



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

INSTRUCTIVO PARA ELABORACIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS

Coordinadora General de Planificación

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
COORDINADORA GENERAL DE PLANIFICACIÓN



INSTRUCTIVO PARA ELABORACIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS

Coordinadora General de Planificación

Guatemala, Mayo 2015



Autoridades
Universidad de San Carlos de Guatemala

Doctor Carlos Guillermo Alvarado Cerezo
Rector

Doctor Carlos Enrique Camey Rodas
Secretario General

Ingeniero Agrónomo Luis Alfredo Tobar Piril
Coordinador General de Planificación



ÍNDICE

Contenido

1| **Presentación**

2| **Resultados Esperados**

3| **Organización del Trabajo**

4| **Desarrollo del Taller**

Guía de trabajo 1

(Identificación de tendencias, problemas, desafíos y elaboración de escenario futurible)

Guía de trabajo 2

(Actualización de la Visión)

Guía de trabajo 3

(Definición de los valores y competencias institucionales)

Guía de trabajo 4

(Definición de la Misión)

Guía de trabajo 5

(Definición de líneas estratégicas)

Guía de trabajo 6

(Análisis FODA)



Guía de trabajo 7
(Definición de Políticas y Estrategias)

Guía de trabajo 8
(Definición de objetivos y metas)

**EJEMPLO DE UTILIZACIÓN DE LA METODOLOGÍA
PROPUESTA
PARA EL DESARROLLO DE LA
GUÍA DE DISCUSIÓN Y HOJAS DE TRABAJO**

Líneas Estratégicas



INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS

1| PRESENTACIÓN:

Considerando que la planificación es un proceso permanente, participativo y colegiado, que facilita alcanzar el logro de los objetivos institucionales; dar cumplimiento a la Misión y Visión de la Universidad de San Carlos de Guatemala. El Consejo Superior Universitario aprobó el Plan Estratégico USAC-2022; esta herramienta administrativa permite la coordinación efectiva de los esfuerzos de la comunidad educativa en el logro de los objetivos académicos y administrativos.

El proceso de implementación del PEUSAC-2022, con el cual la Universidad se encuentra comprometida, tiene como propósito fundamental superar los desafíos que la formación de profesionales universitarios le demanda en este entorno globalizado, responde a los requerimientos académicos, técnicos y administrativos de la USAC; constituye el marco de referencia para que las unidades académicas planteen las estrategias que sustentarán sus planes de mediano y corto plazo, así como realizar una primera estimación de los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para implementarlo.

Para facilitar el proceso de planificación estratégica en las unidades, la Unidad Técnica del Plan Estratégico ha diseñado el desarrollo de talleres de planeación que les permitirán abordar las distintas etapas de este proceso por medio de una metodología participativa, con asistencia técnica especializada.

Durante el desarrollo de los talleres, la Unidad de Planificación de Unidades Ejecutoras con la participación de los distintos sectores de la comunidad educativa, identificarán las tendencias, problemas y desafíos que afronta la unidad; elaborar un escenario futurible y actualizar su Visión, definir los valores y competencias institucionales que forman parte de la Misión. Lo que a su vez sirve de marco para preparar sus planes tanto de mediano plazo (período de 4 años) como los planes de corto plazo o planes operativos anuales.

En estos talleres se contará con la facilitación del personal de la Unidad Técnica del Plan Estratégico de la Coordinadora General de Planificación, con el apoyo de guías de trabajo; para el desarrollo secuencial de las actividades que conllevarán a la formulación de los enunciados, que servirán de fundamento para elaborar planteamientos congruentes con las líneas estratégicas del PEUSAC-2022.



2| RESULTADOS ESPERADOS:

- Listado sobre Tendencias, problemas y desafíos que enfrenta la unidad académica.
- Escenario Futurible.
- Visión actualizada de la unidad académica.
- Listado consensuado de sus valores y competencias.
- Misión actualizada de la unidad académica.
- Programación que incluye las acciones a ser ejecutadas en el marco del PEUSAC-2022 y que sustentarán la elaboración de los planes de mediano plazo y los planes operativos anuales de la unidad académica.

3| ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO:

Para los propósitos del taller de planificación, las autoridades de las Unidades Ejecutoras apoyados por su Unidad de Planificación, con la facilitación de la Técnica del Plan Estratégico realizarán las siguientes acciones:

Conformación de Grupos de Trabajo:

- La unidad ejecutora integrará un grupo de trabajo representativo de los distintos sectores que conforman la comunidad educativa de cada unidad, favoreciendo la participación y el compromiso de autoridades, académicos (investigación, docencia y extensión), estudiantes y personal administrativo en la implementación del PE-USAC-2022.
- El equipo de Planificación de la unidad propondrá a la junta directiva, el listado de profesionales que participarán como moderadores en el taller; luego de ser analizada la propuesta, sean nombrados como tales. El referido listado debe conformarse sobre la base del perfil necesario, para ejercer la función para la cual se le estará nombrando.
- Para el desarrollo del taller las autoridades de la Unidad, seleccionarán sobre la base de la propuesta presentada por su Unidad de Planificación, los profesionales que en representación de las áreas de docencia, investigación y extensión participarán en la actividad, asimismo seleccionará y nombrará a los representantes del personal administrativo y de los estudiantes.
- Con el fin de garantizar que las mesas de trabajo del taller cuenten con representación de los distintos sectores de la comunidad educativa, la Unidad de Planificación las conformará equitativamente.



4| DESARROLLO DEL TALLER:

- De manera secuencial y de acuerdo a la guía de trabajo correspondiente, con base en el ensayo elaborado previamente por el Equipo de Planificación de su unidad, los participantes identificarán las *tendencias, problemas y desafíos* que enfrenta su unidad, este documento servirá para que los grupos de trabajo diseñen el Escenario Futurible y luego la Visión de la Unidad.
- Posteriormente los participantes harán un ejercicio de identificación de los valores y competencias, que consideren de mayor importancia para cultivarse en la unidad, lo cual permitirá actualizar su Misión.
- Cada grupo de trabajo analizará el escenario futurible, *unificado y consensuado*, de la unidad, identificando cuáles son los componentes de éste, que se encuentran relacionados con las líneas estratégicas del PE-USAC-2022 que le hayan sido asignadas. Con base en este análisis, se procederá a adecuar los objetivos estratégicos de cada línea, ajustándolos al contenido del escenario futurible.
- Posterior a este ejercicio de planificación, la Unidad de Planificación deberá especificar y priorizar los ámbitos de intervención, las acciones que la unidad académica desarrollará para constituir su planificación de mediano y largo plazo.
- Con base en esta planificación se priorizarán los ámbitos de acción para programar su ejecución por medio de los planes operativos anuales (POAs), que servirán de base para la elaboración del anteproyecto de presupuesto que anualmente se presenta al departamento de Presupuesto de la USAC para su aprobación por parte del Consejo Superior Universitario.



