
INFORME SOBRE EL ESTADO DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR MEXICANAS

Coordinado e integrado por:

Alejandro Barrera Villar
Pedro Enrique Lizola Margolis

Contenido

Resumen	2
I. Introducción.....	5
II. Metodología.....	8
Objetivo	9
Tipo de investigación	9
Población y muestra	9
Instrumento de medición	10
III. Resultados y análisis estadístico.....	11
A. Formulación de la estrategia	14
1. Proceso de formulación.....	14
2. Metodologías y modelos utilizados.....	22
3. Liderazgo y participación en la estrategia.....	22
4. Operatividad de la estrategia	23
5. Metodologías utilizadas en el despliegue y alineamiento	25
6. Factores clave de éxito ante el despliegue y alineamiento de la estrategia.....	25
B. Seguimiento	27
7. Seguimiento y medición estratégica.....	27
C. Retroalimentación y aprendizaje	28
8. Retroalimentación y aprendizaje.....	28
IV. Conclusiones y recomendaciones.....	30
V. Anexos.....	36
Anexo 1. IES por estratos que contestaron la encuesta	37
Anexo 2. Encuesta	41



Cátedra UNESCO
de Dirección Universitaria



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CATALUÑA



Tu Universidad

Informe sobre el estado de la Dirección Estratégica en las Instituciones de Educación Superior Mexicanas

RESUMEN

En los siguientes apartados se delimitarán los aspectos teórico-conceptuales y metodológicos que enmarcarán el presente estudio estructurados de la siguiente manera:

I. Introducción. Descripción de los antecedentes y marco del Programa ALFA III de cooperación entre Instituciones de Educación Superior de la Unión Europea y América Latina en el cual se instrumentó el Proyecto de la RED TELESCOPI para el impulso de observatorios de buenas prácticas de dirección estratégica universitaria, cuyo objetivo es compartir experiencias exitosas realizadas por instituciones de educación superior del país, en el ámbito de la dirección y la gestión.

II. Metodología. Con la finalidad de afinar y estructurar formalmente la idea de investigación, para alcanzar el objetivo buscado, se desarrollan tres elementos interrelacionados entre sí como hilo conductor que permita dirigir la investigación.

El objetivo de la investigación es actualizar la información sobre el estado de la dirección estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas. Para tal efecto se realiza una investigación de tipo descriptivo, observacional y transversal, aunque posteriormente se pretende ampliarla al ámbito correlacional para evaluar el grado de relación que exista entre las variables en las condiciones planteadas para el estudio de una muestra representativa de la población, 2442 instituciones de educación superior, bajo la técnica de muestreo aleatorio estratificado a través de dos estratos: 24 instituciones que conforman el Sistema de Educación Superior del Gobierno del Estado de México y 152 instituciones de educación superior, tanto públicas como particulares de todo el país, afiliadas a la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior ANUIES.

III. Resultados y análisis estadístico. La información se obtuvo mediante la aplicación de una encuesta enviada a los directivos y responsables de planificación y gestión de las universidades del país.

El cuestionario, con preguntas cerradas, se estructura en tres bloques. En el primero de ellos se solicita la actualización de la información sobre la planificación estratégica. En

el segundo se exploran elementos de la dirección estratégica (Formulación, Despliegue y Alineamiento, Seguimiento, Resultados y Retroalimentación). El último bloque es de carácter abierto y se ha previsto un espacio para comentarios adicionales de temas que no se hayan tratado en el cuestionario.

Los resultados que se presentan son sobre 45 encuestas recibidas al 18 de septiembre de 2009, fecha de corte para efecto de elaboración del presente informe y su correspondiente presentación en la reunión internacional en Barranquilla, Colombia. Sin embargo posteriormente a la fecha de referencia, se incrementó la participación de las IES en 82% para alcanzar un total de 80 encuestas de otras tantas instituciones.

IV. Conclusiones y recomendaciones. En este apartado se recomienda ampliar el estudio en una segunda etapa e integrar tres submuestras más que cubran los estratos de las instituciones públicas no afiliadas a la ANUIES, la particulares integradas en la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES) y las particulares no afiliadas a ésta última.

También se sugiere incursionar en ámbito de la estadística inferencial, ampliarlo al ámbito correlacional, replanteando con mayor rigor las técnicas de muestreo, utilizando técnicas no-paramétricas.

Finalmente, toda vez que la investigación es la actividad universitaria que permite generar conocimiento, se propone la conformación de una red de cuerpos académicos en torno a líneas de generación y aplicación del conocimiento que coadyuven al cumplimiento de los propósitos del Proyecto Red Telescopi, así como de la publicación de artículos de divulgación o difusión científica en revistas indexadas o con arbitraje de editoriales reconocidas o revistas electrónicas consideradas en el mismo nivel que las revistas impresas y bajo los mismos criterios de calidad¹.

¹ http://www.conacyt.mx/SNI/SNI_Glosario.html

I. INTRODUCCIÓN

En el marco del Programa ALFA III de cooperación entre Instituciones de Educación Superior de la Unión Europea y América Latina, se instrumentó el Proyecto de la RED TELESCOPI para el impulso de observatorios de buenas prácticas de dirección estratégica universitaria, cuyo objetivo es compartir experiencias exitosas realizadas por instituciones de educación superior del país, en el ámbito de la dirección y la gestión.

Por tal motivo, los responsables del Proyecto de la RED TELESCOPI para México, extendimos una cordial invitación a un grupo representativo de Instituciones de Educación Superior² para participar en este grupo académico, solicitando el apoyo y autorización del más alto nivel para interactuar con las áreas de planeación para aplicar una encuesta que permita conocer el estado actual de la dirección estratégica en las universidades del país.

Considerando que existen en México, aproximadamente, 2442 Instituciones de Educación Superior (Autónomas³, Estatales⁴, Federales⁵ y Particulares⁶) que atienden una matrícula superior a los 2 millones 800 mil estudiantes, se determinó presentar y promover el proyecto, en una primera etapa, en las 24

Instituciones de Educación Superior	
Ciclo Escolar 2007-08	
	Nº
Universidades Públicas Federales	4
Otras Instituciones Públicas	143
Universidades Públicas Estatales	55
Escuelas Normales Particulares	192
Universidades Públicas Interculturales	9
Centros de Investigación Públicos	27
Escuelas Normales Públicas	268
Institutos Tecnológicos Públicos	239
Universidades Politécnicas Públicas	31
Universidades Tecnológicas Públicas	67
Instituciones Particulares	1,407
Total	2,442

Matrícula de Educación superior	
Ciclo Escolar 2007-08	
	Nº
Universidades Públicas Federales	383,6'
Otras Instituciones Públicas	77,1'
Universidades Públicas Estatales	849,9'
Escuelas Normales Particulares	39,4'
Universidades Públicas Interculturales	3,9'
Centros de Investigación Públicos	3,2'
Escuelas Normales Públicas	92,5'
Institutos Tecnológicos Públicos	351,1'
Universidades Politécnicas Públicas	17,2'
Universidades Tecnológicas Públicas	71,8'
Instituciones Particulares	924,6'
Total	2'814,8'

² Ver Anexo I, Instituciones de Educación Superior por estratos.

³ Las instituciones autónomas tienen capacidad para administrarse por sí mismas. Generalmente, reciben subsidio de los gobiernos federal y(o) estatal.

⁴ Una característica importante de las instituciones estatales es que las administra y supervisa técnicamente el organismo de educación pública de cada estado.

⁵ Por su parte, las instituciones federales, son financiadas por el gobierno federal y controladas técnica y administrativamente por la Secretaría de Educación Pública y otras secretarías de Estado u organismos federales.

⁶ Las instituciones particulares se financian y administran por sí mismas. Las incorporadas a la SEP, a un estado o a las instituciones autónomas son supervisadas técnicamente por las autoridades correspondientes.

instituciones que conforman el Sistema de Educación Superior del Gobierno del Estado de México y en las 152 instituciones de educación superior, tanto públicas como particulares de todo el país, afiliadas a la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES).

Es importante destacar la excelente atención, apoyo e interés de parte de las altas autoridades, particularmente de la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado de México y de la ANUIES. Los resultados de su intervención se verán reflejados en el documento final y serán muy satisfactorios para el cumplimiento de los objetivos que se persiguen.

