



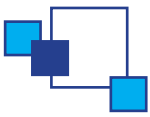
USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Cuaderno de **P**lanificación No. 1

MISIÓN Y VISIÓN

Licda. Ana Rosa Batres

Guatemala, agosto 2015.



Coordinadora General de Planificación Universidad de San Carlos de Guatemala



Cuaderno de Planificación

No. 1

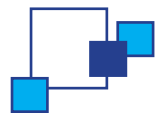
MISIÓN Y VISIÓN

Ana Rosa Batres



Guatemala, agosto 2015

CONTENIDO



I. Presentación

II. Misión y Visión

II.1 Importancia de la Misión y Visión

II.2 El papel de la misión y Visión

III. Misión

III.1 ¿Por qué debe formularse explícitamente la misión de la Unidad?

III.2 Concepto de misión

III.3 Elaboración de la misión

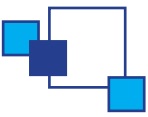
III.4 Componentes de la misión

III.4.1 Ejemplo: misión de la Facultad de Odontología

III.4.2 Disposición del Consejo Superior Universitario

III.5 Preguntas clave

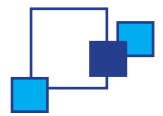
III.6 Enunciado de la misión



IV. Visión

- IV.1 ¿Por qué debe formularse explícitamente la visión de la unidad.
- IV.2 Concepto de visión.
- IV.3 Elaboración de la visión.
 - IV.3.1 Características de la visión.
- IV.4 Componentes de la visión.
 - IV.4.1 Ejemplo: visión de la Escuela de Ciencias Lingüísticas.
- IV.5 Preguntas clave
- IV.6 Enunciado de la visión

V. Diferencias entre Misión y Visión



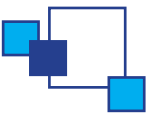
VI. Actualización/Revisión

VII. Valores y Principios

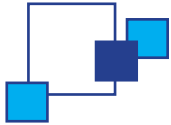
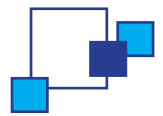
VII.1 Valores

VII.2 Principios

VIII. Bibliografía Consultada



Presentación

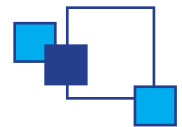


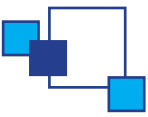
La Coordinadora General de Planificación (CGP) inicia la publicación de una serie de “Cuadernos de Planificación” con el objetivo de formar al personal de la Universidad de San Carlos de Guatemala para afianzar una cultura a fin de alcanzar los resultados proyectados con estrategias integrales.

Cada número estará dedicado a un tema específico de importancia relevante de modo que cada Coordinadora de Planificación, en cada una de las unidades ejecutoras de la Universidad irá construyendo una biblioteca mínima de apoyo al quehacer y al cumplimiento del objetivo, que conforme al Reglamento del Sistema de Planificación Universitario, incluyen la contribución al desarrollo de su respectiva unidad, conduciendo, facilitando y ejecutando los procesos de planificación y programación.

Los Cuadernos de Planificación están concebidos para beneficiar directamente a los encargados de planificación de la Universidad de San Carlos de Guatemala, incluyendo a todo el personal profesional de la Coordinadora General y de cada una de las Coordinadoras de Planificación (o su equivalente) en la Universidad. La población objetivo también comprende a las autoridades superiores de las Unidades Académicas y Direcciones Generales de la Administración Centrales y a los jefes de dependencia responsables de elaborar la programación operativa anual.

El Cuaderno Número 1: Misión y Visión, contiene los conceptos básicos e incluye los elementos constitutivos de cada uno, la guía mínima para su elaboración, cómo se revisan y/o actualizan. Además se incluyen las listas de valores universitarios, así como los principios de la Universidad. Para facilitar la comprensión de los conceptos, se muestran ejemplos de misiones y visiones de la propia Universidad y de algunas unidades académicas.





2 Misión y Visión



II.1: IMPORTANCIA DE LA MISIÓN Y DE LA VISIÓN

La elaboración, construcción y acuerdo sobre la misión y la visión de una unidad es el primer paso de la planificación estratégica. Antecede inmediatamente a la elaboración del diagnóstico, el cual se hace en función de la misión y de la visión. A fin de hacer de la planificación una útil herramienta de trabajo, para cada Unidad. Lo primero y más sustantivo es tener total claridad a dónde se dirigen, para dónde deben y quieren ir.

Antes de iniciar la construcción de la misión y visión es indispensable conocer el marco legal de la Universidad¹ y normativa que aplica a la Unidad Ejecutora², en los cuales debe fundamentarse la planificación estratégica.

