

**Segundas Jornadas de Apoyo a la Modernización
de Facultades de Agronomía**

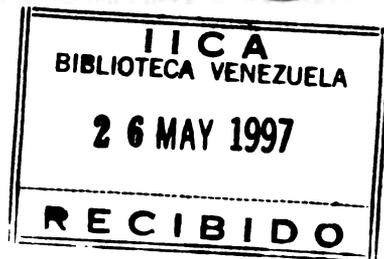
**“Elementos metodológicos para la
planificación estratégica en programas
de Educación Superior”**

Preparado por: José Ramírez A.

San José, Costa Rica
23 al 25 de octubre de 1996

Servicio Especializado 1: Capacitación, Educación y Comunicación





ELEMENTOS METODOLOGICOS PARA LA PLANIFICACION ESTRATEGICA EN PROGRAMAS DE EDUCACION SUPERIOR

Preparado por: José Ramírez, M.Sc.

Servicio Especializado I: Capacitación, Educación y Comunicación

1102
C10
11

APR 11
1964
100-1-148
100-1-148

3V 9738

00002937

INDICE

Página

PROLOGO	4
INTRODUCCION	6
PLANIFICACION ESTRATEGICA	7
ENFOQUE ESTRATEGICO EN LA PLANIFICACION	8
Niveles de planificación.....	12
ANALISIS PROSPECTIVO DEL CONTEXTO.....	12
Metodología para el análisis del contexto.....	13
ANALISIS INTERNO DE LA ORGANIZACION.....	21
Metodología para realizar el análisis institucional.....	21
Recolección, procesamiento y presentación de la información	26
Identificación de fortalezas.....	27
Identificación de debilidades	28
ANALISIS DE BRECHAS	30
Criterios de importancia.....	32
VISION ORGANIZACIONAL	33
BASES ESTRATEGICAS.....	34
Formulación de la misión.....	34
Formulación de objetivos	37
Formulación de políticas	38
Formulación de las estrategias.....	39

CONCLUSIONES 43

BIBLIOGRAFIA 44



PROLOGO

A partir de la puesta en marcha del Plan a Mediano 1994-1998 del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y después de la creación del Servicio Especializado I: Educación, Capacitación y Comunicación, se incorporó como uno de los temas específicos de cooperación técnica la preparación de equipos nacionales e institucionales en el campo del desarrollo de estrategias metodológicas, planes y proyectos de desarrollo en las instituciones y programas de educación agrícola superior.

El primer paso para responder a ese nuevo reto fue revisar los modelos para la preparación de estrategias aplicados a este tipo de organización. En este sentido, se encontró que el esfuerzo más cercano a nuestro interés y especificidad es la producción de la Serie Capacitación en Planificación, Seguimiento y Evaluación para la Administración de la Investigación Agropecuaria, realizada por el Servicio Internacional para la Investigación Agrícola (ISNAR), en cooperación con el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), la Universidad de Brasilia, Brasil, el Fondo Nacional de Investigaciones Agropecuarias (FONAIAP) de Venezuela, el Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias de Ecuador, el Instituto Nacional de Investigaciones Forestales y Agropecuarias (INIFAP) de México, la Empresa Brasileña de Investigación Agropecuaria (EMBRAPA), y el Proyecto Formación de Capacitadores del Convenio ISNAR-CIAT.

De esa serie de publicaciones, el Fascículo 2 de Planificación Estratégica preparado por Jairo E. Borges-Andrade, María Delia Escobar, Julio Palomino, Roberto Saldaña y José de Souza Silva, presenta mayores posibilidades para los objetivos del trabajo de transformación de los centros de educación superior.

Después de revisar los fascículos mencionados y fuentes que tratan la planificación estratégica aplicada en la administración de otro tipo de organizaciones, se inició el proceso de elaboración, aplicación y validación de los principios e instrumentos metodológicos de instituciones y facultades de ciencias agropecuarias y afines.

La primera aplicación para la adaptación del modelo se realizó en la Escuela Internacional de Agricultura y Ganadería de Rivas, Nicaragua. Este es un centro de educación agrícola que forma técnicos agropecuarios de nivel superior (tres años después de enseñanza media). Posteriormente se trabajó en la aplicación del esquema a la planificación de la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Católica de Nicaragua (UCA). En República Dominicana se validó este instrumental y se aplicó en el Taller Nacional de las Universidades pertenecientes a la Red de Educación Superior y Capacitación Agropecuaria (REDCA), que agrupa a 17 universidades dominicanas.

En todas las actividades mencionadas, los participantes llegaron a la conclusión de que la propuesta metodológica es de gran aplicación como instrumento para llegar a un nuevo planteamiento de los centros de educación superior en consonancia con las grandes transformaciones en el entorno latinoamericano.