Adicional al apoyo en el levantamiento de la encuesta, el Secretario General de la ANUIES, Dr. en Quím. Rafael López Castañares, nos ofreció un espacio para presentar y promover el proyecto a nivel nacional a través de seis las regiones que la conforman. A la fecha se han visitado tres de ellas, Noroeste, Noreste y la Centro-Sur, y durante los próximos meses se visitarán las regiones de Centro-Occidente, Metropolitana y Sureste.

Finalmente, independientemente del contacto establecido con 36 universidades privadas, se tiene contemplado estrechar el acercamiento con el Secretario General de la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES) para extenderle la respetuosa invitación para integrar la Red Telescopi a las 106 instituciones hermanas que la Federación agrupa.

II. METODOLOGÍA

Objetivo

El objetivo de la investigación es actualizar la información sobre el estado de la dirección estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas.

Tipo de investigación

La investigación es de tipo descriptivo, observacional y transversal.

- Descriptivo porque el objetivo no es evaluar una hipótesis de trabajo.
- Observacional o no experimental porque no se manipulan deliberadamente las variables independientes, se observarán y analizarán los fenómenos tal y como se dieron en su contexto natural, para después analizarlos. No se tiene control directo sobre dichas variables, ni puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.
- Transversal porque no existe continuidad en el eje del tiempo.

Posteriormente se pretende ampliarla al ámbito correlacional en donde el propósito será el de evaluar el grado de relación que exista entre las variables en las condiciones planteadas para el estudio y el modelo que se desarrolle. Es decir, se estudiarán cada variable presuntamente relacionada y después se medirán y analizarán la correlaciones expresadas en las hipótesis que se someterán a prueba para intentar predecir el valor aproximado.

Población y muestra

En párrafos anteriores señalábamos que la población a estudiar contempla a 2442 IES que atienden una matrícula superior a los 2 millones 800 mil estudiantes. Por ello, para que la muestra utilizada sea representativa de la población, la técnica utilizada es la de muestreo aleatorio estratificado.

Se conformaron tres estratos para determinar los correspondientes grupos: 24 instituciones que conforman el Sistema de Educación Superior del Gobierno del Estado de México, además de instituciones afiliadas a la ANUIES dentro de las que destacan 47

universidades públicas, federales y estatales así como identificadas dentro de otra tipología tales como institutos tecnológicos, centros de investigación, etcétera y 9 instituciones privadas.

Instrumento de medición⁷

La información será obtenida mediante la aplicación de una encuesta enviada a los directivos y responsables de planificación y gestión de las universidades del país.

El cuestionario, con preguntas cerradas, se estructura en tres bloques. En el primero de ellos se solicita la actualización de la información sobre la planificación estratégica. En el segundo se exploran elementos de la dirección estratégica (Formulación, Despliegue y Alineamiento, Seguimiento, Resultados y Retroalimentación). El último bloque es de carácter abierto y se ha previsto un espacio para comentarios adicionales de temas que no se hayan tratado en el cuestionario.

Para poder procesar correctamente la información se solicitó marcar la respuesta que considere conveniente con una teniendo cinco posibles niveles de acuerdo o desacuerdo para cada ítem:

- 1 = Muy en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Muy de acuerdo

Sin embargo, para el procesamiento de la información se agregó un sexto nivel (0=Sin elementos para opinar) para agrupar a aquellas instituciones que se abstuvieron a responder algún ítem.

⁷ Ver Anexo II, Encuesta

III. RESULTADOS Y ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Los resultados que se presentan, con fecha de corte al 18 de septiembre de 2009⁸, se obtienen de 45 encuestas contestadas: 22 provienen de las IES pertenecientes al sistema del Gobierno del Estado de México, 22 de afiliadas a la ANUIES y la de la Universidad del Valle de Toluca, no incluida en ninguno de los grupos anteriores.

A partir de la información obtenida de la encuesta (bajo la Escala de Likert), los elementos se organizan y analizan por separado y, en algunos casos, las respuestas a cada elemento se suman para obtener una puntuación total para un grupo de elementos en el ámbito de la *estadística descriptiva*.

La importancia de distinguir apropiadamente las escalas de medida utilizada radica en que la utilización de las técnicas de análisis de datos está, en buena medida, mediatizada por el tipo de mediciones de que se dispone. En el tratamiento de los datos (ordinales⁹), las medidas de tendencia central y de dispersión carecen de importancia comparadas con la utilidad de una distribución de frecuencias o un gráfico sobre la forma de la distribución toda vez que informa sobre los valores concretos que adopta una variable y sobre el número (y porcentaje) de veces que se repite cada uno de esos valores.

Así, los estadísticos utilizados en las medidas de tendencia central fueron la mediana¹⁰ y la moda.

⁸ Al jueves 1 de octubre del presente año, posterior a la fecha de corte y elaboración del informe, ya se habían registrado 51 encuestas.

⁹ La medida ordinal consiste en asignar a los sujetos u objetos medidos un número que permita ordenarlos según la cantidad de variable que poseen. En la escala ordinal los números asignados permiten afinar si la cantidad de variable que posee un sujeto u objeto es mayor que o menor que la cantidad de variable que posee otro sujeto u objeto cualquiera. Ordena a las respuestas según el grado de concordancia con el proceso de planeación estratégica. Al final se tendrá n Sujetos ordenados según su grado de satisfacción. Al hacer esto, ya no sólo es posible afirmar que dos sujetos a los que se les ha asignado un número diferente poseen un grado de satisfacción diferente, sino, además, que el grado de satisfacción de tal sujeto es mayor o menor que el de tal otro. Sin embargo, no es posible afirmar nada acerca de la magnitud de la diferencia existente entre dos sujetos medidos. En la escala ordinal se desconoce si la diferencia existente entre los sujetos a los que se les ha asignado un 1 y un 2 es igual (o distinta) que la diferencia existente entre los sujetos a los que se les ha asignado un 3 y un 4. (Pardo, 2002: 166)

¹⁰ Una mediana es el valor de la variable que deja el mismo número de datos antes y después que él, una vez ordenados estos. De acuerdo con esta definición el conjunto de datos menores o iguales que la mediana representarán el 50% de los datos, y los que sean mayores que la mediana representarán el otro 50% del total de datos de la muestra. La mediana coincide con el percentil 50, con el segundo cuartil y con el quinto decil.

Informe sobre el estado de la Dirección Estratégica en las Instituciones de Educación Superior Mexicanas
–Resultados–

La mediana, estadístico típicamente ordinal, es importante porque, al contrario de lo que ocurre con la media, es insensible a la presencia de valores extremos y, por tanto, es preferible a la media cuando la distribución es asimétrica.

La moda es apropiada porque, por un lado, es un estadístico que sólo aprovecha información nominal y, por otro, con variables continuas es esperable que todos los valores tengan una frecuencia muy pequeña.

A. Formulación de la estrategia

1. Proceso de formulación

[1.1] Número de universidades que dicen tener un proyecto estratégico.

La cultura de la planeación estratégica se impulsa, de manera coordinada, a partir de 1978, año en que la Secretaría de Educación Pública (SEP) y la ANUIES produjeron el documento “*La Planeación de la Educación Superior en México*”, y establecieron las bases para la operación del Sistema Nacional para la Planeación de la Educación Superior, aprobándose posteriormente, la Ley para la Coordinación de la Educación Superior que ofrece el sustento jurídico-normativo para coordinar acciones que vinculan los procesos de planeación institucional con los objetivos y prioridades del desarrollo nacional. Es por ello que no sorprende que el 91% de las IES manifiesten que tienen un proceso establecido para la definición y revisión de la política y estrategia de la institución, en consonancia con la Misión y Visión que abarca todas las áreas significativas.

Nivel de opinión	Frecuencia	%
4 = De acuerdo	12	27%
5 = Muy de acuerdo	29	64%
Suma	41	91%

No obstante que el presente estudio se basa en las primeras 45 instituciones que han contestado la encuesta, podemos asegurar que todas las que integran a la ANUIES, a la FIMPES y al Gobierno del Estado de México, 282 en total, cuentan con un proyecto estratégico a partir de las políticas establecidas para tal efecto. Veamos un par de casos.

Las Instituciones de Educación Superior afiliadas a la ANUIES cumplen con una serie de requisitos establecidos por sus Estatutos los cuales señalan, entre otros, que deberán realizar un ejercicio de autoevaluación a partir de los indicadores¹¹, cualitativos y

¹¹ Esquema de indicadores y parámetros para la afiliación a la ANUIES. Consultar: http://www.anuies.mx/servicios/p_anuies/publicaciones/libros/lib69/5.html.

cuantitativos en diez grandes apartados¹² entre los que destacan la *Naturaleza y la Misión de la Institución*, la *Normatividad Institucional* y el de la *Planeación*.