TALLERES DE IMPLEMENTACIÓN DEL PEUSAC-2022

Unidad Ejecutora: _____

GUÍA NÚMERO 1

**TIEMPO DISPONIBLE PARA LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO EN GRUPO:
4 HORAS**

IDENTIFICACIÓN DE TENDENCIAS, PROBLEMAS, DESAFÍOS Y ELABORACIÓN DEL ESCENARIO FUTURIBLE

OBJETIVO

Inducir en los participantes la reflexión objetiva y consensuada sobre las tendencias, problemas, desafíos e identificación de escenarios futuros que correspondan a las funciones sustantivas de la unidad.

PRODUCTOS ESPERADOS

- Un listado de tendencias, problemas, desafíos consensuados. Presentado a la plenaria y entregados al conductor responsable de la actividad.
- Un modelo de escenario hipotético reflejando las situaciones de interrelación entre los diferentes ambientes político, social, económico y tecnológico. Para representar el futuro deseable, posible y probable de la unidad.

INSTRUCCIONES

ANÁLISIS DE TENDENCIAS, PROBLEMAS Y DESAFÍOS:

La primera tarea del grupo será nombrar a un(a) Moderador(a) y un Secretario-Relator(a) para tomar nota de las conclusiones del grupo, las cuales expondrá en la plenaria.

Para el desarrollo del trabajo asignado, el grupo analizará la información contenida en una ponencia elaborada sobre tendencias, problemas y desafíos (análisis de entorno) de la unidad, que debe ser enriquecida y/o ampliada de acuerdo al consenso alcanzado.



En apoyo a esta discusión, se definen los siguientes conceptos:

TENDENCIAS

Caracterización de procesos de todo tipo que se han observado en el pasado y se mantienen en el presente, visualizando que pueden continuar avanzando o profundizando en el futuro. Las tendencias pueden ser internas o externas a la institución, se constituyen en el entorno que puede impactar e influir positiva o negativamente sobre cualquier proceso de la unidad, convirtiéndose en oportunidades o amenazas para su desarrollo.

PROBLEMAS

Situaciones que generan crisis en los procesos internos con diversos grados de gravedad; dejando a la institución en una situación no deseada. El análisis de los problemas lleva a conocer con mayor detenimiento la complejidad de los factores, relaciones causales o multi-causales que los generen. Los problemas evidencian las debilidades internas de una institución, como amenazas externas. El conocimiento oportuno y claro de los mismos, facilita la identificar las acciones a realizar para superarlos.

DESAFÍOS

Son los principales retos que acepta la institución para construir una situación deseada preestablecida. El conjunto de desafíos constituyen el compromiso de los miembros de la unidad que conducirá a alcanzar los retos establecidos en el escenario futurible. El concepto “desafío” implica innovación, creación con fundamento, acción factible de llevar a la práctica en la temporalidad que exijan las condiciones históricas particulares de la unidad.

Para el desarrollo de la discusión de grupo, se debe tomar en cuenta: los conocimientos; experiencias de sus integrantes; puntos expuestos en la presentación magistral sobre la problemática de la unidad respecto a los tópicos siguientes:

1. TENDENCIAS: ¿Cuáles son las tendencias de la unidad?

- Como referencia para la discusión de grupo, pueden considerar los siguientes: Globalización y transnacionalización de la educación superior; instituciones alternativas que ofrezcan servicios similares a la unidad; oferta académica, modalidades educativas, calidad, cobertura y financiamiento que le exige el entorno a la unidad ; acreditación, reconocimiento y convalidación de estudios, grados, y títulos universitarios de la misma; movilidad académica de estudiantes, profesores y profesionales; tendencias actuales desde el punto de vista temático, cantidad de estudiantes, mercados de trabajo emergentes y decadentes, etc.



2. PROBLEMAS: ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta la unidad?

- Para el análisis se debe tomar en cuenta que existen distintos niveles de problemas: centrales y periféricos; determinantes y condicionantes; coyunturales y estructurales; de forma y contenido; esta ubicación del problema es importante para identificar la forma de enfrentarlo y superarlo.

Como referencia para la discusión de grupo se pueden considerar los aspectos siguientes: capacidad instalada; oferta, demanda, cobertura; docentes y estudiantes; planes, programas, proyectos, carreras, perfiles; acreditaciones; matrícula, repitencia, deserción estudiantil; investigación, docencia y extensión; prácticas estudiantiles, hábitos de estudio; edificios, mobiliario y equipo; asignación presupuestaria, calidad del gasto, transparencia en el manejo de los recursos. Problemas de vinculación, comunicación, coordinación, evaluación; acreditación, certificación y re-certificación.

3. DESAFIOS: ¿Cuáles son los desafíos de la unidad?

- Como referencia para la discusión de grupo, se puede considerar los aspectos siguientes: Acreditación y certificación de competencias; desarrollo sostenible, nuevos perfiles profesionales, procesos vinculantes con la sociedad; sistematización de la educación superior en la unidad, redes de comunicación, crecimiento estudiantil, financiamiento de la educación superior; sistemas, programas y proyectos. Incorporación de tecnología, comunicación electrónica. Cobertura, oferta y demanda. Desafíos que enfrenta y/o enfrentará la unidad en el presente y, futuro próximo.

FORMULACIÓN DEL ESCENARIO FUTURIBLE

Al realizar este trabajo utilice las conclusiones del análisis de: tendencias, problemas, desafíos realizados, y el escenario futurible expresado en el PEUSAC-2022. Para formular por consenso el escenario futurible (futuro deseable, posible y viable) de la unidad.

Para la construcción del escenario futurible es necesario tomar en cuenta el horizonte temporal determinado por el PEUSAC-2022. El cual servirá de base para establecer las variables internas y externas, que influyen en el desarrollo de las actividades de investigación, docencia y extensión de la unidad. Este análisis de las variables aporta elementos estratégicos para el proceso de planeación, permitiendo definir alternativas futuras e identificar áreas claves que deben ser atendidas.



En apoyo a la construcción del escenario futurible de la unidad, se sugiere incluir en éste, los sub-escenarios siguientes:

- Económico: variables relativas a recursos, inversión, satisfacción de necesidades y generación de riquezas, entre otros.
- Político: incluir variables relacionadas con el sistema de gobierno, partidos políticos, participación ciudadana, elecciones y consolidación de la democracia, entre otros.
- Socio-cultural: incluir variables relacionadas con el desarrollo humano sostenible, organización social y comunitaria; cultura y formas de vida, entre otros.
- Científico y tecnológico: tomar en cuenta variables sobre investigación especializada en distintos ámbitos, desarrollo e innovación tecnológica, desarrollo de procesos productivos, entre otros.
- Relacionado con la competitividad: incluir variables como: pertinencia y competitividad de los egresados; tendencias sobre la formación profesional; desarrollo de nuevas carreras junto a una congruencia de los programas de estudio.