Además de conocer el marco legal, todos los participantes en la construcción de la misión y visión de la unidad ejecutora deben estar familiarizados y entender el Plan Estratégico USAC 2022, poniendo especial atención en la misión y visión de la USAC, que serán los marcos en los cuales deben estar comprendidas todas las misiones y visiones particulares de las unidades que conforman la Universidad.

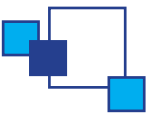
Es de suma importancia que todos los miembros de una unidad ejecutora conozcan por qué realizan las actividades, de dónde provino la necesidad de hacerlas y hacia dónde están conduciendo a la Unidad. Es posible que los miembros de la Unidad sólo sepan los procedimientos y los repitan una y otra vez, no le encuentren sentido a su trabajo y por ello no se esfuerzan en lograr resultados pues ignoran sus propósitos.

Importa tener la idea del rumbo deseado para lograr calidad en los productos y/o servicios que se ofrecen, conocer la misión y visión para dirigir los esfuerzos de cada uno hacia el logro de los propósitos de la Unidad. Tomar en cuenta que la misión y visión son duraderas y estables, a diferencia de los medios y fines de un corto plazo.



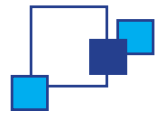
¹Puede consultar la página http://www.usac.edu.gt/secundario_dua.php?c=2209&f=manuales en donde encontrará las Leyes y Reglamentos de la USAC.

²En este documento Unidad Ejecutora comprende: Unidad Académica (Facultades, Escuelas no Facultativas, Centro Universitarios), Direcciones Generales, Coordinadoras Generales, Rectorado, Secretaría General, Auditoría Interna, Departamento de Asuntos Jurídicos, Plan de Prestaciones, Unidad Ejecutor USAC-BCIE.

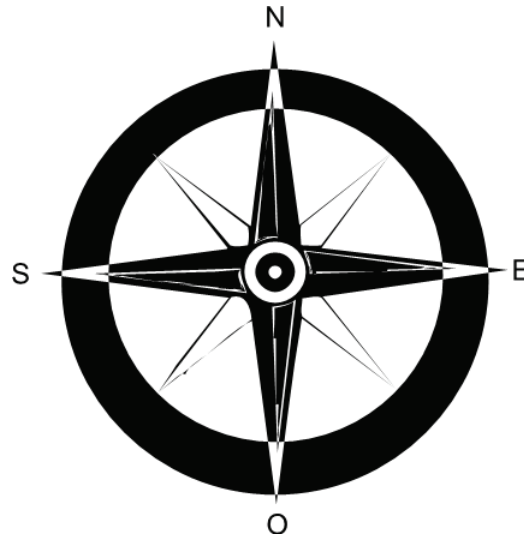


IMPORTANCIA BASE Y FUNDAMENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO

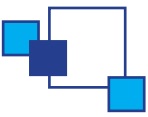




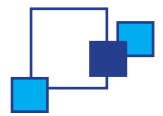
Misión+visión



Norte necesario: Da a conocer públicamente su propósito permanente.



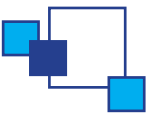
3 Misión



III.1: ¿POR QUÉ DEBE FORMULARSE EXPLÍCITAMENTE LA MISIÓN DE LA UNIDAD?

Se ha afirmado antes que la misión es una parte importante y fundamental de la planificación estratégica. Sin embargo, por su misma importancia, es conveniente que la comunidad universitaria conozca el por qué es necesario que la misión sea explícita, clara y conocida interna y externamente. A continuación se apuntan algunas de las razones que justifican la inversión de tiempo y dinero para llegar a tener una misión correctamente elaborada.

- Da certeza a todos los miembros de una unidad ejecutora sobre los propósitos de la misma; de esa cuenta se evita que diversas dependencias, por ignorar la razón de ser de la unidad, trabajen y se esfuercen en función de propósitos divergentes o incluso contradictorios y contrarios a la verdadera naturaleza de la unidad.
- Ofrece un ordenamiento lógico y racional a la asignación de los recursos (humanos, físicos y presupuestarios) para optimizar su uso.
- coloca el marco global para la definición de políticas, estrategias, programas y proyectos.
- Define el rumbo con claridad y precisión como elemento clave de los recursos organizacionales.
- Contribuye efectivamente al logro de la misión general de la Universidad de San Carlos de Guatemala desde la especificidad de la misión de la unidad, a la vez guía el desempeño de cada una de sus dependencias.
- Fortalece el clima organizacional motivando la aplicación del talento humano hacia el cumplimiento de la misión compartida.