En materia de planeación se debe comprobar la existencia de elementos, documentos y mecanismos que permitan sustentar la toma de decisiones institucionales en un proceso de planeación que propicie el desarrollo institucional y el logro de altos estándares de calidad.

En el mismo orden de ideas, la FIMPES determina, en su Sistema de Acreditación¹³, una etapa de autoestudio, integrado éste por 180 criterios de calidad, a través del cual la comunidad universitaria examina cada una de las áreas que integran su institución, en cuanto a insumos, procesos y resultados, para establecer en qué medida éstos contribuyen al logro de su misión y precisa a la planeación "...como función institucional permanente y cíclica, permitirá precisar a dónde se quiere ir, cómo se intenta arribar a ese escenario, con qué recursos se dispone, cuáles son los recursos necesarios o al menos indispensables, cuáles requieren obtenerse y de qué manera se están alcanzando los objetivos conducentes a la meta fijada. La evaluación periódica de los logros de la institución, por otra parte, ofrece información precisa acerca del cumplimiento de su misión y sus metas; estos datos son esenciales para rectificar, continuar, sostener, desarrollar o eliminar programas académicos y de servicio."¹⁴

¹² Los diez apartados son: la naturaleza y la misión de la institución, Normatividad institucional, Planeación, Infraestructura académica, Planes de estudio, Evaluación, Profesores, Estudiantes, Recursos Financieros, Difusión Cultural.

¹³ Manual para la Aplicación del Sistema de Acreditación, Mayo 2009. Consultar: http://www.fimpes.org.mx/phocadownload/015_manual-fimpes.pdf#page=8

¹⁴ Ver los Criterios de Acreditación, Capítulo II – Planeación y Efectividad. http://www.fimpes.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=14&Itemid=21&limitstart=1

[1.2] Grado de formalización de la estrategia.

En el Plan Nacional de Educación Superior están asentados los postulados fundamentales del quehacer educativo y los principios rectores de su planeación, así como el compromiso de llevarlos a cabo sobre bases de coordinación entre las autoridades gubernamentales y las casas de estudio, en un marco de pleno respeto a la autonomía de las instituciones educativas y a la soberanía de los Estados. De ahí que el 60% de las IES participantes señalan a la estrategia como “*fruto de un proceso formal*”, el 27% como “*estrategia explícita, desarrollada periódicamente*” y sólo el 13% manifestaron que la estrategia se plantea a través de “*algunas ideas y líneas generales*”.

Nivel de opinión	Frecuencia	%
4 = De acuerdo	11	24%
5 = Muy de acuerdo	27	60%
Suma	38	84%

Un ejemplo de participación democrática que caracteriza por su cultura y tradición en materia de planeación estratégica a las IES públicas en nuestro país, es el proceso que desarrolla en este momento la Universidad Autónoma del Estado de México¹⁵.

¹⁵ <http://www.uaemex.mx/PRDI/>

[1.3] El análisis se realiza de forma sistemática y en base a recursos económicos, entorno, competidores y resultados de planificaciones anteriores.

El 86.7% de las IES manifestaron estar “*De acuerdo*” (37.8%) o “*Muy de acuerdo*” (48.9%) con realizar el proceso de planeación considerando las tendencias del entorno internacional, nacional y regional; la evaluación que por norma deben hacer de planificaciones anteriores y sus resultados, así como de las restricciones presupuestales, signo de nuestro tiempo.

Nivel de opinión	Frecuencia	%	Acumulado
2 = En desacuerdo	2	4.4	4.4%
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	8.9	13.3%
4 = De acuerdo	17	37.8	51.1%
5 = Muy de acuerdo	22	48.9	100.0%
Suma	45	100.0	

Mediante el subsidio extraordinario se asignan recursos a través de mecanismos como Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI)¹⁶, estrategia que ha venido impulsando en los últimos 8 años el gobierno federal a través de la SEP, en las universidades públicas del Subsistema de Educación Superior, a través de procesos integrales de planeación participativa, para fomentar la mejora continua de la calidad de los programas educativos y servicios que ofrecen las IES, con el propósito de elevar la calidad de la educación superior.

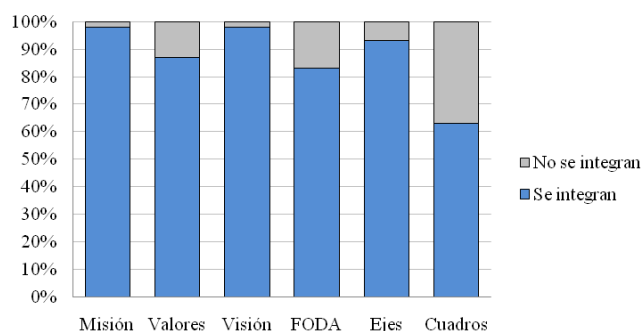
¹⁶ Ver: <http://pifi.sep.gob.mx/>

[1.4] Información sobre los principales elementos que figuran en la formulación de la estrategia.

Respecto a la pregunta de que si “se tienen en cuenta en la estrategia, y se integran de forma estructurada y explícita”, los elementos clave de la planeación estratégica, las 45 IES encuestadas contestaron estar “De acuerdo” o “Muy de acuerdo” en los siguientes términos:

- Misión 98%
- Valores 87%
- Visión 98%
- FODA 83%
- Ejes/Objetivos estratégicos 93%, y
- Cuadros de Mando 63%.

Elementos clave



Estos resultados son consistentes con las respuestas obtenidas en el apartado [1.1] referente al número de universidades que dicen tener un proyecto estratégico y al [1.2], respecto a su grado de formalización.

Misión	Frecuencia	%
4 = De acuerdo	7	16%
5 = Muy de acuerdo	37	82%
Suma	44	98%

Valores	Frecuencia	%
4 = De acuerdo	4	9%
5 = Muy de acuerdo	35	78%
Suma	39	87%

Visión	Frecuencia	%
4 = De acuerdo	7	16%
5 = Muy de acuerdo	37	82%
Suma	44	98%

FODA	Frecuencia	%
4 = De acuerdo	7	16%
5 = Muy de acuerdo	30	67%
Suma	37	83%

Ejes/Objetivos	Frecuencia	%
4 = De acuerdo	10	22%
5 = Muy de acuerdo	32	71%
Suma	42	93%

Cuadro de Mando	Frecuencia	%
4 = De acuerdo	16	36%
5 = Muy de acuerdo	12	27%
Suma	28	63%

Informe sobre el estado de la Dirección Estratégica en las Instituciones de Educación Superior Mexicanas

–Resultados–

Indicadores	Frecuencia	%
4 = De acuerdo	11	24%
5 = Muy de acuerdo	25	56%
Suma	36	80%

Finanzas	Frecuencia	%
4 = De acuerdo	19	42%
5 = Muy de acuerdo	14	31%
Suma	33	73%

TIC's	Frecuencia	%
4 = De acuerdo	22	49%
5 = Muy de acuerdo	16	36%
Suma	38	85%

Soporte	Frecuencia	%
4 = De acuerdo	18	40%
5 = Muy de acuerdo	14	31%
Suma	32	71%

Seguimiento	Frecuencia	%
4 = De acuerdo	17	38%
5 = Muy de acuerdo	21	47%
Suma	38	85%

Liderazgo	Frecuencia	%
4 = De acuerdo	15	33%
5 = Muy de acuerdo	22	49%
Suma	37	89%

Responsabilidades	Frecuencia	%
4 = De acuerdo	19	42%
5 = Muy de acuerdo	24	53%
Suma	43	95%

Los cuadros y gráfica refrendan que las instituciones estudiadas a través de la muestra cumplen con los principales elementos que esperados en la formulación de la estrategia. Así lo establece la ANUIES al determinar que en la función de planeación se debe comprobar la existencia de evidencias y mecanismos que permitan sustentar la toma de decisiones institucionales en un proceso de planeación que propicie el desarrollo y el logro de altos estándares de calidad.

[1.5] El horizonte habitualmente utilizado en la planificación estratégica y [1.6] Ciclos de planificación realizados.

El 45% de las instituciones realizan la planificación estratégica en horizontes de 4 años; 20% manifiestan hacerlo entre 4 y 7 años; y, 13% en cortos plazos de 2 años.