Es importante que para la redacción del escenario futurible se seleccionen las variables representativas, con el fin de lograr un excelente nivel explicativo y predictivo; integrado en función de un futuro deseado, probable y posible; que aporte elementos al proceso de toma de decisiones, generando actitudes realistas y constructivas en función de los objetivos y valores institucionales.

Su redacción debe aportar elementos importantes al proceso de planeación, permitir identificar peligros y oportunidades; ofrecer la oportunidad de identificar alternativas futuras y cursos de acción a seguir.

“Un escenario futurible debe ser, en síntesis, la expresión de un estado de cosas que anhela la unidad académica porque refleja las aspiraciones y valores de sus miembros, las cuales son dignas de perseguirse hasta conquistarse.”¹

El informe de esta actividad debe iniciar identificando al grupo y a sus integrantes. Luego detallar el listado de tendencias, problemas y desafíos de la unidad, como las conclusiones a las que llegó por consenso, para desarrollar el escenario futurible. Este informe debe ser entregado después de su presentación en la plenaria, al conductor responsable de la actividad.

¹ Cita parafraseada de: Planeación Prospectiva, Una Estrategia para el Diseño del Futuro, Tomas Miklos y Ma. Elena Tello, Centro de Estudios Prospectivos de la Fundación Javier Barrios Sierra, Pág. 52



Se espera que las conclusiones sean consensuadas dentro del grupo antes de ser transcritas al informe final. De igual manera se espera una reflexión sobre los diversos tópicos para identificar con precisión las tendencias, problemas y desafíos que sustentan el escenario futuro de la unidad.



TALLERES DE IMPLEMENTACIÓN DEL PEUSAC-2022

Unidad: _____

GUÍA NÚMERO 2

TIEMPO DISPONIBLE PARA LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO EN GRUPO:
1 HORA

ACTUALIZACIÓN DE LA VISIÓN

OBJETIVOS

Inducir en el grupo la reflexión objetiva y consensuada, para formular la situación futura deseable y factible de la unidad.

PRODUCTO ESPERADO

Establecer la Visión consensuada presentada a la plenaria, y entregada al conductor responsable de la actividad.

INSTRUCCIONES

Para la actualización de la Visión se tomarán en cuenta las áreas clave, identificadas en el escenario futurible, debiendo estar redactada en consonancia con la Visión de la Universidad de San Carlos de Guatemala, detallada a continuación:

VISIÓN DE LA USAC

La Universidad de San Carlos de Guatemala es la institución superior estatal, autónoma, con cultura democrática, con enfoque multi e intercultural; vinculada y comprometida con el desarrollo científico, social, humanista y ambiental. Con una gestión actualizada, dinámica, efectiva, con recursos óptimamente utilizados para alcanzar sus fines y objetivos. Formadora de profesionales con principios éticos y excelencia académica.



En apoyo a esta discusión se definen los siguientes conceptos:

- **Visión:** es la imagen que una organización tiene de sí misma y de su futuro. El término visión se utiliza para describir un claro sentido de futuro, la comprensión de las acciones necesarias para hacerlo realidad. Representa el destino que se pretende transformar en realidad, la imagen que nosotros querríamos que tuviese nuestra unidad académica.
- **Visión:** es un desafío respecto de lo que puede ser la organización y sus miembros, un futuro posible y deseable. Los líderes deben crear proyecciones interesantes acerca de hacia dónde debe ir la organización, cuáles son los cambios importantes del futuro. Desde esta perspectiva, la visión debe asumirse como un proyecto para materializarse dentro de cierto plazo y el camino que se pretende seguir para alcanzarlo.
- En la Universidad de San Carlos de Guatemala, ¿Qué tipo de relación deseamos mantener? ¿Qué necesidades debemos satisfacer de nuestros estudiantes, la sociedad guatemalteca y el Estado?

Dado que en la Visión se incluye el posicionamiento de la unidad, se deben revisar los siguientes aspectos, a largo plazo:

1. **FUNCIONES DE LA UNIDAD:** ¿Qué necesidades desea que satisfacer a futuro la unidad? ¿Cuál sería la forma deseable, en que esta organización debe darles respuesta?
2. **SEGMENTACIÓN DE LA POBLACIÓN QUE SE DESEA ATENDER:** ¿A qué población debe dirigir la unidad sus recursos, sistemas, programas y proyectos? ¿Qué criterios debe utilizar para priorizar sus acciones?
3. **TECNOLOGÍA:** ¿Cómo debe la unidad, organizar y utilizar los recursos a su alcance para el desarrollo integral de sus funciones?



TALLERES DE IMPLEMENTACIÓN DEL PEUSAC-2022

Unidad: _____

GUÍA NÚMERO 3

**TIEMPO DISPONIBLE PARA LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO DE GRUPO:
2 HORAS**

DEFINICIÓN DE LOS VALORES Y COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

OBJETIVO

Inducir en el grupo la reflexión objetiva y consensuada; para seleccionar, priorizar valores y competencias, que debe poseer y practicar la unidad.

PRODUCTO ESPERADO

Un listado consensuado de valores y competencias, presentado a la plenaria y entregado al conductor de la actividad.

INSTRUCCIONES

Para la realización de la presente hoja de trabajo, utilice las conclusiones de la guía de discusión junto a la Hoja de Trabajo No.1.

El Grupo por consenso seleccionará los valores y competencias, que debe poseer y practicar la unidad. Debe tomarse en cuenta el posicionamiento de la organización respecto a los valores² y competencias que se enlistan a continuación, u otros que a su juicio se deben tomar en cuenta, pero no se encuentran plasmados.

En apoyo a esta discusión se presentan a continuación los siguientes conceptos:

- *Los valores representan las convicciones básicas de que “un modo específico de conducta es personal o socialmente preferible a un modo de conducta opuesto”. Los valores contienen un elemento de juicio en el que transmiten las ideas de un individuo como lo que es correcto, bueno o deseable.*

² Los valores del PEUSAC-2022 son: Verdad; Justicia; Libertad; Equidad.



- Los valores tienen tanto atributos de contenido como de intensidad. El atributo del contenido dice que un modo de conducta es **importante**. El atributo de intensidad especifica **cuán importante** es.
- Cuando calificamos los valores individuales en términos de su intensidad obtenemos el **sistema de valores** de una persona. Todos tenemos una jerarquía de valores que forma nuestro sistema de valores. Este sistema se identifica por la importancia relativa que asignamos a los valores como libertad, placer, respeto, honestidad, obediencia e igualdad.
- Los valores generalmente influyen en las actitudes y el comportamiento y deben ser relativamente estables y duraderos.

