

Universidad de San Carlos de Guatemala

Guía para la Elaboración de Planes Estratégicos de Unidades Académicas

Guatemala, junio 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	06
IV. Esquema de pasos que seguir para la elaboración de planes estratégicos	08
V. Pasos que seguir para la elaboración de planes estratégicos	09
VI. Anexos	18
1. Guías para talleres de formulación	18

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 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.

El Plan Estratégico USAC 2022 fue 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. Generó comunicación entre los integrantes de la comunidad universitaria, en especial entre aquellos sectores que trabajaban de manera aislada en las unidades y que ahora comparten la visión de largo plazo, habiendo construido paradigmas de largo plazo y abrió la posibilidad de instituir el Sistema de Planificación Universitaria, que articula a todas las unidades ejecutoras, las cuales, guiadas por la Coordinadora General de Planificación, trabajan con visión institucional en sus respectivos planes estratégicos y la programación operativa anual, sumando y potencializando los esfuerzos.

Para facilitar el proceso de planificación estratégica en las unidades académicas, la Coordinadora General de Planificación -CGP- ha actualizado el Instructivo para Elaboración de Planes Estratégicos del año 2015. El mismo propone 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.

Durante el desarrollo de los talleres, las Coordinadoras de Planificación de las unidades académicas con la participación de los distintos sectores de su comunidad educativa, identificarán las tendencias, problemas y desafíos que afronta la unidad; elaborarán un escenario futurible y actualizarán su visión, definirán 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 el acompañamiento de personal de la Coordinadora General de Planificación -CGP-, con el apoyo de guías de trabajo, para el desarrollo secuencial de las actividades que conllevarán a la formulación de los enunciados, los cuales servirán de fundamento para elaborar planteamientos congruentes con las líneas estratégicas del PE USAC-2030.

II. RESULTADOS ESPERADOS:

- Ensayo inicial.
- Listado sobre tendencias, problemas y desafíos que enfrenta la unidad ejecutora.
- Escenario futurible.
- Listado consensuado de valores y competencias.
- Visión actualizada de la unidad académica.

- Misión actualizada de la unidad académica.
- Documento con diagnóstico FODA.
- Marco realidad y necesidades de la sociedad guatemalteca, revisado y particularizado al área de influencia de la unidad académica.
- Programación estratégica 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:

Conformación de la Comisión de Formulación -CF-:

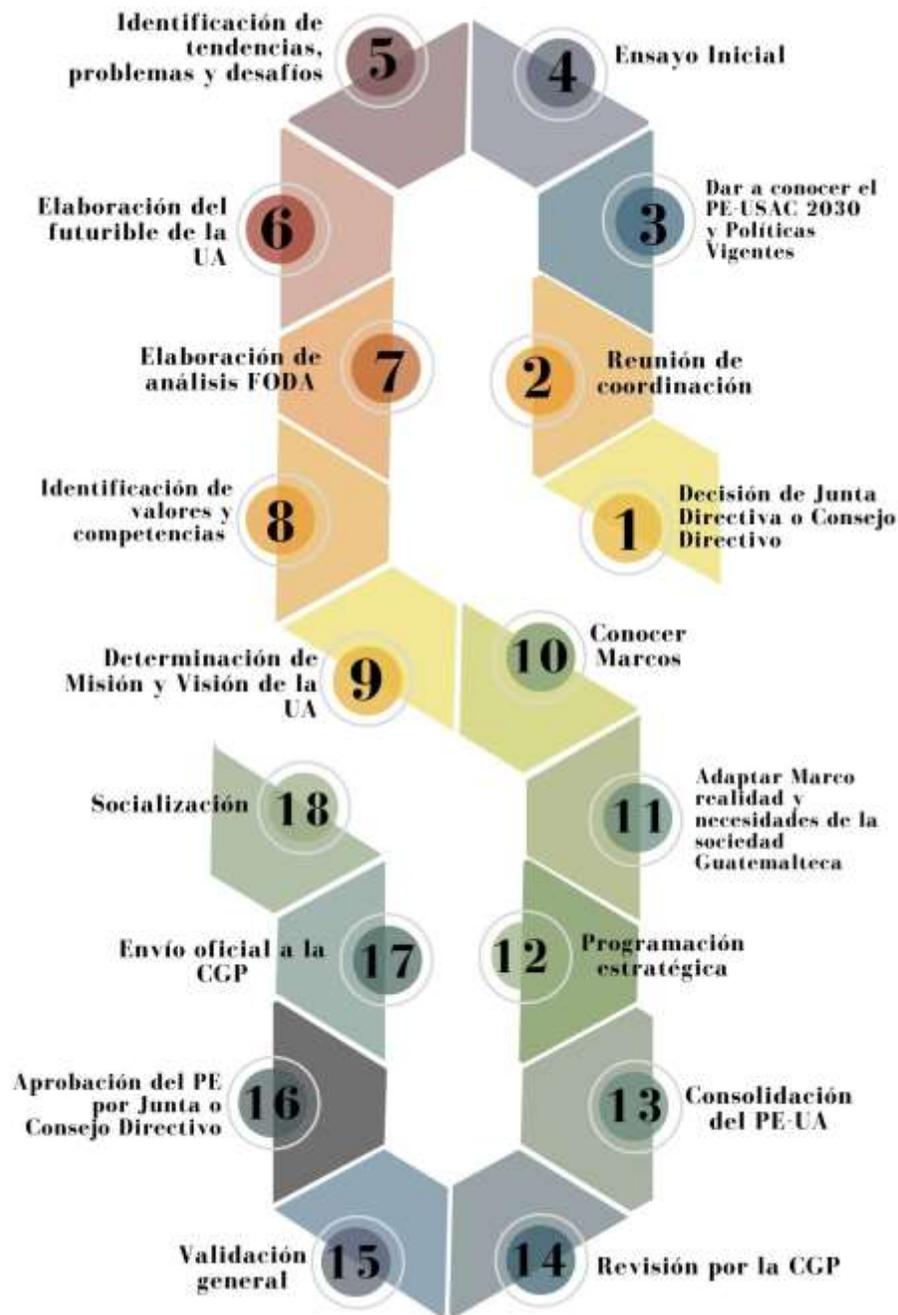
Las Juntas Directivas o Consejos Directivos de las Unidades Académicas deberán constituir una Comisión de Formulación -CF- de su plan estratégico, la cual será la responsable de conducir el proceso. Esta deberá estar conformada por 5 personas como mínimo, debido a la carga de trabajo.