Tomando en cuenta que desde hace más de treinta años se establecieron las bases para la operación del Sistema Nacional para la Planeación Permanente de la Educación Superior, (SINAPPES), se explica que el 51% de las han realizado más de cuatro ciclos de planificación; 25% hasta cuatro; y sólo dos ciclos el 22%.

Un número importante de universidades reportan planes rectores de mediano y largo plazo, por ejemplo, en la Universidad Autónoma del Estado de México el Plan Rector de Desarrollo Institucional tiene un horizonte de 4 años y el Plan General de Desarrollo, 12 años.

2 años	Frecuencia	%
4 = De acuerdo	1	2%
5 = Muy de acuerdo	5	11%
Suma	6	13%

4 años	Frecuencia	%
4 = De acuerdo	8	18%
5 = Muy de acuerdo	12	27%
Suma	20	45%

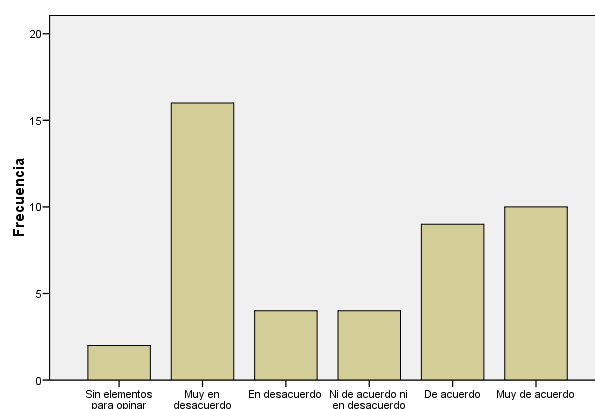
7 años	Frecuencia	%
4 = De acuerdo	6	13%
5 = Muy de acuerdo	3	7%
Suma	9	20%

[1.7] Participación de una consultoría externa en el proceso de formulación de la estrategia.

En este apartado se encuentra una polarización importante ya que 16 instituciones señalan estar “*Muy en desacuerdo*” en la consultoría externa como apoyo en el proceso de formulación de la estrategia, y en el otro extremo están “*De acuerdo*” o “*Muy de acuerdo*” 19 de ellas como una medida de enriquecimiento del proceso y reforzamiento a las unidades de planeación institucional, a través de consultas con otras universidades o despachos de consultores especializados en el tema.

Nivel de opinión	Frecuencia	%	Acumulado
0 = Sin elementos para opinar	2	4.4	4.4%
1 = Muy en desacuerdo	16	35.6	40.0%
2 = En desacuerdo	4	8.9	48.9%
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	8.9	57.8%
4 = De acuerdo	9	20.0	77.8%
5 = Muy de acuerdo	10	22.2	100.0%
Suma	45	100.0	

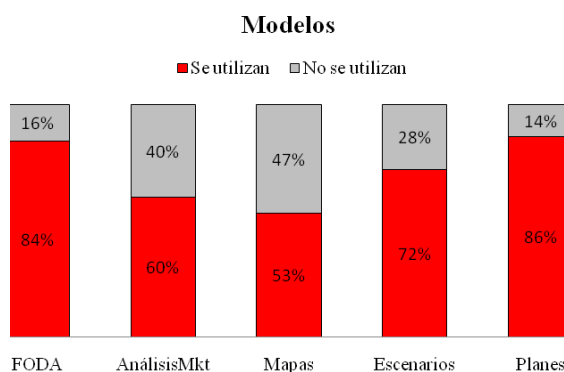
1.7 Participación de consultoría externa



2. Metodologías y modelos utilizados

En cuanto a las metodologías y modelos que se utilizan en el proceso de formulación y planificación estratégica se repite la tendencia de las IES en los niveles “*De acuerdo*” o “*Muy de acuerdo*”:

- a) Análisis FODA: 84%
- b) Análisis de Mercado: 60%
- c) Mapas Estratégicos: 53%
- d) Escenarios: 72%
- e) Planes de Acción: 86%



3. Liderazgo y participación en la estrategia

De las opciones presentadas, la opinión sobre el liderazgo en el proceso de elaboración del Plan Estratégico se concentró en el Rector (91%) y su equipo directivo (92%) con una significativa presencia del H. Consejo Universitario o Junta de Gobierno (65%). Respecto a la comunidad universitaria, están *De acuerdo* o *Muy de acuerdo* el 67% de los entrevistados con su participación en el proceso de elaboración del plan estratégico, con una visión compartida del propósito principal de la definición (87%) y amplia participación en la formulación de la misma (67%) como se podrá ver en el siguiente apartado.

Lidera

C. Universitario	Frecuencia	%
4 = De acuerdo	8	18%
5 = Muy de acuerdo	21	47%
Suma	29	65%

Rector	Frecuencia	%
4 = De acuerdo	1	2%
5 = Muy de acuerdo	40	89%
Suma	41	91%

Informe sobre el estado de la Dirección Estratégica en las Instituciones de Educación Superior Mexicanas
-Resultados-

4. Operatividad de la estrategia

[4.1] Información sobre el alcance del despliegue, involucrando a escuelas, facultades.

El nivel del despliegue estratégico en el proceso de formulación y planificación estratégica se hace tanto a nivel corporativo (84% de las respuestas) como a nivel de unidades internas, involucrando a escuelas y facultades, según la opinión del 80% de los encuestados.

Siguiendo con la institución de referencia, la convocatoria¹⁷ recién emitida Universidad Autónoma del Estado de México, establece que “En cumplimiento a los

establecido en la Ley de la Universidad, en el Estatuto Universitario y en el Reglamento de Planeación, Seguimiento y Evaluación para el Desarrollo Institucional (...), se convoca a la comunidad universitaria a participar en el proceso de consulta para la elaboración del Plan Rector de Desarrollo Institucional 2009-2013 y del Plan General de Desarrollo 2009-2021 de la Universidad”

lo que nos permite avalar la coincidencia en las respuestas de las 45 instituciones participantes en que:

[4.2] La estrategia se formaliza en todas unidades internas (89%).

[4.3] Existe una previsión de actividades para asegurar el despliegue de la Estrategia dentro de cada unidad (82%).

¹⁷ Ver Convocatoria en <http://www.uaemex.mx/PRDI/convocatoria.html>

[4.4] Las funciones y responsabilidades de las personas dentro de la institución están bien entendidas y asumidas (80%).

[4.5] Los objetivos estratégicos son claros y fáciles de comunicar, cuantificables y alineados con la política y la estrategia (89%).

[4.6] Existe un proceso eficaz de comunicación de doble vía que garantice la transmisión de la estrategia (76%).

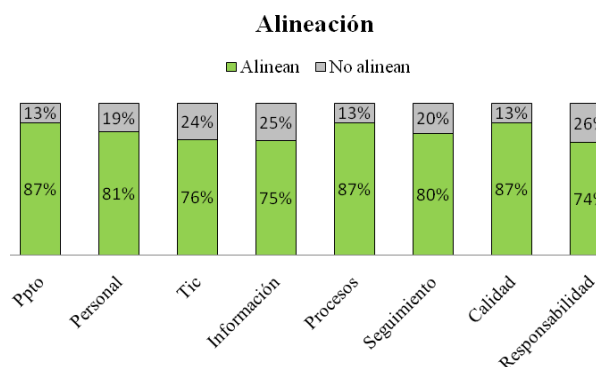
[4.7] El nivel de profundidad del proceso de comunicación formal de la estrategia decanta, sobre las tres opciones de respuesta, hacia la tercera de ellas planteada como “Comunicación formal con amplia difusión a toda la institución” (73%):

[4.8] Este ítem destaca por ser contrario a los anteriores en la calificación obtenida, la mayoría de las IES (60%) señalan que no “Existe un proceso para valorar el nivel de entendimiento de la estrategia definida”.