Además de marcar el rumbo de la Unidad, guiar e inducir un cierto comportamiento de las personas para que se identifiquen con la Unidad, definir la misión es importante porque:

- Da claridad y consistencia con los propósitos y fines de la Universidad y cada una de las unidades que la conforman.
- Es el punto de partida y referente de la planificación para el desarrollo universitario.
- Enmarca y facilita la identificación de objetivos, fines y propósito y estrategias de la Universidad y de cada una de sus unidades.
- Consolida la imagen generalmente aceptada como percepción interna y externa de la unidad, delimitando su área de competencia o campo de acción a la vez que la diferencia de los demás.
- Posibilita la generación de clima y cultura organizacional más convenientes.

III.2: CONCEPTO DE MISIÓN

Es un importante elemento de planificación estratégica que guía el trabajo. Es la descripción concisa³ y clara de la razón de ser de la Unidad, lo que le confiere su esencia y define su propósito.

“La misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su “quehacer” institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia.”⁴

“La Misión describe el concepto y la naturaleza de una organización. Es su razón de ser. Establece lo que se planea hacer, cuál es el mercado o sector al que va dirigido, así como las premisas filosóficas primordiales.”⁵



³Aunque la menor concreción no le resta validez. La unidad decidirá qué tan descriptiva quiere que sea su misión.

⁴Armijo, Mariana, Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público (Versión preliminar), ILPES/CEPAL, 2009. Pág. 23.

⁵De acuerdo con Patrick J. Below, George L. Morrissey y Betty L. Acomb (BELOW, Patrick J., MORRISEY George L., ACOMB Betty L. The Executive Guide to Strategic Planning Jossey-Bass Inc., Publishers, USA 1987).



Otros autores definen la Misión “como un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia, propósitos o funciones que la organización desea satisfacer, su base de usuarios o consumidores y los métodos fundamentales para cumplir con este propósito.”⁶

La misión debe estar terminada, redactada en su versión final y aceptada por el equipo de trabajo, como insumo primordial para establecer la visión de la unidad.

Como puede apreciarse en los conceptos de misión que anteceden, de cualquier manera que se defina, es la declaración que hace público cuál es la razón esencial de ser y operar de cada Unidad.

III.3: ELABORACIÓN DE LA MISIÓN

una unidad ejecutora debe ser trabajo en equipo. La responsabilidad no debe recaer en una sola persona, dado que se necesita tener la certeza de incluir a todos los miembros de la unidad, abarcar todas las perspectivas, a fin de que los involucrados tengan mayor participación y compromiso para cumplirla efectivamente. En primer lugar y como condición indispensable, debe conocer la Misión de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en la cual debe enmarcarse la misión de la unidad, la que debe tener coherencia y alineación con la misión institucional de la Universidad de San Carlos de Guatemala,

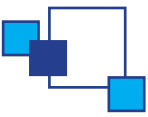
MISIÓN USAC

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

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.



⁶Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan y J. William Pfeiffer (GOODSTEIN Leonard D., NOLAN Timothy M., PFEIFFER J. William, Planeación Estratégica Aplicada”, Edit. Mc graw Hill, Colombia, 1999.)



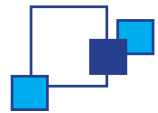
en la cual debe enmarcarse la misión de la unidad, la que debe tener coherencia y alineación con la misión institucional de la Universidad.

En la extensa bibliografía sobre planificación estratégica existe unanimidad en la importancia de contar con una misión elaborada en equipo para cada unidad. Lo que no existe es una fórmula única para redactar la misión, ni una guía técnica exacta e invariable sobre su formulación. Sin embargo si existe consenso en los componentes de la misma.

III.4: COMPONENTES DE LA MISIÓN

Toda misión debe contener los siguientes componentes. No existe regla para ordenarlos; El equipo que redacte la misión será quien decida el orden de los mismos.

- Razón de ser: responde a las preguntas por qué existe la Unidad y para qué fue creada, qué motivo impulsó su creación y detalla la orientación de sus esfuerzos y actividades.
- Naturaleza de la Unidad: explica el papel que juega en la Universidad (Por ejemplo: es una unidad académica, una unidad de la administración central, una unidad de asesoría, de dirección).
- Explicita el camino a seguir, el rumbo.
- Característica(s) que le dan identidad: rasgos que la diferencian de otras Unidades similares, su especificidad.
- Competencias: capacidades (conocimientos, habilidades, actitudes) para lograr el desarrollo de la Unidad.
- Su campo de acción: delimita el espacio en donde desarrolla sus actividades, se refiere al entorno, al lugar hasta donde llega su influencia.
- Tecnología que aplica o usa: conocimientos técnicos y habilidades que se aplican para alcanzar los objetivos.
- A quienes están dedicados sus esfuerzos: identifica los destinatarios los bienes que produce y servicios que presta.



