

Guía para la Actualización de Planes Estratégicos de Unidades Académicas

Guatemala, febrero 2022

EQUIPO DE TRABAJO

MSc. Arq. Alice Michele Gómez García
Coordinadora General de Planificación

Asesores Planificadores

Licda. Ana Rosa Batres García

Arq. Liliam Santizo Alva

Ing. Rene Villegas Fortuny

CONTENIDO

	Página
I. Presentación	04
II. Resultados esperados	05
III. Organización del trabajo	05
IV. Esquema de pasos que seguir para la actualización de planes estratégicos	06
V. Pasos que seguir para la actualización de planes estratégicos	07
VI. Anexos	12
1. Guías	12
2. Líneas estratégicas para unidades académicas	27

I. PRESENTACIÓN

Considerando que la planificación es un proceso permanente, participativo y colegiado, que facilita alcanzar 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-2030, como consta en el Punto Cuarto Inciso 4.3 del Acta 46-2020 de sesión celebrada el 30 de noviembre de 2020 y ratificado en el Punto Séptimo, inciso 7.6 del Acta No. 40-2021, de sesión celebrada el 25 de agosto del 2021, el cual es una actualización del PE-USAC 2022, aprobado por el Consejo Superior Universitario en su sesión celebrada el 26 de noviembre del 2003, Punto Cuarto, del Acta No. 28-2003, el cual se constituyó en una herramienta que permitió a las unidades ejecutoras orientar su quehacer diario en beneficio de la Universidad y de la sociedad guatemalteca.

Derivado de la actualización del plan estratégico de la Universidad, se hace necesario que las unidades ejecutoras que cuentan con un plan estratégico propio con horizonte al 2022, formulado a partir del PE-USAC 2022, ahora procedan a hacer su actualización para revisar la coherencia con la nueva versión del plan estratégico institucional, así como para llevarlo a la nueva temporalidad 2022 - 2030.

Para facilitar el proceso de la actualización de la planificación estratégica en las unidades, la Coordinadora General de Planificación presenta el Instructivo, el cual desarrolla los talleres de planeación que les permitirán abordar las distintas etapas de este proceso por medio de una metodología participativa, con asistencia técnica y acompañamiento de esta Coordinadora.

Durante el desarrollo de los talleres, la Coordinadora de Planificación de las Unidades Académicas junto con la participación de los distintos sectores de la comunidad educativa, revisarán, actualizarán las tendencias, problemas y desafíos que afronta la unidad; así como el escenario futurible, su visión, 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 de personal de la Coordinadora General de Planificación, con el apoyo de guías de trabajo; para el desarrollo secuencial de las actividades que conllevarán a la actualización de los enunciados, fundamento para que los contenidos de su respectivo plan estratégico -PE- sean congruentes con las líneas estratégicas del PE-USAC-2030.

II. RESULTADOS ESPERADOS:

- Listado sobre tendencias, problemas y desafíos que enfrenta la unidad ejecutora.
- Diagnóstico FODA.
- Escenario futurible actualizado.
- Visión de la unidad actualizada.
- Misión de la unidad actualizada.
- Programación que incluye las acciones a ser ejecutadas en el marco del PE-USAC 2030 y que sustentarán la elaboración de los planes de mediano plazo y los planes operativos anuales de la unidad.