VALORES	DEFINICIONES
ÉTICA	Valores morales o buenas costumbres que se espera de todos los integrantes de una organización. Definen en sí misma la calidad de las acciones y relaciones humanas dentro de una sociedad o institución organizada. Es la parte de la filosofía que trata de los valores inherentes a la vida humana y sus formas de relación, dentro de una organización social determinada.
RESPECTO	Conjunto de buenas maneras de conducirse, relacionarse o comunicarse con los demás, manteniendo un alto nivel de deferencia.
IDENTIDAD	Cualidad individual que permite a la persona identificarse y hacer propios la misión, visión, fines objetivos, propósitos y metas de la organización.
COMPROMISO	Capacidad individual de asumir y cumplir responsabilidades con eficiencia, eficacia y productividad. Actitud positiva hacia el logro de los objetivos, metas, propósitos, proyectos de la organización en tiempo y espacio para los cuales fueron establecidos. Sentirse obligado con los objetivos de la organización, hacerlos propios.
RESPONSABILIDAD	Aptitud para cumplir en tiempo y espacio los compromisos adquiridos. Capacidad de responder por sus propios actos.
MÍSTICA	Identidad espiritual con la humanidad. Calidez en el trato a las personas. Sentimiento de solidaridad con las necesidades o sufrimientos humanos.
SOLIDARIDAD	Sentimiento que impele a los hombres a prestarse una ayuda mutua.
TOLERANCIA	Indulgencia, respeto y consideración hacia las maneras de pensar, de actuar y sentir de los demás.
TRANSPARENCIA	Actitud íntegra de proceder o comportarse ante situaciones administrativo-institucionales, fácilmente verificables. Proceso que requiere de las personas, actitudes de integridad y ética profesional en el cumplimiento de sus funciones y en la ejecución de su trabajo.



VALORES	DEFINICIONES
INTEGRIDAD	Obrar con rectitud y probidad inalterables. Calidad de integro
COOPERACIÓN	Actitud individual que predispone ayudar a trabajar armónicamente a otros, para alcanzar los resultados esperados en el tiempo establecido.
HONORABILIDAD	Condición honoraria que distingue a una persona por sus actos. Calidad personal de dignidad, honradez e integridad.
HONESTIDAD	Cualidad de honesto. Honesto: decente o decoroso, probo, recto, honrado.
JUSTICIA	Virtud que inclina a dar de cada uno lo que le corresponde o pertenece
EQUIDAD	Disposición del ánimo que mueve a dar de cada uno lo que merece.

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN
LIDERAZGO	Significa que la institución asuma la condición de líder, utilizando para ello toda su capacidad instalada y promoviendo la efectividad de sus equipos de trabajo y la pertinencia de sus servicios o productos.
COMPROMISO	Relación o convenio de calidad que debe existir entre una institución u organización y los usuarios de los servicios que presta y/o productos.
FLEXIBILIDAD	Capacidad de la institución u organización de adaptarse a los cambios por los avances científicos, tecnológicos y los requerimientos del mercado.
CREATIVIDAD	Virtud de creación e innovación, con el objeto de realizar las cosas de una forma diferente, para economizar tiempo y obtener mejores resultados.
TRABAJO EN EQUIPO	Disposición de la institución para estimular la organización del trabajo en torno a grupos de personas, cuyas habilidades y destrezas son complementarias que contribuyen efectivamente para obtener resultados.
LOGRO DE RESULTADOS	Cualidad que las organizaciones y instituciones tienen de fijarse metas y de alcanzarlas en el tiempo y con los recursos que programan para realizarlo. Característica de las organizaciones eficaces.
COMPRESIÓN DEL ENTORNO	Destreza de estudiar, analizar y entender los eventos que ocurren tanto a nivel nacional, regional e internacional y que influyen en el "quehacer" institucional u organizacional.

Para priorizar los valores, así como las competencias institucionales, cada integrante del grupo debe analizar individualmente el listado, seleccionar cinco valores y asignarles una ponderación de 5, 4, 3, 2, 1 puntos de acuerdo al orden de importancia que debe tener este valor en el desempeño institucional



de la unidad. Entendiendo 5 como el de mayor importancia y 1 el de menor importancia, pero que deben existir dentro de la cultura corporativa de la unidad académica.

Posteriormente el coordinador de grupo solicitará a cada integrante, el resultado del análisis individual, realizar la integración correspondiente, sumando las ponderaciones individuales para cada valor. En caso de presentarse alguna situación en la cual dos valores tengan igual ponderación, el grupo reflexionará si confirmará esta igualdad, o si le reasigna ponderación por prioridad a los valores.

El mismo procedimiento deberá seguirse para priorizar las competencias. Una vez identificados, consensuados y ponderados, los valores y competencias seleccionadas deben ser transcritos en el cuadro siguiente:

VALORES	5	4	3	2	1	TOTAL

COMPETENCIAS	5	4	3	2	1	TOTAL

CONSOLIDADO DE VALORES Y COMPETENCIAS DE LA UNIDAD

VALOR	Ponderación	COMPETENCIA	Ponderación



TALLERES DE IMPLEMENTACIÓN DEL PEUSAC-2022

Unidad: _____

GUÍA NÚMERO 4

TIEMPO DISPONIBLE PARA LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO EN GRUPO:
1 HORA

DEFINICIÓN DE LA MISIÓN

OBJETIVO

Inducir en el grupo la reflexión objetiva, consensuada para evaluar y actualizar la misión de la unidad.

PRODUCTO ESPERADO

Misión consensuada presentada a la plenaria, entregada al conductor responsable de la actividad.

INSTRUCCIONES

En este momento debe hacer una evaluación de la actual misión de la unidad, para determinar si dicha declaración sigue siendo válida o requiere de alguna modificación ya sea parcial o total.

Para realizar dicha evaluación el grupo debe tomar en cuenta los conceptos generales del contenido de los estatutos de la unidad, respecto a la declaración de la misión.

La Misión de la unidad se debe elaborar en consonancia con la misión de la Universidad de San Carlos de Guatemala, que a continuación se detalla:

MISIÓN DE LA USAC

“En su carácter de única universidad estatal le corresponde con exclusividad dirigir, organizar y desarrollar la educación superior del Estado y la educación estatal, así como la difusión de la cultura en todas sus manifestaciones. Promoverá por todos los medios a su alcance la investigación en todas las esferas del saber humano y cooperará al estudio y solución de los problemas nacionales.”³

“Su fin fundamental es elevar el nivel espiritual de los habitantes de la República, conservando, promoviendo y difundiendo la cultura y el saber científico.”⁴

“Contribuirá a la realización de la unión de Centro América y para tal fin procurará el intercambio de académicos, estudiantes y todo cuanto tienda a la vinculación espiritual de los pueblos del istmo.”⁵

³ Artículo 82, Constitución Política de la República de Guatemala.

