académicas y administrativas contaran con opiniones informadas y pudieran orientar su toma de decisiones.

Parte del problema que suscitó la escena narrada anteriormente fue el hecho de que la Oficina de Contabilidad (JCT) orientaba sus trabajos a una *contabilidad fiscal*, más a que una *contabilidad administrativa*. La primera se orienta a cumplir las obligaciones hacendarias y la segunda a apoyar la toma de decisiones. Por otra parte, la Oficina de Contabilidad podía cargar, según el criterio del jefe de contabilidad en turno, ciertos gastos a un área o a otra, sin que el titular de esta se enterara, lo que provocaba distorsiones en los reportes que se emitían. Además, era necesario esperar a la presentación de los estados financieros para tener acceso a información del resultado del ejercicio, lo que podía consistir en esperar entre 6 y 8 meses tras su cierre ¡Muy tarde para la toma de decisiones!

Esta mesa de información propuesta consistió, por una parte, en obtener un estudio de mercado (subcontratado con una empresa especialista), un análisis de mercado y, especialmente, un estudio de costos (o costeo) de la universidad que realizó la misma Dirección General de Planeación y Desarrollo.

El estudio de mercado mostró de manera sorpresiva para muchos, cuál era la percepción de los aspirantes y sus padres respecto a la institución: su lugar en las preferencias al momento de elegir universidad y qué aspectos eran los más y los menos valorados de la misma.

El análisis de mercado permitió conocer los datos duros de ANUIES y de la SEP en cuanto a la participación de la universidad en el mercado educativo y su comparación con respecto a su competencia directa, el resto de las universidades particulares y ante la Universidad Autónoma de Baja California (UABC).

Para poder llegar al costeo, se trabajó primero en actualizar el organigrama y crear un sistema de siglado institucional⁵ que facilitara el intercambio e identificación de la información (tanto en su uso para documentos humanamente legibles como para vertebrar la información de los costeos y, posteriormente, el sistema de control presupuestal). Hasta ese momento se habían generado libremente nomenclaturas y siglas que se usaban entre las áreas y no era sencillo en ciertos momentos homologar o cruzar la información. El poner al día el organigrama y generar el siglado institucional, publicados ambos de manera formal por medio de un Comunicado Oficial por parte de Rectoría, supuso el preparar el camino para que el flujo de información fuera coherente y pudiera sistematizarse. Se contó entonces con una columna vertebral para los subsiguientes sistemas de información que se desarrollaran.

El costeo fue un ejercicio que se repitió cada año a partir del año 2008 y consistió en ubicar los ingresos y los egresos en las unidades ahora definidas como centros de costos que correspondieran a las áreas institucionales plasmadas en el organigrama. El costeo permitió conocer realmente cómo se realizaba el gasto de la universidad, sumado en su totalidad o desglosado hasta el nivel de coordinación y oficina, para los costos fijos y costos variables. Este ejercicio de costeo se ligó al control presupuestal que señalaremos a continuación, de manera que la información que lo alimentara no esperara al cierre fiscal, sino que se tomara mes a mes del ejercicio presupuestal. Este ejercicio presupuestal se realizaría ahora a través de la DGPD, por medio de un nuevo sistema de control presupuestal. Que fuera la DGPD, en vez de la Dirección General de Finanzas y Administración (DGFA), la que fuera receptora de las peticiones de ejecución del presupuesto, supuso un cambio favorable para que el Rector y el Equipo de Rectoría contaran con información relevante, pertinente y a tiempo para la toma de decisiones. Se envió el mensaje de que el gasto debería estar planificado y contemplado como parte de un trabajo de planeación, que se podían tener ajustes y cambios, pero que deberían ser negociados, ya no con el titular de la DGFA, sino con su director general correspondiente y que, muy importante, estos cambios y ajustes deberían evitar cualquier sobregiro del presupuesto asignado a esa dirección general.

2. Control presupuestal

“Cien millones de ducados en picos, palas y azadones para enterrar a los muertos del enemigo. Ciento cincuenta mil ducados en frailes, monjas y pobres, para que rogasen a Dios por las almas de los soldados del rey caídos en combate. Cien mil ducados en guantes perfumados, para preservar a las tropas del hedor de los cadáveres

⁵ El siglado institucional fue una nomenclatura basada en claves cortas y articuladas que permitió crear cadenas o vectores que ligaban estructuras de información para describir las relaciones entre las áreas. Por ejemplo, la Jefatura de Atención a Usuarios (JAU) dependía de la Dirección de Sistemas de Información (DSI). Esta última estaba adscrita a la Dirección General de Planeación y Desarrollo (DGPD). Con las siglas oficiales se crearon vectores como jau.dsi.dgpd para el intercambio de información que luego se requirió en el sistema de control presupuestal, el costeo, etc.

del enemigo. Ciento sesenta mil ducados para reponer y arreglar las campanas destruidas de tanto repicar a victoria. Finalmente, por la paciencia al haber escuchado estas pequeñeces del rey, que pide cuentas a quien le ha regalado un reino, cien millones de ducados.”

Las Cuentas del Gran Capitán (S. XVI)

El que la universidad se encontrara en número rojos en el año 2006 se podía deber a múltiples de factores, pero había dos que lo hacían especialmente grave:

- El ejercicio presupuestal se realizaba de manera discrecional, no estaba programado y controlado (podía fácilmente sobregirarse)
- La nómina, en sus diferentes tipos, representaban el 82% del gasto de la universidad

Lo primero se traducía en que, hasta inicios del 2007, el titular de la DGFA era la persona que tenía el poder de autorizar o no pagos y gastos, estuvieran previamente presupuestados o no. Es decir, cada titular de área debía ejercer sus habilidades persuasivas ante el Director General de Finanzas y Administración para obtener la autorización de un pago, independientemente de la importancia, mérito o beneficio real para la institución. Hasta principios del 2007 se podía ver a los diferentes titulares de áreas haciendo fila para lograr ver al Director General de Finanzas y Administración y plantear su caso. A cada dirección general y a cada área se le asignaba el mismo presupuesto cada semestre, sin una evaluación del ejercicio anterior (ni cuantitativa ni cualitativa). No había, por tanto, un ejercicio presupuestal preparado ni ligado a ningún objetivo medible o estrategias para su ejecución. Se trataba más bien de una lista de buenos deseos medianamente presupuestados esperando ser negociados más adelante.

El problema de la nómina fue un problema clásico de “bisagra oxidada”⁶, donde los titulares de las áreas empeoraron un problema a largo plazo tratando de solucionarlo a corto plazo. El problema original fue la dificultad permanente que existe en cada institución educativa por cubrir la demanda de grupos que generan los alumnos al inscribirse en cada periodo educativo. Era difícil para los coordinadores cumplir con la expectativa tanto de los alumnos como de los profesores de asignatura y, a la vez, contribuir a la rentabilidad de la institución abriendo únicamente los grupos mínimos necesarios. Por la falta de información adecuada y el liderazgo requerido desde el más alto nivel, los coordinadores académicos terminaban cediendo a la presión de los alumnos (“quiero esta materia con aquél profesor”) y de los profesores de asignatura (“ofrécame algún grupo para dar clases el siguiente semestre”) al abrir grupos deficitarios (grupos que no cumplen con la cantidad mínima de alumnos para pagar el gasto fijo y los gastos variables asociados; no alcanza, obviamente, a ofrecer una contribución marginal) y provocando con ello un incremento de la nómina de asignatura que no podrá cubrirse con los ingresos estimados (sin incluir el que muchas veces los profesores de tiempo no llevaban toda la carga de materias que podrían llevar o que los coordinadores, para “ayudarlos” económicamente, les programaban sus materias fuera del horario laboral y generando una erogación extra para la institución; prácticas que llevaban a elevar el gasto de nómina). Entonces, siguiendo el ejemplo de la “bisagra oxidada” a la que se le vierte agua para que deje de rechinar, la solución de muy corto plazo, abrir más grupos para satisfacer la demanda que generaban los alumnos -aunque fueran grupos deficitarios-, se convertía en el

⁶ Se trata de un problema arquetípico del modelado de sistemas, que demuestra que puede ocurrir que una aparentemente buena solución de muy corto plazo empeora los síntomas poco tiempo después.

problema de corto plazo por generar un déficit en el presupuesto por contar con una nómina de asignatura no controlada.

En el año 2006 las nóminas de tiempo, asignatura y por honorarios (la que se contrataba para diplomados o cursos y apoyos similares) era el 82% del gasto. Una de las metas fue que la nómina pudiera llevarse a niveles menores, más cercanos al 75%. Ese era un indicador de “salud” presupuestal que se manejaba en el resto de las instituciones jesuitas del país.

D. Propuestas encontradas en la literatura

De la revisión de literatura se eligió material donde se hubieran utilizado las diversas herramientas seleccionadas en un contexto que pudiera servir de ayuda al presente trabajo.

1. Planeación Estratégica en una institución educativa

Se eligió la tesis de Roberto Núñez Gutiérrez titulada “Un Proceso de Planeación Estratégica en un Centro Educativo”, que para obtener el grado de Maestría en Dirección y Gestión de Centros Educativos (por la Universidad de Deusto y la Universidad Autónoma de Barcelona), publicó en marzo de 2005.

En esta tesis, Roberto Núñez Gutiérrez detalla el proceso que siguió el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO) para realizar un ejercicio de planeación estratégica en el año 2003. La institución buscó que este ejercicio, comparado con otros anteriores, fuera lo más incluyente y participativo posible, específicamente buscando “propiciar una mayor y más organizada involucración de la comunidad universitaria en el proceso y así arribar a una planeación más compartida y con mejores indicadores que las anteriores” (Núñez Gutiérrez, 2005, pág. 35).

El autor refiere que más allá de Porter, como modelo de planeación estratégica, el ITESO siguió la metodología llamada “Planeación y Diseño Estratégico con métodos de Sistemas Completos”, de José de la Cerda Gastelum (artículo que indica es de circulación restringida). Destacó que “los métodos de planeación de sistemas completos (PSC) están diseñados para que todos los grupos de interés relacionados con una organización... tengan diálogo simultáneo y trabajo conjunto intenso para planear la forma de responder a los grandes retos y demandas de su entorno.” (Núñez Gutiérrez, pág. 28).

El ITESO trabajó en diversos momentos de su ejercicio de planeación con grupos grandes, como los siguientes:

- Profesores de asignatura: 200 (de un universo de 950)
- Profesores de planta: 150 (de un universo de 250)
- Alumnos licenciatura: 15 (de un universo de 7,500)
- Alumnos de posgrado: 15 (de un universo de 550)
- Jesuitas: 11 (de un universo de 11)
- Organismos colegiados: 83 profesores y administrativos
- Personal de apoyo: 30 (de un universo de 240)
- Algunos empleadores
- Egresados: 30 (de un universo de 22,000)

Los riesgos asociados a la realización de sesiones de trabajo multitudinarias van desde la dificultad para que todos logren participar de una manera homogénea a la dificultad de recuperar las opiniones más representativas por parte del moderador y la dificultad de sostener la atención y calidad de los trabajos por parte de los participantes. Como el mismo autor indica, se detectó la necesidad de contar con mejores mecanismos de recolección, ordenamiento y retorno de información de los diversos subgrupos; la aparición de conductas no deseadas (actitud pasiva, “asomarse al trabajo de otros”, salirse con cualquier motivo, divagar, etc.) y el reto de la relatoría de una mesa de trabajo (se contaron con 15 a 35 mesas en una sesión), para reflejar lo más fielmente el consenso de la mesa (sin que haya resentimiento por aportaciones no registradas).

Por otra parte, la entrega de los insumos para el diagnóstico de la universidad no fue de la profundidad que se necesitaba, especialmente en la parte de datos duros indispensables para la toma de decisiones, señala el autor “Aunque la información fue bastante bien seleccionada, se evidenció que no estaban disponibles datos confiables analíticos sobre centros de costo, tiempos de dedicación del personal académico a labores administrativas y otros semejantes” (Núñez Gutiérrez, pág. 40).

De igual manera, respecto al trabajo por Dirección General, hubo enorme variedad en sus entregables, tanto de forma como de fondo. Al hablar de lo que entregó la Dirección General de Administración y Finanzas, el autor indicó: “Estos cuadros que ideó la Dirección General de Administración y Finanzas resultan muy apropiados para comunicar la síntesis de su planeación. El que las otras direcciones no los hayan empleado, sino que cada una inventó su propia forma de resumir y comunicar su planeación, con resultados menos felices, es otra muestra de la amplia libertad con que la institución manejó en este proceso la participación de las diversas dependencias y personas” (Núñez Gutiérrez, pág. 139). Esta variedad en la calidad y formatos de los entregables trae consigo una disparidad en los análisis y conclusiones a los que se puede llegar, complicando la labor de quienes sistematicen las aportaciones y dificultando el proceso en su conjunto.

2. Uso del Canvas de Osterwalder para obtener el modelo de negocios de una empresa

Se eligió la tesis de Adriana V. Durán-Valdez titulada “Desarrollo de un modelo de negocios para una escuela de ciencias.”, trabajo para obtención de grado en la Maestría en Mercadotecnia Global del ITESO. En su trabajo, la autora utiliza el Canvas o lienzo de negocios del libro “Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers”, de Osterwalder y Pigneur. En el capítulo V de su tesis la autora plasma en el Canvas el modelo de negocios de una escuela de enseñanza de las ciencias naturales para niños y niñas entre los 9 y los 11 años, en modalidad extracurricular. Como dice la autora “Se desarrollan cada uno de los puntos del modelo CANVAS como son: propuesta de valor, cliente, canales de distribución, relación con el cliente, recursos clave, actividades clave, socios clave, estructura de costos y flujos de ingresos” (Durán-Valdez, 2016, pág. 45). A partir de la página 45, hasta la página 59, la autora desarrolla el contenido de cada uno de los nueve elementos que el modelo propone, aunque no indica qué metodología utilizó para generar toda la información.

De acuerdo con el testimonio de la autora, la metodología que utilizó para aplicar el modelo del Canvas fue un trabajo completamente individual siguiendo las recomendaciones de los autores, donde únicamente involucró a su asesora de tesis.

Por contraste con las tesis anteriores, en el presente trabajo se abordará la ejecución de un ejercicio planeación estratégica que cuide la calidad de los insumos, el trabajo en común, la recolección y procesamiento de información y la aplicación de la metodología del Canvas, aprovechando el trabajo colaborativo y el enriquecimiento que se logra con la discusión en común.

III. Resultados

A. Planeación Estratégica

Desde que se inició en la primavera del 2007 con la idea de realizar una planeación estratégica que culminara en un Plan de Desarrollo Institucional, en la DGPD supimos que no sería una labor sencilla ni rápida. Se debería de contar con la mesa de información (especialmente los primeros indicadores) como insumo para la elaboración de la matriz FODA y se debería de realizar sabiendo que en paralelo estaríamos elaborando el autodiagnóstico, que por primera vez realizaría la universidad, para acreditarse ante la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES). Se trabajó con el Comité de Planeación en sensibilizar a las diversas áreas del reto que supondría avanzar con ambos proyectos de manera simultánea (autodiagnóstico para buscar la acreditación ante FIMPES y el ejercicio de planeación estratégica institucional).

Para julio del 2007, cuando se realizó una primera presentación ante el personal de tiempo de la universidad con los primeros resultados tras iniciar con los formatos de presupuestación planeada, y ahora con la DGPD procesando las aplicaciones de presupuesto, se indicó en las conclusiones que:

El proceso de reconstruir un modelo de planeación y presupuestación integral, no puede forzarse en tiempos y formas. Es necesario considerar los ritmos y modos de cada área, y de la universidad en su conjunto.

Los resultados cualitativos del enfoque propuesto, *gradualista*, permiten prever que se podrá llegar más seguros a una planeación estratégica pertinente para nuestra universidad, en un mediano plazo.

Es decir que se tenía conciencia, tras el diálogo que se realizó en el semestre de Primavera-Verano 2007 con todos los titulares de las diversas áreas y las pláticas durante las capacitaciones con el personal de tiempo para el uso de los nuevos formatos y el nuevo flujo de información, así como lo que plantearon los directores generales en Equipo de Rectoría, de la dificultad que supondría cualquier cambio drástico y que era preferible buscar los medios para que todas las áreas se sumaran al esfuerzo, con metas y fechas razonables y alcanzables.

En esta primera etapa de planeación, el Rector decidió conservar del inconcluso ejercicio anterior la formulación de la Misión y elaboró cuatro líneas estratégicas⁷, que servirían de guías para el trabajo de planeación durante 2007 y 2008.

Las cuatro líneas estratégicas fueron:

1. **Fortalecer la identidad ignaciana como universidad jesuita.** En particular trabajando en el discernimiento de nuestra misión como universidad, compartiendo una espiritualidad muy acorde a nuestros tiempos y fortaleciendo la formación ignaciana humanista en todo el

⁷ Las cuatro líneas estratégicas son una elaboración del rector, Mtro. Sebastián Serra Martínez, que se basó en el producto “Proyecto de Planeación Estratégica – Resultados de Consulta para Análisis FODA de la Universidad Iberoamericana priorizado por Rectoría” elaborado por el Prof. Juan Nevárez Alvarado en 2005 como encargo del rector anterior, Mtro. Diego Martínez sj. Este documento existe como versión impresa y el autor del presente documento cuenta con una versión digital escaneada en formato PDF. En la página 19 de dicho documento, el Prof. Nevárez agrupa su propuesta de “Líneas Prioritarias” para el ejercicio de planeación en consonancia con el Proyecto Educativo Común, documento elaborado por la Compañía de Jesús para todas sus instituciones educativas en américa latina.

espectro de nuestras actividades –comunidad universitaria, exalumnos y sociedad-.

2. **Consolidación académico educativa.** La nueva estructura curricular (NEC) ha supuesto cambios profundos en la manera como abordamos el diseño, planeación, evaluación y el trabajo diario en nuestra actividad docente. Es necesario, además, el uso de nuevas herramientas y redefinir el perfil de nuestros profesores.

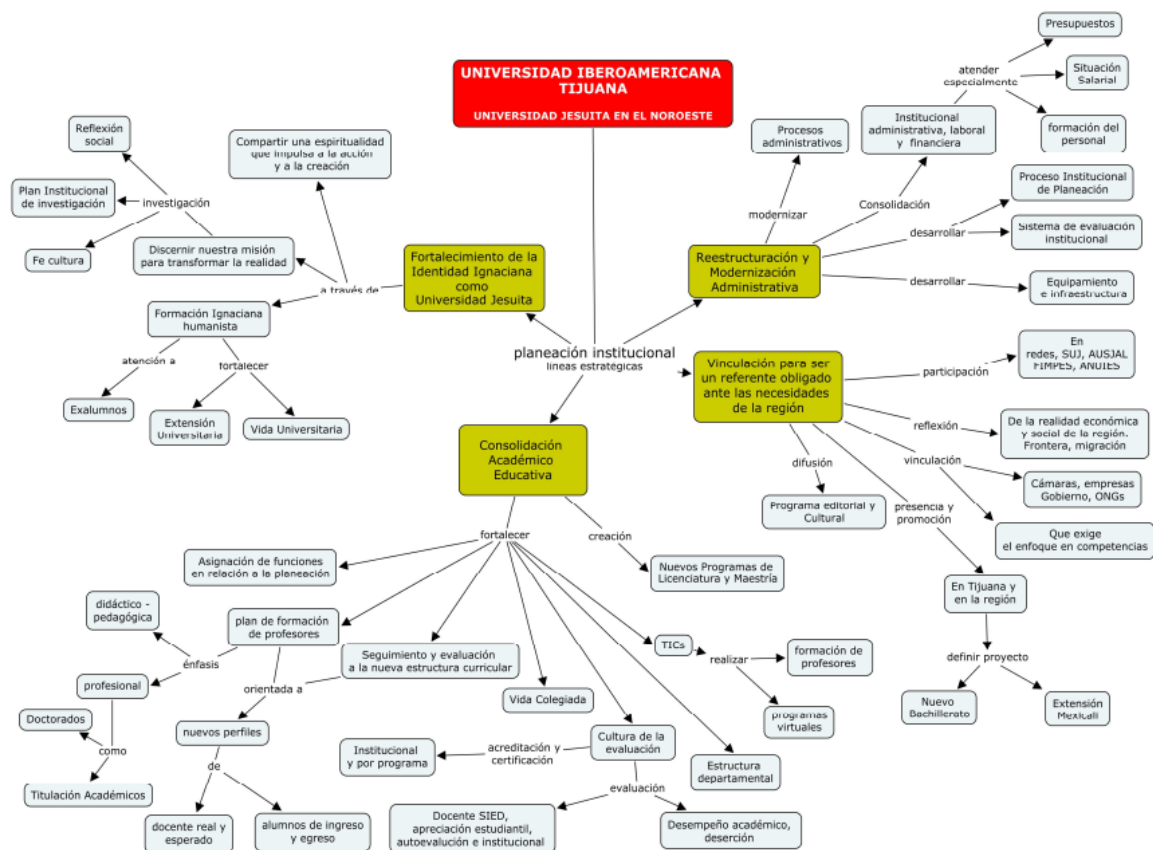
3. **Vinculación para ser un referente obligado ante las necesidades de la región.** Seguir participando en los foros y asociaciones locales, regionales y nacionales que nos permitan llevar nuestras reflexiones sobre la realidad. Mejorar nuestra presencia, aprovechando sinergias con redes afines – como AUSJAL, AJCU, ANUIES, etc.-, en el entorno y cuidando que nuestros alumnos, profesores y proyectos tengan la incidencia en la realidad que el nuevo enfoque en competencias permite, más acorde a esta nueva realidad, y que el Ideario nos ha invitado a buscar.

4. **Reestructuración y modernización administrativa.** Buscamos consolidar financiera y administrativamente la universidad, innovando procesos, desarrollando una cultura de la evaluación e invirtiendo en la infraestructura necesaria para ello. Lo anterior cuidando especialmente el ambiente y la situación laboral de todos los colaboradores de la UIA Tijuana.

En mayo del 2007 la DGPD generó y entregó al Consejo Educativo y al Equipo de Rectoría un breve documento titulado “Planeación en la UIA Tijuana – Primer acercamiento” que serviría como punto de arranque para el nuevo ejercicio que iniciaba y a la vez como puente y conexión con el último ejercicio interno de planeación (inconcluso, de 2005), y al documento “Proyecto Educativo Común” (elaborado la Conferencia de Provinciales -CPAL- de la Compañía de Jesús en 2005) y el documento “Prospectiva 2002-2011”, del Sistema Universitario Jesuita (SUJ), actualizado en 2005 y aprobado por el Consejo Superior de Educación Superior (CES) del SUJ. Esto era importante, porque enviaba la señal interna de continuidad con el ejercicio más reciente de planeación y también de sintonía con el resto de las universidades jesuitas del país y lo que la Compañía de Jesús deseaba para sus instituciones educativas a nivel latinoamericano.