Nivel de opinión	Frecuencia	%
4 = De acuerdo	9	20%
5 = Muy de acuerdo	9	20%
Suma	18	40%

[4.9] Están alineados con la estrategia de la institución, de forma estructurada, los siguientes elementos (calificados como *De acuerdo* o *Muy de acuerdo*):

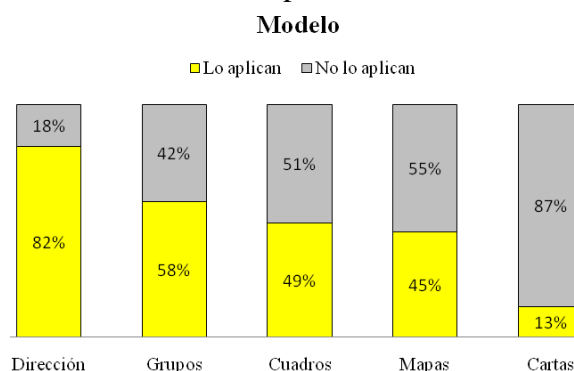
- a) Presupuesto anual: 87%
- b) Política de personal: 81%
- c) Política TIC: 76%
- d) Sistema de información: 75%
- e) Gestión por procesos: 87%
- f) Sistemas de seguimiento: 80%
- g) Gestión de la calidad: 87%
- h) Responsabilidad social corporativa: 74%



5. Metodologías utilizadas en el despliegue y alineamiento

[5.1] La metodología que más se utilizan en el despliegue y alineamiento de la estrategia es la Dirección por Objetivos (82% de las IES), seguida por los Grupos de Mejora (58%), mientras que la menos utilizada son las Cartas de Servicios con apenas 3 instituciones de 45 encuestadas (13%).

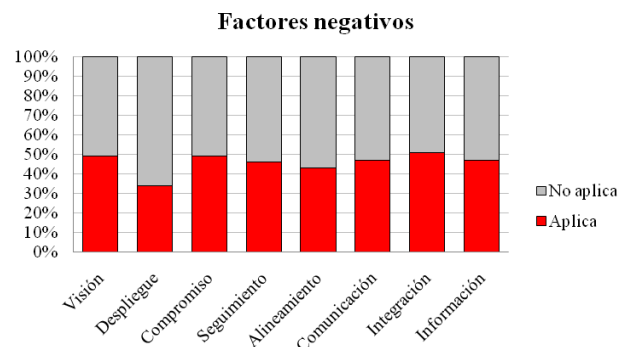
- a) Dirección por objetivos: 82%
- b) Grupos de mejora: 58%
- c) Cuadros de mando: 49%
- d) Mapas estratégicos: 45%
- e) Cartas de Servicio: 13%



6. Factores clave de éxito ante el despliegue y alineamiento de la estrategia

[6.1] Principales factores que inciden negativamente en la implantación de la Estrategia:

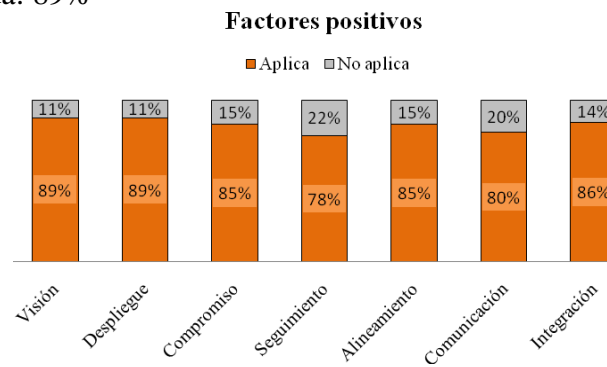
- a) Visiones parciales de la estrategia: 49%
- b) Escaso despliegue: 34%
- c) Compromiso escaso: 49%
- d) Seguimiento escaso: 46%
- e) Alineamiento deficiente: 43%
- f) Comunicación deficiente: 47%
- g) Integración deficiente: 51%
- h) Mecanismos de información son tácticos y no estratégicos (se enfocan hacia la medición y no el aprendizaje): 47%



Informe sobre el estado de la Dirección Estratégica en las Instituciones de Educación Superior Mexicanas
 –Resultados–

[6.2] Principales elementos que inciden positivamente en la implantación de la Estrategia:

- a) Visión estratégica compartida: 89%
- b) Despliegue: 89%
- c) Compromiso: 85%
- d) Seguimiento: 78%
- e) Alineamiento: 85%
- f) Comunicación: 80%
- g) Integración: 86%



B. Seguimiento

7. Seguimiento y medición estratégica

[7.1] Hay dinámica de seguimiento formal de la implantación de la estrategia definida: 83%

[7.2] Nivel del seguimiento estratégico

- a) Nivel corporativo: 76%
- b) Nivel de las unidades internas: 76%

[7.3] Se consensuan y plantean medidas específicas para el seguimiento y evaluación antes de que se inicie el proceso: 62%

[7.4] Se hace una comparación del progreso de la institución con el seguimiento de su proyecto estratégico: 80%

[7.5] Se dispone de un sistema de indicadores, o Cuadro de Mando, diseñado específicamente para el seguimiento estratégico: 78%

[7.6] Nivel de despliegue que alcanza el sistema de indicadores o Cuadro de mando:

- a) Nivel corporativo: 72%
- b) Nivel de las unidades internas: 76%

[7.7] En el proceso de planificación y revisión de la política y estrategia se incluyen los resultados de los indicadores internos de rendimiento y de autoevaluación de la propia institución: 82%

[7.8] Herramientas utilizadas para dar soporte al seguimiento y medición:

- a) Cuadros de mando: 24%
- b) Elaboración de memorias anuales: 75%
- c) Sistemas de indicadores de rendimiento: 78%

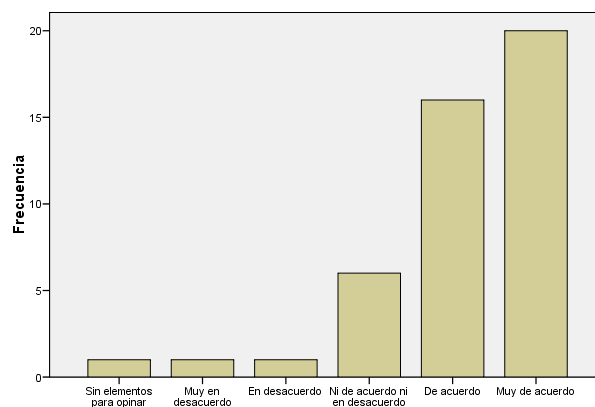
C. Retroalimentación y aprendizaje

8. Retroalimentación y aprendizaje.

[8.1] Existe una revisión periódica del plan estratégico en relación con su despliegue y los resultados dentro de sus unidades internas: 80%

Nivel de opinión	Frecuencia	%
4 = De acuerdo	16	36%
5 = Muy de acuerdo	20	44%
Suma	36	80%

8.1 Revisión periódica del plan estratégico



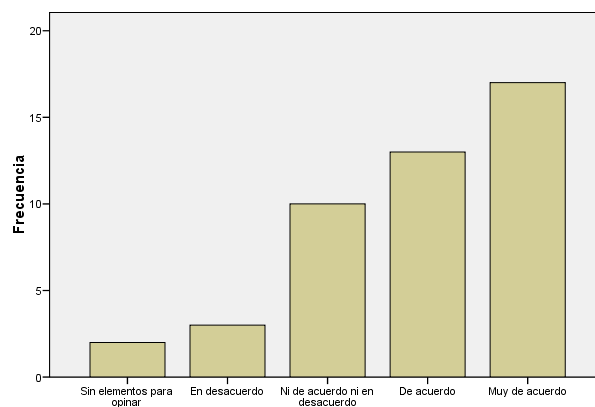
[8.2] Con qué periodicidad se revisa o actualiza la estrategia de la Universidad en profundidad:

- a) Entre un semestre y un año: 37%
- b) Entre un año y dos: 43%
- c) Entre dos años y cinco años: 32%
- d) Más de cinco años: 9%

[8.3] Fruto del seguimiento sistemático se aprovechan suficientemente las oportunidades de mejora y de adaptación identificadas: 67%

Nivel de opinión	Frecuencia	%	%. acumulado
0 = Sin elementos para opinar	2	4.4	4.4
1 = Muy en desacuerdo	0	0.0	4.4
2 = En desacuerdo	3	6.7	11.1
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	22.2	33.3
4 = De acuerdo	13	28.9	62.2
5 = Muy de acuerdo	17	37.8	100.0
Suma	45	100.0	

8.3 Se aprovechan oportunidades de mejora



[8.4] Grado de satisfacción con la retroalimentación y el aprendizaje de la formulación y planificación estratégica, una vez realizados la implantación y el seguimiento: 67%

Nivel de opinión	Frecuencia	%	%. acumulado
0 = Sin elementos para opinar	3	6.7	6.7
1 = Muy en desacuerdo	1	2.2	8.9
2 = En desacuerdo	1	2.2	11.1
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	22.2	33.3
4 = De acuerdo	17	37.8	71.1
5 = Muy de acuerdo	13	28.9	100.0
Suma	45	100.0	