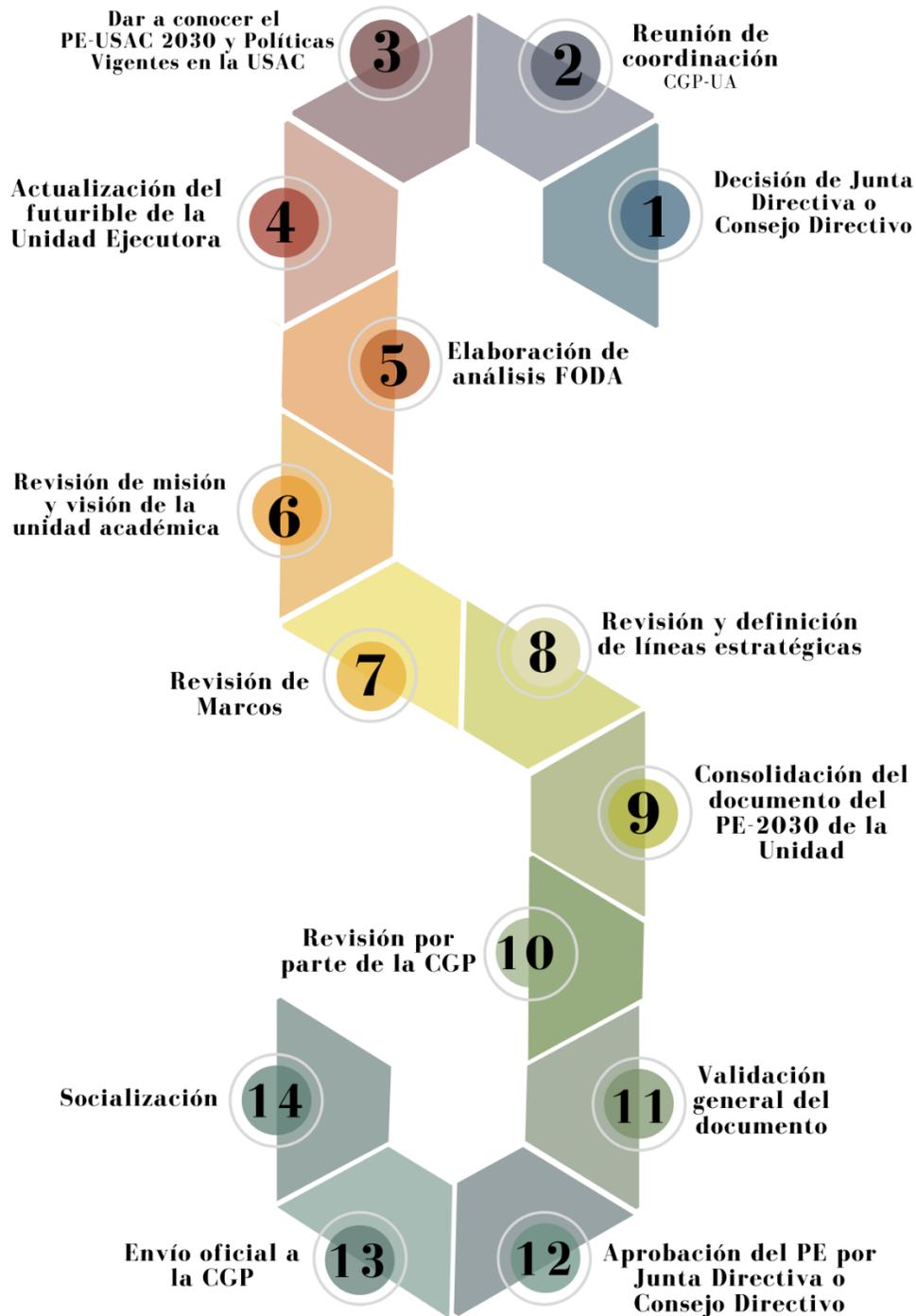
III. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO:

Para los propósitos de llevar a cabo la actualización del PE de la unidad, la autoridad de la Unidad deberá tomar la decisión de realizarlo, así como de comunicarlo a la Coordinadora General de Planificación, para concertar la fecha de realización de este. Una vez tomada la decisión y acordadas la programación de actividades con la CGP, las autoridades de las unidades académicas apoyados por su respectiva Coordinadora de Planificación, con la asesoría de la Coordinadora General de Planificación 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 unidad, favoreciendo la participación y el compromiso de autoridades, académicos (investigación, docencia y extensión), estudiantes (en las unidades académicas) y personal administrativo en la implementación del PE-USAC 2030.
- El equipo de Planificación de la unidad propondrá a la junta o consejo directivos, el listado de profesionales que participarán en el proceso de actualización.

IV. ESQUEMA DE PASOS QUE SEGUIR PARA LA ACTUALIZACIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS



V. PASOS QUE SEGUIR PARA LA ACTUALIZACIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS

1. Decisión de Junta Directiva o Consejo Directivo de actualizar su plan estratégico:

La máxima autoridad de la Unidad Académica toma la decisión de actualizar su plan estratégico en el marco del PE USAC 2030 e informa oficialmente esta decisión a la Coordinadora General de Planificación y solicita el acompañamiento.