III.4.1 EJEMPLO: Misión de la Facultad de Odontología

“La Facultad de Odontología es una unidad académica de la Universidad de San Carlos de Guatemala, responsable de formar recurso humano en el área del conocimiento estomatológico, con excelencia académica y de vanguardia, mediante la adecuada planificación de sus programas de investigación, docencia y extensión, teniendo en cuenta la diversidad cultural, social y lingüística del país. Asimismo, con valores éticos, responsables y comprometidos con el desarrollo sostenible nacional y regional. Plantea propuestas de solución a los problemas nacionales en materia de salud estomatológica y contribuye al desarrollo nacional a través de la formación de profesionales dedicados a la innovación tecnológica. A través de sus programas de extensión y su vinculación con las comunidades contribuye a solventar sus problemas socio-económicos.”⁷

Naturaleza de la Unidad: Unidad académica de la USAC.

Característica(s) que le dan identidad: con excelencia académica y de vanguardia.

Razón de ser: Es responsable de formar recurso humano en el área de conocimiento estomatológico

Explicita el camino a seguir, el rumbo mediante la adecuada planificación de sus programas de investigación, docencia y extensión, teniendo en cuenta la diversidad cultural, social y lingüística del país.

Competencias: con valores éticos, responsables y comprometidos con el desarrollo sostenible nacional y regional.

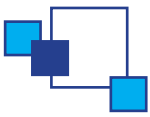
Su campo de acción: plantea propuestas de solución a los problemas nacionales en materia de salud estomatológica y contribuye al desarrollo nacional.

Tecnología que aplica o usa: dedicados a la innovación tecnológica.

A quienes están dedicados sus esfuerzos: a través de los programas de extensión y su vinculación con las comunidades, contribuye a resolver sus problemas socio-económicos.



⁷Facultad de Odontología, Unidad de Planificación y Desarrollo Académico, Plan Estratégico Facultad de Odontología 2022, marzo 2005. Página 12



Al elaborar la misión es muy importante tener presentes las funciones básicas de la USAC: Investigación, docencia y extensión, que constituyen los ejes del plan estratégico, así como las áreas de intervención: académica, liderazgo institucional y sistema de gobierno y administración.

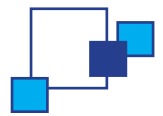
Desde el año 2013 el Consejo Superior Universitario mandó a incluir el tema ambiental en la misión y la visión de la Universidad y de todas sus unidades.

III.4.2 DISPOSICIÓN DEL CONSEJO SUPERIOR UNIVERSITARIO

El Consejo Superior Universitario aprobó como consta en el Punto Séptimo, inciso 7.1, acta No. 22-2013, de sesión celebrada el 27 de noviembre de 2013.

“1) Cambiar la visión de la Universidad de San Carlos, incorporándole el término ambiental...”

2) El concepto ambiental implica que todos los egresados de la Universidad de San Carlos deben contar con competencias y principios de responsabilidad en la sostenibilidad ambiental, por lo que se solicita a cada una de las unidades académicas de la USAC, en coordinación con la DIGED, incorporen el concepto ambiental en su respectiva visión y misión, acorde a la visión de la USAC, así como realicen las modificaciones en sus planes de estudios a efecto de incorporar como eje transversal de manera visible, bases y principios ambientales, de gestión de riesgo y adaptación de cambio climático, acorde al ámbito de conocimiento y naturaleza de cada una de las carreras de pregrado, grado y postgrado.”



III.5: PREGUNTAS CLAVE

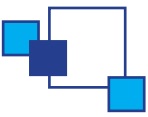
Es útil tener a mano una lista de preguntas clave, o preguntas generadoras, para que el equipo en su tarea de elaborar la misión, discuta y aborde los temas necesarios que deberán hacerse públicos y enunciarse en la redacción final de la misión. Las preguntas sugeridas son:

- ¿A qué debe su existencia la Unidad?
- ¿Cuál es el fin principal de la Unidad?
- ¿Qué funciones universitarias desarrolla?
- ¿A qué se dedica la Unidad?
- ¿Qué necesidades cubre, atiende o satisface?
- ¿Cómo atiende las necesidades?
- ¿A quién sirve la Unidad (a quién destina sus productos y servicios)?
- ¿En dónde se encuentran los usuarios de los productos y servicios de la Unidad?
- ¿Cuál es el perfil o las características sobresalientes de la Unidad?

III.6: ENUNCIADO DE LA MISIÓN

Una vez redactada la misión, es conveniente pensar en los siguientes aspectos:

- La redacción es clara y comprensible para todos los miembros de la Unidad y para el público o usuarios que espera atender.
- Es un texto corto. Sin embargo es importante considerar que la calidad de la Misión no depende de su longitud. Se recomienda que sea breve para facilitar su memorización por los integrantes de la Unidad; sin embargo también puede ser un texto extenso.