⁴ Artículo 2, Ley Orgánica de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

⁵ Artículo 3, IBID.



Complementariamente y en apoyo a esta discusión se presentan a continuación los siguientes conceptos sobre el tema MISIÓN:

- *“Las organizaciones no son creadas aleatoriamente, sino que existen para cumplir algún propósito. Todas las organizaciones tienen una misión que cumplir, lo cual significa recibir un mandato que cumplir. La misión, que representa la razón de la existencia de una organización, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la unidad académica, y al que debe servir.”*
- *.”Una definición de la misión organizacional debe responder a tres preguntas básicas: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿por qué lo hacemos? La misión incluye los objetivos esenciales de la unidad académica y, generalmente, se focaliza en la atención a las exigencias de la sociedad”*
- *“La misión, propósito orientador de las actividades de la unidad académica y aglutinador de los esfuerzos de sus miembros, sirve para clarificar y comunicar los objetivos, los valores, las creencias que representan los principios básicos de la unidad académica, indica el camino que debe seguir la misma.”*
- *Toda organización tiene una misión que define su propósito, en esencia responde a su razón de ser y de existir, y a partir de este enunciado, la organización define la parte de la realidad hacia la cual va destinado el servicio que ofrecerá.*
- *La misión es la declaración que da origen a la definición de políticas y éstas a su vez a la definición de estrategias, objetivos y metas que son niveles más concretos de la planeación.*



En virtud que la misión contiene la razón de ser y de existir de una organización, se debe evaluar si la declaración actual presenta dentro de su enunciado lo siguiente:

1. **RAZÓN DE SER:** ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? y ¿Cómo lo hacemos?
2. **SEGMENTO DE LA POBLACIÓN A LA QUE VAN DIRIGIDOS NUESTROS PRODUCTOS O SERVICIOS:** ¿A qué población objetivo van dirigidas las acciones que realiza la unidad académica en el ámbito de la investigación, docencia y extensión?
3. **CARACTERÍSTICAS QUE DISTINGUEN A LA UNIDAD ACADÉMICA:** ¿Qué cualidades nos hacen diferentes de otras unidades académicas similares que existen en otras universidades?
4. **PRODUCTOS O SERVICIOS UNIVERSITARIOS QUE SE OFERTAN:** ¿Cuáles son los productos o servicios universitarios, en los ámbitos de la investigación, docencia y extensión, que ofrecemos?
5. **FUNCIONES QUE DEBE CUMPLIR:** ¿Qué necesidades en materia de educación superior e integración centroamericana satisface la unidad?
6. **RECURSOS TECNOLÓGICOS QUE UTILIZA:** ¿Cuáles son los recursos tecnológicos para desarrollar de manera integral las funciones básicas (investigación, docencia y extensión) de la unidad?
7. **VALORES Y COMPETENCIAS INSTITUCIONALES:** ¿Qué valores y competencias deben tener y practicar la unidad?



TALLERES DE IMPLEMENTACIÓN DEL PEUSAC-2022

Unidad: _____

GUÍA NÚMERO 5

TIEMPO DISPONIBLE PARA LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO EN GRUPO:
4 HORAS

DEFINICIÓN DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS

OBJETIVO

Inducir en el grupo, la reflexión objetiva y consensuada que conlleve a la identificación de los objetivos y metas que la unidad se trazarará para cada una de las líneas estratégicas del PEUSAC-2022.

PRODUCTO ESPERADO

Propuesta consensuada de plan de acción del PEUSAC-2022 para la unidad desarrollada sobre la base de las líneas estratégicas que le corresponde desenvolver.

INSTRUCCIONES

Para realizar este ejercicio el grupo utilizará como herramientas de consulta y apoyo la versión ejecutiva del Plan Estratégico USAC-2022 aprobada por el Consejo Superior Universitario. Las conclusiones previamente obtenidas a través de las guías de trabajo anteriores, consensuadas y avaladas por los participantes en los talleres y matrices del Plan elaboradas para fines de monitoreo y evaluación.

Durante el proceso de trabajo se deberá analizar cada una de las líneas estratégicas asignadas al grupo y determinar con la finalidad de adecuar la información contenida en las matrices. Los **objetivos estratégicos** y **metas** de la unidad y establecer el tipo de actividades o acciones que se deben ejecutar (**inductor**), definir las acciones (**iniciativa estratégica**), los **recursos** necesarios para su ejecución y los **responsables** institucionales. Los **indicadores** son la forma en que se medirá el objetivo de la línea estratégica, podrán agregarse indicadores específicos, sin embargo los indicadores generales no deben ser modificados porque servirán para el sistema de monitoreo y evaluación del PEUSAC-2022.

Para esta actividad deben utilizar las matrices en Excel proporcionadas a cada grupo de Trabajo. La definición de las líneas estratégicas que les hayan sido encomendadas se utilizará el Escenario Futurable, unificado y consensuado en el primer taller. Con base en este análisis se procederá a adecuar los objetivos estratégicos de cada línea ajustándolos al contenido del Escenario Futurable de su Unidad.



Estas matrices servirán de base para que la unidad desarrolle sus planes de mediano plazo y los planes operativos anuales. Adicionalmente la información consignada en ellas servirá de base para evaluar en un futuro, el cumplimiento de metas por parte de la unidad y el avance alcanzado en el Plan Estratégico USAC-2022.

Para facilitar el desarrollo de esta hoja de trabajo, se presentan las siguientes definiciones:

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Es el enunciado que vincula a la línea estratégica con el escenario futurible. Este enunciado debe contener el propósito con el cual se hacen las actividades, especifica y concretamente: el lugar, la acción, el resultado que se pretende alcanzar para resolver problemas y necesidades previamente identificadas. Éstos deben ser claros, precisos y factibles de cumplirse.

INDICADOR: Identifica la forma en que se medirá el cumplimiento del objetivo estratégico. La dimensional con la que se formula el indicador debe ser igual con la que se establece la meta. El indicador podrá ser de efecto o de impacto, el primero verifica que las actividades fueron realizadas en el tiempo previsto; el segundo verifica que el impacto deseado, sobre el escenario futurible, se está logrando.

INDUCTOR: Es el tipo de actividad o acción que es necesario desarrollar para alcanzar el objetivo estratégico y la meta o metas propuestas.

INICIATIVA ESTRATÉGICA: Desarrolla con un mayor grado de detalle el grupo de acciones o actividades que se llevarán a cabo para generar los resultados planteados en el objetivo y las metas propuestas.