El mapa conceptual de las líneas estratégicas⁸ que se entregó en ese documento se muestra a continuación:

⁸ Desarrollado por el Rector, Sebastián Serra Martínez, en 2006



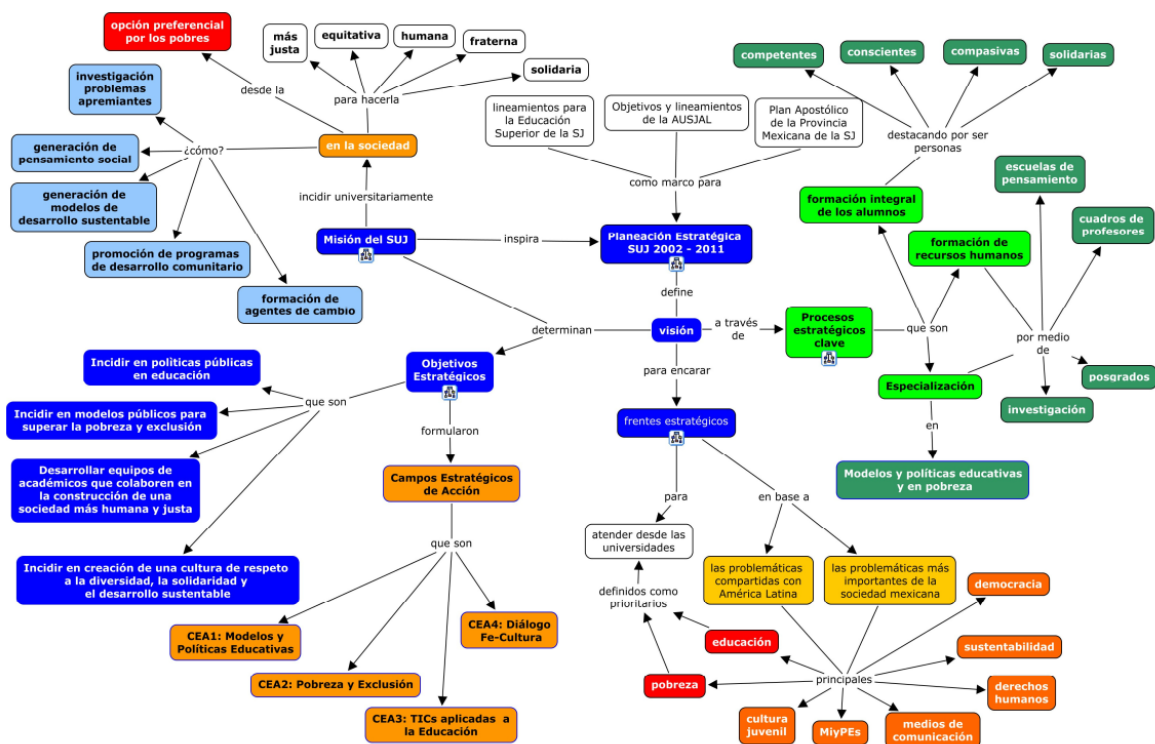
El mapa conceptual del Proyecto Educativo Común (PEC)⁹ compartido en el mismo documento es:



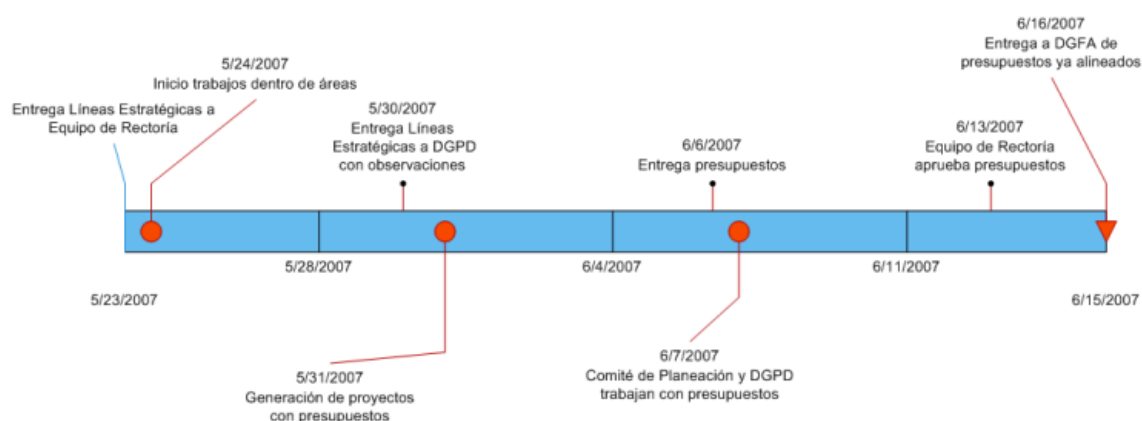
Y el mapa conceptual de la Prospectiva del SUJ 2011-2015¹⁰ fue el siguiente:

⁹ Elaborado por la Coordinación de Desarrollo Institucional, parte de la DGPD, en 2007

¹⁰ Elaborado por la DGPD en 2007



Se arrancó entonces con los trabajos en Equipo de Rectoría y hacia dentro de las áreas de la universidad, para familiarizarse con los documentos anteriores, revisar y proponer los presupuestos para el otoño 2007 bajo el modelo de presupuestación planeada, es decir, iniciar con una presupuestación de lo que se pensaba erogar el siguiente semestre en sintonía con las líneas estratégicas. El cronograma para las entregas se muestra a continuación:



De esta manera se inició con la presupuestación planeada en otoño 2007¹¹. El 12 de diciembre del mismo año se realizó una sesión con todos los funcionarios y académicos de tiempo de todas las

¹¹ Se realizaron capacitaciones y guías rápidas para apoyar en el día a día. Ver el Anexo - Guías rápidas para la presupuestación – PREPLA y PLAN_DG

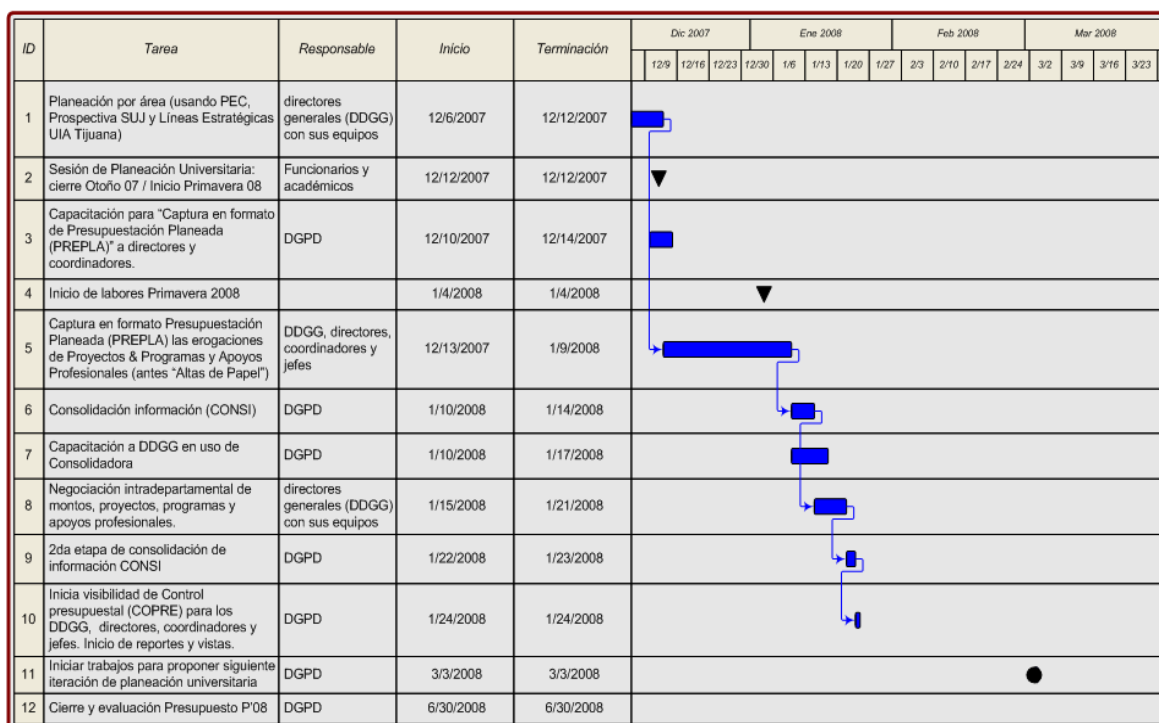
áreas de la universidad (82 personas convocadas) para tener la primera sesión de planeación para primavera 2018, donde se mostrarían los logros de la planeación del semestre anterior y cómo se trabajaría en el semestre siguiente. La DPGD presentaría los logros obtenidos y luego cada dirección general presentaría, en una diapositiva, su objetivos, metas y estrategias, y en una segunda diapositiva, sus programas / proyectos más representativos con que lograrían lo anterior. Se pasaría inmediatamente a mesas de trabajo donde se buscarían sinergias entre las distintas direcciones generales (inter-direcciones) y se cerraría con una puesta en común y la capacitación para todos con respecto a los formatos y novedades para el ejercicio primavera 2018.

En particular, se informó como parte de la evaluación que realizó la DGPD del ejercicio otoño 2007 que:

- **Para la presupuestación:**
 - Se estaba siguiendo el modelo de planeación estratégica como marco conceptual
 - Que era necesario realizar un trabajo sostenible: ajustar en la realidad lo *deseable* con lo *realizable*
- **Para la planeación:**
 - El uso de las líneas estratégicas de la universidad y los documentos del SUJ y AUSJAL como rectores
 - Trabajar internamente la planeación, con un alcance intra-dirección

El diagrama de Gantt de las actividades relacionadas con la presupuestación planeada de primavera-verano 2008 fue el siguiente:

Vista global de los trabajos de Planeación Universitaria Primavera 2008



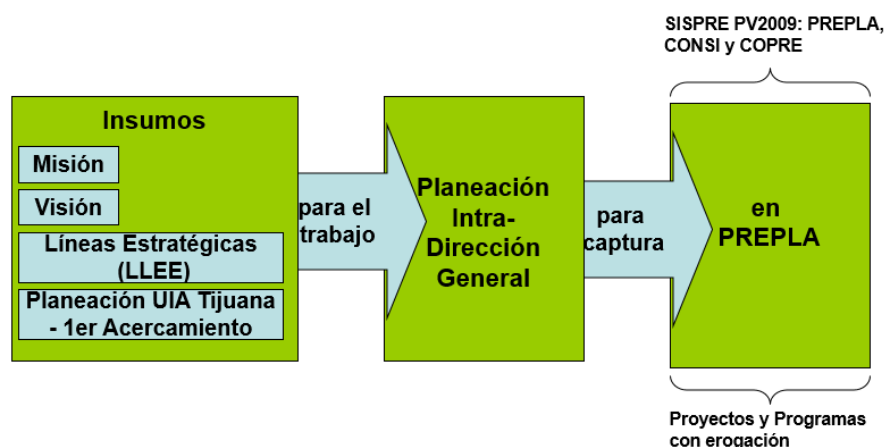
Para el 2009 se inició la Fase II de la planeación institucional (el nombre interno era PROPLAIN_FII por ser la fase dos del proceso de planeación institucional), una nueva iteración que nos llevaría a

un nivel más arriba en la planeación gracias dos aspectos particulares: se contarían con muchos más elementos o insumos para conocer nuestra realidad, diagnosticarla y planear y, por otra parte, se incluiría una nueva capa de planeación a nivel de dirección general.

Esta segunda fase contó entre sus insumos con el análisis FODA institucional, un estudio de mercado¹², un análisis de mercado¹³, los inicios de la mesa de información (que fue el documento de 5 años de indicadores realizados para el SUJ¹⁴), los resultados de la primera etapa del autoestudio para la FIMPES¹⁵, los resultados de la evaluación de la presupuestación planeada - PREPLA- de primavera/verano 2009 y los compromisos que la universidad había adquirido en la anterior reunión anual 2008 del SUJ. En una presentación de junio del 2009 al personal de tiempo, se les resumió en bloques en dónde estábamos al concluir la Fase I de la planeación institucional:

¿Dónde nos encontramos?

- **Proceso de Planeación Institucional_Fase I**
(con Presupuestación Planeada explícita por área)



Y se ilustró lo que venía, la Fase II, a partir de otoño 2009:

¹² Realizado internamente por la CDI

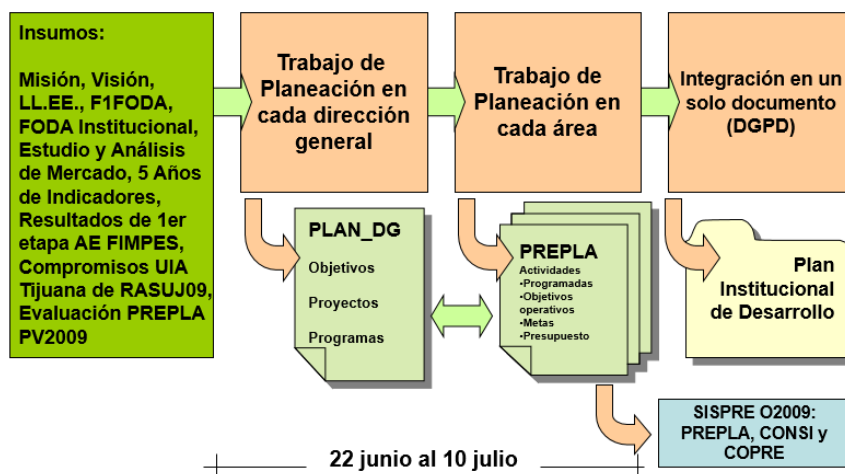
¹³ Subcontratado por la DGPD a una empresa especializada

¹⁴ También elaborado por la CDI para cumplir con un requisito de participación en la Reunión Anual del SUJ del 2009, como insumo del diagnóstico que el SUJ, como sistema, elaboraría en dicha reunión. Este documento fue un parteaguas institucional en cómo se empezó a recopilar (de manera estándar), concentrar (de manera sistematizada) y analizar (de forma homogénea) la información interna.

¹⁵ Trabajo realizado por medio de equipos de tarea dedicados por capítulos

¿Qué se propone para O2009?

• Proceso de Planeación Institucional_Fase II (con planeación explícita por dirección general)



Donde puede verse que hasta primavera 2009, durante la Fase I, el trabajo se realizaba únicamente dentro de las direcciones generales, capturando en los formatos PREPLA semestrales lo que correspondía a la planeación de las actividades que supondrían alguna erogación o gasto. A partir de la Fase II, se añade una capa de alto nivel donde cada director general debería generar un documento llamado PLAN_DG, que serviría de paraguas para la planeación dentro de sus áreas: ahí se harían explícitos los objetivos, proyectos y programas agrupadores a los que deberían luego ligarse las actividades, programas y proyectos (con sus respectivos montos de presupuesto) de los formatos PREPLA de cada área. El trabajo fuerte sería en este ejercicio de los directores generales, al incluir en sus formatos de PLAN_DG los objetivos de mediano y largo plazo, donde deberían considerar las cuatro perspectivas organizacionales siguientes que propuso la DGPD¹⁶:

De aprendizaje y crecimiento. Incluye la formación y capacitación del personal y la asunción de las actitudes plasmadas en la identidad institucional, tomando en cuenta la dimensión individual y la colectiva. Además, busca el desarrollo del concepto de aprendizaje como un proceso continuo y enfatiza la búsqueda por el mejoramiento constante.

De proceso internos. Se refiere a la mejora de los procesos internos y a la creación de nuevos, que respondan de forma más efectiva y eficiente a las demandas y necesidades del entorno inmediato de una instancia específica, o bien, de la institución completa.

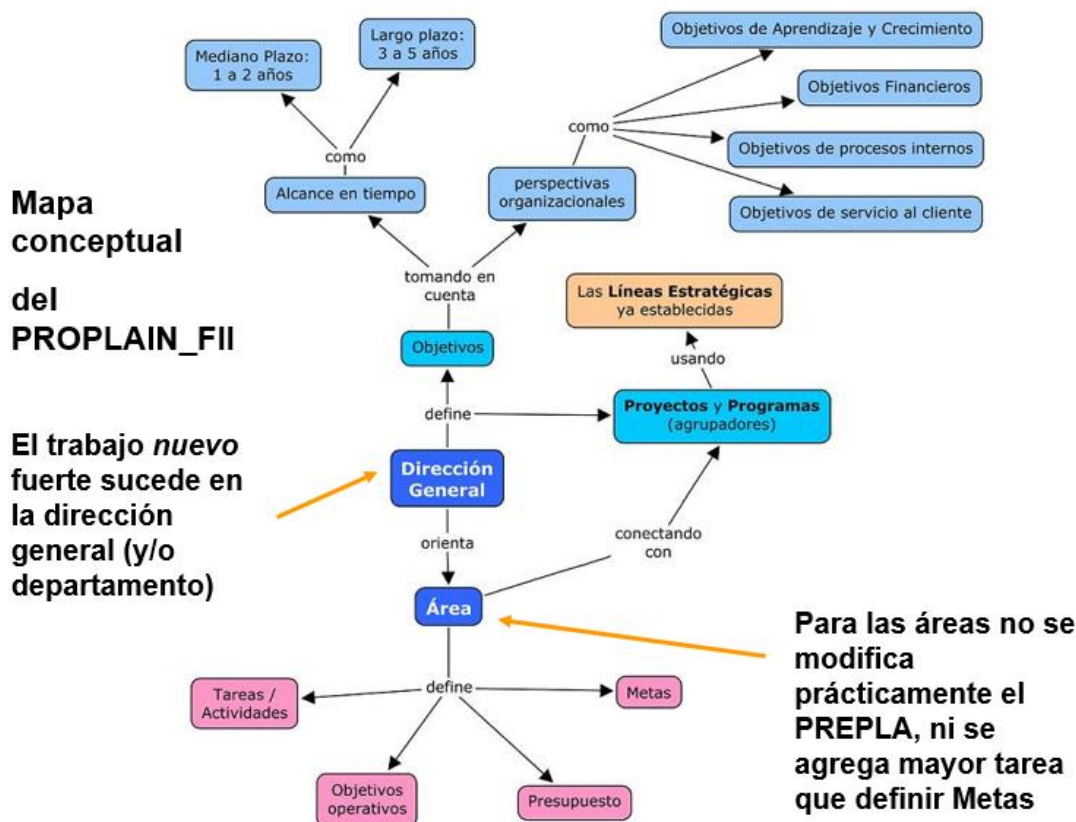
De servicio al cliente (internos y externos). Está orientada al reconocimiento de la importancia de la relación con los clientes (dentro y fuera de la institución) y la satisfacción de sus demandas y necesidades de la mejor manera posible. No debe haber conflicto en, para estos fines, llamar cliente a otras áreas, alumnos, profesores, etc.

Financiera. Se basa en la información de la situación financiera de la institución. Se proponen acciones que busquen apuntalar el equilibrio económico, lograr un balance que beneficie el trabajo

¹⁶ Estas perspectivas organizacionales que propuso la DGPD estaban basadas en el *Balance Score Card* de Kaplan y Norton, pero no fueron plenamente adoptadas por los directores generales, por lo que se desecharon en las siguientes iteraciones del ejercicio de planeación semestral.

de todos los integrantes, mejorar la relación costo-beneficio en cada acción e incluso la necesidad de incluir financiamiento adicional al proporcionado por la organización.

Se compartió el siguiente mapa conceptual donde se ilustra cómo se interconectan los conceptos involucrados en esta nueva etapa:



Cada área debería de definir sus actividades en el formato PREPLA ligándolas a alguno de los proyectos/programas agrupadores que definió su director general en el PLAN_DG, declarando sus objetivos operativos, metas y presupuesto dedicado. Se esperaba que los PLAN_DG fueran documentos relativamente estáticos (para cambiarse cada año), que reflejaran la planeación táctica del director general, mientras que los PREPLA son dinámicos y deben cambiarse cada semestre, reflejando la planeación operativa. Ambos deben evaluarse al finalizar su periodo, en la sección que se incluyó en sus formatos.

El Comité de Planeación realiza una rápida revisión de los documentos PLAN_DG de las direcciones generales. Las preguntas con la que se basó la revisión fueron las siguientes:

- ¿Para todos los objetivos planteados hay proyectos/programas?
- ¿Los objetivos están redactados con la suficiente claridad?
- ¿El título del objetivo es representativo?
- ¿Están los objetivos relacionados con la perspectiva organizacional correcta?
- ¿Hay un balance entre objetivos de mediano y largo plazo?
- ¿Los proyectos y programas agrupadores son lo suficientemente genéricos?
- ¿Están los proyectos/programas en consonancia con las líneas estratégicas correspondientes?
- Conclusiones respecto a:

- El balance de proyectos/programas y las líneas estratégicas
- El balance respecto a objetivos y perspectivas organizacionales

Se devolvió a cada director su PLAN_DG con las observaciones obtenidas, para que pudieran completar su documento.

A partir del ejercicio 2011 (que se planeó en otoño 2010), los PREPLA contemplarían los proyectos / programas / actividades de todo el año (ya no solo el semestre), al igual que el PLAN_DG.