Conformación de Grupos de Trabajo:

- La unidad académica 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 formulación del PE USAC-2030.

- La CF de la unidad propondrá a la Junta Directiva o Consejo Directivo, el listado de profesionales que, en representación de las áreas de docencia, investigación, extensión, personal administrativo y estudiantes que participarán en el desarrollo de los talleres, las autoridades de la Unidad seleccionarán sobre la base de la propuesta a los representantes que participarán en las actividades y los nombrará. El referido listado debe conformarse sobre la base del perfil necesario, para ejercer la función para la cual se le estará nombrando.
- Con el fin de garantizar que las mesas de trabajo de los talleres cuenten con representación de los distintos sectores de la comunidad educativa, la CF las conformará equitativamente.

IV. ESQUEMA DE PASOS QUE SEGUIR PARA ELABORACIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS



V. PASOS POR SEGUIR PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS

1. Decisión de Junta Directiva o Consejo Directivo para formular su plan estratégico

La máxima autoridad de la Unidad Académica toma la decisión de formular 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 las personas (mínimo 5 personas) que conforman la comisión a cargo de conducir 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 formulación del plan estratégico. (Personal docente, investigadores, de extensión, administrativos y estudiantes).
- b. Documentos de apoyo:
 - PE USAC-2030,
 - Manual de organización de la unidad aprobado,
 - Políticas universitarias vigentes.
- c. Definir material de trabajo,
- d. Consensuar la programación de actividades.

3. Dar a conocer el PE USAC-2030 y políticas vigentes en la USAC

Esta actividad estará a cargo de la Coordinadora General de Planificación, la cual se hará a través de una conferencia.

4. Ensayo inicial del proceso de formulación del Plan Estratégico

Elaborar un ensayo sobre el ejercicio profesional de los egresados, que muestre las exigencias y aspiraciones de la comunidad y entorno social que afecta a la Unidad Académica. El ensayo, en el caso de Centros Universitarios que cuentan con distintas áreas de conocimiento, debe ser realizado por un equipo multidisciplinario que incluya representantes de las áreas atendidas.

- La CF deberá velar por la elaboración del ensayo que servirá de base para el inicio de los talleres. Este ensayo se hace con el objetivo de orientar la discusión de los temas de tendencias, problemas y desafíos. Como mínimo deberá contener:

- a. La evolución reciente de las disciplinas que sirve la Unidad Académica.
- b. Las exigencias actuales y futuras para el desempeño del profesional egresado de la Unidad Académica.
- c. La población del área de influencia de la Unidad Académica y sus interrelaciones. (Consideraciones sobre el tejido urbano-social, convivencia, seguridad y fortalecimiento institucional, entre otros.)

