

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE TEPIC

PROGRAMA INSTITUCIONAL DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO, PIID 2013 – 2018

La prospectiva es la reflexión antes de la acción. Según Miklos y Tello, es primero un acto imaginativo y de creación, luego una toma de conciencia y una reflexión sobre el contexto actual; y por último un proceso de articulación y convergencia de las expectativas deseos, intereses y capacidad de la sociedad para alcanzar ese porvenir que se perfila como deseable.

Igualmente, la prospectiva además de permitir e impulsar el diseño del futuro, aporta elementos muy importantes al proceso de planeación y a la toma de decisiones, ya que identifica peligros y oportunidades de determinadas situaciones futuras, para ofrecer políticas y acciones alternativas, aumentando así el grado de elección, (Miklos & Tello, 2007)

PRESENTACIÓN DEL MODELO DE PLANEACIÓN PARA EL PIID

INTRODUCCIÓN

Se presenta en este documento la descripción del modelo de Planeación Estratégica y Participativa para el Instituto Tecnológico de Tepic, como un programa comunicación, de capacitación y ejecución permanente para cada integrante de la institución en su ámbito de influencia, en donde se definen los proyectos estratégicos para elaborar con mayor conocimiento y con la debida anticipación, el Programa Integral de Innovación y Desarrollo, PIID 2013 – 2018.

Partimos de las premisas de que la gente quiere lo que ayuda a construir y que la resistencia al compromiso y la participación se elimina con el involucramiento y con la certeza de que se sabe lo que se busca, a través de procesos y responsabilidades compartidas. Belisario Domínguez nos lo dijo claramente, ***“Si cada mexicano y mexicana hacemos lo que nos corresponde, (en tiempo y forma), tendremos un México mejor.”***

Para la construcción de este PIID 2013 – 2018, en primera instancia se toman tres ejes estratégicos que engloban la esencia de nuestra tarea educativa y que cumplen con la metas del Plan Nacional de Desarrollo PND 2013 – 2018, en tanto se publica el Plan Sectorial de Educación. Estos ejes estratégicos son los siguientes:

1. Desarrollo Humano
2. Desarrollo de los Sistemas de Gestión de la Calidad
3. Desarrollo Institucional

Como en todo proceso de Planeación, se necesitan definir los objetivos estratégicos, pues en opinión de (Scott, 2013) éstos representan la ruta para alcanzar las metas. Es necesario partir de lo alcanzado a la fecha, a través de nuestra historia, de los programas de innovación y desarrollo anteriores, de lo que anhelamos en el futuro y de los requerimientos de la sociedad y de los organismos de evaluación, acreditación y certificación, así como las políticas de calidad que nos marca nuestra Dirección General de Educación Superior Tecnológica. Es por ello que inicialmente partimos de los siguientes objetivos estratégicos:

1. Mejorar los servicios educativos a través del cumplimiento a las normas de gestión de la calidad y acreditación de programas educativos, en Licenciatura y Posgrado
2. Aumentar la cobertura educativa en programas de licenciatura y postgrado
3. Incrementar los programas académicos en la modalidad de educación a distancia
4. Diversificar los servicios educativos y de apoyo a la sociedad a través de programas de posgrado, proyectos de investigación, vinculación y extensión de alta calidad
5. Consolidar un programa de desarrollo humano para toda la comunidad tecnológica.

De igual manera, se definen tres estrategias transversales, acorde con las políticas del PND 2013 – 2018, mismas que incidan en todo momento en las líneas de acción programadas para la consecución de las metas definidas para cada objetivo estratégico. Son las siguientes:

1. Fortalecer el Espacio Común de la Educación Superior Tecnológica
2. Promover el uso de las tecnologías de la información y comunicaciones
3. Operar políticas institucionales que incidan en el desarrollo humano, (Gobierno de la, 2013)

DESCRIPCIÓN DE LOS ELEMENTOS

Apreciables integrantes de la comunidad tecnológica, te presentamos en este documento el modelo de Planeación Estratégica y Participativa, con el que habremos de construir nuestro Programa Integral de Innovación y Desarrollo 2013 – 2018. Es bien sabido que la gente quiere lo que ayuda a construir, por lo que tu participación en la definición de los proyectos y objetivos estratégicos, elementos centrales de la planeación, es invaluable por la riqueza de tu experiencia y el compromiso en el devenir histórico de nuestro Instituto Tecnológico.