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- En el ciclo escolar 2007-08 se registraron en México, aproximadamente, 2442 Instituciones de Educación Superior de las cuales 843 (35%) son IES públicas y 1,599 (65%) las IES particulares.
- En cuanto a la matrícula la relación se invierte ya que de acuerdo a la población registrada en el ciclo de referencia, 2 millones 814 mil 871 estudiantes, 66% (1'850,769 alumnos) son atendidos por las IES públicas y 34% (964,102 alumnos) por las IES particulares.
- Los resultados que se presentan, se obtienen de 67 encuestas contestadas: 24 (100%) provienen de las IES pertenecientes al sistema del Gobierno del Estado de México y 45 (30% del total de 152 IES) afiliadas a la ANUIES con presencia de sus seis regiones, además de la participación de la Universidad del Valle de Toluca.
- En otro orden de ideas, para enriquecer el estudio y obtener mejores conclusiones, se recomienda integrar tres grupos más que cubran los estratos de las instituciones públicas no afiliadas a la ANUIES, la particulares integradas en la FIMPES y, por último, las particulares no afiliadas a ésta última.
- Hemos comentado que a partir de la información obtenida de la encuesta (bajo la Escala de Likert), los datos se organizan y analizan para obtener una puntuación en el ámbito de la estadística descriptiva, por lo que se propone ampliar el estudio al ámbito correlacional en donde el propósito será el de evaluar el grado de relación que exista entre las variables en las condiciones establecidas para el estudio y el modelo que se desarrolle, replanteando con mayor rigor las técnicas de muestreo, utilizando técnicas no-paramétricas¹⁸ para realizar inferencia estadística para

¹⁸ Los coeficientes de correlación de Pearson y de Spearman son los más conocidos y frecuentemente utilizados al evaluar la asociación entre dos variables, pero existen otros métodos. Cuando se desea evaluar la relación entre dos variables de las que al menos una es ordinal, el coeficiente gamma de Goodman-Kruskal puede resultar indicado.

deducir las propiedades del conjunto de la muestra a la población y proceder a la extracción de conclusiones.

- Se sugiere agregar al instrumento de medición (encuesta bajo la Escala de Likert), un sexto nivel (*0=Sin elementos para opinar*) para agrupar a aquellas instituciones que se abstuvieron a responder algún ítem.
- Finalmente, toda vez que la investigación es la actividad universitaria que permite generar conocimiento, transmitirlo y ponerlo al servicio de la sociedad, se propone agrupar cuerpos académicos en torno a líneas de generación y aplicación del conocimiento que coadyuven al cumplimiento de los propósitos del Proyecto Red Telescopi y de la publicación de artículos de divulgación o difusión científica en revistas indexadas o con arbitraje respaldadas por una casa editorial reconocida como tal o revistas electrónicas consideradas en el mismo nivel que las revistas impresas y bajo los mismos criterios de calidad.

Destacamos, a manera de resumen, algunos de los resultados sobre la primera fase del estudio sobre el estado de la Dirección Estratégica en las Instituciones de Educación Superior Mexicanas en donde juegan un papel definitivo la ANUIES y la FIMPES a través de los requisitos de afiliación establecidos.

- [1.1] El 91% de las instituciones de educación superior encuestadas manifiestan tener un proceso establecido para la definición y revisión de la política y estrategia de la institución, en consonancia con la Misión y Visión.
- [1.2] El 60% de las IES participantes señalan a la estrategia como “*fruto de un proceso formal*”, el 27% como “*estrategia explícita, desarrollada periódicamente*” y sólo el 13% manifestaron que la estrategia se plantea a través de “*algunas ideas y líneas generales*”.

- [1.3] El 86.7% de las IES manifestaron realizar el análisis de forma sistemática y en base a recursos económicos, entorno, competidores y resultados de planificaciones anteriores.
- [1.4] Respecto a la pregunta de que si “*se tienen en cuenta en la estrategia, y se integran de forma estructurada y explícita*”, los elementos clave de la planeación estratégica, contestaron en forma positiva en los siguientes términos: Misión 98%, Valores 87%, Visión 98%, FODA 83%, Ejes/Objetivos estratégicos 93%, y Cuadros de Mando 63%.
- [1.5] En cuanto al horizonte habitualmente utilizado en la planificación estratégica, el 45% de las instituciones realizan la planificación estratégica en horizontes de 4 años; 20% manifiestan hacerlo entre 4 y 7 años; y, 13% en cortos plazos de 2 años.
- [1.6] Ciclos de planificación realizados. Tomando en cuenta que desde hace más de treinta años se establecieron las bases para la operación del Sistema Nacional para la Planeación Permanente de la Educación Superior, se explica que el 51% de las han realizado más de cuatro ciclos de planificación.
- [1.7] Este apartado se encuentra una polarización importante ya que 16 instituciones señalan estar “*Muy en desacuerdo*” en la consultoría externa como apoyo en el proceso de formulación de la estrategia, y en el otro extremo están “*De acuerdo*” o “*Muy de acuerdo*” 19 de ellas como una medida de enriquecimiento del proceso.
- [2] En cuanto a las metodologías y modelos que se utilizan en el proceso de formulación y planificación estratégica se repite la tendencia de las IES en los niveles “*De acuerdo*” o “*Muy de acuerdo*” en el Análisis FODA (84%), Análisis de Mercado (60%), Mapas Estratégicos (53%), Escenarios (72%) y Planes de Acción (86%).
- [3] La opinión sobre el liderazgo en el proceso de elaboración del Plan Estratégico se concentró en el Rector (91%) y su equipo directivo (92%).

Respecto a la comunidad universitaria, 67% de los entrevistados consideran su participación en el proceso de elaboración del plan estratégico.

- [4] En lo que a la *operatividad de la estrategia* se refiere, destacan los siguientes puntos:

[4.1] El nivel del despliegue estratégico en el proceso de formulación y planificación estratégica se hace a nivel corporativo (84%) y a nivel de escuelas y facultades (80%).

[4.9] Están alineados con la estrategia de la institución, de forma estructurada el presupuesto anual, la política de personal, la política TIC, los sistema de información, la gestión por procesos y la gestión de la calidad.

- [5.1] La metodología que más se utilizan en el despliegue y alineamiento de la estrategia es la Dirección por Objetivos (89% de las IES), seguida por los Grupos de Mejora (58%).
- [6.1] Los tres principales factores que inciden negativamente en la implantación de la estrategia son la *integración deficiente* (51%), y la *visión parcial de la estrategia* junto con el *compromiso escaso* (49%).
- [6.2] La *visión estratégica compartida* (89%), el *despliegue* (89%) y la *integración* (86%) son los principales elementos que inciden positivamente en la implantación de la Estrategia:
- [7] Respecto al *seguimiento y operación estratégica* anotamos [7.1] una significativa dinámica de seguimiento formal de la implantación de la estrategia (83%); y [7.7] en el proceso de planificación y revisión de la política y estrategia se incluyen los resultados de los indicadores internos de rendimiento y de autoevaluación de la propia institución (82%)

- [8.1] Existe una revisión periódica del plan estratégico en relación con su despliegue y los resultados dentro de sus unidades internas: 80%
- [8.2] Destaca que la estrategia se revisa o actualiza con profundidad entre un semestre y un año: 37%, entre un año y dos: 43%, entre dos años y cinco años: 32%, y más de cinco años: 9%
- [8.3] Se aprovechan suficientemente las oportunidades de mejora identificadas: 67%

V. ANEXOS

Anexo 1. IES por estratos que contestaron la encuesta¹⁹

Instituciones de educación superior pertenecientes al Gobierno del Estado de México

1. Tecnológico de Estudios Superiores de Chalco. <http://www1.edomexico.gob.mx/tesch/index.htm>
2. Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco. <http://www.tesco.edu.mx/>
3. Tecnológico de Estudios Superiores de Cuautitlán Izcalli. <http://www.tesci.edu.mx/>
4. Tecnológico de Estudios Superiores de Ecatepec. <http://www.tese.edu.mx/tese2009/default.aspx>
5. Tecnológico de Estudios Superiores de Huixquilucan. <http://www.tesh.edu.mx/>
6. Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca. <http://www.edomexico.gob.mx/tesi/Index.html>
7. Tecnológico de Estudios Superiores de Jocotitlán. <http://transparencia.edomex.gob.mx/tesjo/transparencia.htm>
8. Tecnológico de Estudios Superiores de San Felipe del Progreso. <http://qacontent.edomex.gob.mx/tessfp/index.htm>
9. Tecnológico de Estudios Superiores de Tianguistenco. <http://portal2.edomex.gob.mx/tianguistenco/index.htm>
10. Tecnológico de Estudios Superiores de Valle de Bravo. <http://www.edomexico.gob.mx/tesvb/htm/inicio/inicio.htm>
11. Tecnológico de Estudios Superiores de Villa Guerrero. <http://www1.edomexico.gob.mx/tesvg/>
12. Tecnológico de Estudios Superiores del Oriente del Estado de México. <http://www.tesoem.edu.mx/>
13. Universidad Estatal del Valle de Ecatepec. <http://www.uneve.edu.mx/>
14. Universidad Intercultural del Estado de México. <http://www.edomexico.gob.mx/uiem/index.htm>
15. Universidad Politécnica de Tecámac. <http://www.edomexico.gob.mx/portalgem/up tecamac/htm/inicio/inicio.htm>
16. Universidad Politécnica del Valle de México. <http://www.upvm.edu.mx/>
17. Universidad Politécnica del Valle de Toluca. <http://www.upvt.edu.mx/>

¹⁹ Son las IES que han contestado la encuesta al 1 de octubre de 2009 en las que se incluyen la 45 con las que se trabajó el reporte a la fecha de corte del 18 de septiembre de 2009.

18. Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl. <http://www.utn.edu.mx/>
19. Universidad Tecnológica de Tecámac. <http://www.uttecamac.edu.mx/hm/inicio/inicio.htm>
20. Universidad Tecnológica del Sur del Estado de México. <http://www.utsem.edu.mx/utsem/>
21. Universidad Tecnológica del Valle de Toluca. <http://www.utvtol.edu.mx/>
22. Universidad Tecnológica Fidel Velázquez. <http://www.utfv.edu.mx/utfv/index.htm>

Instituciones de educación superior públicas

1. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. <http://www.buap.mx/>
2. Centro de Investigación y Docencia en Humanidades del Estado de Morelos. <http://www.cidhem.edu.mx/>
3. El Colegio de la Frontera Sur. <http://www.ecosur.mx/>
4. El Colegio de México. <http://www.colmex.mx/>
5. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Sede México. <http://www.flacso.edu.mx/>
6. Instituto Tecnológico de Campeche. <http://www.itcampeche.edu.mx>
7. Instituto Tecnológico de Celaya. <http://www.itc.mx/>
8. Instituto Tecnológico de Colima. <http://www.itcolima.edu.mx/>
9. Instituto Tecnológico de Monterrey. <http://www.itesm.edu>
10. Instituto Tecnológico de Morelia. <http://www.itmorelia.edu.mx/>
11. Instituto Tecnológico de Nuevo Laredo. www.teclaredo.edu.mx
12. Instituto Tecnológico de Tepic. <http://www.ittepic.edu.mx/>
13. Instituto Tecnológico de Zacatepec. <http://www.itzacatepec.edu.mx/>
14. Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro. <http://www.uaaan.mx/>
15. Universidad Autónoma de Aguascalientes. <http://www.uaa.mx/>
16. Universidad Autónoma de Baja California Sur. <http://www.uabcs.mx/>
17. Universidad Autónoma de Baja California. <http://www.uabc.mx/>
18. Universidad Autónoma de Campeche. <http://www.uacam.mx/uac/main.html>
19. Universidad Autónoma de Chapingo. <http://www.chapingo.mx/>

20. Universidad Autónoma de Chiapas. <http://www.unach.mx/>
21. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. <http://www.uacj.mx/Paginas/UACJ.aspx>
22. Universidad Autónoma de Coahuila. <http://www.uadec.mx>
23. Universidad Autónoma de Nayarit. <http://www.uan.edu.mx/>
24. Universidad Autónoma de Nuevo León. <http://www.uanl.mx/>
25. Universidad Autónoma de Puebla. <http://www.web.buap.mx/>
26. Universidad Autónoma de Querétaro. <http://www.uaq.mx/>
27. Universidad Autónoma de Yucatán. <http://www.uady.mx/indexf.html>
28. Universidad Autónoma de Zacatecas. <http://www.uaz.edu.mx/>
29. Universidad Autónoma del Carmen. <http://www.unacar.mx/>
30. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. <http://www.uaeh.edu.mx/>
31. Universidad Autónoma del Estado de México. <http://www.uaemex.mx/>
32. Universidad Autónoma del Estado de Morelos. <http://www.uaem.mx/>
33. Universidad Autónoma Metropolitana. <http://www.uam.mx/>
34. Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas. <http://www.unicach.mx>
35. Universidad de Guadalajara. <http://www.udg.mx/>
36. Universidad de Guanajuato. <http://www.ugto.mx/>
37. Universidad de Occidente. <http://s3.esoft.com.mx/udo/publico/principal/index.aspx>
38. Universidad de Quintana Roo. <http://www.uqroo.mx/index.htm>
39. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. <http://www.ujat.mx/>
40. Universidad Juárez del Estado de Durango. <http://www.ujed.mx/>
41. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. <http://www.umich.mx/>
42. Universidad Nacional Autónoma de México. <http://www.unam.mx/>
43. Universidad Pedagógica Nacional. <http://www.upn.mx/>
44. Universidad Tecnológica de Puebla. www.utpuebla.edu.mx
45. Universidad Tecnológica de Querétaro. <http://www.uteq.edu.mx/>
46. Universidad Tecnológica Tula Tepeji. <http://www.uttt.edu.mx/Default.asp>
47. Universidad Veracruzana. <http://www.uv.mx/>

Instituciones de educación superior privadas

1. Centro de Estudios Universitarios. <http://www.ceu.edu.mx/>
2. Universidad Cristóbal Colón. <http://www.ver.ucc.mx/>
3. Universidad de Monterrey. <http://www.udem.edu.mx/>
4. Universidad de Oriente. <http://www.uo.edu.mx/>
5. Universidad del Noreste. <http://www.une.edu.mx/>
6. Universidad del Valle de Toluca. <http://www.uvt.edu.mx/>
7. Universidad La Salle. <http://www.webulsa.com/>
8. Universidad Motolinia Pedregal. <http://www.universidadmotolinia.edu.mx/>
9. Universidad Regiomontana, A.C. <http://www.ur.mx/>

Anexo 2. Encuesta

Dirección Estratégica en las Universidades Mexicanas

El objetivo de esta encuesta es actualizar la información sobre el estado de la dirección estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas.

Solicitamos su colaboración respondiendo las preguntas estructuradas en tres bloques. En el primero de ellos se solicita la actualización de la información sobre la planificación estratégica. En el segundo se exploran elementos de la dirección estratégica (Formulación, Despliegue y Alineamiento, Seguimiento, Resultados y Retroalimentación). El último bloque es de carácter abierto y se ha previsto un espacio para comentarios adicionales de temas que no se hayan tratado en el cuestionario.

Para poder procesar correctamente la información que posteriormente será utilizada en la elaboración del informe sobre la situación de la dirección estratégica en el país es importante que se respondan a todas las preguntas con una considerando que hay 5 posibles respuestas o niveles de acuerdo o desacuerdo para cada ítem:

- 1 = Muy en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Muy de acuerdo

La versión electrónica de la encuesta la podrán solicitar y enviar, una vez cumplimentada, a telescopi.mexico@uvt.edu.mx ó telescopi.mexico@gmail.com

Si requiere de mayor información o si tuviera alguna duda, favor de dirigirse a:

Mtro. Pablo Luis Saravia Tasayco
Oficina Telescopi / Programa Alfa²⁰
Teléfono: 01-722-2806633
Celular: 044-722-2530208
e-mail: telescopi.mexico@uvt.edu.mx ó telescopi.mexico@gmail.com

Muchas gracias por su colaboración.