- La CF, deberá identificar a los profesionales de las áreas que deberán realizar este ensayo, o puede ser realizado a través de una consultoría externa.

5. Identificación de tendencias, problemas y desafíos

De manera secuencial y de acuerdo con la guía de trabajo correspondiente, con base en el ensayo inicial elaborado previamente, 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. (Taller 1, ver en Anexo Guía 1)

6. Elaboración del futurible de la Unidad Académica

“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

Con el fin de llegar a los consensos del escenario futurible es importante plantearse escenarios que incluyen el pesimista, el tendencial y el optimista, para llegar a determinar cuál se considera viable y factible, y que sintetice las aspiraciones de los miembros de la Unidad Académica. Para la construcción del escenario tendencial la CGP proporcionará las estadísticas básicas disponibles en el Sistema de Información Universitaria.

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

Cada una de las Unidades Académicas debe contribuir con el cumplimiento de la misión USAC y al logro del escenario futurible de la Universidad en su conjunto, por lo cual es necesario que en el ejercicio de definir su escenario futurible se enmarquen en el contenido en el PE USAC-2030. (Taller 2, ver en Anexo Guía 2)

7. Elaboración del análisis FODA

“El diagnóstico situacional FODA es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de esas cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio.”²

La unidad académica deberá coordinar la realización del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) como insumo para los siguientes pasos. (Taller 3, ver en Anexos Guía 3)

8. Identificación de valores y competencias

Los valores: “...son considerados referencias, pautas o atracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de otra persona, dan orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social.”³

Las competencias: “...son comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función. Incluyen el

² Ramírez Rojas, José Luis (2009), Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Ver texto completo en: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>

³ Ministerio de Educación (2020). “Fortalecemos Valores, Principios y Virtudes”, UNEFCO, Tarjja.

saber, el saber ser y el saber hacer. Por tanto, el desarrollo de competencias es el resultado de adquirir unos conocimientos, consolidar unas actitudes y dominar ciertas habilidades.”⁴

El objetivo es inducir en el grupo la reflexión objetiva y consensuada; para seleccionar, priorizar valores y competencias, que debe poseer y practicar la unidad. (Taller 4, ver en Anexos Guía 4)

9. Determinación de la Misión y Visión de la Unidad Académica

Misión: Es la descripción concisa y clara de la razón de ser de la Unidad, lo que le confiere su esencia y define su propósito, es la declaración que hace público cuál es la razón esencial de ser y operar de cada Unidad. 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.

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. En el año 2013, el Consejo Superior Universitario mandó a incluir el tema ambiental en la visión de la Universidad y de todas sus unidades.⁵

Visión: Es un escenario de largo plazo, un deseo posible de alcanzar, el cual le da identidad, cohesión y motivación a todos los miembros de la Unidad. La visión debe ser la imagen de lo que verdaderamente se considera

⁴ FOVIAL, Diccionario de competencias institucional, ver texto completo en <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/foviai/documents/322592/download>

⁵ Punto Séptimo, inciso 7.1, acta No. 22-2013, de sesión celebrada el 27 de noviembre de 2013, del Consejo Superior Universitario.

sobresaliente y de especial significado para responder efectivamente a las expectativas de los miembros de la Unidad y de la Universidad. Es la imagen que la unidad académica tiene de sí misma y de su futuro, incorpora la ideología de la institución, los valores fundamentales, el sistema de principios, propósitos y la razón de ser.

El objetivo es inducir al grupo a la reflexión objetiva y consensuada, para formular/actualizar la misión y visión de la unidad. (Taller 5, ver en Anexo Guía 5 y Guía 6)

10. Conocer el marco filosófico, académico y compromisos de la USAC con los Acuerdos de Paz

Se dará a conocer los marcos filosóficos, académico y compromisos de la USAC con los Acuerdos de Paz, con el fin de que los participantes los tomen en cuenta para la formulación del Plan de la Unidad Académica.

11. Análisis del marco realidad y necesidades de la sociedad guatemalteca de acuerdo con el área de influencia de la Unidad Académica

La CF deberá realizar un análisis del Marco Realidad y Necesidades de la Sociedad Guatemalteca, el cual se encuentra en el PE USAC-2030 y adaptarlo, de ser necesario, a la realidad y necesidades de su área de influencia. Posteriormente, darlo a conocer a la plenaria para que sea tomado en cuenta en la formulación del plan de su unidad.

12. Programación Estratégica de la Unidad Académica

Una vez terminado el Marco Estratégico de la Unidad Académica se da paso a la programación estratégica de las líneas del PE USAC-2030, que le corresponden desarrollar, así como considerar las metas estipuladas para cada línea.