Para ello, deberá enviar nota a la CGP en la cual haga la respectiva solicitud e indique el nombre de la comisión a cargo de conducir (mínimo 3 personas) el proceso en la unidad.

2. Reunión de coordinación:

La CGP convoca a las personas a cargo de conducir el proceso en la unidad para definir los pasos a seguir, elaborar la programación y calendarización e identificar insumos.

- a. Definir el grupo de trabajo representativo para la actualización del plan estratégico. (Personal docente, investigadores, de extensión, administrativos y estudiantes).
- b. Documentos de apoyo:
 - PE 2022 de la unidad académica
 - PE USAC 2030
 - Manual de organización de la unidad aprobado
 - Políticas universitarias vigentes
- c. Definir material de trabajo
- d. Consensuar la programación de actividades
- e. Definición de forma de trabajar la actualización del futuro.

3. Dar a conocer el PE USAC 2030 y políticas vigentes en la USAC a cargo de la CGP. (Charla)

4. Actualización del futuro de la Unidad ejecutora.

Se procederá a desarrollar la actividad conforme la decisión de la unidad académica, siendo estas:

4.1 Cambio total del futuro de la unidad.

Utilizar guía de elaboración. (Taller 1) Ver en anexo Guía Número 1.

4.2 Utilización del futuro del PE USAC 2030 particularizado a la unidad académica.

La Comisión nombrada para la actualización del plan definirá la metodología para el ajuste de su propio futuro en función del futuro del PE USAC 2030.

5. Elaboración de análisis FODA

La Comisión nombrada para la actualización del plan deberá de realizar un análisis FODA general como insumo para los siguientes pasos. Ver en anexo Guía Número 2.

6. Revisión de misión y visión de la unidad académica.

6.1 Cambio total de la visión y/o misión.

Utilizar guía de elaboración (Taller 2) Ver en anexo Guía Número 3, 4 y 5.

6.2 Ajustar la visión y/o misión de la unidad académica.

La Comisión nombrada para la actualización del plan definirá la metodología para el ajuste de la visión y/o misión.

7. Revisión de Marcos

7.1 Cambio total del Marcos académicos, filosóficos, realidad nacional y acuerdos de paz.¹

La Comisión nombrada para la actualización del plan decidirá la metodología a seguir para elaborar los marcos estratégicos de la unidad.

7.2 Utilización de los marcos del PE USAC 2030 particularizado a la unidad académica.

La Comisión nombrada para la actualización del plan definirá la metodología para el ajuste de sus propios marcos en función del futuro del PE USAC 2030.

8. Revisión y definición de líneas estratégicas (Programación estratégica):

Para la revisión de las líneas estratégicas del plan, deberán conformarse 4 mesas de trabajo, cada una con representación de estudiantes, personal académico y administrativo. Para ello deben de realizar un análisis de las intervenciones que deben de hacer como unidad académica en cada una de las líneas. (Taller 3) Ver en anexo Guía Número 6.

- a. Mesa 1: Investigación
- b. Mesa 2: Docencia
- c. Mesa 3: Extensión
- d. Mesa 4: Administración

Quienes deberán de completar cada línea estratégica según el cuadro que se presenta a continuación, tomando en cuenta el Plan Estratégico actual de la Unidad.

¹ Y otros que tuviera el Plan estratégico 2022 de la Unidad.

Programación Estratégica					
A.1.3					
Título: Estudio de los problemas nacionales desde la perspectiva y objeto de estudio de cada unidad académica.					
Descripción de línea PE USAC 2030: La actividad de investigación de los diferentes centros e institutos estará en función de presentar propuestas de soluciones a la problemática nacional, tanto desde su propio objeto de estudio y área de influencia, preferentemente con carácter multidisciplinario e interdisciplinario.					
Metas del PE USAC 2030: Al finalizar el 2030, cada centro o instituto de investigación cuenta como mínimo con 5 investigaciones aplicadas, que proponen solución a problemas nacionales desde la perspectiva de su objeto de estudio.					
Descripción línea Plan Estratégico Unidad Académica (Objetivo Estratégico)	Meta	Indicador	Responsable	Recursos Necesarios	Observaciones

9. Consolidación del documento del PE 2030 de la unidad.

La Comisión nombrada para la actualización del plan debe de revisar y editar los documentos producidos en los talleres de planificación para tener el primer borrador del plan estratégico actualizado.