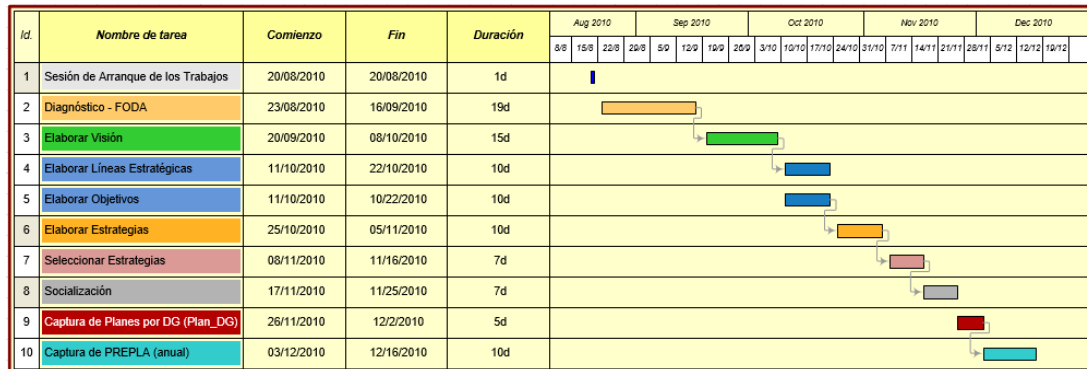
El año 2011 fue muy importante porque supuso hacer la última iteración para llegar y completar el proceso completo de planeación estratégica. El Comité de Planeación hizo una convocatoria al personal de tiempo el 20 de agosto del 2010 para una mañana de trabajo. En ella se inició con una presentación, donde se destacó:

- La continuidad 2002-2010, porque la Misión, Visión y Líneas Estratégicas venían de los ejercicios previos. Además, las planeaciones intra-direcciones por medio de los PREPLA de los últimos 3 años y el PLAN_DG de cada dirección general están alineados con esos materiales.
- Lecciones aprendidas:
 - Pragmatismo vs Ortodoxia: Era preferible un enfoque pragmático antes que uno ortodoxo (las definiciones y marcos conceptuales)
 - Inclusión vs intervención: Era preferible permitir que el modelo de planeación se adaptara a la realidad institucional, con sus personas y retos, a forzar e intervenir verticalmente (con el riesgo del sabotaje pasivo o hasta de ruptura)
 - Programación de tiempos vs competencia de agendas: Siendo una universidad pequeña, nos dimos cuenta rápido que las mismas personas (funcionarios y profesores de tiempo) tendríamos a afrontar los diversos retos de la agenda institucional (como la acreditación ante FIMPES que se superpuso en tiempos con la planeación)
 - Avances vs obra terminada: era preferible ir obteniendo resultados parciales, sin detener la marcha, a pretender forzar los tiempos y a los equipos de trabajo para llegar antes a los resultados
- El hacer planeación estratégica era una opción explícita que se tomaba porque precisamente todos tenemos alguna orientación (según modelo Ackoff¹⁷) hacia la planeación y la gestión. El *inactivismo* es una de ellas y queríamos evitar asumirla institucionalmente por defecto¹⁸. Nosotros estábamos eligiendo la orientación *interactivista* (o *proactivista*) porque nos parecía la mejor para seguir llevando a la institución a un futuro deseado más promisorio.
- Entre agosto y diciembre del 2010 se obtendrían, tras esta nueva iteración, los siguientes productos:

¹⁷ El Modelo Ackoff propone que hay 4 orientaciones: Reactivismo, Inactivismo, Preactivismo e Interactivismo: “La orientación de algunos planeadores es hacia el pasado (reactiva), otros están orientados al presente (inactiva), algunos más se orientan hacia el futuro (preactiva) y otros más consideran que el pasado, el presente y el futuro son aspectos diferentes y se concentran en todas las orientaciones al mismo tiempo (interactiva).” (Rodríguez Valencia, 2005, pág. 5)

¹⁸ El inactivismo es una orientación que ataca los problemas hasta que no hay una crisis: “los inactivistas están satisfechos con el *status quo* y aun cuando no desean retornar al pasado, no están plenamente convencidos de la forma en que las cosas se están desarrollando. Sus objetivos son la *sobrevivencia* y la *estabilidad*. Cuando se da el cambio, tratan de anclarse y mantener una posición fija.” (Rodríguez Valencia, pág. 6)

- Diagnóstico de la universidad: Elaboración del FODA (con base en los insumos más completos hasta ahora y además con la participación de actores externos a la universidad)
- Visión al 2015
- Líneas Estratégicas
- Objetivos Estratégicos
- Estrategias
- Planeación táctica – PLAN_DG (anual)
- Planeación operativa – PREPLA (ahora también anual)
- El diagrama Gantt con los productos de la planeación estratégica a obtener:



Para la elaboración de los diagnósticos, se trabajó en dos etapas. Para otoño 2009 se trabajó con la que se denominó como el F1FODA, o análisis FODA en su Fase 1. Este análisis fue realizado exclusivamente con personal y representantes de alumnos de la universidad en diciembre del 2008. Se volvió a realizar un nuevo análisis FODA (incluyendo a los invitados externos) hasta otoño del 2010¹⁹. Dimos por supuesto que el F1FODA tendría mucha precisión en cuanto a los elementos

¹⁹ Ver el Anexo – Versiones de la Visión

La formulación de la **Visión 2015, en su versión de trabajo**

La IBERO Tijuana, como parte del Sistema Universitario Jesuita, con reconocida presencia académica y social en la región que ha incidido en la formación de profesionistas, de hombres y mujeres emprendedores y transformadores de la sociedad, ambiciona ser una universidad:

1. que cuente con un conocimiento claro de

- 1.1. Las necesidades formativas, educativas y de capacitación de la región, así como las aspiraciones y expectativas de los jóvenes
- 1.2. El valor que representa para los aspirantes estudiar y formarse en la región
- 1.3. Las necesidades sociales para tener mayor y mejor incidencia en el entorno
- 1.4. Un conocimiento de los canales y medios preferidos y adecuados para contactar a sus alumnos y aspirantes, permitiéndoles acceder a su formación, educación y capacitación

2. y consecuentemente ofrezca

- 2.1. Programas de alcance regional, consolidados, con planes de estudio actualizados, con reconocido nivel académico y formación integral, con visión internacional, vinculados con

la realidad laboral, evaluados permanentemente, con un diferenciador explícito para cada uno y en camino de certificarse ante organismos reconocidos.

- 2.2. Programas de educación continua desarrollados desde los departamentos, ofreciendo continuidad a los alumnos para futuros estudios de posgrado
- 2.3. Un programa de investigación institucional, adecuado a la realidad de la universidad
- 2.4. Una serie de programas y proyectos de impacto social coherentes, consistentes y bien delimitados, afines con las líneas de trabajo académico y evaluados de manera permanente en cuanto a su vinculación académica, impacto y viabilidad
- 2.5. Programas de educación a distancia diferenciados, con presencia en la región

3. mediante

- 3.1. El aprovechamiento de sinergias y recursos del SUJ, que permitan reaccionar a la IBERO Tijuana rápido y de manera flexible ante las necesidades del entorno, como el aprovechar las TIC para innovar con programas presenciales, mixtos y a distancia
- 3.2. Una formación continua de sus docentes en lo disciplinar y pedagógico, y la actualización permanente de sus procesos, métodos y técnicas de enseñanza – aprendizaje así como de sus recursos tecnológicos
- 3.3. Programas académicos rentables, en crecimiento o estables, que garanticen la operación completa de la universidad
- 3.4. Un diseño organizacional, estructura de costos, esquemas de promoción y de sistemas de operación que garanticen la sostenibilidad y el servicio universitario
- 3.5. Un esquema de obtención de ingresos económicos independiente de las colegiaturas, que provea de manera continua fondos (para becas, financiar proyectos, etc.)
- 3.6. Una cultura educativa-institucional que vincule, innove y trascienda a través de la reflexión, el discernimiento y la acción puntual y oportuna en la sociedad por medio del trabajo académico, administrativo y de servicios
- 3.7. Una cultura de evaluación y creatividad que asume riesgos, con una estructura de gestión eficiente y eficaz sustentada en una planeación estratégica, con una toma de decisiones ágil, contemplando siempre el bien mayor de la universidad y el impacto en los más necesitados
- 3.8. Un ambiente de trabajo estimulante con una distribución justa y equitativa de responsabilidades, obligaciones y recompensas con base en la asignación de funciones de forma que se promuevan, con base en desempeño, salarios competitivos para el personal
- 3.9. Un campus atractivo para los estudiantes, con espacios adecuados, equipados y acondicionados para una vida universitaria, que aproveche nuestra situación fronteriza y la ubicación privilegiada dentro de Tijuana
- 3.10. Una apertura sostenible a cualquier aspirante, independientemente de su nivel de ingresos
- 3.11. Una propuesta de valor diferenciada y reconocida en la región, que nos permita definir claramente nuestra posición para competir en el mercado
- 3.12. Un Fortalecimiento de su identidad institucional a través de una Misión y Visión, partiendo del Ideario, la Filosofía Educativa y el PEC

internos (fortalezas y debilidades) por estar con la óptica de quienes laboraban y vivían el día a día de la universidad. Suponíamos que las amenazas y oportunidades estarían mejor cubiertas con el FODA que se elaboraría con los invitados externos en ese siguiente ejercicio.

El análisis F1 FODA serviría no solo para esta iteración de la planeación del PROPLAIN Fase II, sino como insumo obligado para el diagnóstico del SUJ, que para la siguiente reunión anual solicitó a todas las universidades un diagnóstico completo que incluyera un análisis FODA, entre otros elementos. Sería hasta el segundo semestre del año 2010, previo a la elaboración de la Visión, que se retomaría el análisis FODA con toda su extensión, incluyendo invitados externos.

En la sección **Técnica de Grupos Nominales (TGN)** se detallará cómo se trabajó el análisis FODA en ambas fases.

En sección **Canvas** se explicará cómo se obtuvo la Visión 2011- 2015.

Una vez con lo anterior, incluyendo el análisis FODA y Visión, se elaboraron las líneas estratégicas, los objetivos estratégicos y las metas. Estas actividades fueron realizadas por el Equipo de Rectoría y la DGPD las integró, por una parte, en el Plan de Desarrollo Institucional, y de manera simultánea

Una vinculación institucional, alimentada de una actitud de servicio, para responder a las necesidades del entorno social con proyectos concretos y una vigorosa red de egresados consolidada

La formulación de la Visión 2015, en su versión sintética

La IBERO Tijuana será una universidad diferenciada, sólida y vinculada, con énfasis en la cultura de la mejora continua y las tecnologías de información, que incide en la región a través de la formación de profesionistas autónomos, solidarios, con profundidad de pensamiento y una visión global, por medio de programas educativos actualizados, certificados, sustentados en la investigación, centrados en la persona, en un ambiente creativo, estimulante y de libertad.

La Visión 2015 en su versión pública y formato visual

la utilizó para el Sistema de Presupuestación (de manera que la presupuestación táctica y operativa del 2011 arrancara con estos nuevos elementos).

Como primer ejemplo, se muestra la redacción de la primera línea estratégica, con los objetivos estratégicos ligados a ella, sus metas y los indicadores sugeridos para medir sus avances:

Línea 1. Impacto en la sociedad desde una visión educativa de inspiración ignaciana

Línea Estratégica 1		
Impacto en la sociedad desde una visión educativa de inspiración ignaciana, por medio de programas y proyectos educativos que sean reconocidos por su calidad y expliciten su valor como una propuesta diferenciada.		
Objetivo(s) Estratégicos		
Formulación	Metas	Indicadores
1.1 Potenciar la inspiración Ignaciana y la reflexión universitaria para lograr un trabajo educativo diferenciado que impacte a la sociedad	1.1.1 Diseñar y operar un programa institucional que promueva la espiritualidad ignaciana y la reflexión universitaria 1.1.2 Establecer procesos curriculares y extracurriculares de aprendizaje que faciliten la familiaridad con la Espiritualidad Ignaciana	1.1.1.1 Contar con el programa institucional de promoción de la inspiración ignaciana y la reflexión universitaria 1.1.2.1 Número de actividades de aprendizaje curriculares y extracurriculares establecidas en relación con la Espiritualidad Ignaciana
1.2 Contar con un programa de investigación institucional que ofrezca una línea de pensamiento desde la IBERO como contribución para transformar la sociedad.	1.2.1 Operativizar el Plan de Investigación Institucional 1.2.2 Contará al menos con un proyecto de investigación local vinculado con cada Campo Estratégico del SUJ 4.2.3 Contar con al menos 25% de financiamiento externo para cada proyecto de investigación	1.2.1.1 Número de proyectos abiertos 1.2.2.1 Número de proyectos vinculados con el SUJ 1.2.3.1 Recursos económicos conseguidos a través de los proyectos de investigación.
1.3 Actualizar e innovar en planes y programas de estudio con diferenciador explícito, incluyendo la educación continua y a distancia, que permitan ofrecer soluciones a la sociedad y a su vez mejorar la posición de la IBERO en el entorno educativo.	1.3.1 Actualizar el 100% de los programas buscando el equilibrio entre pertinencia social y potencial de atracción de aspirantes. 1.3.2 Cerrar programas que no cumplan con criterios mínimos de cupo. 1.3.3 Incrementar en tres programas con alto potencial de atracción de aspirantes 1.3.4 Consolidar al menos dos diplomados por departamento académico, en pertinencia y solidez económica. 1.3.5 Consolidar las Sociedades de Alumnos como complemento importante a la vida estudiantil de la Universidad 1.3.6 Consolidar bajo calendario las semanas académicas de cada departamento 1.3.7 Consolidar los espacios de Síntesis y Evaluación como espacios que permiten experiencias extra aula, vinculados con organismos, instituciones y gobierno 1.3.8 Generar equipos interdepartamentales-centros e interdisciplinarios de trabajo que diseñen propuestas de innovación y revisión en planes y programas de estudio	1.3.1.1 Programas actualizados. 1.3.2.1 Programas cerrados. 1.3.3.1 Programas nuevos, con RVOE y operando. 1.3.4.1 Número de diplomados operando. 1.3.5.1 Número de Sociedades de Alumnos en operación 1.3.6.1 Calendario de actividades académicas anual 1.3.7.1 Proyectos extra aula vía experiencias de síntesis y evaluación. 1.3.8.1 Número de Equipos de trabajo creados bajo la modalidad interdepartamental o interdisciplinar

Para formular las estrategias se trabajó en dos tiempos. Primero, en una sesión de una mañana completa, el personal de tiempo sesionó en mesas de trabajo donde se propusieron estrategias generales o específicas, tratando de responder a la pregunta ¿Cómo le hacemos para cumplir las metas propuestas?, sabiendo que las estrategias deberían ser factibles de llevarse a cabo en un plazo no mayor a 5 años. Se organizaron 14 de mesas de trabajo (una por cada objetivo

estratégico) para trabajar una hora, para luego reunirse y reagruparse por línea estratégica (eran cinco líneas estratégicas, pero para la cuarta línea se dividieron en dos grupos por su extensión). En una hora y media se refinaron y depuraron las estrategias. Cada grupo eligió una estrategia “muestra” para compartir en la sesión plenaria que siguió a continuación. En minutos se compartieron estas estrategias “muestra” y se realizaron comentarios entre todos los participantes. Los coordinadores de las mesas hicieron llegar a la DGPD sus documentos (se contaba con un formato previo que ayudó a sistematizar todo el trabajo) y luego la DGPD lo llevó al Equipo de Rectoría para que realizara la selección final de las estrategias propuestas por el personal de tiempo y también para formular las que considerara conveniente añadir por cada dirección general.

Un segundo ejemplo de las estrategias elegidas por el personal de tiempo, ligadas a metas, objetivos y línea estratégica se muestra a continuación (parcial):

Línea	1. Impacto en la sociedad desde una visión educativa de inspiración ignaciana, por medio de programas y proyectos educativos que sean reconocidos por su calidad y expliciten su valor como una propuesta diferenciada.	
Objetivo	1.1 Potenciar la inspiración Ignaciana y la reflexión universitaria para lograr un trabajo educativo diferenciado que impacte a la sociedad	
	Metas	Estrategias
	1.1.1 Diseñar y operar un programa institucional que promueva la espiritualidad ignaciana y la reflexión universitaria 1.1.2 Establecer procesos curriculares y extracurriculares de aprendizaje que faciliten la familiaridad con la Espiritualidad Ignaciana	• Aplicar un instrumento que ayude a medir el impacto de los programas de inspiración y reflexión
Objetivo	1.2 Contar con un programa de investigación institucional que ofrezca una línea de pensamiento desde la IBERO como contribución para transformar la sociedad.	
	Metas	Estrategias
	1.2.1 Operativizar el Plan de Investigación Institucional 1.2.2 Contará al menos con un proyecto de investigación local vinculado con cada Campo Estratégico del SUJ 1.2.3 Contar con al menos 25% de financiamiento externo para cada proyecto de investigación	• Asignar a una persona las funciones procuración de fondos, convocatorias, convenios, <i>grants</i> y apoyos para la investigación nacionales e internacionales y la difunda entre los departamento interesados.
Objetivo	1.3 Actualizar e innovar en planes y programas de estudio con diferenciador explícito, incluyendo la educación continua y a distancia, que permitan ofrecer soluciones a la sociedad y a su vez mejorar la posición de la IBERO en el entorno educativo.	
	Metas	Estrategias
	1.3.1 Actualizar el 100% de los programas buscando el equilibrio entre pertinencia social y potencial de atracción de aspirantes. 1.3.2 Cerrar programas que no cumplan con criterios mínimos de cupo. 1.3.3 Incrementar en tres programas con alto potencial de atracción de aspirantes 1.3.4 Consolidar al menos dos diplomados por departamento académico, en pertinencia y solidez económica. 1.3.5 Consolidar las Sociedades de Alumnos como complemento importante a la vida estudiantil de la Universidad 1.3.6 Consolidar bajo calendario las semanas académicas de cada departamento	• Estrategias 1.3.1 ○ Definir y calendarizar las reuniones de homólogos académicos del SUJ ○ Que el CAG elabore el Marco Operativo de la IBERO Tijuana ○ Incluir en los planes de estudio temas académicos de vanguardia ○ Incluir para la actualización de los planes de estudio los resultados de grupos focales con empleadores y gente externa a la IBERO Tijuana ○ Fomentar el trabajo interdepartamental en los planes de estudio vía reuniones de trabajo mixtas ○ Definir la COPLÉ por parte del CAG • Estrategias 1.3.2 ○ Analizar porque esos programas de estudio no están siendo atractivos ○ Contar con programas alternos para suplir a los que se cierran, con nombre y contenidos actualizados • Estrategias 1.3.3

1. Logros de la Planeación Estratégica

Se logró culminar el proceso completamente, obteniendo los productos deseados, además del documento que simbolizaba el cierre del proceso e integraba los productos: el Plan de Desarrollo Institucional 2011 – 2015.

Se logró, por ejemplo, con base en la reflexión de la Visión al 2015, clarificar que no éramos una organización no gubernamental (ONG) y que tampoco éramos un negocio²⁰.

²⁰ O como lo señaló en esos años el ecónomo de la Provincia Mexicana de la Compañía de Jesús, en una visita al campus: “no debemos ver a la universidad como un negocio, pero sí como una empresa”, dando a entender que era bueno que adoptáramos las mejores prácticas del mundo empresarial para lograr la rentabilidad.

Se modificó la cultura organizacional de la institución, logrando:

- se consideraran en el trabajo cotidiano horizontes de corto, mediano y largo plazo, pero ligados al ejercicio del presupuesto. Se logró caminar con un pie en lo que se *deseaba* y con otro en lo que se *podía* hacer
- mejorar los diálogos intra-direcciones, entre los diversos titulares de las áreas y los directores, para improvisar menos y proponer con mayor anticipación
- disminuir la discrecionalidad al momento de autorizar proyectos o actividades, porque ahora se estaba obligado a declarar qué objetivo estratégico ayuda a cumplir, qué línea estratégica sigue y qué meta propone alcanzar (y medible vía qué indicador)
- empatar con el resto del SUJ la plataforma de diagnóstico de la realidad de la institución y conocer la posición relativa con las demás universidades
- hacer participar al personal de tiempo en la planeación en momentos específicos, como en el análisis FODA y la propuesta de estrategias

2. En el Anexo – Versiones de la Visión

La formulación de la Visión 2015, en su versión de trabajo

La IBERO Tijuana, como parte del Sistema Universitario Jesuita, con reconocida presencia académica y social en la región que ha incidido en la formación de profesionistas, de hombres y mujeres emprendedores y transformadores de la sociedad, ambiciona ser una universidad:

1. que cuente con un conocimiento claro de

- 1.1. Las necesidades formativas, educativas y de capacitación de la región, así como las aspiraciones y expectativas de los jóvenes
- 1.2. El valor que representa para los aspirantes estudiar y formarse en la región
- 1.3. Las necesidades sociales para tener mayor y mejor incidencia en el entorno
- 1.4. Un conocimiento de los canales y medios preferidos y adecuados para contactar a sus alumnos y aspirantes, permitiéndoles acceder a su formación, educación y capacitación

2. y consecuentemente ofrezca

- 2.1. Programas de alcance regional, consolidados, con planes de estudio actualizados, con reconocido nivel académico y formación integral, con visión internacional, vinculados con la realidad laboral, evaluados permanentemente, con un diferenciador explícito para cada uno y en camino de certificarse ante organismos reconocidos.
- 2.2. Programas de educación continua desarrollados desde los departamentos, ofreciendo continuidad a los alumnos para futuros estudios de posgrado
- 2.3. Un programa de investigación institucional, adecuado a la realidad de la universidad
- 2.4. Una serie de programas y proyectos de impacto social coherentes, consistentes y bien delimitados, afines con las líneas de trabajo académico y evaluados de manera permanente en cuanto a su vinculación académica, impacto y viabilidad
- 2.5. Programas de educación a distancia diferenciados, con presencia en la región

3. mediante

- 3.1. El aprovechamiento de sinergias y recursos del SUJ, que permitan reaccionar a la IBERO Tijuana rápido y de manera flexible ante las necesidades del entorno, como el aprovechar las TIC para innovar con programas presenciales, mixtos y a distancia
- 3.2. Una formación continua de sus docentes en lo disciplinar y pedagógico, y la actualización permanente de sus procesos, métodos y técnicas de enseñanza – aprendizaje así como de sus recursos tecnológicos
- 3.3. Programas académicos rentables, en crecimiento o estables, que garanticen la operación completa de la universidad
- 3.4. Un diseño organizacional, estructura de costos, esquemas de promoción y de sistemas de operación que garanticen la sostenibilidad y el servicio universitario
- 3.5. Un esquema de obtención de ingresos económicos independiente de las colegiaturas, que provea de manera continua fondos (para becas, financiar proyectos, etc.)
- 3.6. Una cultura educativa-institucional que vincule, innove y trascienda a través de la reflexión, el discernimiento y la acción puntual y oportuna en la sociedad por medio del trabajo académico, administrativo y de servicios
- 3.7. Una cultura de evaluación y creatividad que asume riesgos, con una estructura de gestión eficiente y eficaz sustentada en una planeación estratégica, con una toma de decisiones ágil, contemplando siempre el bien mayor de la universidad y el impacto en los más necesitados
- 3.8. Un ambiente de trabajo estimulante con una distribución justa y equitativa de responsabilidades, obligaciones y recompensas con base en la asignación de funciones de forma que se promuevan, con base en desempeño, salarios competitivos para el personal
- 3.9. Un campus atractivo para los estudiantes, con espacios adecuados, equipados y acondicionados para una vida universitaria, que aproveche nuestra situación fronteriza y la ubicación privilegiada dentro de Tijuana
- 3.10. Una apertura sostenible a cualquier aspirante, independientemente de su nivel de ingresos
- 3.11. Una propuesta de valor diferenciada y reconocida en la región, que nos permita definir claramente nuestra posición para competir en el mercado
- 3.12. Un Fortalecimiento de su identidad institucional a través de una Misión y Visión, partiendo del Ideario, la Filosofía Educativa y el PEC

Una vinculación institucional, alimentada de una actitud de servicio, para responder a las necesidades del entorno social con proyectos concretos y una vigorosa red de egresados consolidada

La formulación de la Visión 2015, en su versión sintética

La IBERO Tijuana será una universidad diferenciada, sólida y vinculada, con énfasis en la cultura de la mejora continua y las tecnologías de información, que incide en la región a través de la formación de profesionistas autónomos, solidarios, con

profundidad de pensamiento y una visión global, por medio de programas educativos actualizados, certificados, sustentados en la investigación, centrados en la persona, en un ambiente creativo, estimulante y de libertad.