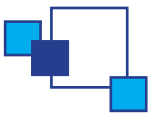


- Es convincente, bien enfocada y útil para impulsar la visión estratégica. Es realista y refleja la filosofía de la Unidad.
- Sirve de guía para las siguientes fases de la planificación estratégica, la asignación de recursos y la toma de decisiones.



4

Visión



IV.1: ¿POR QUÉ DEBE FORMULARSE EXPLÍCITAMENTE LA VISIÓN DE LA UNIDAD?

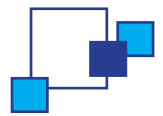
Disponer de una visión explicitada en un documento, un cartel o algún otro medio de comunicación, le permite al conjunto de personas que conforman una Unidad saber qué futuro desea construir; con ello se favorece que el esfuerzo y el trabajo cotidiano se encamine al lugar al cual se quiere llegar, se le dé forma a la idea de cómo quieren verse y cómo quieren que los perciban.

Al conocer la visión las personas que conforman la unidad tendrán como fuente de inspiración, motivación integradora para actuar y cumplir con la razón de ser de la unidad, es decir, su misión. La visión estimula la creatividad del personal para idear vías de alcanzar ese futuro deseado. De modo que cohesiona cada Unidad y compromete públicamente a las Unidades Universitarias con la propia Universidad y la sociedad guatemalteca.

En una institución grande, como es el caso de la Universidad de San Carlos de Guatemala, conocer la visión es una manera eficiente de conocer el papel y responsabilidades de los universitarios con su dependencia, su unidad, la Universidad y la sociedad.

Por ende es de suma importancia no suponer que toda persona que trabaja en una unidad de la Universidad sabe la visión, (cómo y porqué se desarrolló como está). La comprensión y actuación pertinente con la visión no se da de manera espontánea, por ello es de importante explicitar la visión que comparte el conglomerado de la Unidad, para tener conciencia para dónde va y hacia dónde debe encaminar sus esfuerzos diarios.

Contar con una visión escrita facilita la toma de decisiones correctas, evitando la toma de posiciones o resoluciones “convenientes o populares” que a la larga puedan conducir a contradicciones y conflictos. Sólo compartiendo una visión se podrá obtener propósitos o fines comunes. Para saber si las decisiones tomadas son las correctas se debe preguntar si lo que se hace acerca o aleja de la visión de la Universidad y de la unidad.



A continuación se presentan diversos enunciados de visión. Son variaciones del mismo concepto que ayudan a comprender esa construcción mental que representa la visión en la planificación estratégica.

La visión es el “Escenario que desea encontrar después de transcurrir un determinado tiempo. Lo que sucederá tanto en lo externo como interno de la organización.”⁸

“la visión se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. La visión debe ser realista pero puede ser ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo”.⁹

“la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.”¹⁰

Es importante notar que la visión es de largo plazo; es un escenario, un deseo posible de alcanzar, la cual le da identidad, cohesión y motivación a todos los miembros de la Unidad. Debe tenerse presente que la visión no es cualquier imagen deseada del futuro de la unidad, la visión debe ser la imagen de lo que verdaderamente se considera sobresaliente y de especial significado para responder efectivamente a las expectativas de los miembros de la Unidad y de la Universidad.



⁸Ramírez Alfaro, José, Elementos metodológicos para la planificación estratégica en programas de Educación Superior, Centro de Educación y Capacitación, CECAP, IICA, s.f.

⁹Tomado de [http:// www.gestiopolis.com/concepto.de/mision-y-vision/](http://www.gestiopolis.com/concepto.de/mision-y-vision/), consultado el 11 de agosto de 2015

¹⁰Tomado de <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>, consultado el 11 de agosto de 2015



IV.3: ELABORACIÓN DE LA VISIÓN

Al igual que la misión, la visión debe construirse en equipo, idealmente bajo la conducción y guía del equipo de planificación. Éste es un ejercicio de creatividad en el cual se da rienda suelta a la imaginación y a la creatividad pero con los pies firmes en la tierra, es decir en el marco de la realidad.

Como alternativa, la visión puede proponerse por los líderes de la Unidad y ser socializada y consensuada por la comunidad que conforma la Unidad.

Para elaborar la visión, una Unidad puede utilizar la Guía para la Elaboración de Planes Estratégico de la Coordinadora General de Planificación¹¹. Pero si sólo va a construir su visión, sin proseguir con todo el proceso de planificación estratégica; puede también utilizar la metodología de lluvia de ideas, mesas redondas, entrevistas o similares para tomar la opinión de cada uno de los miembros de la Unidad a fin de asegurar que dejan huella en ellos.