10. Revisión por parte de la CGP.

La CGP revisa la coherencia del PE de la Unidad con el PE USAC 2030, si fuese necesario convocaría al grupo responsable de la unidad académica para proponer sugerencias. De no encontrar ninguna inconsistencia en el plan propuesto, se continua con el siguiente paso.

11. Validación general del documento.

La Comisión nombrada para la actualización del PE de la unidad, deberá programar los eventos de validación del nuevo plan, definiendo el procedimiento y actividades a llevar a cabo.

12. Aprobación del PE por Junta Directiva o Consejo Directivo.

La Comisión nombrada para la actualización del PE de la unidad, entrega oficialmente el documento a Junta Directiva o Consejo Directivo para su aprobación.

13. Envío oficial a la CGP.

Una vez aprobado el Plan Estratégico de la unidad, deberá remitir una copia de manera oficial a la CGP.

14. Socialización

La Junta Directiva o Consejo Directivos deberá designar a los responsables de la socialización y divulgación del PE de la unidad.

VI. ANEXOS

1. GUÍAS

GUÍA NÚMERO 1

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 a la Comisión responsable de la actividad.
- Un modelo de escenario hipotético reflejando las situaciones de interrelación entre los diferentes aspectos político, social, económico, ambiental 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 conocer al moderador designado y nombrar a 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 la propuesta sobre tendencias, problemas y desafíos (análisis de entorno) de la unidad, previamente elaborada por la Comisión, la cual podrá ser enriquecida y/o ampliada de acuerdo con el 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 multicausales 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 constituye 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 inicial 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: 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, investigadores y profesionales; tendencias actuales desde el punto de vista temático, cantidad de estudiantes, mercados de trabajo emergentes y decadentes, atención a personas con discapacidad, género, ambiente, interculturalidad, 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, metodologías de enseñanza. aprendizaje, 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, teletrabajo. Problemas de vinculación, comunicación, coordinación, evaluación; acreditación, certificación y recertificación, interconexión digital.

3. DESAFÍOS: ¿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 PE USAC-2030. 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 PE USAC-2030. 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 ingresos, entre otros.
- Político: variables relacionadas con el sistema de gobierno, partidos políticos, participación ciudadana, elecciones y consolidación de la democracia, entre otros.
- Sociocultural: incluir variables relacionadas con el desarrollo humano sostenible, organización social y comunitaria; cultura y formas de vida, atención a personas con discapacidad, 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.
- Ambiental: tomar en cuenta variables sobre contaminación, huella de carbono, eficiencia energética, manejo de desechos sólidos y uso eficiente de agua, entre otros.
- Relacionado con la competitividad: incluir variables como: calidad, 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.”²

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, a la Comisión responsable de la actividad.

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 futurible de la unidad.

² 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

GUÍA NÚMERO 2

ANÁLISIS FODA

OBJETIVO

Que la Comisión realice una reflexión objetiva y consensuada para identificar y describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la unidad.

PRODUCTO ESPERADO

Análisis FODA consensuado y presentado a la plenaria.

INSTRUCCIONES

Recuerde que la objetividad con que se realice el análisis FODA de la Unidad se establecerá con precisión las políticas y estrategias que formarán parte del PLAN ESTRATÉGICO QUE DEBERÁ IMPLEMENTARSE Y CUMPLIRSE.

Para la realización de este ejercicio apóyese en las siguientes definiciones:

1. **FORTALEZAS:** Elementos positivos que tiene la unidad 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 a la unidad 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 unidad, por ejemplo, los recortes presupuestarios en las instituciones públicas, tendencia a la privatización de entes públicos, entre otros.

ANÁLISIS FODA

FORTALEZA	OPORTUNIDAD	DEBILIDAD	AMENAZA

GUÍA NÚMERO 3

ACTUALIZACIÓN DE LA VISIÓN

OBJETIVOS

Inducir en el grupo la reflexión objetiva y consensuada, para formular/actualizar la visión de la unidad.

PRODUCTO ESPERADO

Establecer la Visión consensuada presentada a la plenaria, y entregada a la Comisión 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, responsabilidad en la sostenibilidad ambiental y excelencia académica.