Anexo - Memoria fotográfica de diversos momentos de la planeación estratégica, se muestra una galería de fotos de diversas actividades realizadas durante el proceso de planeación estratégica, incluyendo el trabajo con invitados externos.

B. Técnica de Grupos Nominales (TGN)

Para la realización de los ejercicios FODA (tanto en su Fase 1 en 2008 como en la posterior en 2010), se deseaba usar una metodología que ofreciera rapidez en su ejecución, que incluyera todas las perspectivas de los participantes (sin importar sus grados de extroversión o introversión) y que lograra la convergencia de opiniones al terminar la sesión de trabajo. La técnica de grupos nominales fue la respuesta (NGT, por sus siglas en inglés). Desde la Coordinación de Desarrollo Institucional, la DGPD estableció la metodología a seguir, haciendo uso de formatos impresos y de cómputo, que permitirían cumplir en tiempo y de manera transparente con las etapas del proceso.

El proceso fue el siguiente:

- El Comité de Planeación trabajó en la lista de invitados o participantes. Se buscaba la mejor convocatoria y participación, con representatividad de la comunidad educativa y de la región, en el caso de los invitados externos (propuestos por los miembros del Equipo de Rectoría). Era importante considerar gente no sólo experta en su campo o profesión, que ejerciera liderazgo en la comunidad o que tuviera gran conocimiento de la región fronteriza, sino que fuera amiga de la institución. Queríamos personas que contribuyeran con el análisis de manera constructiva y no usaran la información que se les ofrecería para causar luego daño a la universidad.
- Se realizó una invitación personal por los miembros del comité de planeación (con lo que se buscaba asegurar la participación y compromiso de los asistentes). En el caso de los invitados externos (todos destacados líderes y miembros de la sociedad fronteriza), la invitación la realizó directamente el rector.
- La DGPD definió el mecanismo y guión a seguir, considerando los tiempos límite, los momentos necesarios de reflexión, revisión en común y presentación de resultados. Este mecanismo y guión fue aprobado por el Comité de Planeación.
- Se arrancó con las sesiones, según el guión. Se dispuso de un moderador que se preparó para la sesión, para no sólo llevar el control del tiempo y garantizar que se cubrieran las diversas etapas, sino también para crear la atmósfera de trabajo adecuada. Por ejemplo, en el caso del FODA interno (sólo personal de tiempo), se indicaba en el guión que:

Es importante que el coordinador tenga presente que los cambios por un lado son motivantes, pero por otro pueden ser fuente de conflicto, por lo cual se recomienda considerar lo siguiente:

- 1.1.1. Crear una atmósfera positiva para el proceso de planeación y anteponer los intereses de la entidad a los intereses personales.
- 1.1.2. Tener especial cuidado en señalar los éxitos de su área/programa antes de discutir las áreas que necesitan mejorarse. También, se tienen que evitar declaraciones negativas generalizadas sobre el desempeño en general.

Presentar una actitud positiva ante las fallas o errores como parte de un proceso de aprendizaje: "Aprendimos esta lección con esta experiencia; ¿qué estrategia sería mejor?"

- El equipo de la DGPD veló porque el proceso en cada sesión siguiera la metodología planteada y los resultados fueran representativos y completos. Cada reunión concluyó con una revisión abierta y las conclusiones de los participantes en torno a los resultados obtenidos. Era importante que todos se fueran con la sensación de que su opinión, ya revisada y contrastada con los demás, se convirtió en esos resultados que, más que una síntesis, fueron el *consenso informado y decantado* con lo mejor de los diferentes expertos.

En el documento que sirvió de guión²¹ para el trabajo del FODA con externos, se indicaba (las notas al pie son originales):

Para el presente trabajo se utilizará una técnica de trabajo en grupo conocida como Técnica de los Grupos Nominales (NGT por sus siglas en inglés).

*Esta técnica permite la "...identificación y jerarquizaron de problemas, causas o soluciones a través de consenso en grupos o equipos de trabajo. La técnica de grupo nominal procura asegurar que todos tengan la oportunidad de expresar sus ideas y de que la fase de recolección de datos, generación de ideas y la fase de evaluación estén separadas en el proceso de solución de problemas"*²².

Es importante aclarar que la metodología que propondremos para este trabajo es una adaptación de las metodologías utilizadas por otras instituciones²³.

Para aplicar la TGN en las diversas sesiones, se realizaban procesos iterativos que iniciaban con la reflexión y la selección personal de los elementos que cada asistente consideraba más importante listar (por ejemplo, las amenazas), luego se ponían en común (permitiendo la explicación o sustentación de alguna propuesta), cada participante seleccionaba las que le parecían más relevantes (limitando el número) y se volvían a poner en común (se agrupaban o complementaban con la ayuda del moderador). Había otra iteración o ronda para volver a seleccionar las más relevantes, que se volvían a compartir. A partir de aquí se pasaba a un tiempo de ponderar los elementos que se habían elegido, donde nuevamente cada participante daba un puntaje entre 5 y 1 (5 al más significativo y 1 el menos significativo), de manera que se obtenía una lista ordenada de mayor a menor, con los diversos elementos ya categorizados por el peso dado por los participantes.

Posteriormente la DGPD unificó la matriz FODA obtenida y la llevó al Consejo Educativo para su última revisión y ponderación. Tras esa ponderación, se incluyó como insumo para la siguiente etapa.

1. Logros de la Técnica de Grupos Nominales

La aplicación de la TGN permitió:

- Obtener los documentos buscados en el tiempo acordado: tanto en las sesiones con el personal interno como con los invitados externos se cumplió en la

²¹ Ver el Anexo - Metodología para análisis FODA

²² http://ces.unicauca.edu.co/archivos/articulos/tecnicas_decisiones_en_grupo.pdf

²³ Por ejemplo de: <http://www.espol.edu.ec/espol/docs/PlanEstrategico2003-2007analisis.pdf>

obtención de la matriz FODA deseada, sin desacuerdos ni malentendidos. El que la metodología sea abierta ayuda a minimizar conflictos

- Trabajar con grupos medianos (hasta veinte participantes) en un ambiente de diálogo y reflexión. La información que se compartió a los participantes (en el caso de los invitados externos se iniciaba con una presentación del tipo *for your eyes only*) era de la mesa común de información que elaboraba y actualizaba cada semestre la CDI.

C. Canvas

El aplicar el Canvas de Osterwalder fue una metodología nueva para el Equipo de Rectoría que participó en el desarrollo de la Visión dentro del proceso de elaborar la planeación estratégica. La preparación, moderación y sistematización del trabajo realizado con el Canvas fue realizado por el equipo de la DGPD, diseñando la sesión de trabajo, el material a usar, siguiendo las recomendaciones y metodología incluidos en el libro de Osterwalder.

El insumo previo fue la elaboración de una proto-visión que se generó con el trabajo dentro de cada dirección general, donde los académicos de tiempo y los coordinadores y directores trabajaron respondiendo una serie de preguntas que servían como guías; preguntas retadoras que ayudarían a revisar si estamos atendiendo los segmentos adecuados del mercado educativo, si estamos ofreciendo los servicios que se requieren, etc.

Se ofreció el siguiente contexto para el trabajo con las preguntas:

- Considerar que la Misión no se cambiará, usaremos la que se elaboró en 2005. La Misión declara quiénes somos, a qué nos dedicamos y cómo lo hacemos. Habla de nuestra herencia y nuestro presente, pero no nos dice hacia donde nos dirigimos.
- Es importante caer en la cuenta de que no buscamos una Visión meramente inspiradora o una declaración general e inocua, políticamente correcta; buscamos una Visión que, al indicar el rumbo, ayude a orientar las decisiones que tomaremos para el futuro cercano.
- Es importante que imaginemos nuestra universidad hacia el 2015 tomando en cuenta lo que sucede alrededor de la IBERO y nuestras propias dinámicas internas.
- La Visión será entonces la declaración donde plasmemos el hacia donde nos dirigimos, la ruta elegida para consolidarnos y crecer, sin dejar de ser lo que la Misión indica.
- La Visión incluirá elementos para saber qué cambios debemos hacer en nuestros alumnos/población a atender/programas/tecnologías (en términos de empresa equivalen a: clientes/mercados/productos/tecnologías); por lo tanto, no podremos estar intentando entrar en toda oportunidad o tratando de atender toda problemática o necesidad social.
- Durante la elaboración de la Visión se debe llegar a razones convincentes que justifiquen el porqué se elige determinada ruta.

Además, se dieron las siguientes indicaciones:

- Cada dirección general entregará un documento único representativo donde se dé respuesta a cada una de estas preguntas.

- Es optativo para cada dirección general decidir si se reúnen los directores o coordinadores presencialmente para responderlo o si lo hacen de manera remota. Sólo se pide al director general que reúna en una sola versión coherente las respuestas representativas.
- La DGPD regresará una formulación al director general que pretende resumir lo que se respondió para un ejercicio de revisión donde se afina la Visión desde dentro de su dirección general.
- El director general decide de qué manera se revisará esta formulación, de manera que se devolverá en un plazo no mayor de dos días.
- Esta segunda versión es la que se entregará al Equipo de Rectoría para que trabaje en una formulación única.

y las preguntas que se ofrecieron para pensar alrededor de la Visión al 2015:

Preguntas guía para cincelar la Visión (Usar el FODA como referencia)²⁴:

I. Aspectos externos

- I.1. Si nos centramos en nuestra oferta actual de programas (licenciatura, posgrados y diplomados), ¿Tiene perspectivas prometedoras la IBERO Tijuana?
- I.2. ¿Se avecinan cambios en el medio (mercado) educativo que aumenten o debiliten las posibilidades de la IBERO Tijuana?
- I.3. ¿Hay algún grupo y/o mercado (geográfico, poblacional, de ingresos, etc.) que la IBERO debe estar dispuesta a abordar?
- I.4. ¿Qué nuevas oportunidades de *públicos (mercado)/ de servicio* debe perseguir la IBERO?, ¿Cuáles no?
- I.5. ¿Debe la IBERO plantearse el abandonar algún tipo de alumnos/población a atender/programas/tecnología (mercado, segmento de mercado o grupo de clientes) con el que actualmente participa?

II. Aspectos internos

- II.1. ¿Cuáles son las *ambiciones* de la IBERO?, ¿Qué postura *comercial/de servicio* debe tener?
- II.2. ¿La actual oferta/demanda por nuestros programas generará el crecimiento y rentabilidad suficientes para sostener la marcha deseable de la IBERO?
- II.3. ¿Cuáles son las fortalezas institucionales que deben aprovecharse para ofrecer posibilidades de innovación y mejorar así nuestra posición en el medio educativo ofreciendo productos o servicios de modo novedoso?
- II.4. ¿Cuáles son las debilidades que podrían poner en riesgo la sobrevivencia de la IBERO?
- II.5. ¿Está la IBERO forzando demasiado sus recursos y personas por intentar competir/participar en muchas áreas o segmentos, algunos no rentables? Explicitar en cuáles sí
- II.6. ¿Qué cambios es necesario hacer en el soporte tecnológico que ofrece la IBERO?, (Por ejemplo, consultas Biblioteca, uso y reservación de recursos, sistemas y servicios académicos o administrativos, equipo de cómputo, laboratorios, salones, talleres y oficinas, telecomunicaciones, servicios en línea como aulas virtuales, correo, páginas web, etc.)

Cada director general trabajó dentro de su dirección (con directores, coordinadores y académicos de tiempo) con estas preguntas (aplicando un mini-delphi y usando como insumo los resultados

²⁴ Para la formulación de estas preguntas se siguió a Thompson y Strickland, *Administración Estratégica*, Ed. McGraw-Hill / Interamericana (2011, 11va edición) p.21.

del FODA previamente obtenido), concentró los resultados y los hizo llegar. La DGPD reunió los documentos que entregaron los directores generales y con base en ellos elaboró una proto-visión que englobaba, de manera sistematizada, los elementos que se escribieron. Esta proto-visión, fue el documento que sirvió de base para el trabajo en una sesión extraordinaria del Equipo de Rectoría para la elaboración de la Visión (sesión extraordinaria del Equipo de Rectoría del 3 de noviembre del 2010). La proto-visión quedó como un texto en seis puntos principales y que luego la DGPD tradujo a los elementos del Canvas y los colocó en su respectiva sección del mismo. Esta proto-visión en el Canvas fue lo que se entregó al Equipo de Rectoría para trabajar en la sesión.

Como referencia, aquí están los elementos y definiciones del Canvas con el siglado original de los autores y las definiciones traducidas libremente por el autor de este estudio de caso:

Elementos para la caracterización de un modelo de negocios

<u>KP: Key Partnerships.</u> Socios Clave. Es la red de proveedores y socios que hacen que el modelo de negocios funcione	<u>KA: Key Activities.</u> Actividades Clave Son las cosas más importantes que una organización debe hacer para que su modelo de negocios funcione <u>KR: Key Resources.</u> Recursos Clave Los recursos clave son los activos requerido para ofrecer y entregar exitosamente la propuesta de valor	<u>VP: Value Propositions.</u> Propuesta de Valor Se busca resolver problemas del cliente y satisfacer sus necesidades con una propuesta de valor. Se refiere al conjunto de productos y servicios que crean valor para un específico segmento de clientes.	<u>CR: Custom Relationships.</u> Relaciones con los Clientes Se establece y mantiene algún tipo de relación con cada segmento de clientes. <u>CH: Channels.</u> Canales (Medios de contacto) Las propuestas de valor son entregadas a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y ventas. Se trata de cómo una organización se comunica y alcanza a su segmento de clientes para entregarle su propuesta de valor.	<u>CS: Customer Segments.</u> Segmentos de Clientes Una organización sirve a uno o varios segmentos de clientes. Son los diferentes grupos de personas u organizaciones que una organización busca alcanzar y servir.
<u>C\$: Cost Structure.</u> Estructura de Costos Se refiere a todos los costos incurridos para operar un determinado modelo de negocios.		<u>R\$: Revenue Streams.</u> Flujo de Ingresos El flujo de ingresos resulta de la propuesta de valor exitosamente ofrecida a los clientes Representa el efectivo que una organización genera a partir de cada segmento de clientes.		

Para la elaboración de la Visión, se proyectó con un cañón la imagen de la proto-visión en Canvas sobre un pintarrón y se distribuyeron papeles de Post-it a los participantes. Se explicó la metodología del Canvas (qué es cada sección, qué debe incluir, etc.) y se ofrecieron los tiempos de trabajo de la sesión. La proto-visión en Canvas proyectada fue la siguiente:

La IBERO Tijuana, como parte del Sistema Universitario Jesuita, con reconocida presencia académica y social en la región que ha incidido en la formación de profesionistas, de hombres y mujeres emprendedores y transformadores de la sociedad, ambiciona ser una universidad:

KP 3.1. El aprovechamiento de sinergias y recursos del SUJ, que permitan reaccionar a la IBERO Tijuana rápido y de manera flexible ante las necesidades del entorno, como el aprovechar las TIC para innovar con programas presenciales, mixtos y a distancia	KA 3.2. Una formación continua de sus docentes en lo disciplinar y pedagógico, y la actualización permanente de sus procesos, métodos y técnicas de enseñanza – aprendizaje, así como de sus recursos tecnológicos 3.13. Una vinculación institucional, alimentada de una actitud de servicio, para responder a las necesidades del entorno social con proyectos concretos y una vigorosa red de egresados consolidada KR 3.6. Una cultura educativa-institucional que vincule innove y trascienda a través de la reflexión, el discernimiento y la acción puntual y oportuna en la sociedad por medio del trabajo académico, administrativo y de servicios 3.7. Una cultura de evaluación y creatividad que asume riesgos, con una estructura de gestión eficiente y eficaz sustentada en una planeación estratégica, con una toma de decisiones ágil, contemplando siempre el bien mayor de la universidad y el impacto en los más necesitados 3.8. Un ambiente de trabajo estimulante con una distribución justa y equitativa de responsabilidades, obligaciones y recompensas con base en la asignación de funciones de forma que se promuevan, con base en desempeño, salarios competitivos para el personal 3.9. Un campus atractivo para los estudiantes, con espacios adecuados, equipados y acondicionados para una vida universitaria, que aproveche nuestra situación fronteriza y la ubicación privilegiada dentro de Tijuana 3.12. Un Fortalecimiento de su identidad institucional a través de una Misión y Visión, partiendo del Ideario, la Filosofía Educativa y el PEC,	VP 3.11 Una propuesta de valor diferenciada y reconocida en la región, que nos permita definir claramente nuestra posición para competir en el mercado, con: 2.1 <i>Programas de alcance regional</i> , consolidados, con: - planes de estudio actualizados, - reconocido nivel académico y formación integral, - visión internacional, - vinculación con la realidad laboral, - evaluación permanentemente, - un diferenciador explícito para cada uno y, - en camino de certificarse ante organismos reconocidos. 2.2 Una oferta en <i>educación continua</i> desarrollada desde los departamentos, ofreciendo continuidad a los alumnos para futuros estudios de posgrado 2.3 Un programa de <i>investigación institucional</i> , adecuado a la realidad de la universidad 2.4 Una serie de <i>programas y proyectos de impacto social</i> coherentes, consistentes y bien delimitados, afines con las líneas de trabajo académico y evaluados de manera permanente en cuanto a su vinculación académica, impacto y viabilidad 2.5 <i>Programas de educación a distancia</i> diferenciados, con presencia en la región	CR 3.10 <i>Apertura sostenible</i> a cualquier aspirante, independientemente de su nivel de ingresos CH 1.4 Conoce los <i>canales y medios</i> preferidos y adecuados para contactar a sus alumnos y aspirantes, permitiéndoles acceder a su formación, educación y capacitación	CS <i>Conoce:</i> 1.1 Las necesidades formativas, educativas y de capacitación de la región, así como las aspiraciones y expectativas de los jóvenes 1.2 El valor por el cual están dispuestos a invertir los aspirantes a estudiar y formarse en la región 1.3 Las necesidades sociales para tener mayor y mejor incidencia en el entorno
C\$ 3.4. Un diseño organizacional, estructura de costos, esquemas de promoción y de sistemas de operación que garanticen la sostenibilidad y el servicio universitario	R\$ 3.3. Programas académicos rentables, en crecimiento o estables, que garanticen la operación completa de la universidad 3.5. Un esquema de obtención de ingresos económicos independiente de las colegiaturas, que provea de manera continua fondos (para becas, financiar proyectos, etc.)			

En particular, se les pidió reflexionar individualmente respecto a:

1. ¿Qué nos dice de nuestro modelo de negocios?
2. ¿Estamos atendiendo adecuadamente a todos los elementos? ¿Por qué?
3. ¿Es necesario agregar o quitar algo?, qué y por qué
4. La IBERO Tijuana busca/aspira a:
 - a. Idea_1
 - b. Idea_2
 - c. Idea_3

Con la proto-visión en una mano y los post-it (además de un plumón) en la otra, a los participantes se les otorgó tiempo para trabajar los elementos que deberían escribir según la caja o elemento del Canvas que complementaran o modificaran de los elementos existentes. Todos fueron pegándose en la caja o sección correspondiente y se dialogaron las razones de por qué se incluían, y por qué iban en esa sección. La discusión permitió:

- clarificar conceptos, supuestos, entendidos y malentendidos
- ir convergiendo en cómo se podrían acomodar las piezas dentro del Canvas
- ir entendiendo (sin haberlo realmente hecho explícito como un fin) cuál es el modelo de negocio de la universidad (y de hecho darnos cuenta de que se podría tratar de al menos dos modelos de negocios superpuestos)

Existieron, a pesar de la claridad que ofrece el Canvas, diferencias iniciales que tardaron en resolverse, como en el estar de acuerdo quién es el cliente de la universidad, ¿es el estudiante, es el padre del estudiante, son las empresas contratantes, es la sociedad, son múltiples...? Pero la discusión alrededor de estos puntos permitió revisar tópicos que se daban por sentado y mejorar el mutuo entendimiento de estos supuestos.

Se revisaron diversos elementos para agregar o modificar redacciones, tales como:

- Socios clave (KP), que tenían que ver con la red mundial de universidades jesuitas, los egresados, los profesores de asignatura y otras organizaciones (empresas o instituciones) con las que se tienen convenio
- Relaciones con clientes (CR), para incluir la calidad en el servicio que se ofrece a los clientes
- Canales (CH), para que se considerara el uso profesional de los canales y medios preferidos y adecuados para contactar a alumnos y aspirantes
- Propuesta de valor (VP), que tenían que ver con incluir elementos destacados del SUJ, específicamente de matiz ignaciano (y distinguirlo de la sección KP)
- Flujo de ingresos (R\$), para contar con elementos de rentabilidad más específicos, como la estructura de costos y la concepción como empresa
- Clientes (CS), para contemplar no sólo alumnos en lo individual, sino considerar otras instituciones, quizá concretizando segmentos de clientes
- Recursos clave (KR), para incluir la elaboración, actualización e innovación de planes y programas de estudio

Gracias al Canvas se llegó al acuerdo de los elementos que entraron en cada sección y de ahí la DGPD reunió el material y elaboró dos redacciones de Visión, una versión extendida o de trabajo y una versión sintética. La versión extendida se utilizó únicamente para uso interno de la institución y no se hizo pública. La versión sintética sí se publicó y se acompañó de una versión visual, para imprimirse y colgarse en las oficinas y espacios comunes de la institución. Ver el Anexo – Versiones de la Visión para conocer estas formulaciones.

Al mismo tiempo, los elementos del Canvas sirvieron para plantear el trabajo de elaboración de los objetivos estratégicos y las nuevas líneas estratégicas.