Su elaboración, corresponde al equipo de primer nivel (mando superior o estratégico) de cualquier organización, pues cuentan con mayor información y una perspectiva más amplia acerca de lo que se desea lograr.

Elaborar correctamente la visión de la unidad contribuirá a que todos los miembros se sientan identificados y orgullosos de pertenecer a la Universidad, trabajando desde la particular situación, pero como parte de un todo más grande, lo cual también contribuirá a mantener la perspectiva de trabajo.

VISIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

“La Universidad de San Carlos de Guatemala es la institución de educación 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 y con recursos óptimamente utilizados, para alcanzar sus fines y objetivos, formadora de profesionales con principios éticos y excelencia académica.”



¹¹ Disponible en el blog plani.usac.edu.gt



IV.3.1 CARACTERÍSTICAS DE LA VISIÓN

Cuando se elabora la visión debe considerarse que ésta debe tener las características de ser:

- Clara, precisa y entendible para los miembros de la Unidad y los usuarios de los servicios que se prestan.

VISIÓN DEL GOBIERNO UNIVERSITARIO

El gobierno de la Universidad de San Carlos de Guatemala es autónomo, democrático y representativo, su gestión es eficiente, eficaz y productiva, orientada al desarrollo y al cumplimiento de los principios, fines y objetivos institucionales, en beneficio de la sociedad guatemalteca.

- Cohesionadora e inspiradora para inducir actitudes y comportamientos positivos
 - Verificable y/o medible para que en el futuro pueda verificarse que se obtuvieron los logros esperados.
 - Objetiva, realista y posible haciendo que los anhelos sean alcanzables.
 - Agradable y que llama la atención al reflejar de manera atractivas las esperanzas y aspiraciones de todos los que conforman la Unidad.
- Estratégica al contemplar los elementos sustanciales para cumplir exitosamente con la misión.
 - De largo plazo, la temporalidad puede explicitarse o darse por entendida.

IV.4: COMPONENTES DE LA VISIÓN

Toda visión debe contener los componentes enumerados a continuación. No existe regla para ordenarlos. Será el equipo que redacte la visión el que decida el orden en el que los incluye. Los componentes indispensables son los siguientes:

- La ideología de la institución.



- Los valores fundamentales.
- El sistema de principios y propósitos (metas) de largo plazo.
- La imagen de sí misma en el futuro, visualización que estimula al compromiso.
- La concreción visible y real de las aspiraciones y esperanzas.
- Lo dispuesto por el Consejo Superior Universitario (inclusión de concepto ambiental).

IV.4.1: EJEMPLO: Visión de la Escuela de Ciencias Lingüísticas

“Ser la unidad académica de la Universidad de San Carlos de Guatemala, responsable de formar profesionales en el área de idiomas nacionales y extranjeros tanto a nivel técnico como de licenciatura y post grado, con una sólida base social y humanística, así como sólidos fundamentos de carácter técnico y científico en el ámbito de su competencia. Da a conocer la cultura de cada idioma objeto de estudio y dirige la política universitaria para la enseñanza de idiomas con carácter académico, científico y social, apoyándose en recursos humanos técnicos y profesionales altamente capacitados, aplicando procesos metodológicos de punta y la tecnología apropiada.

La ECCLL ofrece estudios de calidad y pertinencia a las necesidades del campo científico, social y laboral, basado en el trabajo en equipo. Sus estudios están certificados en el ámbito internacional cumpliendo su misión con eficiencia, eficacia y productividad. Está plenamente comprometida con la realidad lingüística nacional e internacional. Sus acciones y relaciones humanas se rigen bajo la aplicación de estrictos términos de ética, responsabilidad y justicia, optimizando así su liderazgo e integración plena al marco de la globalización en la búsqueda constante de la excelencia.”¹²

- **El sistema de principios y propósitos (metas) de largo plazo:** formar profesionales en el área de idiomas ...con una sólida base social y humanística, así como sólidos fundamentos de carácter técnico y científico.



¹²Universidad de San Carlos de Guatemala, Plan estratégico 2009-2022 Escuela de Ciencias Lingüísticas, noviembre de 2008, página 26

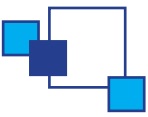


- **La concreción visible real de las aspiraciones y esperanzas:** da a conocer la cultura de cada idioma objeto de estudio, dirige la política universitaria para la enseñanza de idiomas con carácter académico, científico y social.
- **La imagen de sí misma en el futuro, visualización que estimula al compromiso:** sus estudios están certificados en el ámbito internacional cumpliendo su misión con eficiencia, eficacia y productividad. Optimiza su liderazgo e integración plena al marco de la globalización en la búsqueda constante de la excelencia.
- **Los valores fundamentales:** sus acciones y relaciones humanas se rigen bajo la aplicación de estrictos términos de ética, responsabilidad y justicia.
- **La ideología de la institución:** ofrece estudio de calidad, pertinencia a las necesidades del campo científico, social y laboral, basado en el trabajo en equipo. Está plenamente comprometida con la realidad lingüística nacional e internacional.
- Lo dispuesto por el Consejo Superior Universitario (inclusión de concepto ambiental). Por haber sido elaborada antes de la disposición del Consejo Superior, deberá ser actualizada y revisada para incluir el tema ambiental.