Líneas estratégicas para unidades académicas

EJE	INVESTIGACIÓN (1)	DOCENCIA (2)	EXTENSIÓN (3)	TOTALES
ÁREA	INTER ÁREA-EJE 0.1; 0.2			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 B.3.4	8
SISTEMA DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN (C)	C.0 INTER EJE SISTEMA DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN C.0.1; C.0.8; C.0.9; C.0.10; C.0.11; C.0.12; C.0.13			7
	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 C.3.2	12
TOTAL DE LINEAS				55

Para ello, deben de realizar un análisis de las intervenciones que deben de hacer como unidad académica en cada una de las líneas. (Taller 6, ver en anexo Guía Número 7) La CF deberá conformar por lo menos 4 mesas de trabajo (Área académica, Liderazgo institucional y Sistema de gobierno universitario y administración), cada una con la representación de extensionistas, docentes, investigadores, estudiantes y personal administrativo, quienes deberán analizar, discutir y hacer la programación

estratégica del conjunto de líneas correspondientes a la función que atiende la mesa.

13. Consolidación del documento de Plan Estratégico de la Unidad Académica

La CF nombrada para la formulación del plan, debe revisar y editar los documentos producidos en los talleres de planificación para tener el primer borrador del plan estratégico de la unidad. Para la consolidación del plan estratégico de la unidad debe de mantener la estructura establecida en el PE USAC 2030.

14. Revisión por parte de la CGP

La CGP revisa la coherencia del Plan Estratégico de la Unidad con el PE USAC-2030, si fuese necesario convocaría a la CF de la unidad académica para una revisión conjunta. De no encontrar ninguna inconsistencia en el plan propuesto, se continúa con el siguiente paso.

15. Validación general del documento

La CF nombrada para la formulación del Plan Estratégico de la unidad, deberá programar los eventos de validación del nuevo plan, definiendo el procedimiento y actividades a llevar a cabo.

16. Aprobación del Plan Estratégico por Junta Directiva o Consejo Directivo

La CF nombrada para la formulación del Plan Estratégico de la unidad, entregará oficialmente el documento a Junta Directiva o Consejo Directivo para su aprobación.

17. Envío oficial a la CGP

Una vez aprobado el Plan Estratégico de la unidad, las autoridades de la Unidad Académica deberán remitir una copia de manera oficial a la CGP.

18. Socialización

La Junta Directiva o Consejo Directivo deberá designar a los responsables de la socialización y divulgación del Plan Estratégico de la unidad.

VI. ANEXOS

Guías para talleres de formulación

GUÍA NÚMERO 1: Identificación de tendencias, problemas y desafíos

Unidad Ejecutora: Colocar nombre de la Unidad Académica

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 y desafíos consensuados; presentado a la plenaria y entregados a la CF, 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 elegir un moderador y nombrar a un Secretario/Relator 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 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 identificación de las acciones a realizar para superarlos.

DESAFÍOS

Son los principales retos que acepta la unidad 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 futuro. 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: internacionalización 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 y teletrabajo. Problemas de vinculación, comunicación, coordinación, evaluación; acreditación, certificación, recertificación e 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 y comunicación electrónica. Cobertura, oferta y demanda. Desafíos que enfrenta y/o enfrentará la unidad en el presente y futuro próximo.

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. 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.

GUÍA NÚMERO 2: Elaboración del escenario futurible

Unidad Ejecutora: Colocar nombre de la Unidad Académica

Al realizar este trabajo utilice las conclusiones del análisis de tendencias, problemas, desafíos realizados, y el escenario futurible expresado en el PEUSAC-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 PEUSAC-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, participación ciudadana, acuerdos y compromisos internacionales, entre otros.
- Socio-cultural: 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: variables sobre investigación especializada en distintos ámbitos, desarrollo e innovación tecnológica, desarrollo de

procesos productivos, innovación y emprendimiento, educación virtual, automatización de procesos, entre otros.

- Relacionado con la competitividad: variables de 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.
- Ambiental: variables de medio ambiente, cambio climático, sostenibilidad, manejo de desechos, huella de carbono, ambientes sanos, reservas naturales, entre otros.

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”.⁶

Este informe debe ser entregado después de su presentación en la plenaria, al conductor responsable de la actividad. Se espera que las conclusiones sean consensuadas dentro del grupo antes de ser transcritas al informe final.

⁶ 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 3: Análisis FODA

Nombre de la Unidad: Colocar nombre de la Unidad Académica

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

Documento de 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 las Guías de discusión número 1 y 2. Recuerde que la objetividad con que se realice el análisis FODA de la Unidad permite visualizar estrategias generales de la Unidad, a tomar en cuenta al momento de hacer la programación estratégica. 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. AMENAZAS: Elementos externos que se oponen al logro de la misión y visión de la organización, por ejemplo, los recortes presupuestarios en las instituciones públicas, tendencia a la privatización de entes públicos, entre otros.