RESPONSABLES: Es la definición de la dependencia o dependencias de la estructura orgánica de la unidad académica, que se hará(n) cargo de ejecutar la iniciativa estratégica.

RECURSOS: Es la definición global de los insumos (humanos, materiales, tecnológicos, financieros y otros) que se requieren para llevar a cabo la iniciativa estratégica.

META: Son los resultados esperados, objetivamente verificables, que se pretende alcanzar en el tiempo. Pueden clasificarse en metas de corto, mediano y largo plazo (se entiende por corto plazo un año, por mediano plazo cuatro años, y por largo plazo más de cuatro años). La meta debe expresar los impactos esperados en términos de calidad, cantidad y tiempo.



TALLERES DE IMPLEMENTACIÓN DEL PEUSAC-2022

Unidad: _____

GUÍA NÚMERO 6

TIEMPO DISPONIBLE PARA LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO EN GRUPO:
2 HORAS

ANÁLISIS FODA

OBJETIVO

Inducir en el grupo, la reflexión objetiva y consensuada para identificar y describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la unidad.

PRODUCTO ESPERADO

Análisis FODA consensuado, presentado a la plenaria y entregado al conductor responsable de la actividad.

INSTRUCCIONES

Para la realización de este ejercicio, se deben utilizar las conclusiones de la guía de discusión número 1 y las hojas de trabajo número 1, 2 y 3 consensuadas de los 4 grupos de trabajo. Recuerde que la objetividad con que se realice el análisis FODA de la Unidad, se establecerán con precisión las políticas y estrategias que formarán parte del PLAN ESTRATÉGICO QUE DEBERÁ IMPLEMENTARSE Y CUMPLIRSE. Para el análisis FODA, apóyese en las siguientes definiciones:

1. **FORTALEZAS:** Elementos positivos que tiene una organización para cumplir con su misión y alcanzar su visión futura.
2. **OPORTUNIDADES:** Elementos positivos del medio externo que favorecen el logro de la misión y visión de la organización, cuando estos son oportunamente aprovechados.
3. **DEBILIDADES:** Elementos débiles, barreras u obstáculos internos de la organización que no le permiten el logro de la misión y limitan poder llegar a la visión futura de la misma.
4. **AMENZAS:** Elementos externos que se oponen al logro de la misión y visión de la organización, por ejemplo las fluctuaciones del dólar, los recortes presupuestarios en las instituciones públicas, o el incremento de la inflación en organizaciones privadas



ANÁLISIS FODA

TENDENCIA IDENTIFICADA:

ANÁLISIS INTERNO				
PROBLEMA	FORTALEZA	DEBILIDAD	OPORTUNIDAD	AMENAZA

ANÁLISIS FODA

TENDENCIA IDENTIFICADA:

ANÁLISIS INTERNO			ANÁLISIS EXTERNO	
DESAFÍO	FORTALEZA	DEBILIDAD	OPORTUNIDAD	AMENAZA



TALLERES DE IMPLEMENTACIÓN DEL PEUSAC-2022

Unidad: _____

GUÍA NÚMERO 7

TIEMPO DISPONIBLE PARA LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO EN GRUPO:
4 HORAS

DEFINICIÓN DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS

OBJETIVO

Inducir en el grupo, la reflexión objetiva y consensuada para identificar y describir las políticas y estrategias de la unidad académica.

PRODUCTO ESPERADO

Políticas y estrategias, de la unidad académica para los próximos años, consensuados, presentados a la plenaria y entregados al conductor de la actividad.

INSTRUCCIONES

Por consenso de grupo, para realizar este ejercicio, deberá utilizar las conclusiones obtenidas en la guía de discusión y Guía No.1, 2,3 y 4. El grupo deberá tomar de base, el Plan Estratégico USAC-2022, y analizará cada una de las estrategias allí expuestas y a partir de los resultados del análisis FODA, deberá trazar las propias metas o indicadores de la unidad para alcanzar los resultados esperados que se definieron en la programación estratégica del PE-USAC-2022.

Luego fortalezcan los criterios del grupo con las definiciones siguientes:

1. **PROBLEMA:** Son los factores negativos que influyen dentro de la unidad académica ocasionando pérdidas, inestabilidad, improductividad, estancamiento en los procesos de desarrollo, entre otros.
2. **PROBLEMA PRIORITARIO:** son aquellos que por su magnitud, impacto y costo requieren la intervención oportuna de los dirigentes e involucrados de la unidad.
3. **NECESIDAD:** Situación que requiere intervención oportuna para satisfacer las exigencias demandadas que se presentan a la unidad.
4. **POLITICAS:** Son las orientaciones generales que se definen en la unidad académica para cumplir su misión y alcanzar su visión; la política debe responder y dar solución viable en el



tiempo y con los recursos disponibles, a las necesidades de desarrollo de la unidad académica. Dado que la política debe orientar las acciones a todos los niveles, esta constituye una decisión del más alto nivel dentro de la unidad académica.

5. **ESTRATEGIAS:** Constituyen la parte sustantiva del plan estratégico de la unidad académica que contienen las modalidades a través de las cuales se habrá de pasar de las ideas del plan a la acción; los lineamientos contenidos en las estrategias deben orientar hacia la búsqueda de la alta efectividad en el cumplimiento de la política.

IDENTIFICACIÓN DE PROPUESTAS DE POLÍTICAS GENERALES				
PRIORIDAD	TENDENCIAS	PRIORIDAD	PROBLEMA	PROPUESTA DE POLÍTICA



TALLERES DE IMPLEMENTACIÓN DEL PEUSAC-2022

Unidad: _____

GUÍA NÚMERO 8

TIEMPO DISPONIBLE PARA LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO EN GRUPO:
4 HORAS

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y METAS

OBEJETIVO

Inducir en el grupo, la reflexión objetiva y consensuada para identificar y describir objetivos y metas de la unidad, con los cuales se habrá de implementar el PEUSAC-2022.

PRODUCTO ESPERADO

Objetivos y metas de la unidad académica para los próximos años, consensuados, presentados a la plenaria y entregados al conductor de la actividad.

INSTRUCCIONES

Por consenso de grupo, para realizar este ejercicio, deberá utilizar las conclusiones obtenidas en la hoja de **trabajo**. Luego fortalezcan los criterios del grupo con las definiciones siguientes:

OBJETIVOS: Son enunciados que se formulan en función de las estrategias y especifican concretamente el lugar, la acción y el resultado que se pretende alcanzar para resolver problemas y necesidades previamente identificadas. Estos deben ser claros, precisos y factibles de cumplirse.