Como resultado de estas experiencias y la incorporación de las observaciones de los participantes a los talleres institucionales, el presente documento pretende ser una guía para la formación de los equipos responsables de conducir los procesos de planeamiento estratégico en facultades y programas de educación superior que se decidan por la incorporación del enfoque estratégico en los procesos de preparación de planes de desarrollo y transformación institucional.

Cada aplicación del presente esquema de trabajo es una oportunidad para su validación y enriquecimiento. Por ello se les solicita a los lectores de este documento enviar al Servicio Especializado sus comentarios y recomendaciones en relación con los resultados obtenidos y su aplicación.

INTRODUCCION

Para algunos autores, los grandes cambios han dejado de ser vistos como posibilidades de un acontecimiento. Estos cambios se presentan como contexto internacional dominado por otros cambios y la competencia que obliga a las instituciones y organizaciones a reaccionar ante lo que afecte e influya directa o indirectamente sobre sus funciones fundamentales. Se manifiestan mediante la creciente conciencia sobre las limitaciones en los recursos financieros para los próximos quince años, en un contexto económico mundial de crecimiento económico cero, tendencia a la recesión, constitución de bloques regionales con tendencia al proteccionismo, guerra económica de factores entre bloques regionales y la posibilidad de brote de conflictos bélicos internos y externos.

A mediano plazo crece la demanda de educación de calidad por parte de los usuarios y la sociedad, como parte de la demanda de mejor calidad de vida determinada por la disponibilidad de recursos humanos competitivos y preparados para satisfacer la demanda del desarrollo equitativo y sostenible.

Estas grandes transformaciones en el entorno de las organizaciones encargadas de formar los recursos humanos requeridos por la sociedad exigen el liderazgo académico con visión de futuro, capaz de impulsar y conducir procesos de cambio funcionales con las grandes estrategias de los países. Es decir, se necesitará una nueva forma de enfocar y enfrentar los cambios del entorno para minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades, controlar y protegerse de las amenazas, superar las debilidades y asegurar el aprovechamiento de las fortalezas institucionales.

En este contexto, la percepción del futuro para los centros de educación superior dependerá del tipo de liderazgo que conduzca a las instituciones y las organizaciones, y de la afirmación de la misión institucional a partir del análisis del entorno, la atención a las debilidades institucionales y el aprovechamiento estratégico, siempre que se acepte que son limitadas las posibilidades de los centros para lograr modificaciones significativas en las situaciones imperantes.

Su papel se restringe a la adopción de una actitud nueva que permita enfrentar tales desafíos para aprovechar las pocas oportunidades y protegerse de las múltiples amenazas del entorno, para lo cual se deberá asumir una nueva planeación con misión estratégica, centrada en los demandantes de sus servicios, los cambios del entorno, los competidores y sobre todo aprovechando sus ventajas comparativas y fortalezas, concentrando sus esfuerzos en la superación de debilidades que se traducen en grandes brechas para poder conseguir el estado deseado.

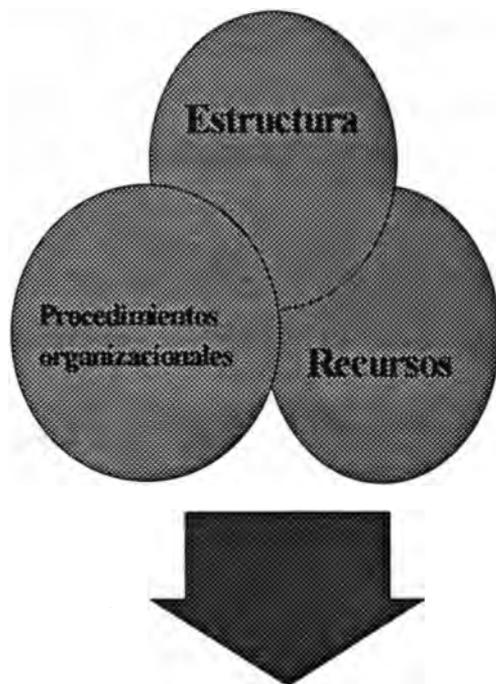
PLANIFICACION ESTRATEGICA

La planificación se ha convertido en una herramienta básica tanto para el Estado y sus instituciones como para todo tipo de organizaciones productivas o de servicios. Dicha herramienta permite a sus usuarios organizar adecuadamente sus recursos y actividades para alcanzar objetivos y metas definidos previamente en función de sus intereses y del comportamiento del entorno institucional.

La visión moderna de la planificación está constituida por conceptos y categorías de carácter filosófico, técnico, social, económico y político, y por distintos métodos y técnicas descriptivas apoyadas en proyecciones estadísticas, estimaciones y evaluaciones, para mirar de forma prospectiva hacia el futuro, en función de objetivos, metas, políticas y programas.

Planificación:

Proceso que combina de manera racional:



Aunque existen diferentes conceptos, categorías y criterios relativos a la planificación, en la mayoría de las definiciones se encuentran seis rasgos característicos:

- Racionalidad en la selección de opciones.
- Coherencia en los objetivos.
- Congruencia entre objetivos, recursos y políticas.
- Estrategias para alcanzar los objetivos.
- Esbozo de la imagen futura deseable.
- Elementos para una viabilidad política del plan.