Por ejemplo, en un primer ejercicio, se generó una tabla donde se ligaron las nuevas líneas estratégicas, aún no definitivas, con los elementos de la Visión (con sus incisos y las secciones del Canvas de donde procedían):

- Línea Estratégica - **Vinculación institucional colaborativa orientada a la consolidación de redes** (Visión 3.1, 3.13: KP, KA)
- Línea Estratégica - **Conocimiento amplio del entorno y profesionalización de nuestra participación en el mercado educativo** (Visión 1.1-1.4: CS y CH)
- Línea Estratégica - **Renovada cultura institucional, con énfasis en el trabajo colaborativo, la evaluación y el servicio centrado en el cliente/usuario, que lleve a una estructura organizacional orientada a la sostenibilidad financiera de largo plazo** (Visión 3.4, 3.6, 3.7, 3.8, 3.10: C\$, KR, CR)

- Línea Estratégica - **Impacto en la sociedad desde una visión educativa de inspiración ignaciana, por medio de programas y proyectos educativos que sean reconocidos por su calidad y expliciten su valor como una propuesta diferenciada** (Visión 2.1-2-5, 3.11, 3.12, 3.4, 3.3: VP, KR, KA, R\$)
- Línea Estratégica - **Capacidad patrimonial establecida y en crecimiento para modernizar la infraestructura y garantizar la continuidad de las operaciones** (Visión 3.5, 3.9: R\$, KR)

1. Logros del Canvas

Al usar el Canvas y la metodología que ofrecen los autores (dinámica de trabajo colectivo, visualizar los elementos en forma común, revisión y discusión abierta de los elementos -en su ubicación e interrelación sobre el Canvas proyectado) se obtuvo un escenario donde poner en común los supuestos y entendidos de cómo funciona la institución, con la posibilidad no sólo de visualizarlos, sino de manipularlos ágilmente. Se logró un trabajo de construcción y aprendizaje común en pocas horas.

El Canvas sirvió realmente de lienzo para visualizar los elementos que constituyen el modelo de negocios de la universidad, plantear en qué queremos trabajar y en qué posición deseamos colocar a la universidad en los siguientes cinco años (Visión) y además permite obtener de ahí en qué hay que poner el acento para conseguirlo (líneas estratégicas) y, a partir de ahí, los objetivos estratégicos, metas e indicadores se desprenden con mayor facilidad. Todo lo anterior dejó el material listo para que el personal de tiempo propusiera estrategias, de manera que hubo una continuidad en la formulación de Visión -> líneas estratégicas -> Objetivos Estratégicos -> Metas -> Estrategias.

D. Mesa Común de Información

La *mesa común de información* fue el conjunto de información que la CDI reunió, procesó, sintetizó y compartió a partir de:

- Metodologías estándares (Por ejemplo, se basó en las mismas mediciones y definiciones que el SUJ solicitó para la elaboración de indicadores de matrícula, indicadores financieros, etc.)
- Fuentes de información confiables (internas: las bases de datos de Servicios Escolares, el Sistema de Información de profesores, Contabilidad, etc.; y externas: SEP, ANUIES, SUJ, empresas externas, etc.)

La CDI elaboró un análisis de mercado en 2007 que se basó en la información de la SEP²⁵ y ANUIES²⁶. Este análisis permitió conocer con precisión, de manera cuantitativa, la participación de la institución en el mercado educativo de la ciudad. Este análisis de mercado incluyó información del año 2000 al 2007 y fue usado como insumo para la presentación del diagnóstico de la universidad en la Reunión Anual del SUJ en el 2009 e incorpora datos de la matrícula (nuevo ingreso, total, de universidades públicas, privadas, etc.) índices y comparativos de las universidades de la región.

El siguiente grupo fuerte de información fueron los análisis del estado de la universidad que la CDI elaboró y la DGPD presentó ante el Equipo de Rectoría, el Consejo Educativo y posteriormente, en

²⁵ Secretaría de Educación Pública

²⁶ Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior

versiones específicas, en cada dirección general²⁷. Aunque se inició como un análisis de costos (desde el 2008), rápidamente creció (a partir del 2009) para incorporar análisis del presupuesto, análisis de matrícula, análisis de la nómina académica y otros indicadores que reflejaban la salud de la institución, especialmente porque se agregó el eje del tiempo, lo que permitió conocer su comportamiento en los últimos años. El trabajo de elaboración fue completamente de la CDI, que sistematizó la información y estandarizó la manera de procesarla, para ir agregando cada semestre la información nueva y actualizar los comparativos, índices y comparativos.

La lista de elementos en la presentación era:

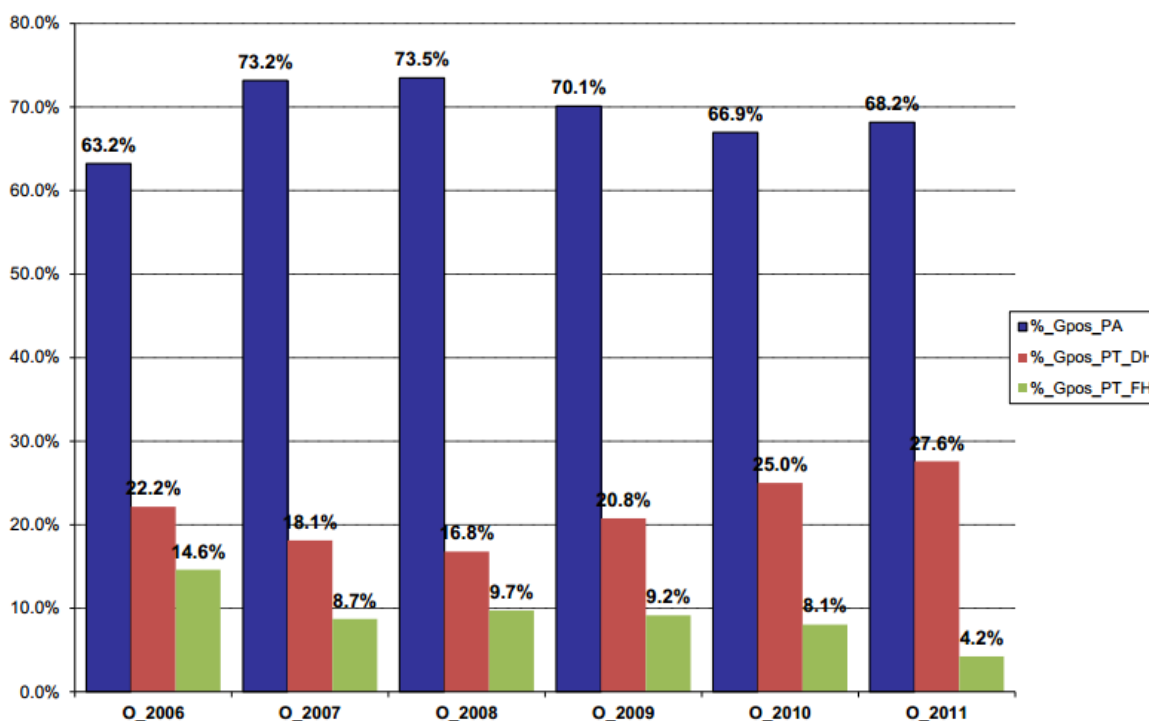
- Presupuesto de ingresos, egresos y balance esperado para el siguiente año
- Variables más sensibles que afectan al presupuesto (Nómina académica, Nómina de tiempo y los ingresos; sus tendencias y desempeño contra las metas)
- Evolución de los ingresos (Matrícula, ingresos económicos e índices de efectividad): por departamento y por nivel educativo. Incluye horas contratadas, ubicación de alumnos en plan de estudios y deserción por generaciones
- Evolución de los egresos (Descuentos, nómina académica y nómina de tiempo). En los descuentos se incluyen las becas y los créditos, su evolución temporal y su distribución por departamento y nivel de estudios. Incluye índices de descuento por departamento y nivel de estudios. También la evolución temporal de la nómina académica por nivel de estudios y departamento (con diversos índices comparativos para medir la eficiencia).
- Estudio de Costos, con comparativo desde el año 2008 que se inició. Incluía el margen de crecimiento calculado por alumno para cada departamento y algo que para muchos coordinadores no era relevante: el costo de los creditarios²⁸.

Una lámina (de las 75 que se incluían en la presentación de otoño 2011), que ilustra la contundencia de su información es la siguiente:

²⁷ El personal de tiempo se refirió como el *dggpdtour* a estas presentaciones que la DGPD realizó ante el personal de tiempo, en diferentes sesiones programadas para cada dirección general.

²⁸ Los *creditarios* eran estudiantes que podían pagar su crédito educativo (parcial o totalmente) realizando un trabajo no remunerado en alguna oficina de institución. Era una cifra oculta de dinero que dejaba de ingresar en la recuperación del crédito y que para algunas áreas, por la cantidad de creditarios o sus horas, equivalía a un sueldo completo anual.

Evolución de Índices de Actividad Docente Licenciatura



Esta lámina muestra el porcentaje de grupos ofrecidos cada otoño, desde el 2006, cuyos profesores son de asignatura (%_Gpos_PA), son profesores de tiempo y dan la clase dentro de su horario (%_Gpos_PT_DH), y profesores de tiempo que dan su clase fuera de horario y suponen una erogación para la universidad (%_Gpos_PT_FH). Se ve la tendencia a disminuir las horas que daban los profesores de tiempo fuera de horario, a incrementar sus clases dentro de su horario y a estabilizar el nivel de profesores de asignatura. Fue importante, para lograrlo, hacer ver a los coordinadores que las horas de clase de un profesor de tiempo fuera de su horario suponían un costo más alto para la universidad a que si las contrataban con profesores de asignatura, por las aportaciones patronales e impuesto en que se incurrían. Este esfuerzo fue en la línea de mejorar la rentabilidad asignando más horas a los profesores de tiempo dentro de su horario, bajando tanto las horas a pagar fuera de horario como las de asignatura.

Algo muy importante en el ejercicio de presentar estos análisis fueron las conclusiones: no se emitían juicios sobre personas o áreas de la universidad. Se describía lo que aparecía con los números, se mostraban tendencias, se reconocía a las áreas que habían logrado revertir tendencias negativas y se advertían los riesgos que se lograban detectar. La intención fue informar con toda claridad, sin alarmismo pero con contundencia, y compartir entre todos la misma percepción del estado de la universidad, de manera que se lograra una actuación más acorde a la realidad.

Como fuentes externas, está el estudio de mercado contratado con una empresa especializada²⁹. Los resultados de este estudio de mercado, el primero en muchos años, se presentaron al Comité

²⁹ Estudio de Mercado elaborado por Testa Marketing y entregado en 2009 a la DGPD

de Planeación, al Equipo de Rectoría, al Consejo Educativo y fueron insumo para el diagnóstico que presentó la institución en la Reunión Anual del SUJ 2009 y el trabajo posterior de la Coordinación de Promoción Educativa. El estudio de mercado permitió conocer la percepción de estudiantes de preparatoria y universidad respecto a la Universidad Iberoamericana Tijuana y también de su competencia en la ciudad, conocer los factores que toman en cuenta los estudiantes al elegir universidad y medir el conocimiento de algunas características y rasgos de la Universidad Iberoamericana. También incluyó entrevistas con empleadores de la región, para conocer las características más relevantes que consideran en los recién egresados, los factores más importantes al momento de contratar, la percepción y recomendación para los egresados de la Universidad Iberoamericana y tratar de identificar la percepción del valor de la misma con respecto a las demás instituciones de la región.

1. Logros de la Mesa Común de Información

La mesa común de información logró su cometido, en particular:

- Se ofreció al Equipo de Rectoría un frente amplio de información, con sus comportamientos en el eje del tiempo, de las variables críticas y más representativas del estado de la institución, en particular las referentes a su rentabilidad (respecto al presupuesto, la matrícula, la nómina académica, los grupos abiertos, índice de alumnos por grupo, margen de aportación por alumno, etc.; con tendencias, índices y comparativos)
- Se logró ofrecer al Rector y al Consejo Educativo tres escenarios presupuestales al arranque de cada año (el *optimista*, el *probable* y el *pesimista*), que permitían la toma de decisiones a ese nivel, con un alto grado de certidumbre
- Ofrecer a los directores, coordinadores y jefes de área la misma información y diagnóstico del estado de la institución (transparencia) y lograr la sintonía de todos en el mismo sentido de urgencia de la institución y conseguir corresponsabilidad para sacar a la universidad adelante
- Desaparecieron las diferentes percepciones entre los titulares de las áreas, provocadas por los análisis improvisados o incompletos que realizaban anteriormente
- Se logró dar estabilidad y robustez a la amplia información indispensable para los diagnósticos que se fueron requiriendo: diagnóstico del SUJ, Autoestudio de la FIMPES, análisis FODA (con personal de tiempo, alumnos, invitados externos) y planeación estratégica

E. Control Presupuestal

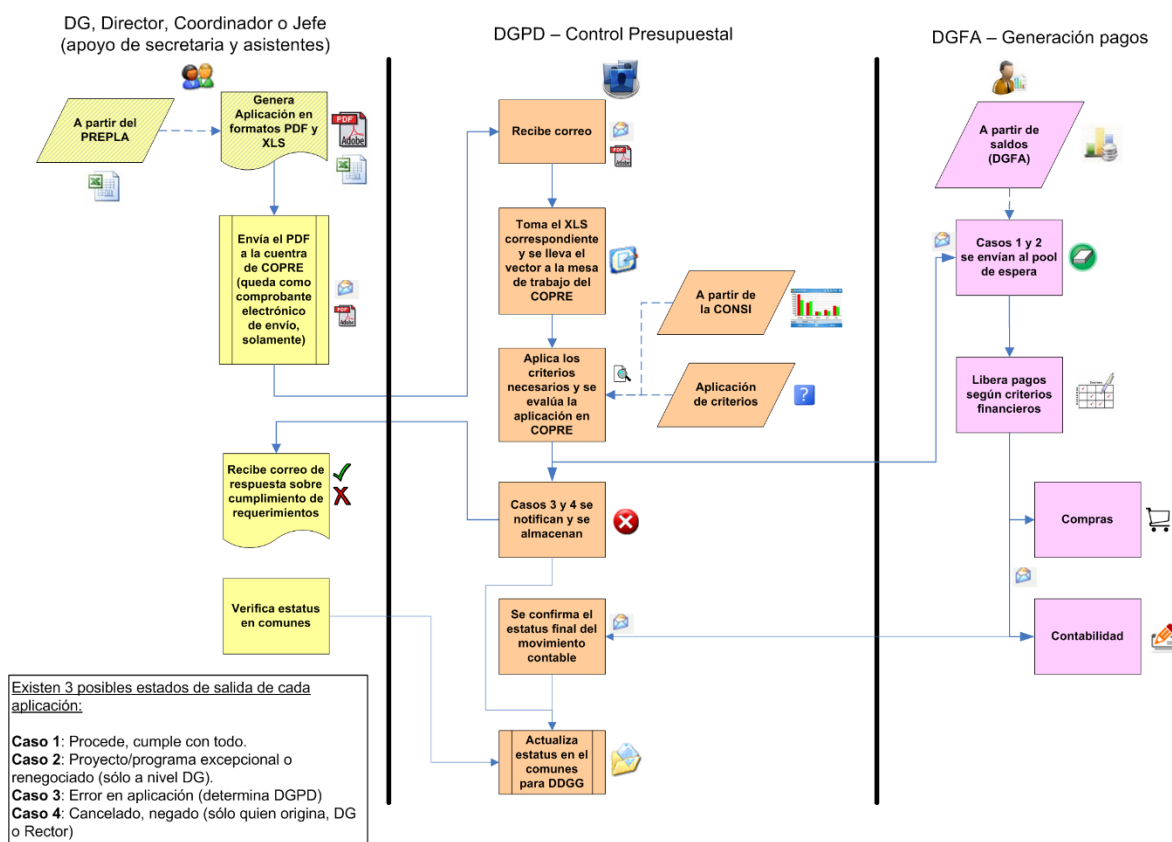
El control presupuestal fue un proceso iterativo que fue llevando a los titulares de las áreas primero a declarar, previo al arranque del semestre, los proyectos, programas y actividades que requerirían una erogación, obligándolos a ajustarse al presupuesto asignado a su área por el director general correspondiente (previa la consulta interna que se haya realizado). El formato para registrarlo se llamó PREPLA (por “presupuestación planeada”). Este formato iba mostrando al titular del área el saldo que iba quedando tras cada asignación. Este formato se debía llenar cada semestre.

En el PREPLA deberían de anotarse todos los programas, proyectos y actividades que supusieran alguna erogación (en una etapa posterior se incluyeron también las sin erogación). Se debía

declarar, en una incipiente planeación, a qué línea estratégica se apoyaba con este proyecto, programa o actividad.

Al mismo tiempo, se modificó el flujo de información para autorizar un pago o erogación, con la creación de una “mesa de control” para el control presupuestal (llamado COPRE), que empezó a recibir en la DGPD las peticiones por correo de los titulares de las áreas y las procesaba diariamente, y donde se validaban algunas condiciones como saldo, coherencia con los planeado, etc. COPRE respondía al titular y, si todo estaba correcto, enviaba la petición procesada al área correspondiente, Compras (JCP) o directamente a la DGFA, para que procesara la compra o el pago (y se notificaba de la autorización al solicitante).

El diagrama de flujo del proceso de solicitud de aplicación de presupuesto o solicitud de compra, en su primera etapa, fue el siguiente, donde se ve la participación del Control Presupuestal (COPRE) que puso a funcionar la DGPD:

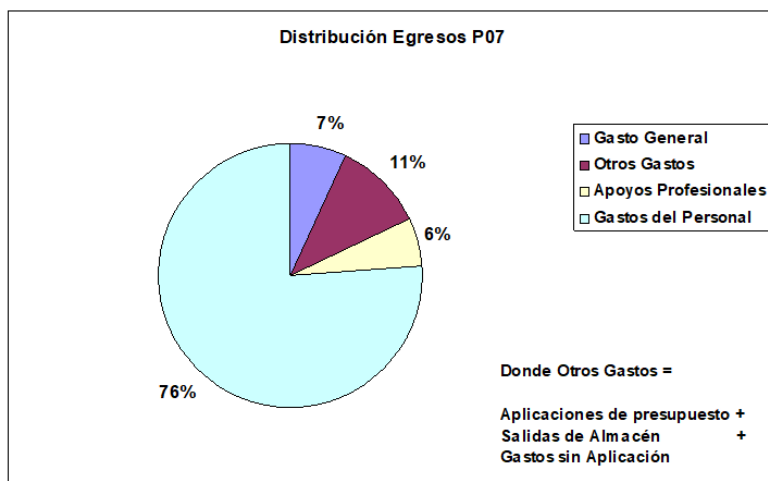


Para la capacitación se crearon guías rápidas y se ofrecieron cursos para que los titulares y su personal auxiliar conocieran el funcionamiento del PREPLA (cómo capturar, qué conceptos incluye, etc.) y de la mesa de control de COPRE (la lógica de preaprobación, actores del proceso, tiempos de ejecución, manejo de excepciones, etc.). En el Anexo - Guías rápidas para la presupuestación – PREPLA y PLAN_DG se ilustra el material que se compartió en la capacitación al personal y en el Anexo - Manual de Referencia Rápida de Operación COPRE se ofrece la guía rápida para quien opere la mesa de control de COPRE.

Se creó una base de datos que consolidaba la información (CONSI), disponible para los directores generales, que les permitía conocer el estado presupuestal de cada área (dirección, coordinación, jefatura) al final del ejercicio y una herramienta más ligera llamada “Lectora de Saldos” o

simplemente Lectora, que permitía a los titulares de las áreas conocer al día el saldo en sus programas y proyectos declarados en PREPLA.

El gasto se distribuía de la siguiente manera en para otoño del 2007 (según datos de la DGFA):

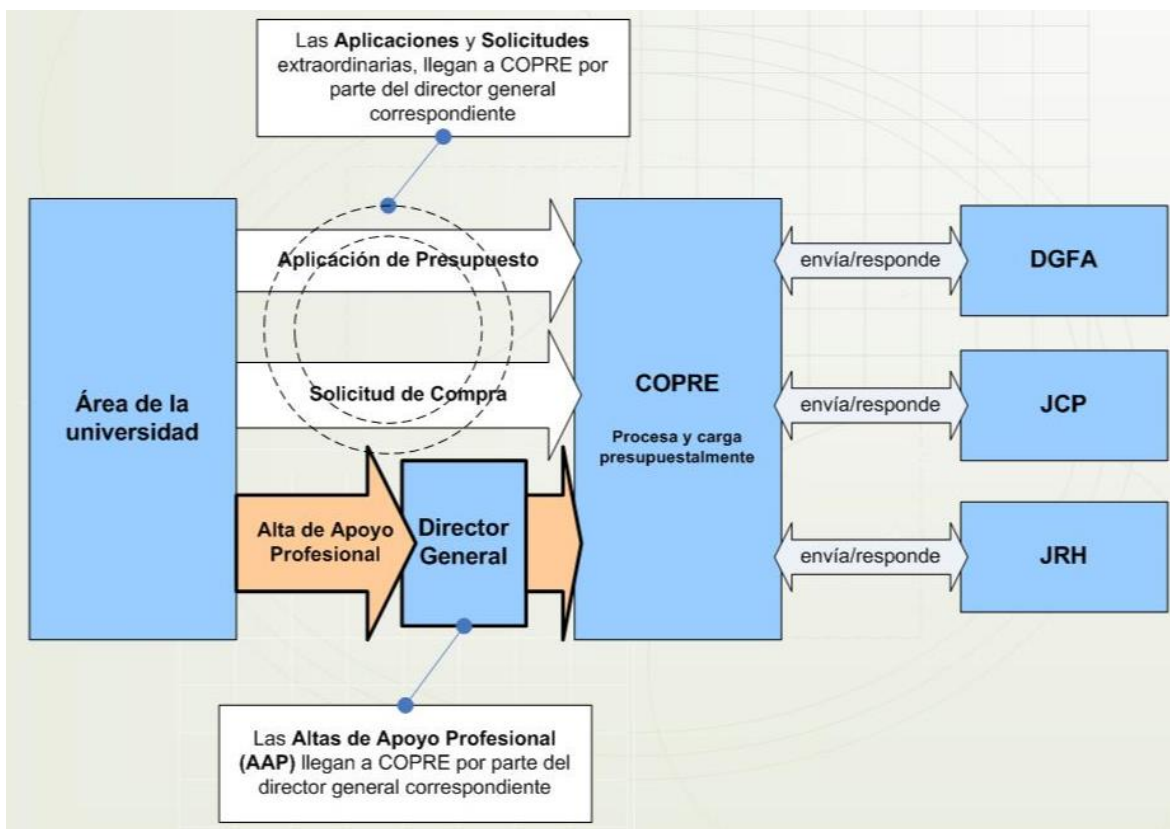


Donde el 76% correspondía a gastos del personal (nómina de tiempo y lo que se llamaba “gasto social”, que tenía que ver con impuestos y aportaciones laborales), 6% a apoyos profesionales (una segunda nómina variable que se ejercía desde las mismas áreas académicas y no se veía como tal), el 7% era gasto general (los montos que se negociaban y autorizaban para cada área cada semestre eran para este rubro) y el 11% se llamaban “Otros gastos”, que eran conceptos que pagaba directamente la DGFA por indicación del Rector para atender compromisos legales, pagos de rentas, predial, adeudos de cualquier tipo, etc. Este rubro etiquetado como “Otros gastos” incluía los montos que la mayoría del resto de la universidad no sabía de su existencia, aunque fueran sus beneficiarios (como la renta del local de Mexicali, el suministro de energía eléctrica de todas las instalaciones, el pago de los servicios de vigilancia, la telefonía y enlaces, el servicio de gas para laboratorios, etc.).