METAS: Son los resultados esperados objetivamente verificables, que se pretenden alcanzar en el tiempo. Pueden clasificarse en metas de corto, mediano y largo plazo (por convicción se sugiere utilizar corto plazo un año; mediano plazo el período de la gestión dentro de la unidad académica, y largo plazo dos períodos de gestión. La meta debe expresar los impactos esperados en términos de calidad, cantidad y tiempo.



EJEMPLO DE UTILIZACIÓN DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE LA GUÍA DE DISCUSIÓN Y HOJAS DE TRABAJO

A continuación se presenta un ejemplo derivado de la utilización de la metodología para llevar a cabo un taller similar en la Confederación de Universidades de Centroamérica, se presenta en esta oportunidad por la relación que tiene con los resultados esperados en esta oportunidad.

ELABORACIÓN DE LISTA DE TENDENCIAS, PROBLEMAS Y DESAFÍOS

En el ejemplo se asume que un grupo de trabajo arribó al listado de tendencias numerados del 1 al 6. Los signos entre paréntesis indican que la tendencia va de menos a más (- +); estancamiento (); y cuando la tendencia es hacia disminución (+ -).

Al tener identificadas las tendencias, el grupo deberá analizarlas una por una, para determinar los problemas que se derivan a raíz de su existencia, en la unidad. Al tener identificados los problemas, se sugiere vincularlos a las tendencias a través de la numeración, a fin de que sean ordenados tanto problemas como desafíos, a partir de la numeración de las tendencias, de tal manera que debajo de la tendencia número uno, se deberán incluir como 1.1, 1.2, 1.3, sucesivamente, a los problemas identificados como derivados o relacionados con la tendencia número 1. Igualmente se tendrá una numeración similar para los desafíos identificados como derivados o relacionados con dicha tendencia.

Es importante que para el caso de los desafíos, el grupo analice aquellas necesidades que se tienen en la sociedad guatemalteca sobre la educación superior que debe ser atendida por la unidad y que aún no se han logrado satisfacer plenamente, para identificar cuáles serían a futuro los desafíos que se plantean para incrementar los niveles de satisfacción sobre la oferta académica.

EJEMPLO ORIENTADOR PARA LA GUÍA DE DISCUSIÓN No. 1

Lista de tendencias:

1. Surgimiento de la comunicación de masas como medio de educación informal (- +)
2. Privatización de la educación superior (- +)



3. Incremento de programas de post-grado en universidades privadas que no alcanzan estándares de altos de calidad (- +)
4. Decremento de la asignación presupuestal a la educación superior (+ -)
5. Estancamiento de la actividad de investigación ()
6. Incremento de la educación para el trabajo (- +)

Lista de problemas derivadas de las tendencias

1. Surgimiento de la comunicación de masas como medio de educación (- +)

- 1.1 Limitado acceso a la tecnología en el proceso educativo.
- 1.2 Inadecuada selección, evaluación y acreditación docente.

2. Privatización de la educación superior (- +)

- 2.1 Competitividad en la asignación y gestión de recursos (nacionales e internacionales).

3. Incremento de programas de post-grado y gestión de recursos nacionales e internacionales (- +)

- 3.1 Falta de preparación integral para generar amplitud de la oferta estatal de post- grado.

4. Decremento de la asignación presupuestal a la educación superior (- +)

- 4.1 Limitaciones para el fortalecimiento de sus programas y acceso a la tecnología.
- 4.2 Desaprovechamiento de los recursos tecnológicos disponibles.

5. Estancamiento de la actividad de investigación ()

- 5.1 Productos de investigación no útiles a la comunidad universitaria y a la sociedad (falta de productividad del conocimiento).



5.2 Falta de liderazgo institucional

6. Incremento de la educación para el trabajo (- +)

6.1 Débiles vínculos con el sector productivo

6.2 Falta de experiencia en el ejercicio profesional de los docentes

Lista de desafíos derivados de las tendencias

1. Surgimiento de la comunicación de masas como medio de educación Informal (- +)

1.1 Fortalecimiento de la capacidad tecnológica para enlazarse a las redes de informática y telemática.

1.2 Fortalecer la apertura tecnológica para la diversificación de carreras a distancia.

2. Privatización de la educación superior (- +)

2.1 Incremento de la calidad de la oferta estatal de educación superior.

3. Incremento de programas de post-grado en universidades privadas que no alcanzan estándares altos de calidad (- +)

3.1 Elevar la capacidad de oferta estatal de educación superior a nivel de postgrado.

4. Decremento de la asignación presupuestal a la educación superior (- +)



- 4.1 Elevar la calidad y la excelencia para alcanzar la credibilidad que permita el incremento presupuestario.
- 4.2 Mejorar procesos de selección y de ingreso de: Estudiantes, docentes y administrativos a las universidades.
- 4.3 Transparentar la ejecución del gasto e incrementar el beneficio social por recurso asignado.

5. Estancamiento de la actividad de investigación ()

- 5.1 Priorizar el destino de los recursos hacia la actividad de investigación de alto impacto social.
- 5.2 Introducir reformas a los planes de estudios que incorporen la investigación como eje primordial del proceso educativo.

6. Incremento de la educación para el trabajo (+-)

- 6.1 Desarrollar permanentemente estudios profesiográficos del mercado laboral.
- 6.2 Fortalecimiento de los vínculos universidad-sociedad que se anticipen a los acontecimientos.

DEFINICIÓN DE LA VISIÓN, VALORES INSTITUCIONALES Y MISIÓN

Con estas tendencias, problemas y desafíos, se hizo el ejercicio de formular una visión, el consolidado de valores y una misión para la Confederación de Universidades de Centroamérica, lo cual se presenta a continuación.



EJEMPLO ORIENTADOR PARA DESARROLLAR LA HOJA DE TRABAJO No.1

Visión para la Confederación⁶

Ser una confederación centroamericana altamente intelectual y ética, con identidad, excelencia y alto compromiso social, que viabiliza la integración y coordinación de un sistema universitario integrado académicamente y con alta pertinencia e integridad, respecto a las necesidades económico-sociales de la población de la región para su desarrollo.

EJEMPLO ORIENTADOR PARA DESARROLLAR LA HOJA DE TRABAJO No. 2

Valor	Ponderación	Competencia	Ponderación
Ética	5	Liderazgo	5
Solidaridad	4	Excelencia	4
Transparencia	3	Pertinencia	3
Identidad	2	Credibilidad	2
Integridad	1	Proactividad	1

EJEMPLO ORIENTADOR PARA DESARROLLAR LA HOJA DE TRABAJO No. 3

Ejemplo de una Misión para la Confederación

Facilitar con liderazgo la integración y coordinación de todas las acciones que realizan las universidades miembros, para lograr con excelencia y pertinencia la integración de programas educativos, procesos de investigación y servicio social, optimizando, con credibilidad y proactividad, el aprovechamiento de los recursos disponibles en la región y potencializando la capacidad de gestión y el impacto de la inversión de las universidades en la región centroamericana.