Análisis FODA

ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

GUÍA NÚMERO 4: Definición de los valores y competencias institucionales

Nombre de la Unidad: Colocar nombre de la Unidad Académica

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

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 valores 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 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.

Los valores del PE USAC-2030 son: Verdad; Justicia; Libertad y Equidad.

DEFINICIONES DE ALGUNOS VALORES

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: Conjunto de buenas maneras de conducirse, relacionarse o comunicarse con los demás, manteniendo un alto nivel de deferencia. Calidad 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.

TOLERANCIA: Aptitud para cumplir en tiempo y espacio los compromisos adquiridos. Capacidad de responder por sus propios actos. Identidad espiritual con la humanidad. Calidez en el trato a las personas. Sentimiento de solidaridad con las necesidades o sufrimientos humanos. Sentimiento que impele a los hombres a prestarse una ayuda mutua. 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.

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. Cualidad personal de dignidad, honradez e integridad. Cualidad de honesto. Honesto: decente o decoroso, probo, recto, etc.

DEFINICIONES DE ALGUNAS COMPETENCIAS

LIDERAZGO: Que la institución asuma una condición de líder, utilizando para ello toda su capacidad instalada, promoviendo la efectividad de sus equipos de trabajo y la pertinencia de sus servicios y 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: Calidad 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 corporativa de la unidad académica.

Posteriormente, el coordinador de grupo solicitará a cada integrante, el resultado del análisis individual, realizará 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:

Evaluación

VALORES	5	4	3	2	1	TOTAL

COMPETENCIAS	5	4	3	2	1	TOTAL

Consolidado de competencias y valores

COMPETENCIA	PONDERACION	VALOR	PONDERACION

GUÍA NÚMERO 5: Definición de la Misión

Nombre de la Unidad: Colocar nombre de la Unidad Académica

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 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.”

“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.”

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 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?

GUÍA NÚMERO 6: Definición de la visión

Nombre de la Unidad: Colocar nombre de la Unidad Académica

OBJETIVO

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

PRODUCTO ESPERADO

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

INSTRUCCIONES

Para la formulación/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:

- 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 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?
4. **AMBIENTE:** ¿Cómo va a responder al cambio climático? ¿Cómo se formará en una unidad ambientalmente sostenible? ¿Cómo institucionalizará el enfoque ambiental en los programas de estudio y su cultura?

GUÍA NÚMERO 7: Definición de Líneas Estratégicas

Nombre de la Unidad: Colocar nombre de la Unidad Académica

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 la programación estratégica de la unidad, desarrollada sobre la base de las líneas estratégicas del PEUSAC-2030 que le corresponde trabajar.

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 cuadros del plan.

Durante el proceso de trabajo se deberá analizar cada una de las líneas estratégicas asignadas al grupo con la finalidad de adecuar la información contenida en las matrices. Determinar los objetivos estratégicos (Descripción), metas de la unidad (Cantidad, Calidad y Tiempo), indicador (Coherencia con la meta en cuanto a unidad de medida, calidad y tiempo), responsable (se refiere a la dependencia a cargo) y observaciones si fuera necesario.

Deben de revisar las metas ya asociadas con cada línea del PE USAC-2030 e identificar el valor que le asignarán a cada una de ellas, siempre procurando que sean realistas y alcanzables por la unidad académica. Los indicadores generales no

deben ser modificados, ya que servirán para el sistema de monitoreo y evaluación del PE USAC-2030.

Para esta actividad deben utilizar los formatos proporcionados a cada grupo de trabajo. En la definición de las líneas estratégicas que les hayan sido encomendadas, se utilizará el Escenario futurible, unificado y consensado. Con base en este análisis se procederá a adecuar los objetivos estratégicos de cada línea ajustándolos al contenido del Escenario Futurible de su Unidad.

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

OBJETIVO ESTRATÉGICO (Descripción): 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.

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.

INDICADOR: Identificará la forma en que se medirá el cumplimiento de la meta y por ende 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.

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 y el logro de metas.

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

Para la revisión de las líneas estratégicas del Plan, deberán conformarse al menos 4 mesas de trabajo, cada una con representación de estudiantes, personal académico y administrativo.

- a. Mesa 1: Área académica
- b. Mesa 2: Área académica
- c. Mesa 3: Área de Liderazgo institucional
- d. Mesa 4: Área de Gobierno universitario y administración

Ejemplo:

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