IV.5: PREGUNTAS CLAVE

Para el proceso de elaboración de la visión pueden tomar en cuenta una serie de preguntas generadoras de los pensamientos que se van a plasmar en la redacción final. Estas preguntas incluyen las que se anotan a continuación:

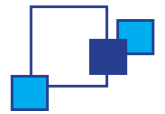
1. ¿Qué tratamos de conseguir, qué aspiraciones tenemos?
2. ¿Cómo seremos en el futuro, qué queremos llegar a ser?
3. ¿Cuál es la imagen deseada de la Unidad y de la Universidad?
4. ¿Qué haremos en el futuro, en qué nos transformaremos o convertiremos, cómo enfrentar el cambio?
5. ¿Cuáles son nuestros valores?
6. ¿Cómo produciremos resultados?



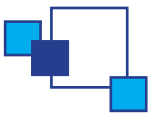
IV.6: ENUNCIADO DE LA VISIÓN

Es un elemento importante de la planificación estratégica que implica situarse más allá en tiempo y espacio. Tiene el propósito de visualizar, retar a la imaginación para ver el resultado a alcanzar, la meta a lograr. La visión muestra a donde nos proponemos llegar y como se espera ser reconocidos. Por tanto, es la descripción del futuro que inspira la actuación presente.

Es muy importante echar a volar la imaginación del grupo sin perder el contacto con la realidad, tener los pies en la tierra y así visualizar o imaginar la organización en un tiempo predeterminado. Tener mucho cuidado porque la visión no es cualquier imagen deseada del futuro, sino la imagen de los que es realmente relevante para el porvenir de la unidad como parte de La Universidad, por lo tanto, debe ser congruente y pertinente con la misión y objetivos de la unidad.



5 Diferencias entre Misión y Visión



V.1: DIFERENCIAS ENTRE MISIÓN Y VISIÓN

Es recomendable que haya una comprensión de la misión y visión de la Universidad de San Carlos de Guatemala, de la propia unidad en donde se trabaja. Al personal que no haya participado en la elaboración de las mismas, debe dárseles a conocer, explicárselas y contarles cómo y porqué se redactaron como están.

Algunas diferencias entre misión y visión deben tenerse presente, aunque en la planificación van de la mano: misión, visión y valores. No conviene fusionarlas, menos mezclarlas. Lo recomendable es que estén explicitadas muy claramente cada una y diferenciadas entre sí.


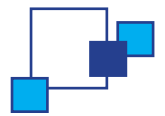
Las características cualitativas que difieren entre la misión y visión incluyen las siguientes:

MISIÓN

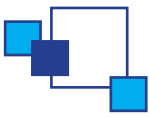
- Se refiere a la actualidad
- Explicita la razón de ser
- Expresa lo que ahora es
- Más precisa y concreta

VISIÓN

- Se refiere al futuro
- Explicita qué se quiere llegar a ser
- Expresa la imagen futura
- Más genérica



6 Actualización Revisión



VI.1: REVISIÓN/ACTUALIZACIÓN

Como todos los elementos de la planificación estratégica, la misión es flexible y sujeta a revisión. Debe verificarse periódicamente para que siga siendo realista. Es decir, que haya coincidencia entre lo que está enunciado formalmente en el texto de la misión del plan estratégico y de los manuales de organización, lo que realmente hace en la práctica cotidiana. Cuando se llegare a detectar que ha perdido la coincidencia debida, entonces será conveniente realizar el ejercicio de revisar o actualizar la misión formal.

La misión vigente en la práctica puede cambiar por nuevas disposiciones legales y normativas de la Universidad, por reorganización o modificaciones organizacionales en la Universidad y/o en la Unidad, por razones presupuestarias, entre otras causas.

Cuando se perciba el desfase entre la misión formal, las autoridades superiores deberán propiciar su revisión y actualización. Tener en cuenta que como caso muy particular, varios de los componentes esenciales de la misión de la Universidad de San Carlos de Guatemala están contenidos en la Constitución Política de la República de Guatemala, por ende sólo podrían cambiarse si hubiera una revisión de la constitución y fuesen cambiados los artículos referentes a la única universidad pública.