Para el llenado de la matriz FODA, se deberá iniciar con la indicación en el encabezado de la tendencia que se está analizando. Luego se deberá llenar una fila por cada problema identificado, con el análisis interno, destacando las fortalezas y debilidades que tiene la institución para atender el problema y luego con el análisis externo, para identificar las oportunidades y amenazas que el entorno presenta sobre el problema identificado.

De la misma manera se deberán trabajar la matriz FODA para el análisis de los desafíos

⁶ Se reitera que este es un ejemplo de formulación de una visión, de valores y de misión, se ha elaborado con fines didácticos, no se trata de ningún tipo de propuesta para la discusión.



DEFINICIÓN DE PROPUESTAS DE “POLÍTICAS GENERALES”

Al tener completado el análisis FODA, se deberá visualizar si existen varios problemas y sus desafíos que puedan agruparse, ya sea porque estén relacionados con vínculos causales entre sí o porque pertenezcan a la misma naturaleza. Al tener enlistados los problemas y los desafíos ya sea de manera individual o de manera agrupada, se deberán formular propuestas de “Políticas Generales” que deba emprender la unidad académica para enfrentar las tendencias, los problemas y los desafíos identificados.

Para analizar este ejercicio, hay que considerar que el término “política” tiene muchas acepciones y significados, que van desde la política como ciencia, la política como ejercicio de poder, la política como instrumento, la política como parte de un plan de gobierno entre otros. En esta oportunidad, se utiliza el término política bajo la última acepción, para lo cual se ofrecen las breves consideraciones teóricas siguientes, que pueden ser utilizadas para orientar la utilización del término “política” en el sentido que lo exige este ejercicio de planificación.

En una organización participativa como la USAC, en la que se tiende a una distribución y no a la concentración del poder, el dominio política se ejerce entre otras, para destinar los recursos hacia las actividades que generan los mayores impactos sobre las prioridades acordadas. Los enunciados generales que sirven de base para orientar las decisiones que habrá de tomar en todos los niveles para realizar acciones enmarcadas en las prioridades establecidas, son propuestas de “Políticas Generales” que se buscarían en esta parte del ejercicio.⁷

Por tanto, las propuestas de políticas generales deberán contener entre otras, las prioridades y los cambios globales buscados por la unidad académica, para cumplir sus funciones expresadas en la misión y para alcanzar la situación deseada expresada en la visión. En la formulación de las propuestas de políticas generales se debe propiciar la incorporación de los intereses de los sectores directamente involucrados en el desarrollo de la unidad académica para que de allí se deriven decisiones e iniciativas con responsabilidades y compromisos compartidos.

⁷ Mayor ampliación sobre este concepto, ver: “POLÍTICA, GOBIERNO Y GERENCIA DE LAS ORGANIZACIONES”, Jorge Etkin, PP 311 a 319 (Discusión de los conceptos, citando la posición de autores tales como Max Weber (1926), J. Galbraith (1985), Weaber y Rockman (1993), N. Lechner (1986), B. Kilksberg (1997), Bresser Pereira (1997)



Para facilitar la formulación de las propuestas de “Políticas Generales”, se sugiere responder las siguientes preguntas:

Dentro del conjunto de tendencias, problemas y desafíos identificados, ¿Cuáles son los problemas y desafíos que se consideran prioritarios para la unidad académica?

Frente al problema o grupo de problemas y desafíos definidos como prioritarios, ¿Cuál es la orientación general que debe dar la unidad académica a sus acciones para poder contribuir adecuadamente a su solución en el marco de su misión?

¿Cuál debe ser la orientación general que se debe dar a las acciones para alcanzar la visión?

EJEMPLO ORIENTADOR PARA DESARROLLAR LA HOJA DE TRABAJO No. 5

TENDENCIA No.2: Privatización de la educación superior.

PROBLEMA No. 2.1: Competitividad en la asignación y gestión en la asignación y Gestión de Recursos.

DESAFIO No. 2.1: Incremento en la calidad de la oferta estatal de la educación superior.

En base al análisis anterior puede formularse la siguiente política regional para enfrentar y resolver la situación que actualmente enfrentan las universidades por la privatización de la educación superior, como un efecto sustantivo de la Globalización en la región centroamericana.

POLÍTICA:

Fortalecimiento del sistema universitario centroamericano, para elevar la calidad y competitividad de la oferta estatal de la educación superior para el desarrollo integral de la región.



LÍNEAS ESTRATÉGICAS PARA UNIDADES ADMINISTRACIÓN CENTRAL

Inter Área Eje	ÁREAS		
	Académica	Liderazgo Institucional	Sistema de Gobierno y Administración
0.1; 0.2	A.0.5	B.0.1	C.0.1; C.0.2; C.0.3; C.0.4; C.0.5; C.0.6; C.0.7; C.0.8; C.0.9; C.0.10; C.0.11; C.0.12
	A.1.4; A.1.5; A.1.6; A.1.7 A.1.8; A.1.9 A.1.10	B.1.1; B.1.2; B.1.3	C.1.1; C.1.2; C.1.3; C.1.4; C.1.5; C.1.6;
	A.2.1; A.2.2; A.2.3; A.2.4; A.2.5; A.2.7; A.2.8;		C.2.2; C.2.3; C.2.4
	A.3.1; A.3.2; A.3.3; A.3.4; A.3.5	B.3.1; B.3.2; B.3.3; B.3.4; B.3.5	C.3.1; C.3.2; C.3.3
Subtotal 2 líneas	Subtotal 20 líneas	Subtotal 9 líneas	Subtotal 24 líneas
			Total 55 líneas



LÍNEAS ESTRATÉGICAS PARA UNDADES ACADÉMICAS

Inter Área Eje	ÁREAS		
	Académica	Liderazgo Institucional	Sistema de Gobierno y Administración
0.1; 0.2	A.0.1; A.0.2; A.0.3; A.0.4	B.0.1	C.0.8; C.0.12
	A.1.1; A.1.2; A.1.3; A.1.4; A.1.5; A.1.6; A.1.7; A.1.8; A.1.9; A.1.10	B.1.1; B.1.2	C.1.1; C.1.2; C.1.3; C.1.4; C.1.5; C.1.6
	A.2.1; A.2.2; A.2.3; A.2.4; A.2.5; A.2.6; A.2.8	B.2.1; B.2.2	C.2.1; C.2.3; C.2.4
	A.3.1; A.3.2; A.3.3	B.3.1; B.3.2; B.3.5	C.3.1; C.3.3
Subtotal 2 líneas	Subtotal 24 líneas	Subtotal 8 líneas	Subtotal 13 líneas
			Total 47 líneas

Id y enseñad a todos