Es un documento sencillo, pero rico en la descripción de los elementos del modelo, así como de los procedimientos e imágenes que dan luz sobre las relaciones de responsabilidad, entendida ésta no como una obligación, sino como la habilidad para responder en el momento oportuno, en nuestra tarea de educar con calidad a la juventud nayarita y de México.

A continuación se mencionan brevemente los ámbitos de desempeño de cada una de las áreas funcionales de la estructura organizacional del instituto que se presentan en nuestro modelo de planeación, para delimitar la corresponsabilidad de acción, para la búsqueda de las metas institucionales que nos habrán de guiar a lo largo de los próximos seis años.

En las áreas operativas de los Jefes de Departamento, éstos tienen como responsabilidad la Gestión de la Planeación Estratégica Operativa, a través de la ejecución de lo inmediato en el plan semestral. Junto con profesores en las academias respectivas, jefes de oficina, de laboratorio y coordinadores, tienen a su cargo ejecutar las actividades sustantivas del proceso educativo, la investigación y la extensión. Se describe su margen de desempeño a través del cumplimiento de sus áreas funcionales.

Su desempeño se evalúa a través del cumplimiento de los indicadores de los Sistemas de Gestión de Calidad y de las categorías de análisis de los organismos acreditadores, (Ingeniería, 2013) para los profesores, se delinearán la estrategia de lo que debiera ser su Planeación Didáctica, elemento básico de su índice de desempeño, así como su productividad académica. En este sector es en donde se posibilita el Desarrollo Humano, planteado como un eje estratégico para el crecimiento institucional.

Por lo que respecta al área funcional de los subdirectores, quienes son gestores y ejecutores de la Planeación Estratégica y Participativa, tienen como responsabilidad el ser

líderes en la conformación de los proyectos estratégicos para dar sustento al Desarrollo Institucional, a través de la redacción, ejecución y evaluación de los PIID, PIFIT, PTA, POA, etc. En opinión de (Zimmermann, 2000) su ámbito de desempeño es la planificación, el cual requiere de un proceso de toma de decisiones cuyos resultados implicarán una adecuación reguladora en las estrategias funcionales, tanto en los planes de acción como en las actividades operativas para la consecución de las metas de los proyectos estratégicos.

A la Alta Dirección le corresponde la **planeación y la gestión**. Para ello se dispone de la estrategia como vía para llevar a la institución desde un aquí y ahora, su Misión, hasta un estado deseado, su Visión, teniendo como base los indicadores de eficacia y eficiencia, siguiendo siempre los principios filosóficos institucionales establecidos en el Modelo Educativo del Siglo XXI para la Educación Superior Tecnológica, (Snit, 2012) y en concordancia con los objetivos institucionales, orientados a la sociedad a la cual se debe el instituto.



En adelante

se hace una descripción del modelo de planeación, acompañándolo con los elementos complementarios para la capacitación en cada parte de las áreas funcionales, de tal forma que su aplicación para elaborar el PIID 2013 – 2018 sea más efectiva. En toda sociedad y en cualquier organización siempre hay márgenes de desempeño, por lo que es necesario clarificar cuáles son los criterios e indicadores que le corresponde atender a cada miembro de la institución, así como las estrategias de seguimiento y evaluación. (Kaplan & Norton, 2001) señalan que los indicadores para definir los márgenes de desempeño se debe focalizar la estrategia en la organización, para definir de manera concreta los objetivos y metas a alcanzar.

Elementos clave son los profesores, jefes de departamento y subdirectores. Para Los profesores, el indicador de desempeño es y debe ser la **Planeación Didáctica** razón de ser y esencia de su función docente, por lo que se parte de la Instrumentación Didáctica de nuestro Sistema de Gestión de Calidad.

Para los Jefes de Departamento, los indicadores de desempeño son los que tienen relación con el cumplimiento de los criterios e indicadores de los organismos acreditadores, así como los de los Sistemas de Gestión de Calidad y los requerimientos de Desarrollo Institucional, pues su función es administrar la operación de los recursos financieros, recurso humano y la infraestructura, para ofrecer programas educativos de calidad.

Los indicadores de desempeño de subdirectores están definir y operar la **Planeación Estratégica Funcional**. Parten de la definición y elaboración de proyectos estratégicos, los cuales se insertan en el Programa Institucional de Fortalecimiento Institucional, en el Programa Operativo Anual, el POA y en la administración eficiente de los recursos financieros, (Kaplan & Norton, 2004).

En la descripción de este modelo de **Planeación Estratégica Participativa**, en primer lugar tenemos el área funcional de los departamentos institucionales, quienes son la base de operación de los indicadores de desempeño. Estos indicadores¹ son la base de la planeación y son también un continuo de evaluación en los niveles operativos, funcional y directiva, en donde los jefes de departamento, profesores, coordinadores, jefes de oficina y personal de apoyo, alimentan día a día con su desempeño no sólo la **Imagen Institucional** al exterior, sino al interior en nuestra calidad en el servicio educativo, siempre a base la conducción y operación de proyectos estratégicos¹, (Miklos & Tello, 2007).

En segundo nivel, la planificación requiere de un proceso de toma de decisiones² cuyos resultados implicarán una adecuación reguladora en las estrategias funcionales, (Zimmermann, 2000) por parte de los subdirectores, tanto en los planes de acción como en las actividades operativas para la consecución de las metas de los proyectos estratégicos, del PIID, PIFIT, PTA, POA, etc. Este es el margen de desempeño para la **Planeación Estratégica Funcional** de los subdirectores.

¹ La implementación de los proyectos se construye sobre la base de que todas las partes involucradas comprendan claramente sus respectivos roles, la mutua cooperación y la comprensión de que la participación en equipo siempre es mejor que la actuación individual. Se presenta una guía básica de cómo elaborar un proyecto estratégico.

² Es importante hacer notar que para todo líder es muy importante saber diferenciar, (y lo que eso significa) entre las posibilidades de dos conceptos importantísimos en la planeación estratégica: **Decisión y momento oportuno**. La acción equivocada en el momento equivocado **lleva al desastre**; la acción acertada en el momento equivocado, **provoca resistencia**; la acción equivocada en el momento adecuado **es un error** y, finalmente, la acción acertada en el momento adecuado, **es el éxito rotundo**.

Y en tercer nivel, la tarea principal de la Alta Dirección, le corresponde la gestión de la **Planeación Estratégica Directiva**. Su función es administrar de manera transparente, equitativa y solidaria los recursos financieros, recursos humanos e infraestructura, a través de la ejecución de proyectos, tal como lo mandata las políticas gubernamentales de rendición de cuentas, (Cámara de Diputados del, 2012)



Para ello se dispone de las estrategias y procedimientos emanados de la Dirección General de Educación Superior Tecnológica, como vía para llevar a la institución desde un aquí y ahora, su Misión, hasta un estado deseado, su Visión, teniendo como base los indicadores de eficacia y eficiencia, siguiendo siempre los principios filosóficos institucionales establecidos en el Modelo Educativo para el siglo XXI y en concordancia con los objetivos institucionales, orientados a la sociedad a la cual se debe el instituto.

En este Modelo de Planeación Estratégica y Participativa, se han definido la Visión y la Misión, al hacer una evaluación de lo que somos ahora y de las demandas de la sociedad en las necesidades de educación superior tecnológica en el Estado de Nayarit. Se han redactado de la siguiente manera

Misión. A través del proceso educativo certificado, formar profesionales con calidad humana y alto nivel de competitividad, con carreras acreditadas, orientadas al desarrollo sustentable y a resolver problemas del entorno con conocimiento y desarrollo tecnológico, ejerciendo acciones de gestión, docencia, investigación y vinculación, anteponiendo siempre los principios y valores institucionales.

Visión. Lograr el reconocimiento de la sociedad como institución de alto desempeño, ofreciendo en los espacios comunes educación superior tecnológica, posgrados, educación continua y a distancia, en un clima organizacional armónico para el estudio y el trabajo, estableciendo alianzas estratégicas a nivel global, en el ámbito de nuestros principios y valores institucionales.

Los Principios Institucionales son los siguientes:

1. **INTEGRIDAD:** *Cumplimiento cabal de los programas educativos, con base a un ejercicio y una gestión honesta, responsable y transparente de los recursos.*
2. **ENTUSIASMO:** *Corresponde a nuestro ímpetu y pasión que nos mueve a lograr los objetivos y metas, tanto personales como institucionales.*
3. **COMPROMISO:** *Acuerdo entre los integrantes de la Comunidad Tecnológica, en que se conviene la participación entusiasta y solidaria, para cumplir con las metas institucionales.*
4. **COHERENCIA:** *Grado de correspondencia entre lo que se declara en la Misión y lo que efectivamente se realiza para ofrecer el servicio educativo.*
5. **EFICACIA:** *Nuestra capacidad para obtener resultados que guardan relación con los objetivos y las metas institucionales.*
6. **EFICIENCIA:** *Utilización óptima de nuestros recursos, en tiempo y costos mínimos, orientada al servicio educativo de calidad.*
7. **PERTINENCIA:** *Capacidad para responder a las necesidades y demandas de la sociedad, de acuerdo a nuestra misión, visión, principios y objetivos institucionales.*

En este modelo de Planeación, lo inmediato es el Plan Semestral para fortalecer el Desarrollo Humano con sus ejes estratégicos complementarios del Desarrollo de los Sistemas de Gestión de Calidad y el Desarrollo Institucional, visto como el elemento que fortalece al instituto en la formación de recursos humanos, la infraestructura y la imagen institucional.



Los indicadores de desempeño del Desarrollo Humano son cruciales para la vida del Instituto, ya que las interacciones sociales de sus integrantes constituyen una familia. Las dimensiones de la comunicación íntra e ínter personal y el liderazgo son la vía a través de la cual nos realizamos como seres humanos, (Amorós, 1999). Entonces, juntos debemos definir estos indicadores para que la alta dirección escriba las estrategias y haga operar las políticas institucionales que nos permita el logro del desarrollo humano para toda la comunidad tecnológica, conformada desde nuestros alumnos, personal de servicio, secretarias, jefes de oficina y departamentos.

La comunicación no es sólo una necesidad humana, sino el medio de satisfacer otras muchas. La capacidad de comunicación íntra e ínter personal, no debe medirse exclusivamente por el grado en que la conducta en sociedad ayuda a satisfacer las propias necesidades, sino también por el grado en que facilite a los otros la satisfacción de las suyas. Y para eso tenemos las palabras. Es importante resaltar, como afirma (Cudicio, 1998) que las palabras y las balas no son lo mismo. Las balas hieren y matan. Las palabras apenas construyen mundos discursivos, no mortales físicamente, pero sí espiritualmente. Sin embargo, en la relación del hombre con el hombre algo une a las palabras y las balas: La intencionalidad, por lo que en el ejercicio del desarrollo humano, es necesario fomentar en los individuos la diferenciación entre la comunicación ínter personal y la íntra personal.

Por otro lado, en este modelo de planeación estratégica y participativa, los valores institucionales de respeto a la persona, la negociación del conflicto y la administración del cambio, la responsabilidad, la honestidad e integridad personal, conforme lo argumentan (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006) inspiran el compromiso y un liderazgo compartido que, en círculo virtuoso, configuran un clima institucional de respeto y de solidaridad, en donde las palabras nos muevan y los ejemplos de congruencia nos arrastren a formar excelentes profesionales de la educación, alimentados por un proceso de cambio continuo.

(Maxwell, 1998) establece un principio básico en el ejercicio del liderazgo en el sentido de que cualquiera puede gobernar un barco, pero se necesita al líder que planea la ruta. En este sentido, el liderazgo de los jefes de departamento, de los subdirectores y de los directores de nuestro tecnológico deben asumir el compromiso no sólo de ocuparse porque se cumplan las metas, sino comprender que liderazgo también significa ayudar a otros a que alcancen sus objetivos, porque de su capacidad de fijar un buen rumbo, dependerá el éxito de otras personas.

Por lo que respecta al eje estratégico de la **Gestión de Calidad y de Acreditación**, para la definición de las metas estratégicas se tomará en cuenta la Certificación del Proceso Educativo bajo la norma ISO 9001 Versión 2008, el Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001: 2004, los criterios de los organismos acreditadores CACEI, CACECA, ANPADEH y CONACyT, no sólo para obtener reconocimiento público de calidad para los programas académicos³, sino también para certificar sus instalaciones y laboratorios, así como la adopción de los criterios del Modelo de Equidad de Género y de Gestión de Seguridad, para dar a todos los trabajadores del Instituto certidumbre de igualdad de oportunidades, la no discriminación, la eliminación del acoso sexual y la seguridad personal dentro de las instalaciones educativas.



En el Eje Estratégico de **Desarrollo Institucional**, los programas de actualización profesional, formación docente y especialización, así como la generación de recursos humanos de alta calidad en programas de posgrado, vendrán a dar oportunidad de crecimiento personal y profesional a todos los interesados, para insertarse en el cumplimiento de metas institucionales y personales. A corto plazo, este programa de formación de recursos humanos fortalecerá la Imagen Institucional al interior y exterior del instituto, pues se podrán ofrecer servicios educativos de docencia, investigación y extensión de mayor calidad. Todo ello enmarcado en el Plan Maestro de Desarrollo Urbano del Instituto, mismo que está en proceso de desarrollo.

³ En el aspecto de la acreditación de los programas académicos de licenciatura, se tomarán como referencia las categorías de análisis del Consejo de Acreditación de la Enseñanza de la Ingeniería, CACEI, por ser la primera que surgió a partir de los indicadores de los CIIES y porque se aplica a la mayoría de las carreras de Ingeniería. En el caso de los programas de Postgrado, se tomarán en cuenta los criterios de Evaluación de CONACyT.

La **Imagen Institucional** está configurada no sólo por cómo nos vemos y queremos ver, sino cómo nos ven desde el exterior, de acuerdo a nuestros principios y valores: En las actitudes y comportamientos del personal y directivos, en nuestros valores y creencias. En lo que se ve, la infraestructura tiene mucho que ver pues es nuestra casa, por lo que la limpieza, los jardines, el orden en nuestras oficinas, talleres y laboratorios nos debe conducir a administrar los recursos humanos y financieros de la mejor manera posible para presentar nuestra casa confortable, limpia y ordenada.



Con el interés de construir una cultura estratégica de calidad que facilite una gestión institucional dinámica, innovadora y proactiva, todos debemos percibir a la Planeación Estratégica Prospectiva, Estratégica y Participativa como un proceso que nos permita construir una institución creativa, en vez de reactiva en la formulación del futuro que queremos construir; nos permite operar de una manera más efectiva, dentro de un ambiente complejo y dinámico afectado por restricciones y áreas de oportunidad que nos ayude a capitalizar las oportunidades del entorno.

En el Instituto, la **Alta Dirección** debe hacer de la planeación prospectiva, estratégica y participativa un estilo de vida, ya que es una herramienta que articula las acciones para el logro de los proyectos estratégicos el cumplimiento de las metas, la Visión y la Misión y encauza a la institución hacia un desarrollo institucional estratégico, con la consulta⁴ y la participación de toda la comunidad institucional.

⁴ Básicamente, en prospectiva, la toma de decisiones es una mirada al futuro en la solución de problemas y, para resolverlos, nadie como quien convive con ellos día a día. En este modelo de planeación, se promoverá la participación primero a través de la técnica Delphi y después en la operación de las recomendaciones derivadas de esta técnica de consulta, dado que sus objetivos básicos son: Formulación de problemas, establecimiento de metas y prioridades, así como la identificación de soluciones.

No es en el escritorio donde se planea el futuro, sino en las mentes y el sentimiento de cada persona, por lo que este proceso debe ser un engrane que mueva lo que somos, hacia lo que queremos ser.



Sabemos que es en los procesos de **planeación prospectiva y estratégica** en donde se declaran la visión y la misión de las instituciones por medio del análisis de la situación externa e interna; es ahí donde se establecen los objetivos generales y las metas. En el proceso de planeación es donde se formulan los programas y proyectos estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos. Todo esto en torno a los principios institucionales sustentados por los valores y creencias subyacentes en la cultura organizacional.

La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque sistémico de la institución, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades realizadas por los compromisos de la estructura orgánica autorizada.

Debido a que la planeación estratégica toma en cuenta a la institución en su totalidad, ésta debe ser liderada por la Alta Dirección, operada y proyectada a mediano y largo plazo por los jefes de departamento, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque en la práctica se suele realizar para un periodo menor (6 años), debido a las políticas del Gobierno Federal, tomando en cuenta el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Sectorial de Educación, así como el Plan Estatal de Desarrollo.

La Planificación Estratégica, constituye en sí misma un sistema integral que desplaza el énfasis del **"qué lograr" (objetivos)**, hacia el **"qué hacer", (las estrategias)**, en corresponsabilidad de toda la comunidad tecnológica. Con la Planificación Estratégica se

busca concentrarse prioritariamente en aquellos objetivos factibles de lograr, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. También se impulsa el desarrollo cultural.

Esto significa que todas las personas relacionadas con la institución se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

Una forma muy acertada de llevar a cabo este tipo de análisis desde el interior de la institución y hacia las necesidades de la sociedad a la que servimos, es por medio de la realización de un análisis **FODA**⁵. Esta matriz hace ver las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene o puede tener la institución en relación con su entorno. Es de vital importancia desarrollarla para tener una mejor orientación en el momento de plasmar sus objetivos y planes de acción, para que estos sean lo más cercano a la realidad de la institución.

Los factores externos presentan las oportunidades y las amenazas que, bajo una acertada perspectiva crean un atractivo, mientras que los factores internos, fuerzas y debilidades, crean la competitividad con otras instituciones educativas. Más que una evaluación cuantitativa, se busca entender los cambios en el entorno y medir nuestra capacidad de competir contra las mejores organizaciones.

La previsión de las oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permiten reorientar el rumbo institucional, mientras que las fuerzas y debilidades corresponden al ámbito interno de la institución, (Montgomery, 2012). En el proceso de planeación estratégica, la institución debe realizar el análisis de cuáles son las fuerzas con que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

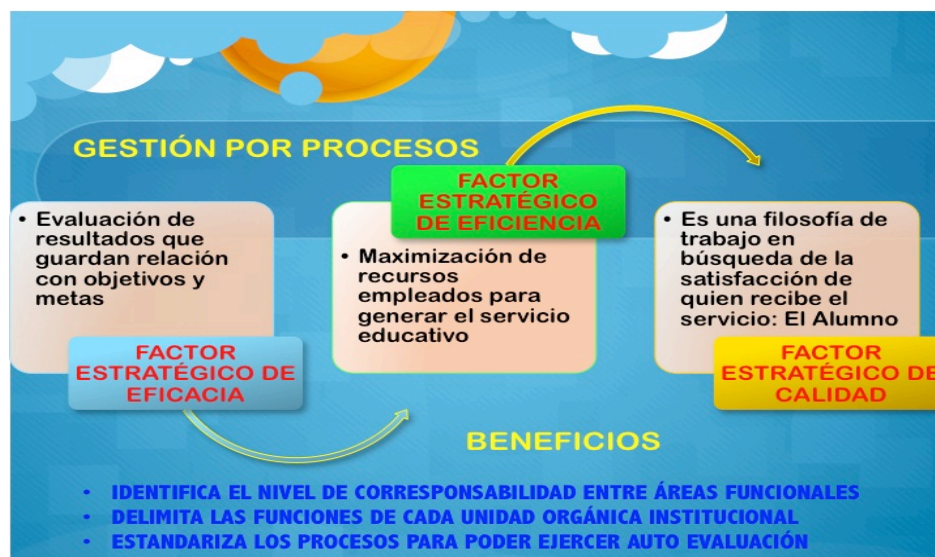
Finalmente, la operación de la planeación estratégica y participativa debe favorecer el desarrollo institucional a través de la **Gestión por Procesos**, para que cada unidad orgánica de la institución se convierta en un elemento estratégico y dinamizador de evaluación del diseño, análisis y documentación de cada una de las actividades críticas del desempeño de calidad educativa.

La Gestión por Procesos tiene los siguientes beneficios

1. Facilita la identificación y análisis de todos los procesos, **de cada una de las corresponsabilidades entre los diferentes departamentos y subdirecciones**
2. Delimita las funciones de cada uno de los integrantes de la institución, **indicando el nivel de autoridad y responsabilidad**, evitando así la duplicidad en la gestión organizacional

⁵ Con la finalidad de identificar las fuerzas internas y externas que, tanto fortalezas y oportunidades como debilidades y amenazas, bien administradas, permiten el crecimiento institucional.

3. Facilita la documentación, estandarización y clasificación de los procesos **para poder ejercer auto control y auto evaluación.**



En este sistema de gestión hay tres factores estratégicos rectores que nos permiten la evaluación, entendidos estos como la perspectiva desde la cual se valoran los resultados: Factor de Eficacia, de Eficiencia y de Calidad.

FACTOR ESTRATÉGICO DE EFICACIA: La eficacia es la capacidad de obtener resultados que guardan relación con los objetivos y las metas de la institución en un periodo de tiempo determinado. La medición de la eficacia incluye verificar el cumplimiento y/o la desviación de las metas, planes y programas preestablecidos en el ámbito institucional, así como evaluar si el servicio educativo prestado se entregó oportunamente, **en la cantidad determinada y con la calidad requerida para la completa satisfacción de nuestros alumnos y demás elementos a los cuales servimos.** También hace referencia al grado de cobertura del servicio, de acuerdo a lo contenido en el plan.

FACTOR ESTRATÉGICO DE EFICIENCIA: La eficiencia es la maximización de los recursos empleados para generar los productos y el servicio educativo; **ya sea que con recursos iguales o constantes se obtengan mayores resultados o que para lograr resultados iguales o constantes se ejecuten menores recursos.** Entre los objetivos de los indicadores que miden el Factor Estratégico de Eficiencia se encuentran el medir la productividad de los procesos estratégicos y operativos en relación con el recurso utilizado frente al servicio prestado y determinar si la cobertura alcanzada en la prestación del servicio, se lograron las metas establecidas al mínimo costo.

FACTOR ESTRATÉGICO DE CALIDAD: Consideramos el cumplimiento de este factor en el entendido que la calidad es una filosofía de trabajo que consiste en satisfacer permanentemente las necesidades y expectativas de nuestros clientes, y que se mide por EL

NIVEL DE SATISFACCIÓN de nuestros alumnos y de la sociedad a la que servimos en proyectos de investigación o de servicios de extensión, y por el cumplimiento periódico y constante de los indicadores de los organismos externos evaluadores, de nuestros indicadores institucionales definidos previamente en el Programa de Trabajo Anual, de las metas comprometidas en el Programa Institucional de Fortalecimiento Institucional, en los Programas de Trabajo Anual, Programas Operativos, etc.

Referencias

- Amorós, E. (1999). *Comportamiento organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Chiclayo, Perú: Universidad Católica. Santo Toribio de Mogrovejo %7 1ª ed.
- Cámara de Diputados del, H. C. d. l. U. (2012). Ley de planeación: Secretaría General %U [MODELO PLANEACION ESTRATEGICA DIC 2012.doc](#).
- Cudicio, C. (1998). *PNL y Comunicación*. Buenos Aires, Argentina: Granica %7 1ª ed.
- Gobierno de la, R. (2013). Plan Nacional de Desarrollo 2012 - 2013: Llevar a México a su máximo potencial: Gobierno de la República %U <http://pnd.gob.mx>.
- Ingeniería, C. d. A. d. l. E. d. l. (2013). Manual con categorías de análisis para el proceso de acreditación. from <http://www.cacei.org/acreditacion/manual-pdf/>
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento organizacional*. México, Distrito Federal: McGraw-Hill %7 7ª ed.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *La organización focalizada en la estrategia*. Massachusetts, Estados Unidos de América: HBS Press Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos: Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona, España: Planeta %7 1ª ed.
- Maxwell, J. C. (1998). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo: Siga estas leyes y la gente le seguirá a usted*. Nashville, EE. UU.: Maxwell Motivation, Inc. %7 1ª ed.
- Miklos, T., & Tello, M. E. (2007). *Planeación prospectiva: Una estrategia para el diseño del futuro*. México, Distrito Federal: LIMUSA: Centro de estudios prospectivos de la Funcación Javier Barros Sierra AC %7 1ª ed.
- Montgomery, C. (2012). *El Estratega. Conviértete en el líder que tu negocio necesita* (Aguilar Ed.). México, D. F.: Santillana. Ediciones Generales.
- Scott, D. J. (2013). Manual de planeación corporativa para empresad de aseguramiento en salud en Colombia %U <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/993>.
- Snit. (2012). Modelo educativo para el siglo XXI: Formación y desarrollo de competencias profesionales: Dirección General de Educación Superior Tecnológica %U <http://www.snit.mx/director-general/modelo-educativo-para-el-siglo-xxi-formacion-y-desarrollo-de-competencias-profesionales-dp1>.

Zimmermann, A. (2000). *Gestión del cambio organizacional: Caminos y herramientas*. Quito, Ecuador: ABYA-YALA %7 2ª ed.

ⁱ El Indicador de gestión es un punto medular de la planeación estratégica. Por lo tanto, cada individuo de la institución debe tener claro cuáles son sus características, por lo que aquí se hace una síntesis de sus funciones y, en la capacitación, se tendrá que trabajar de manera intensa en su definición para cada uno de los objetivos y metas. Un indicador debe ser **Participativo**: Debe ser construido o diseñado por los propios responsables de los procesos o actividades; esto permite la motivación para liderar el procesos de evaluación de la meta a que hace referencia. **Claro**: El indicador debe ser específico y de fácil comprensión para todos; de otra manera, es necesario replantearlo. **Representativo**: El indicador debe expresar definitivamente lo que se quiere medir o determinar y debe guardar relación con los principales procesos que pretende evaluar. El indicador debe tener **Temporalidad**: Debe estar relacionado con un periodo de tiempo previamente definido. **Cuantificable**: Implica que el resultado de la aplicación del indicador pueda ser convertido en cifras, números o estándares que permitan su medición. Las variables utilizadas para su cálculo deben ser reales, concretas, propias y verificables, es decir debe ser **Confiable**, para que sustente el resultado. Finalmente, un indicador debe **Agregar Valor**, lo que significa que debe permitir a la institución identificar alertas para tomar decisiones. Si un indicador no facilita la toma de decisiones, no debe mantenerse.