A partir de otoño 2009, los rubros de “Otros Gastos” y “Apoyos Profesionales” se unieron al “Gasto General” como gastos que deberían de incluirse en la presupuestación y pasar por COPRE. Con ello, el gasto del que tenían visibilidad los directores y coordinadores pasó del 7% al 25% del gasto total universitario (fuera del cual quedaba únicamente la nómina de tiempo).

En el Anexo- Manual de Referencia Rápida del SISPRE y Definiciones, Políticas y Procedimientos del SISPRE se indican las definiciones y las políticas que normaban el control presupuestal.

De esta manera, el flujo de la información para que las áreas pudieran ejercer su gasto por cualquiera de los fondos y conceptos quedó plasmado de la siguiente manera:



Tras los primeros dos semestres que se inició con el uso de PREPA y COPRE se realizaron encuestas para conocer la opinión de usuarios, detectar puntos de mejora y realizar los cambios que permitieran contar con la mejor recepción posible del proceso. Las principales áreas de oportunidad tenían que ver con la amigabilidad de los formatos, el manejo en los mismos de los impuestos (como en hotelería, donde no solo se aplica el IVA), las cuentas contables y el manejo de excepciones. Para las siguientes iteraciones se resolvieron la mayoría de las peticiones.

A partir del 2009 se trató de reemplazar el SISPRE por algún sistema más maduro, robusto y amigable que existiera en el SUJ (considerando que el SISPRE nació como una prueba de concepto, que aunque poderosa y rápida de poner a funcionar, era poco amigable para los usuarios finales). Tras dialogar con otros miembros de la Comisión de Planeación del SUJ, se concluyó que lo más cercano en estructura y dimensiones era la Ibero León (por ejemplo, ITESO basaba sus sistemas en bases de datos de Oracle que, por su mismo licenciamiento, lo hacía imposible considerar para una institución con la situación financiera como la Ibero Tijuana). Tras analizar el Sistema de Planeación Anual de la Ibero León se concluyó que no sería buena idea usarlo por una razón básicamente, a pesar de sus bondades (sistema con *frontend* web muy amigable, por ejemplo): ellos declaraban los montos a gastar por rubro en su sistema de planeación, pero no controlaban el gasto de manera ligada a la presupuestación. Es decir, no estaba ligado el ejercicio presupuestal con la planeación. Para la Ibero Tijuana esa podía ser la diferencia, en la operación diaria, entre terminar o no con un déficit presupuestal.

El Control Presupuestal arrancó con varias metas, entre ellas:

- Que no se usaran ya formatos “en papel” o correos sueltos para el ejercicio presupuestal: pagos a proveedores y solicitudes de compras, incluyendo cualquier solicitud de pagos a profesionales (como instructores, entrenadores, servicios, etc.

- Incluir las Altas de Apoyo Profesional, formatos usados para contratar profesionales que impartan cursos en diplomados, entrenadores, cursos en el Centro de Servicios Comunitarios, etc. Representaba una nómina paralela no presupuestada.
- Que no se haga ningún pago ni se cargue contablemente a ninguna área ningún concepto que no esté en su PREPLA, no cuente con monto preasignado de algún tipo (o transferencia interna) y autorización del titular.
- Que la universidad viviera de sus propios ingresos, sin tener que solicitar apoyos económicos a ninguna otra institución.
- Que se puedan establecer metas de ahorro en el Fondo Base y el Fondo General Interno que permitan contar con excedentes para financiar proyectos clave de infraestructura y equipamiento.
- Que se cuente con una “mesa de trabajo” de Control Presupuestal (COPRE) que se ejecute diariamente para procesar de manera centralizada y con criterios estandarizados todos los pagos y responda a los titulares a tiempo y en forma.
- Que los criterios para autorizar o no un pago tuvieran que ver, en primer lugar, con que se tratara de pagos planeados (presentes en el archivo PREPLA), dentro del monto máximo preasignado (saldo en el proyecto/programa/actividad en la mesa de COPRE) y, en caso de no ser así, se tenga un proceso estándar para atender y resolver.
- Que los gastos por nómina disminuyan del 82%, según datos del 2006, hacia algo cercano del 75% (dato empírico compartido a nivel de universidades jesuitas como indicador de salud económica).
- Incluir los tipos de fondos o bolsas de dinero para las áreas (para visibilizar y hacer corresponsables a los titulares de los gastos fijos que son de su responsabilidad):
 - **Fondo Base:** Es el monto de dinero, de la bolsa común, preasignado previo al arranque del semestre para el área por parte del director general correspondiente para gastar por medio de los formatos de aplicación de presupuesto. Se basó, para el 2007, en el histórico de los últimos dos años y no se penaliza el dejar saldo a favor.
 - **Fondo General Interno:** Es un monto preasignado para que el titular ejerza sobre conceptos previamente comprometidos y que son de naturaleza recurrente (gastos fijos). Son conceptos como Luz, Telefonía, gas, rentas, predial, Seguridad, Internet, etc. que antes se pagaban en automático por la DGFA y que ahora se pasaban a las áreas que las consumen o tienen bajo su responsabilidad, con la indicación de buscar ahorros y mejoras permanentes.
 - **Fondo Externo:** Fondos obtenidos por las áreas por medio de donativos o venta de servicios como cursos, asesorías, consultorías o proyectos de desarrollo. Estos fondos podían usarse para los fines que el titular del área definiera autorizado por su director general y podían llevarse de un semestre a otro.
 - **TIA:** Telefonía celular, Impresiones y Almacén. Son montos que no tenían un control en automático y que ahora se asignaban, topaban y contaban con metas de ahorro. Se fijaron los montos con base en la cantidad de alumnos que atienden y la cantidad de personal asignada al área.

1. Logros del Control Presupuestal

Se logró a partir del 2007, por primera vez en varios años, no solicitar préstamos a bancos o instituciones amigas (el Bachillerato de la misma universidad u otras instituciones del sistema universitario jesuita).

Desde mayo del 2008, se dejaron de utilizar formatos en papel y correos sueltos para todas las peticiones de pagos a proveedores, solicitudes de compra y altas de apoyo profesional.

Desde el año 2011 todos los egresos, excepto la nómina de tiempo, se erogaron a través de COPRE (es decir, fueron autorizados por los titulares de las áreas respectivas y tuvieron un monto preasignado vía alguno de los fondos indicados). Por lo que el monto ejercido directamente por las áreas pasó del 12% al 27% del total de las erogaciones de la universidad para ese año.

Se logró modificar la proporción del gasto dedicado a nómina (tanto de tiempo como de asignatura). A inicios del 2007 se encontraba al 82% con respecto a los egresos anuales de la universidad. Para el 2012 había disminuido hasta el 71% (Informe Rector 2006-2012, p.50³⁰).

Se fortaleció la cultura de la presupuestación por el respeto que se tuvo de los montos preasignados a las áreas y la no penalización de quien no ejerciera el total de sus montos.

Se fortaleció la cultura de obtención de fondos externos, sabiendo que se respetaría su uso y que persistirían al terminar el semestre si aún tenían saldo.

Se consiguió la meta de crecer el monto invertido a mejoras de infraestructura y equipamiento, que pasó de 100 mil pesos en 2007 a 975 mil en 2011 (una tasa anual de crecimiento compuesto, TACC, del 76.7%) y un acumulado de poco más de tres millones de pesos para el periodo 2006-2012; montos obtenidos con base en los ahorros en el Fondo Base y el Fondo General Interno (Informe Rector 2010-2011, p.48).

PREPLA, COPRE, Lectora, CONSI y su base de datos del sistema de presupuestación eran archivos de Excel interconectados y que por medio de macros y funciones programadas (de las reglas de negocio del sistema de presupuestación) permitían una operación semiautomática del sistema completo. El sistema creció con el paso de los semestres y requirió múltiples intervenciones de las creativas y habilidosas personas que trabajaron en la CDI. Sin embargo, siempre se asumió como un sistema piloto y una prueba de concepto que debería ser pasado a un sistema completamente reprogramado en algún lenguaje de alto nivel y en un ambiente cliente – servidor, de manera que pudiera integrarse con los demás sistemas hechos en casa. Se intentó también reemplazarlo por algún otro que existiera en el SUJ y que cumpliera con nuestras necesidades. En la práctica esto no ocurrió (al menos no antes del 2013), a lo más que se llegó fue a iniciar en 2012 las primeras sesiones de revisión del flujo de información con el personal de la DSI y con el jefe de Desarrollo de Sistemas, con vistas a proponer una arquitectura para una primera versión automatizada.

³⁰ El informe del rector Sebastián Serra Martínez 2006-2012 incluye no solo los últimos doce meses de su gestión, sino que hace un recuento de los logros de todo su rectorado en Tijuana, del 2006 al 2012 (año del 30 aniversario de la institución). Este informe se consultó el 30 de septiembre del 2018 en el sitio de la misma universidad: <http://tijuana.iberomex.mx/quienessomos/rectoria/informe-rector2006-2012.pdf>

IV. Conclusiones

En este trabajo se presentan una planeación estratégica, una mesa de información y un control presupuestal para una institución educativa de educación superior. La institución presenta el problema de un déficit antiguo y con 2 ejercicios de planeación inconclusos. Se revisa la literatura relacionada al Canvas para los modelos de negocios y de aplicación de planeación estratégica en una institución educativa, además del uso de la técnica de grupos nominales para obtener conclusiones de expertos. Se encuentra que la aplicación de la metodología Canvas deja de lado aspectos importantes y, en lo relacionado a la planeación estratégica, se adolece de problemas por el manejo de los grupos, la calidad de los insumos para el diagnóstico y de los métodos para recuperar la información que se generaban en los grupos de trabajo.

Por otro lado, en este documento se propone una planeación estratégica de acuerdo con la realidad financiera de la universidad. Se encuentra que aplicando control presupuestal y una mesa de información se logró alcanzar montos anuales de inversión para proyectos estratégicos, crear una cultura de la planeación y poner en común la información para tomar las decisiones del día a día. Es de notar que un importante resultado que el lector puede llevarse al leer esta obra es cómo ejecutar el ejercicio de planeación adecuado a la organización para pasar de números rojos a números negros.

Es valioso siempre considerar las condiciones internas de la organización, la madurez de los sistemas de información, el ambiente laboral y las habilidades tecnológicas del personal de la organización. Igualmente importante es tomar en cuenta el apoyo total del grupo directivo con el fin de una implementación exitosa. Además, cabe mencionar que lo propuesto en este documento es un traje a la medida, por lo que se sugiere siempre valorar los factores previamente descritos para futuras implementaciones.

V. Bibliografía

- Durán-Valdez, A. V. (2016). *Desarrollo de un modelo de negocios para una escuela de ciencias*. Tlaquepaque, Jalisco, México: ITESO.
- Núñez Gutiérrez, R. (2005). *Un proceso de planeación estratégica en un centro educativo*. Bilbao; Barcelona, España: Universidad de Deusto y Universidad Autónoma de Barcelona.
- Rodríguez Valencia, J. (2005). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa* (5a ed.). México, México: International Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Thompson Jr, Arthur A. y A.J. Strickland III (2011) *Administración Estratégica* (11va ed.). México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Department of Health and Human Services (2006) *Gaining Consensus Among Stakeholders Through the Nominal Group Technique*. Evaluation Briefs No. 7. USA. Centers for Disease Control and Prevention.

VI. Anexos

1. Anexo - Guías rápidas para la presupuestación – PREPLA y PLAN_DG

Guía Rápida para el llenado del formato PLAN_DG

GuiaRapida_PLAN_DGv1_090626



Notas importantes:

Tras abrir el archivo, **guárdelo en la carpeta de su dirección general.**

Para el nombre, reemplace la palabra **SIGLA** por las siglas de su área (RUIAT, DGPD, DGVI, DGA, DGFA o DGSEU) y reemplace la palabra **FECHA** por la actual en el formato año-mes-día (aammdd).



Seleccionar la dirección general y, en el caso de la DGA, el departamento

Zona de objetivos. Máximo 10 por dirección general. En el caso de DGA, pueden ser hasta 10 por departamento.

Zona de los Proyectos / Programas. Máximo 10 por dirección general. En el caso de DGA, pueden ser hasta 10 por departamento.

Para volver al inicio, hacer click en **HOME**

Zona de información general. Se despliega en automático tras seleccionar la dirección general.

Zona de resúmenes:
Objetivos
Proyectos y Programas

Llenar los objetivos en orden, iniciando por el 1, seleccionando los botones naranja de la hoja inicial del archivo (**HOME**).

Escriba:
el título del objetivo
la redacción completa del objetivo

Seleccione:
si es de mediano o largo plazo
la perspectiva organizacional

Escriba:
Observaciones generales de este objetivo; factores clave, elementos a tomar en cuenta. Cualquier elemento que ayude posteriormente a evaluarlos.

Los **Proyectos / Programas** agrupadores se pueden capturar una vez que se termine con los **Objetivos**.
 Seleccione, en orden creciente, cada Proyecto / Programa en los botones de la página principal

Seleccione si será un Proyecto o un Programa

Escriba:

el **nombre** del Proyecto / Programa

una breve **descripción**

Automáticamente se listarán los **objetivos** previamente capturados

Seleccionar los objetivos que serán apoyados por este Proyecto / Programa

Seleccione las dos principales Líneas Estratégicas a las que este Proyecto/Programa está lineado

Observaciones Generales sobre el Proyecto/Programa

Breve Evaluación de este Proyecto/Programa

Seleccionar hasta dos líneas estratégicas que se seguirán con este Proyecto / Programa

Escribir observaciones generales para este Proyecto / Programa. Pueden ayudar para la futura evaluación

Dejar en blanco. Esta sección la llenará al final del semestre, cuando se evalúen los Proyectos y Programas

No olvide grabar al terminar cada etapa

En caso de cualquier duda, busque ayuda en la DGPD, exts. 331 y 338

Guía Rápida para el llenado del formato PREPLA para directores

GuiaRapida_PREPLA_DIR_v1_091208



Notas importantes:

- 1) No olvidar abrir también "Tablas y Convenciones".
- 2) Tras abrir el PREPLA, guárdelo en la carpeta de su área, bajo su dirección general y departamento.

Para el nombre, reemplace la palabra **SIGLA** por las siglas de su área (P. ej. CIU, DSE, JCP, CCII, etc.) y reemplace la palabra **FECHA** por la actual en el formato años-mes-día (aammdd).



Novedades: Ahora son 5 las Actividades Programadas ya reservadas. Desaparecen "Gestión de Oficina" y "Apoyo Interno UIA". Se agregan los nuevos fondos para direcciones y departamentos.



Almacén: Es nuevo. Es el presupuesto destinado al consumo por concepto de almacén.

Telefonía celular: Es nuevo. Es el presupuesto destinado al consumo por concepto de telefonía celular.

Impresión y fotocopias: Es nuevo. Es el presupuesto destinado al consumo por concepto de impresión y fotocopias en los multifuncionales.

Seleccionar la dirección general a la que pertenece y, en el caso de la DGA o DGPD, la subárea

Zona de Actividades Programadas. Máximo 22 por área.

Zona de Montos preasignados (por el director general) y **presupuestados** (el total de los montos ya colocados por usted). Se diferencian por los 3 tipos de fondos: **Base**, **Fondo Gral. Interno** y **Externo**

Zona de información general. Se despliega en automático tras seleccionar la dirección general, departamento (caso DGA) y área respectiva.

Zona de resumen:

Mostrará la información condensada de todas las Actividades Programadas

Transferencia interna: Aquí se abonarían los montos que se consigan internamente como apoyo para actividades.

Fondos Externos: Sigue siendo para utilizar fondos frescos conseguidos fuera de la universidad (como donativos o pagos por servicios vendidos). Si hay una actividad programada que utilizará fondos externos, entonces no se abonarían aquí, sino en la actividad programada respectiva.

Las **Actividades Programadas**, de la número 4 en adelante, son genéricas. Se programan usando Fondo Base, Fondo General Interno (si cuenta con tal) o Fondo Externo (si a futuro lo conseguimos para este fin). Podemos capturar hasta 20 Actividades Programadas con los botones de la página **HOME**.

Para volver al inicio, hacer click en **HOME**

Escriba el nombre de la Actividad Programada

Escriba:

el **Objetivo Operativo** (a corto plazo) de la actividad programada. Pregunta ayuda: ¿Qué pretendemos conseguir este semestre con esta actividad? Destacando su importancia para la universidad

las **Metas** que pretende alcanzar este semestre con esta actividad. Pregunta ayuda: ¿Qué propongo como punto a alcanzar? Será indispensable para la evaluación al finalizar el periodo.

UNIVERSIDAD DE LA AMÉRICA LATINA
UNIVERSIDAD DE LA AMÉRICA LATINA NOROCCIDENTE

PRESUPUESTO PLANEADO OTOÑO 2009
Hoja de captura 5: Texto capturado manualmente

JEFATURA DE ATENCIÓN A USUARIOS

1 Clave de la Actividad Programada DGPD.DSI.JAU.05

2 Área Universitaria PLANEACIÓN Y DESARROLLO

3 Departamento/Dirección SISTEMAS DE INFORMACIÓN

4 Instancia JEFATURA DE ATENCIÓN A USUARIOS

5 Nombre de la Actividad Programada Texto capturado manualmente

6 Objetivo Operativo que persigue Texto capturado manualmente

7 Metas que se espera alcanzar con esta Actividad Programada Texto capturado manualmente

8 9 10 11

12 Observaciones generales de la Actividad Programada

13 Breve evaluación de esta Actividad Programada

Seleccionar el Proyecto/ Programa definido por la dirección general al que responde esta Actividad Programada.

Seleccionar el Proyecto / Programa del departamento. Aplica sólo para la DGA y DGPD.

Escribir el monto programado para erogar con esta actividad programada

Seleccionar el Tipo de Presupuesto: Fondo Base, Fondo General Interno o Fondo Externo.

Se despliega el **saldo de los Fondo Base y General Interno**, disponible para colocar en las siguientes actividades programadas.

Escribir observaciones

Dejar en blanco. Se llenará al finalizar el periodo, al evaluar el resultado de cada actividad programada.



No olvide grabar al terminar cada etapa



En caso de cualquier duda, busque ayuda en la DGPD, exts. 331 y 338

SALDOS DESPUÉS DE ESTE PROYECTO / PROGRAMA	
SALDO EN PRESUPUESTO BASE	\$ 3,763.05
SALDO EN PRESUPUESTO GENERAL INTERNO	\$ -

12 Observaciones generales de la Actividad Programada

13 Breve evaluación de esta Actividad Programada

8 9 10 11

Universidad Iberoamericana Tijuana
Sistema de Presupuestación (SISPRE)
Definiciones, Políticas y Procedimientos

Definiciones

Sistema de Presupuestación (SISPRE)

Es el conjunto integrado de definiciones, procedimientos y políticas con los que cuenta la Universidad Iberoamericana Tijuana para planear y gestionar los recursos económicos que la institución necesita para cumplir los objetivos y metas que se plantea durante un determinado periodo de planeación.

El SISPRE es un elemento indispensable dentro del Proceso de Planeación Institucional (PROPLAIN), su implementación, seguimiento y evaluación. Cuenta con los siguientes elementos básicos:

Formato de Presupuestación Planeada (PREPLA): En este formato cada instancia vacía las actividades que tiene planeado realizar durante un determinado periodo, establece objetivos y metas para cada actividad y asigna el presupuesto destinado para ello. El formato permite asentar actividades con erogación cero. En este mismo formato se captura la evaluación de cada actividad al final del semestre.

Formatos de Aplicación de Presupuesto: Son dos, para *aplicaciones o solicitudes de compra* y para *altas de apoyo profesional*. La función de estos formatos es la de hacer operativos los fondos presupuestales aplicados a las distintas actividades planeadas.

Herramienta de Control Presupuestal (COPRE): Esta herramienta hace posible el control del ejercicio presupuestal. En ésta se ingresan las aplicaciones de presupuesto (en sus distintos formatos), permite el seguimiento del ejercicio y arroja información para la toma de decisiones presupuestales. El concentrado final se utiliza para la evaluación. Su operación es responsabilidad de la DGPD.

Tipos de Fondos Presupuestales

Fondo Base: Es el asignado a cada instancia para el desarrollo de los objetivos y metas propios de la función que realiza. El encargado de fijar y asignar el tope presupuestal de este tipo es el Director General correspondiente.

Fondo General Interno (FGI): Bajo esta etiqueta se encuentran los recursos económicos destinados, única y exclusivamente, al pago de los gastos fijos de la universidad. Se asigna a las instancias responsables de garantizar el acceso a los materiales y servicios necesarios para la operación de la universidad. La responsabilidad de la asignación de estos recursos es compartida por la DGPD y la DGFA.

Fondos Externos: Aquí se agrupan los recursos económicos que una instancia ha conseguido fuera de la universidad a través de actividades adicionales a su

función (asesorías, donativos, cursos y talleres, etc.). Este fondo se asigna directamente a la instancia respectiva en cuanto la JCT avisa a la DGPD del ingreso de estos fondos.

Fondo de la DG para Altas de Apoyo Profesional: Es la partida presupuestal destinada al pago de servicios profesionales para apoyo a las instancias. El tope presupuestal es asignado por la DGPD a cada Dirección General de acuerdo a los requerimientos de la función propia de cada DG.

Fondo para Consumo de Almacén: Es el presupuesto destinado al consumo por concepto de almacén. Es asignado por la DGPD en función de las características propias de cada Dirección General o Departamento (número de instancias, personal y funciones que despeña).

Fondo para Consumo de Telefonía Celular: Es el presupuesto destinado al consumo por concepto de telefonía celular. El tope es asignado por Dirección General o Departamento (en la DGA) por la DGPD de acuerdo a las características de éstas.

Fondo para Consumo de Impresiones y Fotocopias: Es el presupuesto destinado al consumo por concepto de impresiones y fotocopias. Al igual que los dos fondos anteriores el tope presupuestal es determinado por las características de una Dirección General o Departamento (en la DGA) y la asignación es responsabilidad de la DGPD.

Políticas

Asignación de topes presupuestales

- A. Los montos del fondo base se asigna a cada una de las Direcciones Generales, éstas a su vez son responsables de establecer el tope presupuestal de este fondo para cada una de las instancias que están bajo su cargo de acuerdo a sus criterios internos.

En el caso de la DGA esta asignación tiene dos niveles ya que el DGA asigna los topes a cada uno de los Departamentos a su cargo y los Directores de Departamento hacen a su vez una asignación para cada una de las instancias que conforman del departamento.