En apoyo a esta discusión se definen los siguientes conceptos: de visión

- Concepto 1: 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.
- Concepto 2: 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.
- Preguntas generadoras de la visión en la Unidad:

- 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 satisfacer a futuro la unidad? ¿Cuál sería la forma deseable, en que esta unidad 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?

GUÍA NÚMERO 4

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 a la Comisión encargada de la actividad.

INSTRUCCIONES

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 valores³ 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.*
- *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 importantes.*
- *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.*

³ Los valores del PEUSAC-2030 son: Verdad; Justicia; Libertad; Equidad.

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 inclina a los hombres a prestarse una ayuda mutua.
TOLERANCIA	Respeto y consideración hacia las maneras de pensar, de actuar y sentir de los demás.
INTEGRIDAD	Obrar con rectitud y probidad inalterables. Calidad de íntegro.
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 e instituciones tienen de fijarse metas y de alcanzarlas en el tiempo y con los recursos que programan para realizarlo. Característica de las organizaciones eficaces.
COMPRENSIÓN 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 con el 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 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

GUÍA NÚMERO 5

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 a la Comisión 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 profesional universitaria 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.”⁴

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

“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.”⁶

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*

⁴ Artículo 82, Constitución Política de la República de Guatemala.

⁵ Artículo 2, Ley Orgánica de la Universidad de San Carlos de Guatemala

⁶ Artículo 3, IBID.

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:

- **RAZÓN DE SER:** ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? y ¿Cómo lo hacemos?
- **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?
- **CARACTERÍSTICAS QUE DISTINGUEN A LA UNIDAD ACADÉMICA:** ¿Qué cualidades nos hacen diferentes de otras unidades académicas similares que existen en otras universidades?
- **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?
- **FUNCIONES QUE DEBE CUMPLIR:** ¿Qué necesidades en materia de educación superior e integración centroamericana satisface la unidad?
- **RECURSOS TECNOLÓGICOS QUE UTILIZA:** ¿Cuáles son los recursos tecnológicos para desarrollar de manera integral las funciones básicas (investigación, docencia y extensión) de la unidad?
- **VALORES Y COMPETENCIAS INSTITUCIONALES:** ¿Qué valores y competencias deben tener y practicar la unidad?

GUÍA NÚMERO 6

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 trazará para cada una de las líneas estratégicas del PEUSAC-2030.

PRODUCTO ESPERADO

Propuesta consensuada de plan de acción del PE USAC-2030 para la unidad sobre la base de las líneas estratégicas que le corresponde desarrollar.

INSTRUCCIONES

Para realizar este ejercicio el grupo utilizará como herramientas de consulta y apoyo el Plan Estratégico USAC-2030 aprobado 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, indicador, responsables institucionales, recursos necesarios para su ejecución y observaciones.

Los indicadores son la forma en que se medirá el cumplimiento de la meta de la línea estratégica, sin embargo, no deben ser modificados porque servirán para el sistema de monitoreo y evaluación del PE USAC-2030.

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 Futurible, 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 Futurible 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-2030.

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, específica 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 de la meta. 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.

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

RECURSOS: Es la estimación 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.

2. LÍNEAS ESTRATÉGICAS PARA UNDADES ACADÉMICAS

ÁREA \ EJE	INVESTIGACIÓN (1)	DOCENCIA (2)	EXTENSIÓN (3)	TOTALES
		INTER ÁREA-EJE 0.1 ; 0.2		
ACADÉMICA (A)	A.0 INTER EJE ÁREA ACADÉMICA A.0.1; A.0.2; A.0.3; A.0.4			4
	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	A.2.1; A.2.2; A.2.3; A.2.4; A.2.5; A.2.6; A.2.8	A.3.1; A.3.2; A.3.3; A.3.4	21
LIDERAZGO INSTITUCIONAL (B)	B.0 INTER EJE LIDERAZGO INSTITUCIONAL B.0.1			1
	B.1.1; B.1.2	B.2.1; B.2.2	B.3.1; B.3.2; B.3.3	7
SISTEMA DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN (C)	C.0 INTER EJE SISTEMA DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN C.0.8; C.0.10; C.0.11; C.0.12; C.0.13			5
	C.1.1; C.1.2; C.1.3; C.1.4; C.1.5; C.1.6	C.2.1; C.2.3; C.2.4	C.3.1; C.3.3	11
TOTAL DE LINEAS				51