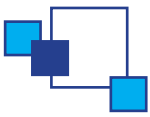
De manera semejante a lo que puede suceder con la misión, es posible que se llegue al momento en que convenga revisar y/o actualizar la visión de la unidad. De hecho, recientemente el Consejo Superior Universitario mandó modificar todas las misiones y visiones de las unidades que conforman la Universidad para poner explícitamente el tema ambiental en las mismas, tomando en cuenta la relevancia actual del medio ambiente y la adaptación al cambio climático.

Cuando las autoridades superiores perciban que ha habido cambios en el entorno, se han dado cambios cualitativos importantes en la tecnología disponible, o la dinámica social y humana ha hecho que se desfasen la visión y los anhelos, aspiraciones y esperanzas del personal de la unidad, entonces se recomienda proceder a revisarla.

Aunque se reconoce que la planificación estratégica tiene la característica de ser flexible, de modo que ni la visión ni la misión están “escritas en piedra”, sí es importante considerar que ambas deben tener permanencia en una período largo lapso de tiempo. Por lo anterior es de suma trascendencia que los equipos que elaboren la misión y la visión hagan técnicamente la construcción de ambas.



7 Valores



VII.1: VALORES

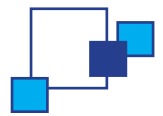
En el “Instructivo para la elaboración de Planes Estratégicos” elaborado por la Unidad Técnica del Plan Estratégico se anotan los siguientes conceptos:

- 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.
- 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.
- El equipo que trabaja la elaboración de la misión y visión de una unidad debe realizar el ejercicio de priorizar los valores consensuados de manera analítica y reflexiva en grupo.

El conjunto de valores seleccionados por la unidad influirán en el comportamiento del grupo, especialmente las actitudes. En este sentido también tienen permanencia en el tiempo, al igual que la misión y visión.

Para la Universidad de San Carlos de Guatemala, como un todo. Como institución, los valores priorizados y consensuados con la comunidad universitaria son los contenidos en el PE USAC 2022, aprobado por Consejo Superior Universitario en su sesión celebrado el 26 de noviembre de 2003 (Punto Cuarto, del Acta No. 28-2003). Estos valores son:

- Verdad
- Libertad
- Justicia
- Respeto
- Tolerancia
- Solidaridad



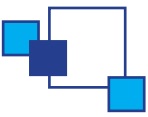
Los valores compartidos por los trabajadores en la Universidad, identificados y jerarquizados en un estudio realizado por la División de Desarrollo Organizacional, de la Dirección General de Administración, en el año 2011, y aprobados por el Rector, según el Acuerdo de Rectoría No. 0748-2015 de fecha 18 de mayo de 2015. Son:

- Responsabilidad
- Respeto
- Honestidad
- Excelencia
- Servicio

VII.2 PRINCIPIOS

Los principios contenidos en el PE USAC 2022, aprobado por Consejo Superior Universitario en su sesión celebrada el 26 de noviembre de 2003 (Punto Cuarto, del Acta No. 28-2003), válidos para toda la Universidad son:

- Ética
- Equidad
- Eficiencia
- Eficacia
- Sostenibilidad
- Participación



8 Bibliografía



VIII.1 BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Armijo, Marianela, Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público (Versión preliminar), ILPES/CEPAL, 2009.

<http://www.gestiopolis.com/concepto.de/mision-y-vision/>, consultado el 11 de agosto de 2015

<http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>, consultado el 11 de agosto de 2015

Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan y J. William Pfeiffer (GOODSTEIN Leonard D., NOLAN Timothy M., PFEIFFER J. William, Planeación Estratégica Aplicada”, Edit. Mc graw Hill, Colombia, 1999.)

Patrick J. Below, George L. Morrissey y Betty L. Acomb (BELOW, Patrick J., MORRISEY George L., ACOMB Betty L. The Executive Guide to Strategic Planning Jossey-Bass Inc., Publishers, USA 1987) plani.usac.edu.gt

Ramírez Alfaro, José, Elementos metodológicos para la planificación estratégica en programas de educación superior, Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, Centro de Educación y Capacitación. S.f.

Universidad de San Carlos de Guatemala, Coordinadora General de Planificación, Unidad Técnica del PEUSAC 2022, Guía para la elaboración de planes estratégicos, 2015

Universidad de San Carlos de Guatemala, Coordinadora General de Planificación, Plan estratégico USAC – 2022 (versión ejecutiva), Guatemala, mayo de 2005.

Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Odontología, Unidad de Planificación y Desarrollo Académico, Plan estratégico Facultad de Odontología 2022, Guatemala, marzo 2005.

Universidad de San Carlos de Guatemala, Plan estratégico 2009-2022 Escuela de Ciencias Lingüísticas, Guatemala, noviembre de 2008.