- B. Los topes presupuestales del FGI son asignados, en corresponsabilidad, por la DGPD y la DGFA de acuerdo a la programación de pagos que se deben hacer durante un periodo por concepto de gastos generales fijos. Aunque la variación de estos montos es mínima a lo largo del año, se revisan y en su caso se actualizan al inicio del ejercicio presupuestal.
- C. Los fondos externos conseguidos por las instancias se asientan y quedan disponibles para su uso en cuanto la JCT confirma el ingreso de la cantidad correspondiente.
- D. El resto de los fondos (Apoyos profesionales y consumos) son asignados por la DGPD en función de las características propias de cada Dirección General o Departamento. Los elementos que se consideran para ello son: alumnos atendidos, materias administradas, número de instancias, cantidad de tiempos

completos equivalentes y funciones que despeña el área, además la DGPD establece metas de ahorro para este tipo de consumo.

Si alguno de estos fondos se agotara antes de cerrar el periodo presupuestal, la Dirección General o Departamento deberá redirigir parte de su fondo base para cubrir este consumo, de lo contrario el área deberá prescindir del servicio.

Aplicación del presupuesto

- A. La aplicación del fondo base queda bajo la responsabilidad de cada instancia y ésta es quien decide en qué conviene aplicarlos con la finalidad de cumplir con los objetivos y metas propios de su función. La decisión queda registrada y etiquetada en el PREPLA y ésta puede ser transferida a otra actividad o instancia con la aprobación del Director General correspondiente.

Cuando, por una situación extraordinaria, una instancia requiera ejercer parte de su presupuesto en una actividad no prevista deberá hacer la solicitud a través del DG correspondiente en el formato adecuado.

- B. El FGI está etiquetado para gastos específicos por lo que no se pueden transferirse a otras actividades o destinarse al pago de otros materiales o servicios. Cualquier situación no prevista relacionada con este fondo debe ser resuelta por la DGPD.
- C. La aplicación de los fondos externos acreditados para una instancia deben llevar el visto bueno del director general al que está adscrita el área y estar dirigidos a responder de forma directa a los fines y funciones propias de la instancia.
- D. Cualquier aplicación para el pago de servicios profesionales de apoyo debe estar previamente aprobada por la dirección general correspondiente.
- E. Los fondos asignados para consumibles (almacén, telefonía celular e impresiones y fotocopias) sólo pueden ser aplicados para este fin, bajo ninguna circunstancia pueden ser redirigidos a otra actividad. El control del consumo en estos rubros en responsabilidad directa del Director General o Director de Departamento correspondiente.

Control presupuestal

- A. La instancia responsable de ejercer el control sobre los recursos asignados es la DGPD, ésta tiene la responsabilidad de comunicar oportunamente el estado de cada aplicación que se haga, siempre y cuando ésta haya sido realizada en tiempo y forma.

Además, debe proporcionar a las instancias herramientas que le ayuden a dar seguimiento a su ejercicio presupuestal y con base en esto tomar decisiones a este respecto.

- B. El tiempo de respuesta sobre el estado de una aplicación no debe ser mayor a veinticuatro horas, razón por la cual es aconsejable hacer la solicitud al menos setenta y dos horas antes del momento en que la instancia requerirá hacer uso de los recursos considerando que las instancias encargadas de proveer el servicio correspondiente tienen políticas propias respecto a los tiempos de entrega.

En caso de una situación extraordinaria se deberá recurrir a la DGPD vía el Director General correspondiente.

- C. En cuanto al ejercicio de los fondos externos, la DGPD verificará que éstos se apliquen a actividades directamente relacionadas con la función propia de la instancia y su uso debe estar avalado por la DG correspondiente. De no ser así la DGPD resolverá la situación directamente con la DG.
- D. Ninguno de los fondos puede ser usando *a priori* para la adquisición de equipo de cómputo. La instancia responsable del mantenimiento, renovación y actualización de este tipo de equipo es la DSI y sólo a través de ella se pueden canalizar las necesidades y propuestas.

En referencia a los fondos externos que se quieran destinar a este tipo de compra deben ser revisados de manera particular por la DGPD, además de contar con la aprobación del DG a la que pertenece la instancia solicitante y ser tramitada también a través de la DSI.

- E. En algunas situaciones extraordinarias, los Directores Generales pueden solicitar a las instancias que dejen de lado algunas de las actividades programadas con el fin de redirigir los fondos a un proyecto común y vital para la Universidad.

Evaluación y cierre presupuestal

- A. Al cierre del periodo presupuestal cada instancia deberá completar el PREPLA llenando el apartado de evaluación. Esta información servirá como insumo para la planeación del siguiente periodo.
- B. Una vez cerrado el proceso no se admitirá ninguna solicitud de aplicación de presupuesto.
- C. La DGPD hará una evaluación general del proceso a partir de un diagnóstico desde la percepción de los usuarios y de un análisis cuantitativo y cualitativo de tiempos y movimientos presupuestales. Con base en esta información tomará decisiones respecto al curso a seguir en el futuro.
- D. Los montos restantes del ejercicio presupuestal no trascenderán al siguiente ejercicio con excepción de los fondos externos.
- E. No hay ningún tipo de penalización por cerrar el periodo sin haber ejercido totalmente el presupuesto asignado. De hecho, la política general de la Universidad es favorecer los ahorros en busca de una mejor estabilidad financiera.

Procedimientos

Asignación de presupuesto

1. La DGPD hace llegar a los Directores Generales el formato para asignación de topes presupuestales del fondo base con el monto total para la DG.
2. Los Directores Generales asignan los topes presupuestales a cada una de las instancias a su cargo de acuerdo a los criterios internos de cada DG.

En la DGA la asignación interna se hace en un primer momento por Departamento y esta asignación es desglosada entre las instancias que constituyen este departamento.

3. Las DG hacen llegar los topes asignados a la DGPD quien registra esta información en la base de datos correspondiente del SISPRE.
4. La DGPD evalúa, junto a la DGFA, los montos asignados en ejercicios anteriores para el FGI y programan los pagos que será necesario cubrir dentro del periodo por iniciar. Una vez hecho lo anterior se hace la asignación en la base de datos del SISPRE a las instancias que serán responsables de controlar estos pagos.
5. La DGPD hace la transferencia del remanente en los fondos externos de cada instancia al siguiente ejercicio presupuestal.
6. La DGPD dialoga con los DG los topes propuestos para consumibles (almacén, telefonía celular e impresiones y fotocopia) y una vez fijados éstos, se ingresan en la base de datos del SISPRE.
7. Los topes presupuestales del fondo para Altas de Apoyos Profesionales son fijos por lo que simplemente la DGPD los registra en SISPRE.

Aplicación de presupuesto

1. La DGPD comunica a las instancias en qué momento pueden empezar la captura de sus actividades programas, y la asignación de recursos para ello, en el PREPLA. También establece la fecha límite para completar esta parte del proceso.
2. Cada instancia vacía en PREPLA todas y cada una de las actividades que tiene planeado realizar durante el periodo. Para cada una de ellas deberá establecer objetivo, metas y asignación de recursos económicos.

Para fines de planeación se capturan también aquellas actividades que se realizarán y que no implican erogación directa.

3. Durante el ejercicio presupuestal, las instancias ejercen el presupuesto asignado de las siguientes maneras:
 - a. Como **Aplicación de Presupuesto o Solicitud de Compra** utilizando el formato correspondiente. En éste se elige la actividad programada a la que responde la aplicación, la descripción del destino y el monto a utilizar. En el caso de solicitudes de compra se deberá especificar además las características deseadas de la compra y el rango de precios que se busca erogar.
 - i. Para aplicaciones o solicitudes en las que se ejercerán *fondos externos*, siempre se utilizará la **actividad 2** que está reservada para este tipo de movimiento.
 - ii. En aplicaciones o solicitudes que harán uso de fondos *transferidos desde otra instancia* se usará únicamente la **actividad 3**.
 - iii. Las aplicaciones destinadas al pago de consumo de almacén a través de la **actividad 1**. Este tipo de transacción solo puede ser

llevada a cabo por los DG o los Directores de Departamento en el caso de la DGA.

- iv. Para el pago de consumo en telefonía celular, el DG o el Director de Departamento elabora una aplicación utilizando la **actividad 4**.
- v. En el caso de pago por consumo de impresiones y fotocopias la aplicación se hará utilizando la **actividad 5**. También debe ser emitida por una DG o un Departamento.
- b. Como **Alta de Apoyo Profesional** en cuyo formato se registran los datos del profesional que prestará sus servicios, el número de horas con las que colaborará y la descripción general de su función. Para este tipo de ejercicios se utilizan el fondo para este fin; sin embargo, existe la posibilidad de aplicar los fondos destinados a otra actividad con fondo base.
- c. Como **Aplicación por Consumibles** (almacén, telefonía celular e impresiones y fotocopias) para lo cual se utiliza el mismo formato de aplicación de presupuesto registrando el monto total de consumo del área dado a conocer por la DGPD.

Sólo las DG y los Departamentos generan este tipo de aplicación la cual debe hacerse en un plazo no mayor a una semana a partir de la fecha en que reciban el concentrado de consumos de su área. Si la aplicación no llega en dicho plazo se suspenderá el servicio correspondiente al área a la espera de recibirla.

- 4. Las instancias envían el formato correspondiente a COPRE y esperan la respuesta para proceder con el ejercicio.

Control presupuestal

- 1. DGPD recibe la solicitud de ejercicio presupuestal y la procesa. El orden de procesamiento depende de la fecha de llegada y éste se respeta a menos que surja una situación urgente tramitada por alguna DG.
- 2. COPRE genera una respuesta para la instancia en relación al estado de su aplicación, solicitud o alta en un periodo no mayor a veinticuatro horas. En el caso que se encuentre un error de alguno de los siguientes tipos, se avisará a la instancia para que haga los ajustes correspondientes:
 - a. **Error de llenado**, la petición viene en el formato adecuado sin embargo le hace falta información, o tiene información incorrecta, para ser procesada adecuadamente.
 - b. **Formato equivocado**, la petición viene en un formato distinto al tipo de aplicación que se requiere hacer.
 - c. **Sin firma electrónica**, la petición no fue enviada por la instancia haciendo uso de su firma electrónica para hacerla válida.

- d. **Conducto inadecuado**, la aplicación o solicitud de compra no programada o el alta de apoyo profesional no fue enviada a través del DG correspondiente.
 - e. **Insuficiencia de fondos**, la actividad programada para la cual se está haciendo la petición ya agotó los fondos asignados para su desarrollo.
 - f. **Erogación no justificada**, el destino de los recursos solicitados no está en relación directa con la actividad programada.
 - g. **Adquisición de equipo de cómputo**, la petición no viene vía DSI.
3. Una vez procesada la información, canaliza la petición a la instancia correspondiente:
- a. Las aplicaciones de presupuesto se redirigen a DGFA quien generará la orden de pago.
 - b. Las solicitudes de compras se envían a JCP para completar el trámite.
 - c. Las altas de apoyo profesional se mandan a JRH para su gestión y pago.
 - d. Las aplicaciones por consumo de almacén a JCP.
 - e. Las aplicaciones por consumo de telefonía celular a JRT
 - f. Las aplicaciones por consumo de impresiones y fotocopias a JAU.

Evaluación y cierre presupuestal

1. La DGPD establece y comunica el periodo de tiempo en el que cada instancia debe llenar en PREPLA el apartado de evaluación para cada actividad programada.
2. Durante el periodo de cierre, la DGPD hace un diagnóstico del proceso desde la percepción de los usuarios a través de una encuesta o entrevistas cerradas.
3. Las áreas responsables de alguna parte del ejercicio presupuestal (COPRE, DGFA, JRH, JCP, JRT y JAU), publicarán la fecha límite para realizar una aplicación que involucre dicha área.
4. La DGPD revisa el remanente en los fondos externos y los transfiere al próximo ejercicio presupuestal.
5. Al cierre de las operaciones, la DGPD concentra todos los datos e información generados y elabora un reporte del resultado del análisis cuantitativo y cualitativo de los tiempos y movimientos presupuestales.
6. La DGPD propone cambios en el proceso y planea el siguiente ejercicio presupuestal.

DGPD.
Tijuana, B.C. 8 de diciembre de 2009.

1. ¿Qué es el SISPRE?

Es el conjunto integrado de definiciones, procedimientos y políticas con los que cuenta la Universidad Iberoamericana Tijuana para planear y gestionar los recursos económicos que la institución necesita para cumplir los objetivos y metas que se plantea durante un determinado periodo de planeación.

2. ¿Qué tipos de fondos presupuestales hay?

- **Fondo Base:** Es el asignado a cada instancia para el desarrollo de los objetivos y metas propios de la función que realiza.
- **Fondo General Interno (FGI):** Bajo esta etiqueta se encuentran los recursos económicos destinados, única y exclusivamente, al pago de los gastos fijos de la universidad.
- **Fondos Externos:** Aquí se agrupan los recursos económicos que una instancia ha conseguido fuera de la universidad a través de actividades adicionales a su función (asesorías, donativos, cursos y talleres, etc.).
- **Fondo de la DG para Altas de Apoyo Profesional:** Es la partida presupuestal destinada al pago de servicios profesionales para apoyo a las instancias.
- **Fondo para Consumo de Almacén:** Es el presupuesto destinado al consumo por concepto de almacén.
- **Fondo para Consumo de Telefonía Celular:** Es el presupuesto destinado al consumo por concepto de telefonía celular.
- **Fondo para Consumo de Impresiones y Fotocopias:** Es el presupuesto destinado al consumo por concepto de impresiones y fotocopias.

3. ¿Qué tipo de presupuesto tiene asignada cada instancia?

	Tipo de presupuesto	Nivel organizacional		
		Dirección General	Dirección de Departamento	Coordinación u Oficina
1	Fondo Base	Todas	Todos	Todos
2	Fondo General Interno	DGFA DGPD DGA DGVI	DSE DCS DIC	JCP JSG JCC JRT JAU LENF CP_TIJ CP_MXLI LIME
3	Fondos Externos	Quien lo acredite	Quien lo acredite	Quien lo acredite
4	Fondo de la DG para Altas de Apoyo Profesional	Todas	-	-
5	Fondo para Consumo de Almacén	Todas	Todos	-
6	Fondo para Consumo de Telefonía Celular	Todas	Todos	-
7	Fondo para Consumo de Impresiones y Fotocopias	Todas	Todos	-

4. ¿Cuáles son las actividades programadas con un propósito fijo?

	Nombre de la actividad	Descripción	Tipo de fondo a usar
1	Actividad A	Gestión del consumo de almacén	Fondo para Consumo de Almacén
2	Actividad B	Gestión del consumo de telefonía celular	Fondo para Consumo de Telefonía Celular
3	Actividad C	Gestión del consumo de impresiones y fotocopias	Fondo para Consumo de Impresiones y Fotocopias
4	Actividad 2	Actividades con fondos externos acreditados	Fondos Externos
5	Actividad 3	Transfencia Interna entre instancias	Fondo Base

5. ¿Qué instancias utilizan estas actividades?

	Nombre de la actividad	Nivel organizacional		
		Dirección General	Dirección de Departamento	Coordinación u Oficina
1	Actividad A	Todas	Todas	-
2	Actividad B	Todas	Todas	-
3	Actividad C	Todas	Todas	-
4	Actividad 2	Quien lo acredite	Quien lo acredite	Quien lo acredite
5	Actividad 3	Todas	Todas	Todas

6. ¿Cuándo se utilizan estas actividades?

	Nombre de la actividad	¿Cuándo?
1	Actividad A	Una vez al mes. A más tardar una semana después de haber recibido el saldo de su área.
2	Actividad B	Una vez al mes. A más tardar una semana después de haber recibido el saldo de su área.
3	Actividad C	Una vez al mes. A más tardar una semana después de haber recibido el saldo de su área.
4	Actividad 2	Cuando se requiera utilizar fondos externos acreditados para la instancia.
5	Actividad 3	Cuando se requiera utilizar fondos que han sido transferidos desde otra instancia.

7. ¿Cuáles son las políticas respecto a los tiempos de trámite y respuesta?

	Tipo de petición	Trámite	Respuesta
1	Aplicación de Presupuesto	De lunes a miércoles	Viernes de la semana en que se solicitó
2	Solicitud de Compra y Consumo de almacén	De lunes a miércoles	Viernes de la semana en que se solicitó
3	Alta de Apoyo Profesional	De acuerdo al calendario publicado por JRH para el periodo en curso	Fechas de pago publicadas por JRH
4	Aplicación para Consumibles: Almacén, telefonía celular, impresiones y fotocopias	Hasta una semana después de haber recibido el saldo del área	Si en una semana no llega la aplicación se suspenderá provisionalmente el servicio correspondiente al área en cuestión

8. ¿Cuál es el procedimiento general para hacer uso de los fondos?

	Paso a seguir	Responsable
1	Vaciar en PREPLA todas las actividades programadas, definiendo objetivo, metas y asignando monto del fondo que corresponda al tipo de actividad. Importante: También se deben capturar las actividades que implican erogación cero.	Titular de la instancia
2	Ejercer el presupuesto utilizando el formato adecuado al fin que se persigue: Aplicación de presupuesto, Solicitud de compra o Alta de Apoyo Profesional.	Titular de la instancia
3	Enviar la petición a copre@tij.uia.mx para su procesamiento. Importante: La petición debe llevar la firma electrónica del responsable de la instancia.	Titular de la instancia
4	COPRE procesa y envía una respuesta sobre el estado de la petición en un plazo no mayor a veinticuatro horas.	DGPD
5.1	Si hubiera algún error en la petición COPRE solicitará a la instancia haga las adecuaciones correspondientes.	DGPD
5.2	Si no hay ningún error en la petición COPRE canaliza la petición a la instancia correspondiente para atender el pedido.	DGPD
6	Las instancias dan respuesta a la solicitud de la instancia de acuerdo a sus tiempos y políticas internas.	DGFA, JCP, JRH, JAU ó JRT

3. Anexo - Manual de Referencia Rápida de Operación COPRE

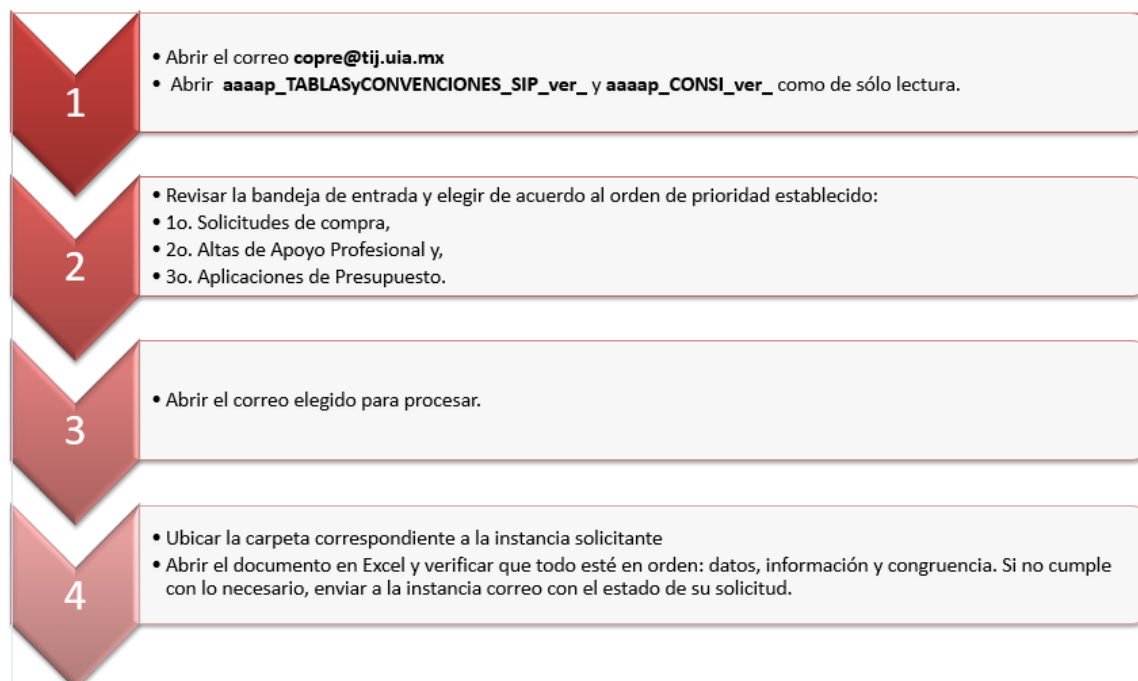
Universidad Iberoamericana Tijuana.

Sistema de Presupuestación Planeada (SISPRE).

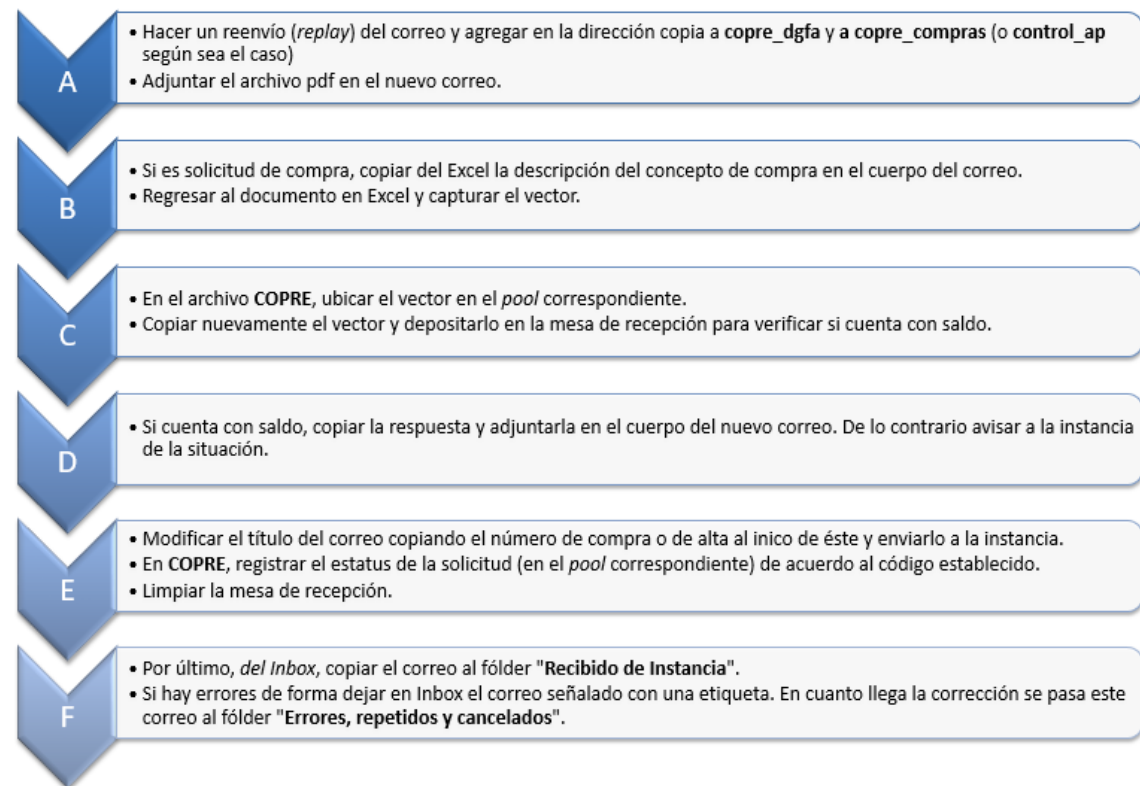
Manual de referencia rápida.