²⁰ http://ec.europa.eu/europeaid/where/latin-america/regional-cooperation/alfa/index_es.htm

BLOQUE I. ACTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN SOBRE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Datos del plan estratégico	Estado actual	Cambios necesarios
Enlace Web del plan		
Datos del responsable		
Información adicional		

BLOQUE II. SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

A. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

1. Proceso de Formulación

[1.1] Existe un proceso establecido para la definición y revisión de la política y estrategia de la institución, en consonancia con la Misión y Visión que abarca todas las áreas significativas.	1	2	3	4	5
Comentarios:					

[1.2] Grado de formalización de la estrategia:	1	2	3	4	5
a) Algunas ideas y líneas generales					
b) Estrategia explícita, desarrollada periódicamente					
c) La estrategia es fruto de un proceso formal					
Comentarios:					

[1.3] El análisis se realiza de forma sistemática y en base a recursos económicos, entorno, competidores y resultados de planificaciones anteriores.	1	2	3	4	5
Comentarios:					

Informe sobre el estado de la Dirección Estratégica en las Instituciones de Educación Superior Mexicanas

–Anexos–

[1.4] Se tienen en cuenta en la estrategia, y se integran de forma estructurada y explícita, los siguientes elementos:	1	2	3	4	5
a) Misión					
b) Valores					
c) Visión					
d) FODA					
e) Ejes/Objetivos estratégicos					
f) Cuadro de mando					
g) Sistema de indicadores de rendimiento					
h) Repercusión económica					
i) Tecnologías de la información					
j) Estructuras de soporte					
k) Seguimiento					
l) Liderazgo					
m) Distribución de responsabilidades					
n) Otros					
Comentarios:					

[1.5] El horizonte habitualmente utilizado en la planificación estratégica es de:	1	2	3	4	5
a) 2 años					
b) 4 años					
c) 7 años					
d) Otros					
Comentarios:					

43

[1.6] Ciclos de planificación realizados:	1	2	3	4	5
a) 2 años					
b) 3 años					
c) Más de 4 ciclos					
Comentarios:					

[1.7] Participación de una consultoría externa en el proceso de formulación de la Estrategia.	1	2	3	4	5
Comentarios:					

2. Metodologías y Modelos Utilizados

[2.1] Metodologías y modelos que se utilizan en el proceso de formulación y planificación estratégica:	1	2	3	4	5
a) Análisis FODA					
b) Análisis de Mercado					
c) Mapas Estratégicos					
d) Escenarios					
e) Planes de Acción					
f) Otros					
Comentarios:					

3. Liderazgo y Participación en la Estrategia

[3.1] Quien participa activamente y lidera el proceso de definición y formulación de la estrategia:	1	2	3	4	5
Lidera	a) Consejo Universitario o Junta de Gobierno				
	b) Rector				
	c) Equipo Directivo				
	d) Gerente				
	e) Otros				
Participa	a) Comunidad universitaria				
Comentarios:					

[3.2] Las personas tienen una visión compartida del propósito principal de la definición de la estrategia.	1	2	3	4	5
Comentarios:					

[3.3] Ha habido participación suficiente de la comunidad universitaria en la formulación de la estrategia.	1	2	3	4	5
Comentarios:					

B. DESPLIEGUE Y ALINEAMIENTO

4. Operatividad de la Estrategia

[4.1] Nivel del despliegue estratégico en el proceso de formulación y planificación estratégica:	1	2	3	4	5
a) Despliegue a nivel Corporativo					
b) Despliegue a nivel de unidades internas					
Comentarios:					

[4.2] Cómo se hace operativa la estrategia definida:	1	2	3	4	5
a) No se hace operativa formalmente					
b) Se formaliza a nivel corporativo pero no se despliegan					
c) Se formaliza en algunas unidades internas					
d) Se formaliza en todas unidades internas					
Comentarios:					

[4.3] Existe una previsión de actividades para asegurar el despliegue de la Estrategia dentro de cada unidad.	1	2	3	4	5
Comentarios:					

[4.4] Las funciones y responsabilidades de las personas dentro de la institución están bien entendidas y asumidas.	1	2	3	4	5
Comentarios:					

[4.5] Los objetivos estratégicos son claros y fáciles de comunicar, cuantificables y alineados con la política y la estrategia.	1	2	3	4	5
Comentarios:					

[4.6] Existe un proceso eficaz de comunicación de doble vía que garantice la transmisión de la estrategia.	1	2	3	4	5
Comentarios:					

Informe sobre el estado de la Dirección Estratégica en las Instituciones de Educación Superior Mexicanas

–Anexos–

[4.7] Nivel de profundidad del proceso de comunicación formal de la estrategia:	1	2	3	4	5
a) Nivel corporativo					
b) Nivel unidades internas hasta el segundo nivel jerárquico					
c) Comunicación formal con amplia difusión a toda la institución					
Comentarios:					

[4.8] Existe un proceso para valorar el nivel de entendimiento de la estrategia definida.	1	2	3	4	5
Comentarios:					

[4.9] Están alineados con la estrategia de la institución, de forma estructurada, los siguientes elementos:	1	2	3	4	5
a) Presupuesto anual					
b) Política de personal					
c) Política sobre Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC)					
d) Sistemas de Información					
e) Gestión por procesos					
f) Sistemas de seguimiento					
g) Gestión de la calidad					
h) Responsabilidad social corporativa					
i) Otros					
Comentarios:					

5. Metodologías Utilizadas en el Despliegue y Alineamiento

[5.1] Metodologías que se utilizan en el despliegue y alineamiento de la estrategia:	1	2	3	4	5
a) Cuadros de mando					
b) Mapas Estratégicos					
c) Dirección por objetivos					
d) Grupos de Mejora					
e) Cartas de Servicio					
f) Otros					
Comentarios:					

6. Factores Clave de Éxito ante el Despliegue y Alineamiento de la Estrategia

[6.1] Principales factores que inciden negativamente en la implantación de la Estrategia:	1	2	3	4	5
a) Visiones parciales de la estrategia					
b) Escaso Despliegue					
c) Compromiso escaso					
d) Seguimiento escaso					
e) Alineamiento deficiente					
f) Comunicación deficiente					
g) Integración deficiente					
h) Mecanismos de información son tácticos y no estratégicos (se enfocan hacia la medición y no el aprendizaje)					
i) Otros					
Comentarios:					

[6.2] Principales elementos que inciden positivamente en la implantación de la Estrategia:	1	2	3	4	5
a) Visión estratégica compartida					
b) Despliegue					
c) Compromiso					
d) Seguimiento					
e) Alineamiento					
f) Comunicación					
g) Integración.					
h) Otros					
Comentarios:					

C. SEGUIMIENTO

7. Seguimiento y Medición Estratégica

[7.1] Hay una dinámica de seguimiento formal de la implantación de la estrategia definida.	1	2	3	4	5
Comentarios:					

[7.2] Nivel del seguimiento estratégico:	1	2	3	4	5
a) Nivel corporativo					
b) Nivel de las unidades internas					
Comentarios:					

[7.3] Se consensuan y plantean medidas específicas para el seguimiento y evaluación antes de que se inicie el proceso.	1	2	3	4	5
Comentarios:					

[7.4] Se hace una comparación del progreso de la institución con el seguimiento de su proyecto estratégico.	1	2	3	4	5
Comentarios:					

[7.5] Se dispone de un sistema de indicadores, o Cuadro de Mando, diseñado específicamente para el seguimiento estratégico.	1	2	3	4	5
Comentarios:					

[7.6] Nivel de despliegue que alcanza el sistema de indicadores o Cuadro de mando:	1	2	3	4	5
a) Nivel corporativo					
b) Nivel de las unidades internas					
Comentarios:					

[7.7] En el proceso de planificación y revisión de la política y estrategia se incluyen los resultados de los indicadores internos de rendimiento y de autoevaluación de la propia institución.	1	2	3	4	5
Comentarios:					

[7.8] Herramientas utilizadas para dar soporte al seguimiento y medición:	1	2	3	4	5
a) Cuadros de mando					
b) Elaboración de memorias anuales					
c) Sistemas de indicadores de rendimiento					

D. RETROALIMENTACIÓN Y APRENDIZAJE

8. Retroalimentación y Aprendizaje

[8.1] Existe una revisión periódica del plan estratégico en relación con su despliegue y los resultados dentro de sus unidades internas.	1	2	3	4	5
Comentarios:					

[8.2] Con qué periodicidad se revisa o actualiza la estrategia de la Universidad en profundidad:	1	2	3	4	5
a) Entre un semestre y un año					
b) Entre un año y dos					
c) Entre dos años y cinco años					
d) Más de cinco años					
Comentarios:					

[8.3] Fruto del seguimiento sistemático se aprovechan suficientemente las oportunidades de mejora y de adaptación identificadas.	1	2	3	4	5
Comentarios:					

[8.4] Grado de satisfacción con la retroalimentación y el aprendizaje de la formulación y planificación estratégica, una vez realizados la implantación y el seguimiento.	1	2	3	4	5
Comentarios:					

BLOQUE III. COMENTARIOS

Si tiene algún comentario adicional que no se haya tratado en el cuestionario, puede utilizar el siguiente espacio para exponerlo: