

2010

Universidad de los Andes

Claudia Lucia Velandia

[MODULO 1: ALGUNOS CRITERIOS PARA LA PLANEACIÓN POR RESULTADOS]

Este texto no pretende ser una investigación exhaustiva, solo se busca ahondar en algunas definiciones e incorporar conceptualizaciones aplicables al desarrollo de la Planeación por resultados en las Universidades Colombianas; la planeación es un mecanismo, no un fin. Este documento se desarrollo como soporte al Programa de Formación de Directivos de Universidades Colombianas para soportar el Modulo de Planeación por Resultados.

Contenido

Introducción.....	3
Aproximación al concepto de planeación.....	3
Definiciones básicas de la Real Academia de la Lengua.....	3
Otras definiciones necesarias.....	3
Tipos de planeación.....	4
Planeación estratégica.....	4
Planeación Táctica.....	4
Planeación Operativa.....	4
Planeación sistémica.....	4
Planeación participativa.....	5
Planeación Normativa - Modelo de Ozbekhan.....	5
Planeación Prospectiva.....	5
Fragmentación de los procesos de planeación.....	6
Definiciones de estrategia.....	6
Competencia, estrategia y ventaja competitiva.....	9
Formulación de estrategia y desarrollo organizacional.....	10
Propuesta de un Sistema de Planeación.....	11
Definiciones prácticas.....	13
Componentes del sistema de planeación.....	14
Ejemplo de Toma de Decisiones Estratégicas:.....	17
Proceso.....	20
Análisis del entorno estratégico.....	20
Alternativas para el manejo financiero.....	20
Estrategia fundamentada en la organización.....	21
Responsabilidad de las directivas.....	22
Qué constituye un presupuesto estratégico.....	23
Modelos de planeación financiera.....	24

Introducción

Este documento recoge algunas consideraciones conceptuales que se son fundamentales para el desarrollo del modulo de planeación por resultados por lo tanto no es un desarrollo teórico y no pretende ser eso; simplemente ordena algunas ideas que pueden facilitar los procesos de planeación.

Aproximación al concepto de planeación

Definiciones básicas de la Real Academia de la Lengua

- **Planeación:** Acción y efecto de planear es decir trazar un plan
- **Estrategia:**
 - o Arte de dirigir las operaciones militares
 - o En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.
- **Táctica:**
 - o Arte que enseña a poner en orden las cosas.
 - o Método o sistema para ejecutar o conseguir algo.
 - o Habilidad o tacto para aplicar este sistema.
 - o Arte de disponer, mover y emplear la fuerza bélica para el combate.
- **Operación:**
 - o Operar: Llevar a cabo acciones de guerra, mover un ejército con arreglo a un plan
 - o Conjunto de reglas que permiten, partiendo de una o varias cantidades o expresiones, llamadas datos, obtener otras cantidades o expresiones llamadas resultados.
- **Futuro**¹: “ El futuro es la categorización de un estado de cosas que aún no es, pero que sabemos que de alguna manera, inexorablemente va a ser y que en prospectiva queremos que sea de determinada manera”

Otras definiciones necesarias

- **Planeación:**
 - o Toma anticipada de decisiones²
 - o Planear significa elegir, definir operaciones frente al futuro³
 - o Proveer los medios necesarios para alcanzarlo.

¹ Página 55. MIKLOS, Tomás y TELLO Ma Elena. “Planeación Prospectiva” Una estrategia para el diseño del Futuro”. Ed. Limusa. Mexico 1996

² Página 2. ACKOFF, Russell, “A concept of corporate planning” Wiley, New York. 1970

³ Página 181. HUMMEL, Charles. “Education today for the world of tomorrow”. Unesco Paris, 1977

- La toma de decisiones de acuerdo con Ackoff supone:
 - La planeación es necesaria cuando el hecho futuro que deseamos implica un conjunto de decisiones interdependientes (sistema de decisiones)
 - La planeación es algo que se lleva a cabo antes de efectuar una acción (toma anticipada de decisiones)
 - La planeación es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más futuros deseados y que no es muy probable que ocurran a menos que haga algo al respecto
- La planeación⁴, entonces se orienta a obtener o impedir un determinado estado futuro de cosas. Así, se dirige al futuro aportando decisiones presentes

Tipos de planeación

Planeación estratégica.

La planeación estratégica es un proceso que integra acciones en función de un logro a largo plazo, por lo tanto es un concepto que fija:

- Un sistema de toma de decisiones,
- Fija estrategia (cursos de acción específicos)
- Es comprensiva e involucra la organización en su totalidad
- Para el logro de las metas articula políticas, recursos, organización
- Seguimiento (indicadores) pasados en la efectividad

Planeación Táctica

Se define la táctica como un conjunto de acciones específicas definidas por tema (planes de acción) o por Unidad (planes de unidad) en la que se detalla metas, objetivos, presupuestos y responsables con el fin de lograr el cumplimiento de la estrategia

Planeación Operativa

Comprende el desenvolvimiento de la táctica en la operación de la organización por lo tanto envuelve los procesos y asociación con las estructuras y funciones existentes o necesarias para el logro de la estrategia.

Planeación sistémica

La formulación del plan se soporta en la identificación de todos los componentes que son necesarios para lograr los objetivos y con ese soporte se tejen las conexiones necesarias para el logro de los fines identificados.

⁴ Página 59. MIKLOS, Tomás y TELLO Ma Elena. "Planeación Prospectiva" Una estrategia para el diseño del Futuro". Ed. Limusa. Mexico 1996

Planeación participativa

Está asociada a la construcción de comunidad y por lo tanto comprende expresamente la participación como el eje conductor en la formulación del plan por lo tanto esta puede ser más un fin que un medio.

Planeación Normativa – Modelo de Ozbekhan

Consiste en definir fines (ideales) y de ahí derivar objetivos a través del diseño de diferentes futuros deseados. Esta etapa normativa revela “lo que debe ser hecho” se guía por las posibles consecuencias y se auxilia fuertemente con proyecciones de referencia.

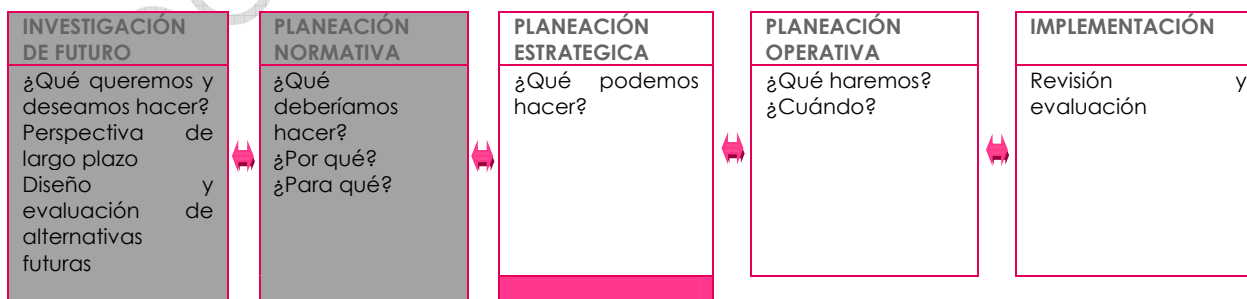
Planeación Prospectiva

Es una actividad continua que se encuentra en proceso de adaptación constante; por ello, se señala el impacto de las decisiones en el presente y en el futuro. La prospectiva⁵ se concibe como un insumo básico para la planeación, ya que apoya el logro de los siguientes objetivos:

- Construir escenarios o imágenes que consideren la visión del futuro, una percepción dinámica de la realidad y la prefiguración de alternativas viables.
- Aportar elementos estratégicos a los procesos de planeación y de apoyo a la toma de decisiones
- Impulsar la planeación abierta y creativa fundamentada en una visión compartida del futuro
- Proporcionar el impulso requerido para transformar la potencialidad en capacidad
- Aportar una guía conceptual conductora del estudio de aquellos aspectos relevantes de la realidad, que permita enfrentar con eficacia y eficiencia la complejidad del contexto actual

La tabla No 1, muestra en sombreado las áreas que comprende la planeación prospectiva.

Tabla No. 1 Modelo general de planeación



⁵ Página 59. MIKLOS, Tomás y TELLO Ma Elena. “Planeación Prospectiva” Una estrategia para el diseño del Futuro”. Ed. Limusa. Mexico 1996

Fragmentación de los procesos de planeación

Los siguientes elementos son algunas de las situaciones en las que se han visto envueltas las IES para que los procesos de planeación permitan conducir la universidad a un lugar deseado:

- ✓ sincronización ineficaz del direccionamiento académico, estratégico, presupuestal, aseguramiento de la calidad y del recurso humano que con lo que sucede en las facultades
- ✓ Alineación vertical defectuosa entre el planeamiento estratégico de la universidad y las actividades de las unidades y de las facultades.
- ✓ Preguntas frente a la coherencia y a la efectividad de las respuestas frente a los desafíos del medio externo
- ✓ Tendencia a que las unidades actúen como silos autónomos en la organización (investigación, programas,
- ✓ Cultura burocrática fuerte desde que se toma la decisión hasta que se hace una acción

Definiciones de estrategia⁶

- Alfred Chandler (1962). La determinación de las metas y de los objetivos de largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la consecución de los recursos necesarios para lograr esas metas.
 - o Palabras claves:
 - Metas y Objetivos
 - Acción
 - Recursos
- Ansoff (1965). Estrategia es vista como un operador diseñado para transformar la firma de la posición actual a la posición descrita por los objetivos, sujeto a las restricciones de capacidad y potencia.
 - o Palabras claves:
 - Objetivos
 - Operador
 - Restricciones
- Kenneth R. Andrews (1980). Estrategia corporativa es un patrón o modelo de decisiones en una compañía que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas. Así mismo, ese patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a la que aspira una compañía, establece el tipo de organización económica y humana que es o pretende ser, precisa la

⁶Página 17. SANABRIA TIRADO, Raúl. "Formulación y pensamiento estratégico". Ediciones Uniandes. 2007. Bogotá Colombia.

naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que intenta hacer a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades.

- Palabras claves:
 - Modelo de decisiones
 - Principales políticas
 - Organización económica y humana
- Kenichi Ohmae (1983). La estrategia de negocios es, en dos palabras, ventaja competitiva. El propósito de la planeación estratégica es facilitar que una compañía obtenga una ventaja sostenible sobre sus competidores.
 - Palabras claves:
 - Ventaja competitiva
 - Ventaja sostenible
- Thomson y Strickland (1992). Estrategia es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio. La estrategia es un modelo, específicamente, un patrón de un flujo de acciones.
 - Palabras claves:
 - Plan de acción
 - Ventaja competitiva
 - Flujo de acciones
- Henry Mintzberg (1993). Estrategia es un plan o algo equivalente, una dirección, una guía o curso de acción al futuro, un cambio para ir de un estado a otro. Estrategia es un patrón de comportamiento. La estrategia del negocio consiste en los movimientos y aproximaciones diseñados por los gerentes para producir éxito en los resultados. El punto central es como construir una posición competitiva a largo plazo.
 - Palabras claves:
 - Dirección
 - Patrón de comportamiento
- James Brian Quinn (1993). Estrategia es un patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez establece una secuencia coherente de las acciones para realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus definiciones interna, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de sus oponentes inteligentes.
 - Palabras claves:
 - Patrón
 - Orden y asignar
 - Situación viable y original
- Michael Porter (1996). Estrategia es la creación de una posición única y valorada.
 - Palabras claves:

- Posición única y valorada
- Fred David (1997). Estrategia es el arte y ciencia de formular, implementar, evaluar e interrelacionar decisiones funcionales que le permitan a la organización alcanzar sus objetivos.
 - o Palabras claves:
 - Decisiones
 - Alcanzar objetivos
- Mary K Coulter (1988). Serie de decisiones orientadas a las metas que se ajustan a los conocimientos y recursos de la organización y a las oportunidades y amenazas del entorno.
 - o Palabras claves:
 - Decisiones orientadas
 - Recursos
 - Oportunidades y amenazas
- Gerry Johnson y Kevan Scholes (1999). La estrategia puede considerarse el medio de adecuación de las actividades de una organización al entorno en el que opera.
 - o Palabras claves:
 - Entorno
 - Adecuación de actividades
- Michael A. Hitt, R. Duane Ireland y Robert E. Hoskison (1999). Una estrategia corporativa es acción que se emprende para tener una ventaja competitiva mediante la selección y el manejo de una combinación de empresas que compiten en varias industrias o mercados de productos.
 - o Palabras claves:
 - Acción
 - Ventaja competitiva
- John A. Pearce y Richard B. Robinson, Jr (2000). Estrategia es el conjunto de decisiones y acciones que resultan en la formulación e implementación de planes diseñados para alcanzar los objetivos de una organización.
 - o Palabras claves:
 - Conjunto de decisiones
 - Objetivos
- Leslie Livingstone y Theodore Grossman (2001). Estrategia es el nombre dado al más importante y difícil reto que tiene una organización pública o privada: cómo crear las bases para el éxito futuro mientras se compite hoy en el mercado. Ganar hoy no es suficiente.
 - o Palabras claves:
 - Reto
 - Crear bases

Robert M. Grant (2002). Estrategia es todo el plan para desarrollar recursos que permitan establecer una posición favorable.

- Palabras claves:
 - Desarrollar recursos
 - Posición favorable

Competencia, estrategia y ventaja competitiva⁷

A continuación se citan algunos conceptos que son fundamentales considerar en el momento de abordar procesos de planeación en las instituciones colombianas.

- La esencia de la formulación de una estrategia radica en la forma de afrontar la competencia.
- **Posicionamiento;** conocimiento de las capacidades institucionales y de las causas que la originan son esas fuerzas competitivas que indica aquellas áreas en la institución debe afrontar la competencia y aquellas otras en las que las debe evitar.
- **Eficacia operativa,** consiste en realizar actividades similares mejor que los rivales. La eficacia operativa comprende la eficiencia, pero no es su único elemento. Se refiere a las prácticas que permiten a la institución utilizar mejor los recursos.
- **Posicionamiento estratégico,** entraña la realización de actividades diferentes de las de los rivales, o la realización de actividades similares de manera diferente.
- La estrategia competitiva consiste en ser diferente.
- Tres fuentes de posicionamiento estratégico:
 - Posicionamiento basado en el la variedad, basado en la elección de una variedad de servicios, no de un segmento de población
 - Posicionamiento basado en las necesidades, dirigirse a un conjunto de clientes, y un conjunto adaptado de actividades pueda atenderlas de manera idónea.
 - Posicionamiento basado en el acceso, puede venir determinado por la posición geográfica, por su dimensión o por cualquier característica que requiera un conjunto diferente de actividades para entrar en contacto con los grupos de interés de la mejor manera posible.
- El cumplimiento de la misión y de la visión está condicionado por el entorno. Es necesario hacerse la pregunta ¿Cómo reaccionamos a las condiciones del entorno?
- Entorno esto lo que está fuera de control de la organización:
 - El entorno condiciona
 - El entorno restringe
 - El entorno abre espacios

⁷Página 25. PORTER, Michael "Ser competitivo: nuevos aportes y conclusiones". Ediciones de Usto. 2003.

- El entorno soporta
 - El entorno incentiva
 - El entorno induce cambios
 - El entorno impone
 - El entorno exige
 - El entorno amenaza
- **Competencia** es aquel desempeño mínimo que le permite permanecer en el mercado. Competencias distintivas son las que selecciona estratégicamente para diferenciarse del mercado y por tanto conducen a lograr una ventaja competitiva.
 - **Ventaja competitiva**, Capacidades distintivas- productos y beneficios valorados por el cliente- ventaja competitiva

Formulación de estrategia y desarrollo organizacional⁸

Con respecto a la estrategia, existen dos afirmaciones que son contundentes en su significado, la primera es *"la generación de valor es el resultado de la estrategia"*⁹ y la segunda es el *"propósito de la estrategia es alcanzar una ventaja competitiva que sea sostenible por el mayor tiempo posible"*¹⁰. Estas afirmaciones envuelven el concepto de estrategia desde la generación de valor sujeta al logro de una ventaja competitiva sostenible. Definida la generación de valor por medio del impulso de la ventaja competitiva, la IES gestiona la estrategia a través de la materialización en procesos, acciones y el establecimiento de un *"patrón de ubicación de recursos"*¹¹, que facilite la viabilidad y sostenibilidad de la IES.

César Toscano¹², definió estrategia como *"el programa de acción requerido para lograr los objetivos"*¹³ y que consta de dos componentes: la dirección estratégica que es la manera como se van a lograr los objetivos, que son enunciados de logro que se esperan obtener en un tiempo determinado y con unos recursos específicos; y el plan estratégico, que son las actividades requeridas para implementar la dirección estratégica, que generalmente facilitan superar las barreras que la IES tiene para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.

En consideración con lo anterior se piensa en el sentido que deben tener la misión y la visión en una IES, el profesor Raúl Sanabria, dice que *"la función u objetivo de la misión es presentar públicamente e internamente, qué es y qué pretende la organización, es la*

⁸ VELANDIA Claudia Lucia, "Creación de valor en las instituciones de Educación Superior Colombianas". MBA- Executive, Trabajo de Grado 2009.

⁹ GARCIA S. Oscar León. Valoración de empresas, gerencia del valor y EVA. 2003. Cali- Colombia. Prensa Moderna Impresores S.A. Pagina 36

¹⁰ Idem. GARCIA S. Oscar León. Página 36

¹¹ Idem. GARCIA S. Oscar León. Página 39

¹² Curso de Cambio organizacional

¹³ TOSCANO, Cesar. Curso de cambio organizacional. Agosto 2008.

carta de presentación ante los miembros de la organización y frente a terceros"¹⁴, con lo cual se hacen explícitos ante los "stakeholders", "los objetivos de la organización e ilustra a los asociados respecto a qué pueden esperar del comportamiento de la organización"¹⁵ y se enuncia la visión como la "aspiración a mediano y largo plazo de la organización; la posición a la cual se quiere llegar y a donde debe conducir el cumplimiento de la misión que se ha propuesto".¹⁶

Lo anterior se soporta en lo planteado por el profesor Toscano denominado "arquitectura institucional" que "representa a la institución en términos de la estructura de sus procesos, describe cómo opera la institución así como las relaciones inter-departamentales necesarias y los contactos con los stakeholders necesarios"¹⁷.

Se acepta que las IES tienen configuraciones organizacionales diversas y que no es un camino proponer una o unos tipos de configuración, que podrían no ser aplicables a muchas instituciones. Por lo tanto, el alcance es el diseño de los procesos y que estos sean los que motiven el ajuste de las estructuras o las funciones para el cumplimiento de las estrategias implementadas por la IES.

Siendo así, la arquitectura determina los procesos de la institución, definidos por el profesor Toscano como "una serie de actividades que están lógicamente relacionadas, se ejecutan de manera repetitiva y logran un resultado específico", alcanzando que la institución sea "descrita por su arquitectura institucional: qué hace y cómo lo hace, mostrando los flujos de autoridad y la estructura de procesos".

Propuesta de un Sistema de Planeación

Es el sistema que facilita el desarrollo de la misión y el logro de la visión por medio de la integración efectiva de la Estrategia Institucional (*Definición de propósito*) al esquema táctico (*planes de unidades y planes de acción* (*Planes Unidades: Planes de acción* y al operativo (*procesos-estructura*). Esta soportado en un sistema de evaluación que permite implementar acciones de mejora y facilitar la toma de decisiones institucionales.

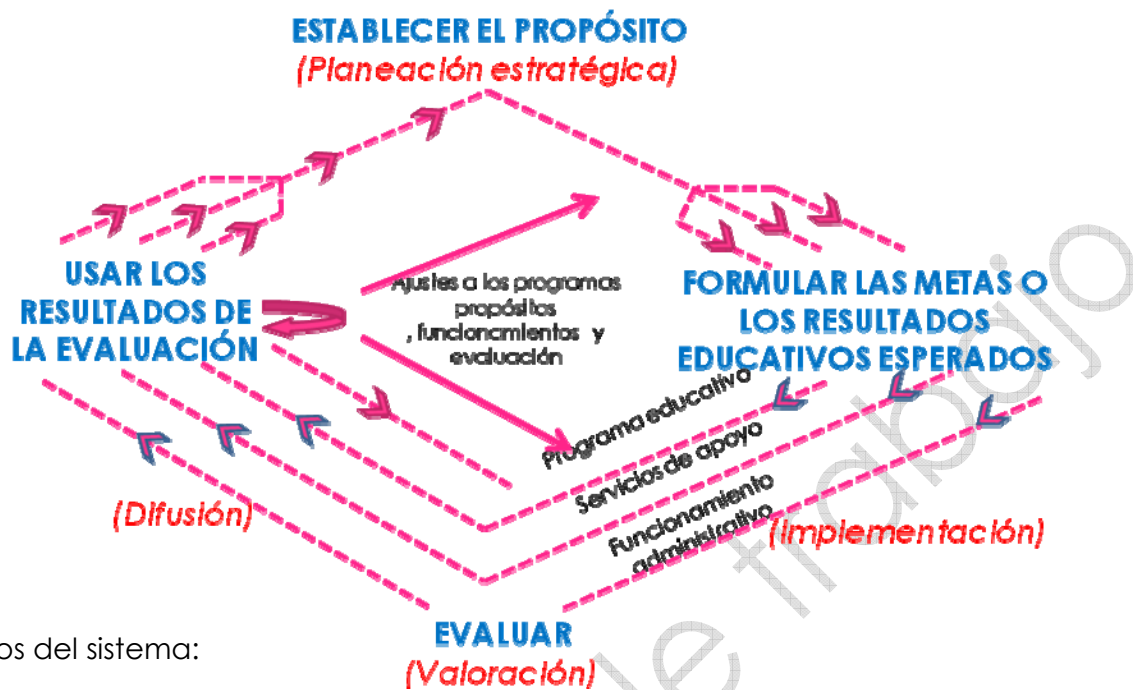
El siguiente esquema que es tomado del documento de Efectividad institucional de SACS

¹⁴ SANABRIA TIRADO, Raúl. "Formulación y pensamiento estratégico". Ediciones Uniandes. 2007. Bogotá Colombia. Página 55

¹⁵ Idem. SANABRIA TIRADO, Raúl. Página 55

¹⁶ Idem. SANABRIA TIRADO, Raúl. Página 56

¹⁷ Clase profesor Cesar Toscano



Atributos del sistema:

- **Continuo.** Es un ciclo permanente entre los componentes del sistema (direccionamiento-implementación-evaluación-mejoramiento)
- **Colectivo.** Refleja los intereses concertados institucionalmente y el cumplimiento de las metas establecidas, contando con el compromiso de los miembros de la comunidad uniandina.
- **Integrado.** Logra la articulación de todos los procesos institucionales (misionales, estratégicos y de apoyo)
- **Reconocimiento de tendencias.** Es necesario fijar las tendencias (conocimiento, globalización, empleo, política nacional, competencias nacionales, entre otros) con el fin de acercar más la respuesta institucional a las demandas existentes.

Resultados:

- Engranaje y sincronización. Evidencia del engranaje entre el plan, la organización y los resultados esperados.
- Toma de decisiones basada en información
- Fortalecimiento de los órganos colegiados (toma de decisiones) y del despliegue organizacional (Responsabilidades en la dirección y estructura)
- Relación clara entre el plan y calidad de los procesos misionales (pregrado, posgrado, investigación y medio externo)
- Relación clara entre el plan y requerimientos financieros
- Planes de mejora como resultado del proceso de evaluación y seguimiento
- La creación de un marco de trabajo de rango amplio: pensando y cambiando la organización
- Incremento de la apreciación y uso de datos para la toma de decisiones

- Compromiso con el conocimiento de la percepción del espacio de mercado de la institución, de la competencia y de asegurar la ventaja competitiva
- Los elementos básicos de la prioridad presupuestal están en los programas y servicios
- Motivación del compromiso de académicos y administrativos de trabajar juntos y lograr metas compartidas
- Imprime entendimiento y diálogo sobre la visión de la universidad
- Las decisiones presupuestales están más ligadas a la misión y los valores core,
- La evaluación y el ajuste de la organización responden a los cambios del entorno

Definiciones prácticas

Definición 1. Planeación estratégica es un esfuerzo disciplinado para producir las decisiones fundamentales y las acciones que dan forma y guía a la organización que se necesita, que hacer, como hacer y todo con el foco definido de futuro¹⁸

Definición 2. Ventaja Competitiva. Es la habilidad utilizada por la organización para distinguirse de la competencia y crear un valor superior para los clientes.

Definición 3. NO es planeación: La noción general de planeación es presupuesto con cronograma, el corto plazo y el largo plazo, **SI ES PLANEACIÓN:** planeación estratégica "es el proceso por el cual se desenvuelve y se mantiene la estrategia entre la organización y las oportunidades de mercado"¹⁹.

- Más cuidadosa con el análisis del entorno entre la situación actual y la situación del mañana probable
- Analiza los recursos que se requieren para su logro, para dimensionar metas posibles en el horizonte del proceso de planeación
- La formulación de las metas es seguida por la estrategia indicada, el costo efectivo de la estrategia para el logro de las metas.
- Indicando los cambios necesarios para poder implementar la estrategia.
- Finalmente se torna indispensable, un sistema de información que permita el cuidado de la efectividad de la estrategia. Siendo así todos los componentes se encuentran alineados con la promesa de proveer cambios.
- Análisis sistemático del entorno con la formulación de metas de la organización.
- Que es lo que hace la institución, cual es el producto que ofrezco para diferenciarme de las otras instituciones.
- Los estudiantes son clientes y producto final simultáneamente.
- Hay que incluir en el proceso de planeación la orientación de mercado.

¹⁸ Alexandra L. Lerner, A Strategic Planning Primer for Higher Education and John M.M. Bryson Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization. 1999

¹⁹ Alexandra L. Lerner, A Strategic Planning Primer for Higher Education and John M.M. Bryson Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization. 1999

- En consideración con los distintos tipos de de clientes hay una formulación de planes estratégicos.
- La misión debe entonces comprender las necesidades de los consumidores en el mercado.
- Misión incluye la importancia de las calidades en los productos y servicios que nos hacen diferentes, por lo tanto debe ser clara, fácil de comunicar y aceptable por profesores y gobierno. Liderar e inspirar
- Aproximación al mercado del producto.
 - o Responder anticipadamente a las necesidades del mercado (Doyle and Linch)
 - o Kotler and Murphy dicen que muchas universidades no tienen capacidad de planeación estratégica, generalmente tiene buena planeación operativa: hacer correctas las cosas – preferiblemente hacer cosas correctas

Componentes del sistema de planeación

- **Análisis de las condiciones de entorno.** El análisis de entorno define la condición inmediata y la operación general de la institución dando contexto y contraste, por ejemplo con las siguientes consideraciones:
 - o Condiciones de desarrollo curricular contenido y análisis, nuevas decisiones curriculares y formas de enseñar y de aprender
 - o Amarra las condiciones demográficas de los estudiantes que tienen mayor impacto en el ingreso, costos, ayudas financieras y necesidades de programas
 - o Demanda de los estudiantes que quieren los estudiantes.
 - o Condiciones económicas que afectan el desempeño institucional como inflación, matrícula, capacidad de pago, mercado laboral de profesores y empleados, oportunidades de los graduados y posibilidades del gobierno y las instituciones privadas de soporte.
 - o Cambios en la política nacional como prioridad de financiación, regulaciones de seguridad.
 - o Competencia como instituciones no tradicionales
 - o Incremento de los requerimientos de la globalización como por ejemplo la revolución en los cambios tecnológicos y de comunicación
- **Misión:** es la razón de ser de la Universidad, fijando así la frontera de responsabilidades ante terceros; describe claramente el propósito y resultados a lograr en educación, investigación y programas de servicio público.

a. Características

- i. Debe ser clara y concisa.
 - ii. Deberá responder por lo menos a la pregunta sobre lo que se necesita para enaltecer los propósitos fijados en los principios de los fundadores.
 - iii. Fija prioridades en:
 1. La estructura de los programas
 2. Intencionalidad del diseño organizacional
 3. Orienta la distribución de recursos para:
 - a. El desarrollo de los profesores
 - b. El desarrollo de los estudiantes
 - c. EL desarrollo de las relaciones con grupos de interés (donantes, institucionales, empresas, otras universidades).
- **Visión:** es la imagen del futuro deseado para la Universidad, lograda a través del desarrollo de la misión. La visión debe ser realizable, realista y medible en el tiempo.
- a. Responderá a las siguientes preguntas:
 - i. ¿Qué queremos ser?
 - ii. ¿Cuál será el carácter diferenciador de las actividades misionales?
 - iii. ¿Cómo responderemos a las condiciones del entorno?
 - b. Dará precisión con respecto a:
 - i. Nuevos direccionamientos de la enseñanza
 - ii. Transferencia de conocimiento (capacidad de establecer un conducto natural entre la universidad y la sociedad ampliada, es decir el sector productivo, social, entre otros)
 - iii. Foco de la investigación
- **Estrategia:** define el curso de acción para que la Universidad alcance el carácter diferenciador propuesto de manera que sea
- a. Sostenible en el tiempo. La estrategia está compuesta por el direccionamiento estratégico, que enuncia la manera como se lograrán los objetivos propuestos, y el Plan de desarrollo, el cual fija los objetivos a alcanzar en los cinco años de su vigencia.

Para el establecimiento de la estrategia se deben considerar los intereses de los diversos grupos involucrados en el quehacer de la Universidad, y la manera como pueden ser escuchadas y atendidas las necesidades y expectativas de los estudiantes, profesores, empleados y egresados. Igualmente esta estrategia deberá prever las siguientes condiciones:

- Exigencias de una economía cada vez más globalizada.

- Reconocimiento del producto de la universidad en un espacio cada vez más interrelacionado e integrado mundialmente.
- Inserción del egresado en el mercado laboral.
- Equivalencia y homologación de títulos y estudios con universidades nacionales y extranjeras
- Investigaciones conjuntas en redes mundiales
- Conocimiento de amplio espectro en el pregrado
- Limitación de recursos
 - Diversificación de ingresos
 - Racionalidad en los gastos
- Estudiantes
 - Reconocimiento y desarrollo de las competencias de los estudiantes.
 - Cambios en metodologías pedagógicas en la educación básica, media y superior
- Condiciones de entorno nacional
 - Vínculos de la producción del conocimiento con los problemas del país (industria, orden público, economía)
 - Disposiciones del gobierno en asuntos de política educativa y de evaluación (Exámenes de Estados, ECAES, acreditación, registros calificados).
 - Financiación del estado para estudios de pregrados, posgrado e investigación.
- Demandas a las instituciones publicas
 - Sus condiciones demográficas
 - Cambios en la infraestructura con los mismos ingresos
 - Precisión financiera para la retención y el crecimiento
 - Tensiones entre la autonomía institucional y la intervención estatal

– **Metas institucionales²⁰:**

Se deberán definir las metas institucionales y los criterios sobre los cuales las unidades académicas comenzarán a definir sus planes, haciendo énfasis en cuáles son las condiciones sobre las cuales se tomaran decisiones por lo tanto la definición de las metas

²⁰ MILLER, Barbara "Assessing organizational performance in Higher Education". Ed. Wiley 2007

deberán dar un marco sobre el cual se espera la coherencia de los planes de las facultades, algunos de los aspectos son:

- Componentes curriculares
- Seguimiento a los resultados de aprendizaje
- Producción en investigación
- Traslado del conocimiento
- Sinergias organizacionales
- Prioridades estratégicas frente a los profesores
- Los planes deben tener criterios claros sobre el perfil de:
 - Funcionamiento
 - Información sobre el perfil del estudiante,
 - Periodo del los programas y créditos
 - Composición por ciclos
 - Aspiraciones de ubicación laboral del estudiante
 - Perfil del profesor deseado
 - Cociente de relación estudiante profesor
 - Cociente de la operación sobre los ingresos
 - Investigaciones y publicaciones esperadas

Ejemplo de Toma de Decisiones Estratégicas:

Boston Collage. Rector amplia trayectoria en finanzas

- Situación
 - 30 millones de dólares de deuda,
 - Del fondo patrimonial se tomo 6 millones de dólares
 - Los salarios de profesores y empleados estaban congelados en el año anterior
 - Había un rumor de que en el futuro cercano la universidad iba a ser adquirida por Harvard
- Respuesta
 - Reconfiguración del Consejo Directivo
 - Trabajo cultivando egresados
 - Plan de vinculo empresarial
 - Expandió los programas que tenían capacidad de recibir más alumnos
 - Amplio los servicios en especial los residenciales
 - Creció la población y aumento la diversidad

Chatham Collage.

- Situación
 - Escuela tradicional femenina

- Bajo su población y no tenía posibilidad de sobrevivir el largo plazo
- Estrategia
 - Crecimiento del pregrado
 - Expansión de la maestría y los programas de educación continua
 - Necesidad de Adicionar espacios, cortando expensas y eliminar el déficit
 - Centro de innovación: Centro de las mujeres en Política de Pensilvania
 - Instituto de enseñanza
 - Centro de foco global
 - Basados en 40 programas tradicionales del Collage, creo maestrías y educación continua para hombres
 - Como se había bajado la admisión comenzó una campaña de consecución de recursos para ayudar a vigorizar el campus.
 - Ejercicios visionarios con su consejo directivo

Arizona State University

- **Situación**
 - Se anuncia la transformación del universidad en una institución de investigación urbana líder en el país.
- **Estrategia**
 - Comenzó a trabajar en expandir el tamaño y el alcance de Arizona State, simultaneo fondos y calidad
 - Demostró que el tamaño del éxito no es proporcional a los estudiantes rechazados pero si al alcance de los estudiantes aceptados,
 - Incrementar la admisión
 - El apoyo del estado bajo entonces creo expectativas de mas emprendurismo y doblo los presupuestos de investigación con nuevos fondos de fundaciones y sector privado.
 - Revivió el centro de la ciudad como un centro de actividad regional soportada por la universidad

Valores:

Algunos de los valores más frecuentes en instituciones universitarias son:

- **Excelencia.** Entendida como el reflejo de expectativas personales y estándares regionales, nacionales, y globales. Se persigue con esfuerzos individuales y colectivos; y es alcanzado fijando las metas más altas posibles.
- **Diversidad.** (Diferencia, variedad, abundancia de cosas distintas o la desemejanza). La diversidad no es un concepto abstracto en la educación superior se debe reflejar en las misiones, estructuras, estudiantes, profesores y personal administrativo. Se refleja en:

- Preparar a los estudiantes para el trabajo y la interacción en la sociedad global llevan con ella una obligación de asegurarse de que cada estudiante tiene las habilidades y el conocimiento necesarios para ser ciudadanos productivos y que contribuyen de esta forma al desarrollo de la nación.
- Con independencia de las habilidades de los estudiantes cada institución tiene el compromiso de desarrollar con ellos los niveles que necesitan para realizar su máximo potencial, reflejo de una sociedad democrática.
- Una universidad diversa permite que el estudiante aprenda mejor
- La diversidad se refleja en la composición de los estudiantes, gobierno, los profesores y los administrativos
- El estudiante está expuesto a una mirada profunda de la cultura que enriquezca su experiencia de enseñanza y aprendizaje.
- Sensibiliza a los individuos frente a las diferencias de cultura, religión, etnia, género.
- La diversidad es un activo institucional y por lo tanto es un desafío. Desafío que se refleja en:
 - Asegurar el acceso (reclutamiento)
 - Mide la capacidad de aprendizaje (retención-graduación)
 - Proporciona la ayuda académica indispensable para garantizar el éxito del estudiante en el aprendizaje
 - Presenta algunas oportunidades en el servicio, la investigación, el desarrollo profesional, el crecimiento social, económico e intelectual.
- La diversidad se refleja en un ambiente con:
 - Calidad del aprendizaje y de la experiencia educativa
 - Un ambiente inclusivo
 - Desarrolla un cuerpo profesoral que puede contribuir a la competitividad social y económica del país
 - Desarrolla un sociedad democrática
 - Es crítica con el desarrollo social y económico del país.
- **Responsabilidad:** carga, compromiso u obligación de los estudiantes, profesores y personal administrativo con los recursos que le han sido confiados. La responsabilidad incluye el acoplamiento a un ambiente de aprendizaje por lo tanto no es discriminante y es equitativa; se demuestra por medio de una honesta conducta, mantiene el compromiso y es respetuoso con los otros.
- **Centrado en el estudiante.** Los profesores y el personal administrativo tienen la intencionalidad y el compromiso de preparar al estudiante como individuos para una

Proceso

Análisis del entorno estratégico

- **Demografía**

- Admisiones: (composición demográfica de los estudiantes)
 - Que se está pensando a nivel regional (identificar claramente la población existente y la población objetivo)
 - Cuál es la población que crece analizada por origen socio-económico, grupos étnicos
 - Cuál es el origen de los estudiantes por grupos etareos
 - Crecimiento por regiones
 - Crecimiento por genero
 - Estudiantes internacionales (condiciones de globalización)
- Profesores
 - Jubilaciones, tener claridad sobre la composición de los profesores en sus grupos etareos y permanencia.
 - Portafolio de pensiones

- **Evaluación posible**

- Como esas condiciones afectan a la universidad y a la competencia
- Como afecta esto a los diferentes programas
- Cuáles son los efectos en la ayuda financiera

- **En el espacio social y económico**

- Como esto puede afectar la relación entre estudiantes y profesores
- Cuál es el indicador financiero que puede dar cuenta de la realidad de la universidad
- Cuantos estudiantes adicionales tiene el mercado posible en stock
- Accesibilidad y ayudas financiera
- Costo y precio no son términos sinónimos.
 - Costo de educación es cuales son los valores asignados a la educación del estudiantes como por ejemplo: los salarios de los profesores, la infraestructura, los equipos, biblioteca y todo lo que tenga que ver con sostenibilidad del campus
 - Precio es el valor de la matricula y otros costos (sostenimientos) que a menudo se reduce por ayudas financieras.

Alternativas para el manejo financiero

Los costos reales de los estudiantes en universidades públicas y privadas son comparables y las que están al mismo nivel en calidad y prestigio salarios, beneficios, facilidades y buenos servicios. La mayor diferencia es en el precio es cargado al estudiante o subsidiado por el estado. Por lo tanto se debe revisar lo siguiente en ambos tipos de instituciones:

- Créditos a estudiantes
- Total de costo y matriculas. Relación muy importante como indicador para saber que se está subsidiando en la universidad.
- Consorcios y colaboraciones. Para lograr eficiencias
- Como se gestionan los riesgos y como se manejan los recursos
- Capacidad instalada cuanto puedo yo suplir de otras instituciones
- Expandir mis contratos como los de servicio para que otros sean responsables.
- Explorar la eficiencia en costos puede hacer una distinción entre cortar costos y evitar costos. Cortar costos es llevar el mismo servicio con más economía, evitar costos es prestar el servicio sin costos adicionales.

Estrategia fundamentada en la organización

A continuación se enuncian algunas consideraciones para que el proceso de planeación pueda llegar a cambiar

Preguntas

- Qué principios tiene la universidad para planear presupuestar y gestionar?
- Cuáles son las especificaciones de amabilidades de la institución tiene para especiales oportunidades o problemas de comienzo de la estrategia focalizada?
- Qué roles tiene los directivos y otros grupos?

Recomendaciones

- Articule las decisiones financieras a la misión y la dirección estratégica de la organización.
- Claridad en los fines, formales e informales son ingredientes más fundamentales que los medios. Alicia en el país de las maravillas
- Determine el costo total de las metas y prioridades. El plan estratégico tal vez esta elegantemente diseñado como un lógico flujo desde la misión hasta los fines, incorporando apropiadamente programas y estrategias que se necesitan para esto; así los planes a menudo están estimado sin el conocimiento total. El costo de nuevos cursos generales, programas innovativos, expansión de departamentos, profesores adicionales. Rara vez están apropiadamente calculados e incluidos en el costo total del plan. El total del costo no incluye solamente los costos directos, esto si se adiciona todo en general incrementa los costos en 20% (salones, laboratorios, es decir asociar todos los costos)
- Una claramente el presupuesto anual al presupuesto total del plan. Pues en la práctica se pueden ir desviando los intereses del plan por atender las contingencias,
- Ponga atención a las necesidades de recursos humanos para atender el éxito de la estrategia.
- La estrategia es mejor sobre gente y no sobre dinero. Todos deben estar conectados en la estrategia.

- La genuina participación, aunque no garantiza el final feliz. La participación real es conociendo cuál debe ser el producto o la contribución de su trabajo al resultado de la institución.
- Pregúntese usted mismo si la gestión de las finanzas por parte de los directivos contribuyen a ser más efectivos.
- Promueva el benchmarking y la comparación en el mercado. Condiciones de admisión selectividad, becas, salarios de los empleados, es sistemático. Ejemplo las diferencias pequeñas en las matrículas no dicen nada en el corto plazo pero si en el largo plazo,
- Mantenga la flexibilidad para desarrollar "Que pasa si" para escenarios y contingencias.
- Evalúe los resultados reales. Una organización focalizada en la estrategia se basa en realidades. Esta en continuo análisis, monitorear el cambio.
- Mantenga activo el ciclo de presupuesto anual, estructura, deuda e inversión, decisiones.
- Las instituciones públicas a menudo responden a prioridades del gobierno: sus ingresos son transferencias estatales, hay algunas universidades que han logrado que sus ingresos de matrículas lleguen al 20% o 50%. Pero también cada vez son más las que logran ingresos por otras fuentes y donaciones.

Responsabilidad de las directivas

Responsabilidades del rector:

- Determinar las necesidades de planeación
- Diseñar procesos apropiados de planeación y presupuestación
- Obtener las aprobaciones del consejo superior
- Incluir en el presupuesto las prioridades institucionales
- Comprometer a los vicerrectores y decanos en un proceso de liderazgo y asegurar que su actuación es de soporte y participación
- Comunicar formal e informalmente durante el proceso para determinar la satisfacción e insatisfacción
- Asegurar el cronograma del proceso, participación en momentos concretos y lograr la focalización de las necesidades de la institución
- Trabajar con el consejo directivo en lo concerniente al plan financiero y en el fortalecimiento del fondo patrimonial y lograr las inversiones previstas.

Consejo directivo:

- Las responsabilidades del día a día son parte de las funciones de los directivos universitarios por tanto el largo plazo es lo que debe facilitar el consejo superior.
- Promover el largo plazo: que se quiere que suceda en la universidad, que deben conocer para garantizar el éxito.
- Asegurar que la institución aplica las normas y regulaciones vigentes

- Asegurar que la institución tiene las facilidades necesarias para alcanzar el largo plazo
- Monitorear el desarrollo de la gestión institucional
- Facilitar la mediación para lograr la consecución de otros recursos
- Establecer políticas de riesgo,
- La Profesora Regina Herlinger de The Business School desarrollo cuatro preguntas para los miembros de los consejos directivos de las universidades con el fin de mirar si tienen estrategia y si su rol es sistemático en la medida y control para asegurar el óptima transformación organizacional:
- Las metas de la institución son consistentes con los recursos financieros.
- La organización practica una itinerancia entre el largo plazo y el corto plazo.
- Las fuentes y el uso de los fondos es articulado
- La organización es sustentable

Oficina del director financiero

- Establecer la investigación institucional y la definición de costos soportados en el presupuesto y la planeación con información que muestre plan financiero, política de inversión , medidas de Desarrollar modelos financieros que estén amarrados al plan estratégico
- Proveer análisis del impacto del cumplimiento de la estrategia
- Proveer soporte a los que toman decisiones cambio,
- Desarrollar relaciones con la banca
- Promover la inclusión de los planes de mantenimiento y desarrollo del campus.

Vice académico

- Resultados y oportunidades
- Currículos, programas y opciones
- Reputación académica
- Admisión y retención
- Vida de los estudiantes

Qué constituye un presupuesto estratégico

- Es definido por que es explicita la articulación con el plan estratégico.
- Consistencia en la referencia de la misión y los valores de la institución y el llamado de plan financiero de largo plazo.
- Que justifica los ingresos y costos anuales
- Sincronizado los costos y los ingresos con las políticas de inversión y la agenda de largo plazo para motivar el fondo patrimonial y la consecución de recursos.
- Muestra los riesgos y hace recomendaciones
- Relaciona el presupuesto operacional con el presupuesto de capital y el flujo de caja

- Distingue claramente entre los ingresos continuos y los ingresos eventuales
- Evidencia el impacto de las nuevas inversiones
- Articula el presupuesto de mantenimiento con el plan del campus
- Provee fondos de contingencia
- Utiliza benchmarking en la elaboración de presupuesto

Modelos de planeación financiera

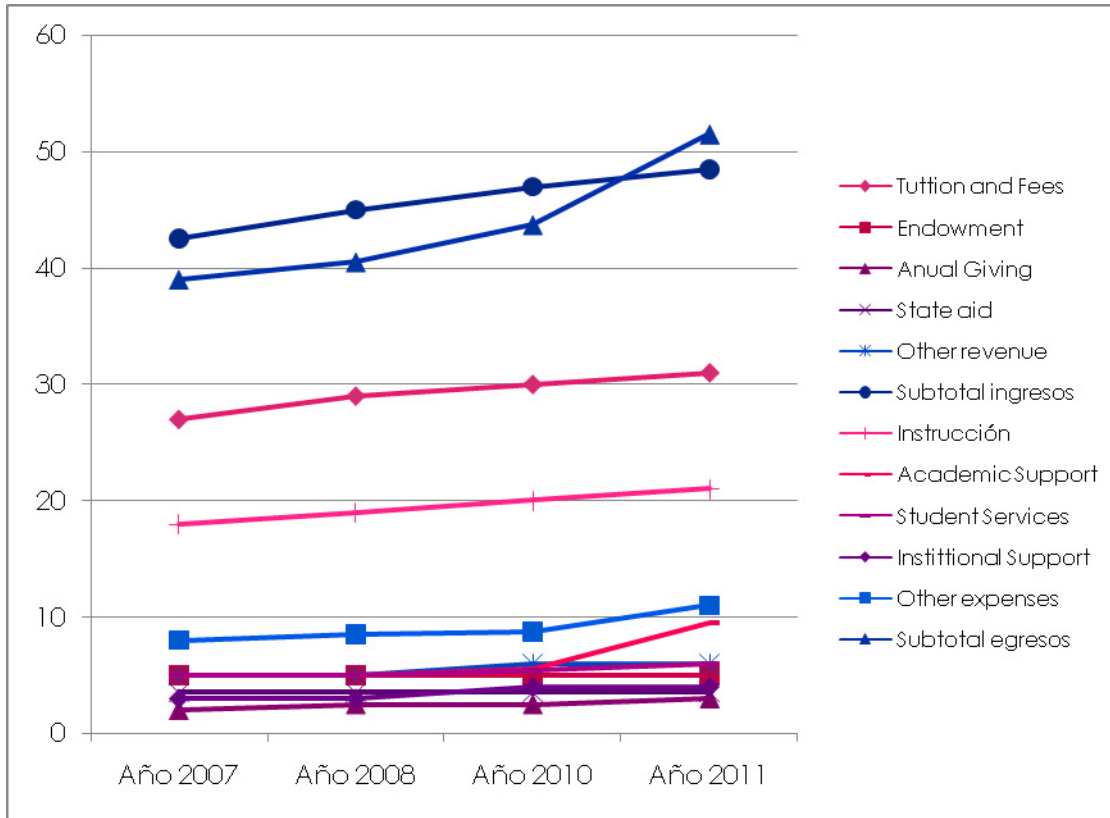
- Predice ingresos y egresos de los siguientes cinco años o más y detecta futuras implicaciones de las decisiones financieras: Mirando especialmente:
 - o Efectos totales de la compensación de profesores y los promedios de promoción
 - o Fondo patrimonial tiene el promedio de crecimiento y retorno sobre la inversión e incorpora nuevos auxilios
 - o Los costos de largo plazo de un nuevo programa o la decisión de eliminación de un programa por su no sostenibilidad de largo plazo.
 - o Costos totales del apoyo financiero y la variación promedio que incrementa matriculas y becas
 - o Efectos de las matriculas y las becas por decisiones de los recursos que vienen del estado.
- Los modelos deben tener en cuenta:
 - o Inflación, fondos anuales y campañas
 - o Niveles de apoyo estatal
 - o Un buen modelo financiero soporta las decisiones puede hacer entender y dar el control de los posibles resultados
 - o Modelo financiero cuenta con seis componentes estándar
 - Unidad de análisis. Identificar las unidades de análisis. Las funciones u otros ítems para realizar las predicciones. Ingresos por fuentes o costos por funciones son las más comunes. Los costos por funciones incluyen costos asociados a docencia, costos de soporte (biblioteca), servicios de los estudiantes (admisión, deporte, asuntos académicos) soporte institucional (rector, vicerrectores, decanos) servicios auxiliares (comida, librería, programas de verano). Cada ítem debe incluir salarios y beneficios, costos como viajes, consultorías, entre otros) utilidades y depreciación
 - Periodo de predicción. Más de cinco años no es confiable. Debe fijar una línea base y auditar resultados en cada año y después del segundo realizar los ajustes necesarios. El largo plazo se basa en las decisiones o situaciones anuales, pero lo que uno si debe saber es las decisiones de costos que implican (son las que yo más fácilmente puedo determinar) las de ingresos solo las que son continuas, no suponer cambios súbitos.

- Supuestos. Es la base de las predicciones. Porcentajes basados en los datos históricos, aunque uno puede mantener lo histórico debe por ejemplo tomar decisiones, si se ha venido aumentando los salarios 4% pero nos damos cuenta que la competencia decidió un incremento el 5% podemos realizar ese supuesto. Incluir las expectativas.

El cuadro No 2, muestra un ejemplo de una proyección presupuestal para análisis, poder realizar estudios de sensibilidad y desarrollar escenarios para soportar las decisiones.

Tabla No. 2 Ejemplo para el análisis de una proyección financiera

Concepto	Año 2007	Año 2008	Año 2010	Año 2011
Tuition and Fees	27	29	30	31
Endowment	5	5	5	5
Annual Giving	2	2,5	2,5	3
State aid	3,5	3,5	3,5	3,5
Other revenue	5	5	6	6
Subtotal ingresos				
Instrucción	18	19	20	21
Academic Support	5	5	5,5	6
Student Services	5	5	5,5	6
Institutional Support	3	3	4	4
Other expenses	8	8,5	8,7	9



documento