Operación de COPRE. (Documentación interna de la DGPD)

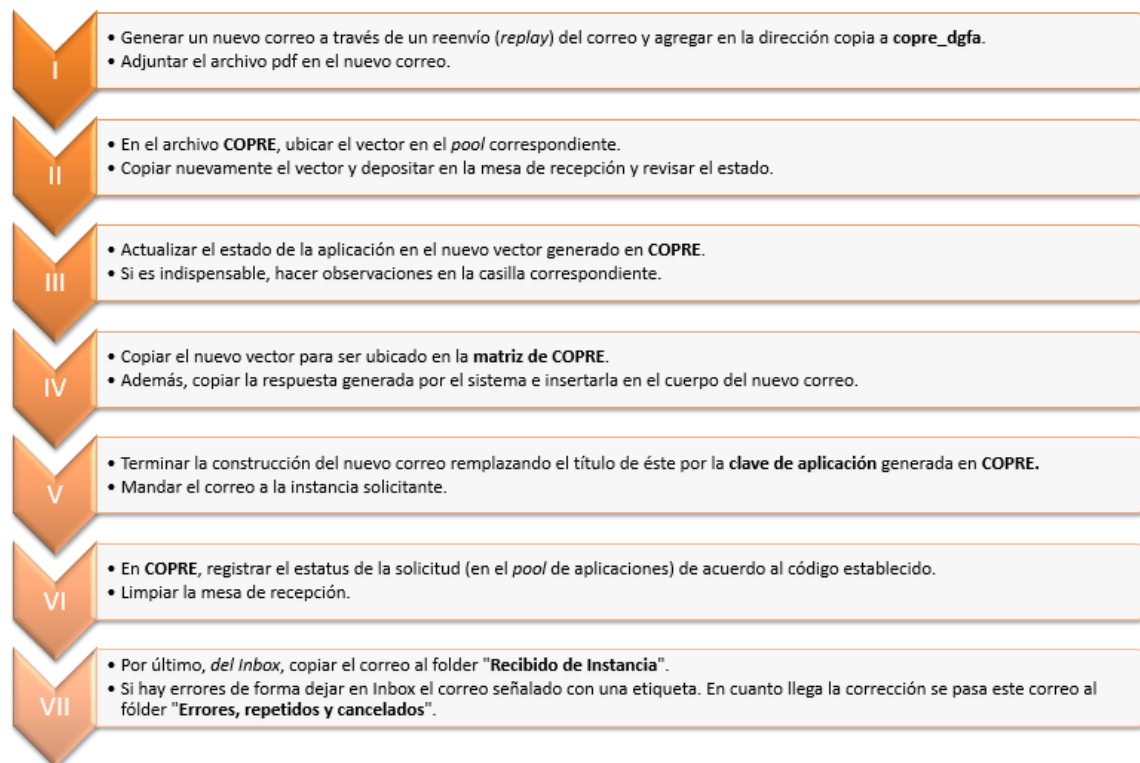
Inicio.



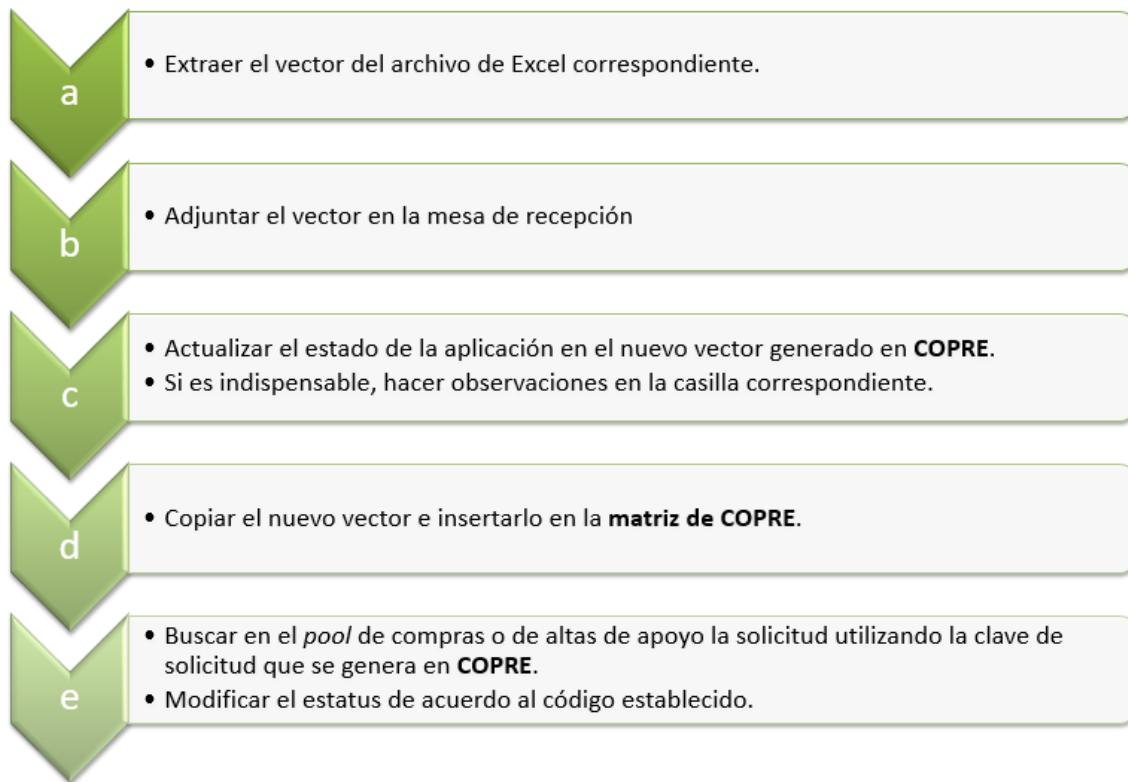
Solitudes de Compra o Altas de Apoyo Profesional.



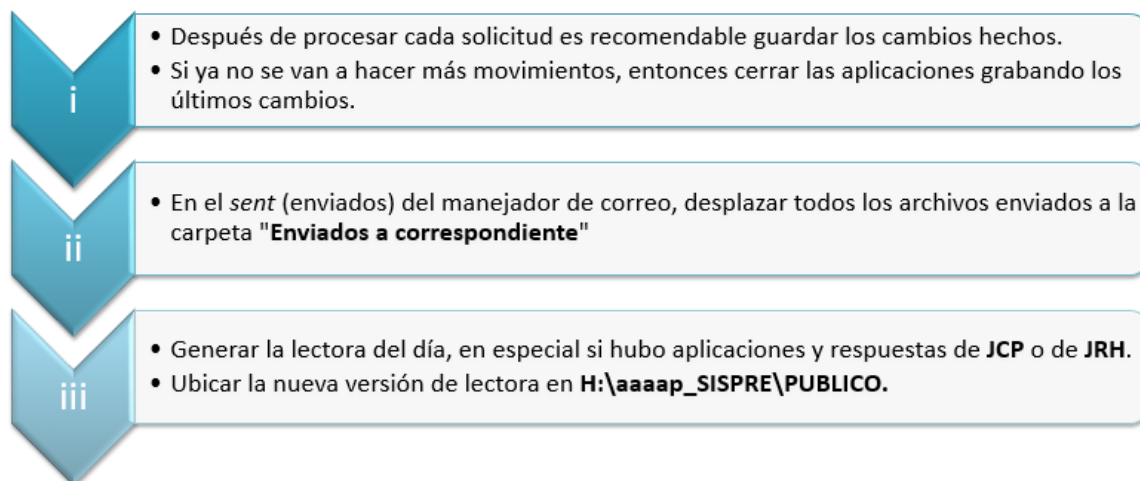
Aplicaciones de presupuesto.



Respuestas de JCP o de JRH.



Cierre.



4. Anexo - Metodología para análisis FODA

Universidad Iberoamericana Tijuana

Proceso de Análisis FODA³¹ con invitados externos

1 Metodología

Para el presente trabajo se utilizará una técnica de trabajo en grupo conocida como Técnica de los Grupos Nominales (NGT por sus siglas en inglés).

Esta técnica permite la “...identificación y jerarquizaron de problemas, causas o soluciones a través de consenso en grupos o equipos de trabajo. La técnica de grupo nominal procura asegurar que todos tengan la oportunidad de expresar sus ideas y de que la fase de recolección de datos, generación de ideas y la fase de evaluación estén separadas en el proceso de solución de problemas”³².

Es importante aclarar que la metodología que propondremos para este trabajo es una adaptación de las metodologías utilizadas por otras instituciones³³. A continuación, se detallan los pasos a seguir para el primer día (Oportunidades y Amenazas), sabiendo que la sesión del segundo día (Fortalezas y Debilidades) será similar, sólo cambiando el enfoque (hacia adentro de la institución) y los formatos.

2 Oportunidades / Amenazas (1er día)

- 1.1 Se propone iniciar la construcción de los cuadrantes Oportunidades y Amenazas a partir de la generación de ideas u opiniones de cada participante alrededor de los aspectos positivos (oportunidades) y negativos (amenazas) que encuentran desde su punto de vista en el medio externo (entorno socioeconómico) de la IBERO Tijuana.

Cada participante registrará su aportación en dos fichas (del tipo bibliográfico), una para los aspectos positivos y otra para los negativos. *Tiempo máximo estimado: 10 minutos.*

- 1.2 A continuación, se iniciarán rondas donde cada participante compartirá los aspectos que haya anotado. El equipo coordinador irá anotando en pantalla cada uno de los aspectos positivos y negativos que propone cada participante. *Tiempo máximo estimado: 40 minutos.*

Si es necesario explicar alguna de las propuestas éste es el momento de hacerlo, además de que es aquí donde se eliminan las propuestas repetidas o se van complementando las mismas. Se sugiere que cada participante vaya en orden de importancia, compartiendo las que estime de más alta prioridad al inicio.

- 1.3 Una vez expuestas y anotadas las distintas opiniones, se le pide a cada participante que elija de la pantalla y anote 10 características positivas y 10 negativas que considere más importantes o significativas, en otro par de tarjetas (una para los aspectos positivos y otra para los negativos). *Tiempo máximo estimado: 5 minutos.*
- 1.4 En plenaria, se van anotando el número de elecciones hechas para cada elemento de los aspectos positivos y negativos. Se seleccionan entonces los 15 elementos positivos y los 15 negativos que más elecciones tuvieron. *Tiempo máximo estimado: 15 minutos.*

³¹ Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

³² http://ces.unicauca.edu.co/archivos/articulos/tecnicas_decisiones_en_grupo.pdf

³³ Por ejemplo de: <http://www.espol.edu.ec/espol/docs/PlanEstrategico2003-2007analisis.pdf>

La votación por sí misma no debe ser determinante en la elección ya que en este momento se puede llegar a un acuerdo sobre los 15 elementos más importantes o significativos de cada aspecto a través de una sana discusión.

- 1.5 Llegó el momento de elegir los elementos más significativos del grupo seleccionado y acordado de elementos externos (O y A). Para ello se le pedirá a cada participante que:
- Anote en el formato 2 (O y A), los 5 elementos de cada grupo³⁴ que considere más significativos.
 - Una vez hecho esto, deberá asignar un número del 1 al 5 en donde el elemento más importante o significativo se calificará con 5 y el menos significativo con 1. *Tiempo máximo estimado: 15 minutos.*

	Oportunidades	1	2	3	4	5
1						
2						
3						
4						
5						

Formato 2O

	Amenazas	1	2	3	4	5
1						
2						
3						
4						
5						

Formato 2A

- 1.6 Una vez concluido el paso anterior, el equipo coordinador vacía la información en el formato 3 (O y A), en cada uno de los cuales deben estar capturadas cada una de las oportunidades y amenazas elegidas y categorizadas por el grupo.

Por turnos, cada participante va indicando la calificación que puso a cada uno de los elementos de una categoría, si hubo elementos que no consideró dentro de los cinco más importantes, deberá anotarse cero como calificación. La calificación de cada elemento se obtendrá a partir del promedio de calificaciones asignadas por los participantes del grupo.

Esto se realiza para ambas categorías. *Tiempo máximo estimado: 15 minutos.*

³⁴ Si el número de elementos es menor que 5, entonces se deberán priorizar todos los que hay.

		Participantes									
	Oportunidad Propuesta	P1	P2	P3	P4	P5	P6	...	Pn	PROM	
1											
2											
3											
...											
n											

Formato 30

		Participantes									
	Amenaza Propuesta	P1	P2	P3	P4	P5	P6	...	Pn	PROM	
1											
2											
3											
...											
n											

Formato 3A

- 1.7 Para terminar, se toman los 5 elementos de cada aspecto con los promedios más altos y se ordenan de mayor a menor en el formato 4, es importante que antes de dar por concluida la sesión se llegue a un acuerdo grupal respecto a que los resultados son los más adecuados. Si existe alguna duda se sugiere revisar dialogadamente el proceso.
Tiempo máximo estimado: 20 minutos.

Fecha de realización:	
Oportunidades	Amenazas
- O1 - O2 ... - O5	- A1 - A2 ... - A5
Coordinador:	
Participantes:	1. 2. ... n.

Formato 4

2 Materiales y Equipo

- Tarjetas de cartón (del tipo que se usa para fichas bibliográficas), 4 por participantes.
- Hojas de rotafolio (al menos 4), pizarrón o pantalla.
- Formato 1, en hojas de rotafolio (4 hojas), en Excel (pantalla) o en Pizarrón.
- Formato 2O y 2A, un juego por participante.
- Formato 3O y 3A, en hojas de rotafolio (4 hojas), en Excel (pantalla) o en Pizarrón.
- Formato 4, uno por grupo.
- Si va a trabajar con los formatos en Excel, es necesario contar con al menos una computadora, cañón de proyección electrónica y una pantalla donde proyectar.
- Si va a trabajar con hojas de rotafolio será necesario contar con plumones adecuados para el material en distintos colores para facilitar la distinción de los aspectos.
- Si se elige trabajar con pizarrón, se necesita contar con plumones para pintaron y un borrador.
- Plumos o lápices para todo el grupo.
- Hojas blancas por si se requieren anotaciones especiales.

3 Duración

- 120 minutos.

5. Anexo – Versiones de la Visión

La formulación de la Visión 2015, en su versión de trabajo

La IBERO Tijuana, como parte del Sistema Universitario Jesuita, con reconocida presencia académica y social en la región que ha incidido en la formación de profesionistas, de hombres y mujeres emprendedores y transformadores de la sociedad, ambiciona ser una universidad:

4. que cuente con un conocimiento claro de

- 4.1. Las necesidades formativas, educativas y de capacitación de la región, así como las aspiraciones y expectativas de los jóvenes
- 4.2. El valor que representa para los aspirantes estudiar y formarse en la región
- 4.3. Las necesidades sociales para tener mayor y mejor incidencia en el entorno
- 4.4. Un conocimiento de los canales y medios preferidos y adecuados para contactar a sus alumnos y aspirantes, permitiéndoles acceder a su formación, educación y capacitación

5. y consecuentemente ofrezca

- 5.1. Programas de alcance regional, consolidados, con planes de estudio actualizados, con reconocido nivel académico y formación integral, con visión internacional, vinculados con la realidad laboral, evaluados permanentemente, con un diferenciador explícito para cada uno y en camino de certificarse ante organismos reconocidos.
- 5.2. Programas de educación continua desarrollados desde los departamentos, ofreciendo continuidad a los alumnos para futuros estudios de posgrado
- 5.3. Un programa de investigación institucional, adecuado a la realidad de la universidad
- 5.4. Una serie de programas y proyectos de impacto social coherentes, consistentes y bien delimitados, afines con las líneas de trabajo académico y evaluados de manera permanente en cuanto a su vinculación académica, impacto y viabilidad
- 5.5. Programas de educación a distancia diferenciados, con presencia en la región

6. mediante

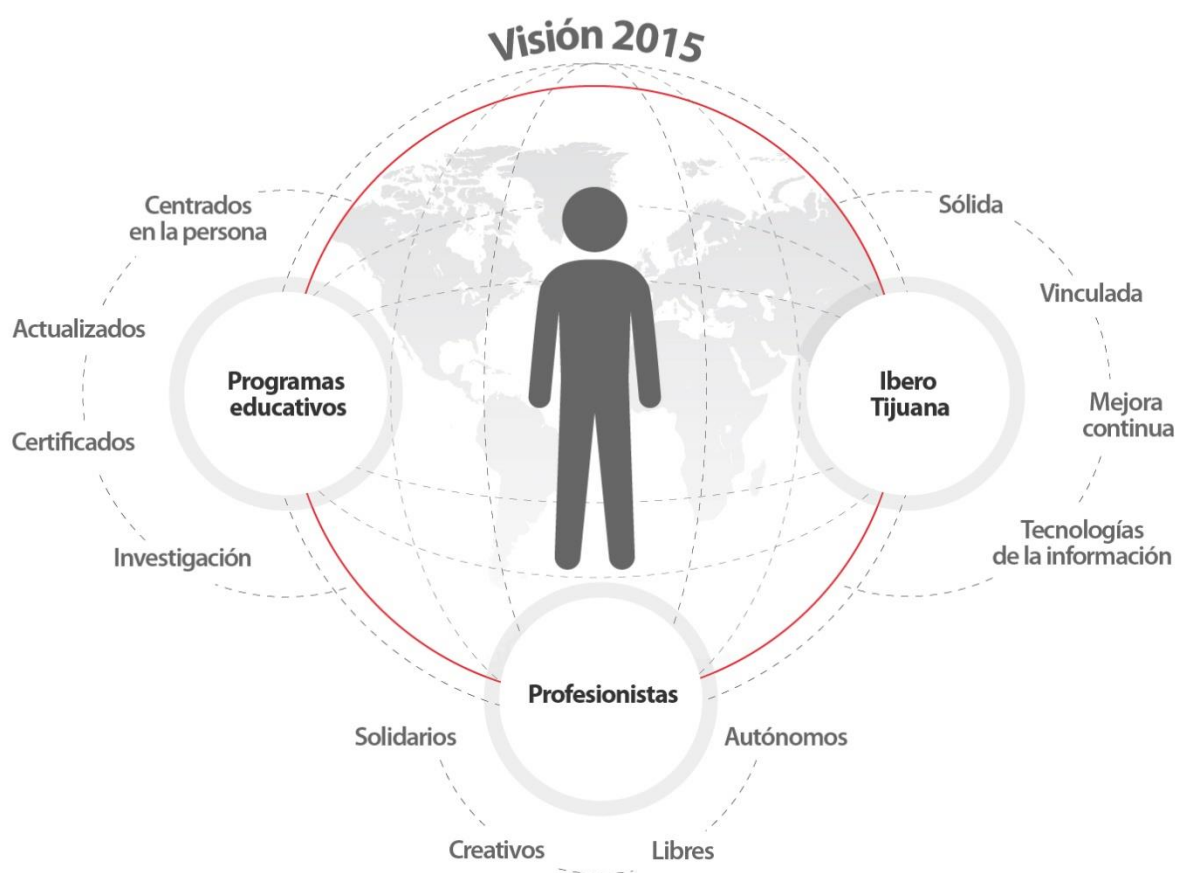
- 6.1. El aprovechamiento de sinergias y recursos del SUJ, que permitan reaccionar a la IBERO Tijuana rápido y de manera flexible ante las necesidades del entorno, como el aprovechar las TIC para innovar con programas presenciales, mixtos y a distancia
- 6.2. Una formación continua de sus docentes en lo disciplinar y pedagógico, y la actualización permanente de sus procesos, métodos y técnicas de enseñanza – aprendizaje así como de sus recursos tecnológicos
- 6.3. Programas académicos rentables, en crecimiento o estables, que garanticen la operación completa de la universidad
- 6.4. Un diseño organizacional, estructura de costos, esquemas de promoción y de sistemas de operación que garanticen la sostenibilidad y el servicio universitario
- 6.5. Un esquema de obtención de ingresos económicos independiente de las colegiaturas, que provea de manera continua fondos (para becas, financiar proyectos, etc.)
- 6.6. Una cultura educativa-institucional que vincule, innove y trascienda a través de la reflexión, el discernimiento y la acción puntual y oportuna en la sociedad por medio del trabajo académico, administrativo y de servicios

- 6.7. Una cultura de evaluación y creatividad que asume riesgos, con una estructura de gestión eficiente y eficaz sustentada en una planeación estratégica, con una toma de decisiones ágil, contemplando siempre el bien mayor de la universidad y el impacto en los más necesitados
- 6.8. Un ambiente de trabajo estimulante con una distribución justa y equitativa de responsabilidades, obligaciones y recompensas con base en la asignación de funciones de forma que se promuevan, con base en desempeño, salarios competitivos para el personal
- 6.9. Un campus atractivo para los estudiantes, con espacios adecuados, equipados y acondicionados para una vida universitaria, que aproveche nuestra situación fronteriza y la ubicación privilegiada dentro de Tijuana
- 6.10. Una apertura sostenible a cualquier aspirante, independientemente de su nivel de ingresos
- 6.11. Una propuesta de valor diferenciada y reconocida en la región, que nos permita definir claramente nuestra posición para competir en el mercado
- 6.12. Un Fortalecimiento de su identidad institucional a través de una Misión y Visión, partiendo del Ideario, la Filosofía Educativa y el PEC

Una vinculación institucional, alimentada de una actitud de servicio, para responder a las necesidades del entorno social con proyectos concretos y una vigorosa red de egresados consolidada

La formulación de la Visión 2015, en su versión sintética

La IBERO Tijuana será una universidad diferenciada, sólida y vinculada, con énfasis en la cultura de la mejora continua y las tecnologías de información, que incide en la región a través de la formación de profesionistas autónomos, solidarios, con profundidad de pensamiento y una visión global, por medio de programas educativos actualizados, certificados, sustentados en la investigación, centrados en la persona, en un ambiente creativo, estimulante y de libertad.



6. Anexo - Memoria fotográfica de diversos momentos de la planeación estratégica



Somos más, para los demás ▶

IBERO
TIJUANA ®



Somos más, para los demás ▶

IBERO
TIJUANA ®



Somos más, para los demás ▶



Somos más, para los demás ▶