En síntesis, la planificación se entiende como un proceso desarrollado para combinar de manera racional la estructura, los recursos y los procedimientos organizacionales, que permiten a una institución, centro, programa o proyecto de investigación agropecuaria lograr determinados objetivos y metas hacia una situación deseada de acuerdo con la realidad del entorno. Sus principios generales son los siguientes:

- Los objetivos deben ser organizados en orden de jerarquía.

- La planificación precede a las otras funciones fundamentales del proceso administrativo, considerando su potencial para organizar y orientar cursos de acción hacia cualquier objetivo o meta.
- La eficiencia y efectividad como principio asume que la planificación tiene la responsabilidad de buscar la maximización de los resultados por recursos invertidos y la efectividad por la relevancia de las actividades y resultados para los usuarios.

Los principios particulares consisten en:

- La participación, que enfatiza la importancia del proceso sobre el producto de la planificación. La capacitación, la educación y la motivación alcanzados en un proceso participativo de planificación pueden eventualmente ser más importantes que el plan, el programa o el proyecto obtenido en él.
- La coordinación, que como principio reconoce la interdependencia de las actividades y partes de la institución.
- La integración vertical y horizontal, que enfatiza la necesidad de integración tanto de las diferentes unidades administrativas como de los distintos niveles gerenciales de las organizaciones.
- La continuidad, que señala el compromiso de la planificación con la sostenibilidad de las actividades de una organización a lo largo del tiempo.

ENFOQUE ESTRATEGICO EN LA PLANIFICACION

A diferencia de lo establecido como base para la planificación tradicional de la mayoría de las instituciones de educación, el enfoque estratégico aplicado a la planificación presenta características particulares como las siguientes:

- Se requiere de un proceso participativo que involucre no solo a las autoridades y niveles directivos, sino a todos los niveles de la institución. Esto significa que la planificación no queda en manos de una unidad especializada, ya que toda la organización participa de la misión estratégica, los objetivos, políticas y estrategias de la institución. Para definir los elementos estratégicos, se parte de procesos de investigación sistemática interna y externa como fuentes primarias.
- Es un proceso cíclico, permanente e interactivo.
- Se centra más en el logro de metas y objetivos que en seguir normas y reglamentos apegados a administraciones verticalistas y a estructuras arcaicas y poco funcionales. Se abandona la posición reactiva para adoptar una mentalidad proactiva aún con los riesgos que esto contiene.
- Se siente el liderazgo de sus autoridades y no solo el ejercicio de la función.

- Procura definir su misión respondiendo a las preguntas: ¿cuál es el quehacer de la institución? y ¿cuál es el quehacer a que debería dedicarse?
- Pone la mayor atención en el carácter básico, esencial de la organización, como centro educativo.
- Parte de una misión que articula la institución al futuro, construido con fundamento e información fidedigna que emana de estudios e investigaciones para conocer la realidad de ese contexto en aspectos como científico-tecnológicos, políticos, económicos, culturales, demográficos, etc.
- Se sustenta en tres grandes pilares: el usuario, la propia organización y los competidores.

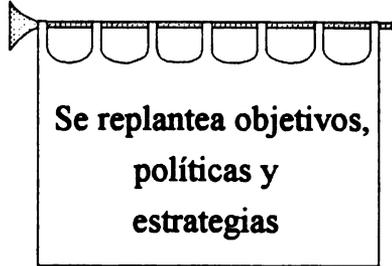
Para lograr que la planificación estratégica cumpla con la mayor parte de estos requisitos, es indispensable que se den ciertos supuestos:

- Contar con información confiable para el análisis interno y hacia el exterior de la organización.
- Identificar aquella información pertinente para señalar en el entorno las amenazas y oportunidades, y sus fortalezas y debilidades.
- Concienciar a los niveles directivos de que los cambios en las formas de evaluación forman parte de un proceso político, que implica poder o que, a su vez, se relaciona con el compartir y delegar ciertas responsabilidades en la toma de decisiones.
- Disponer del apoyo desde los niveles más altos de la organización, es decir, de los órganos máximos de Gobierno. Sin este apoyo la tarea se convierte en algo estéril, y la posibilidad de cambio se ahogará.
- Disponer de personal preparado y capacitado que comprenda los procesos de planificación y enfrente las tareas que le correspondan del proceso general, a fin de lograr una participación adecuada de todas las instancias de la organización.
- Contar con los elementos esenciales de la planificación estratégica ligada a las capacidades financieras actuales y futuras de la organización. Algunos planes fracasan por no tomar estas provisiones a tiempo.
- Prever acciones tendientes a lograr el apoyo de todo el personal.
- Mantener el liderazgo académico efectivo en la cúspide de la pirámide institucional como clave para provocar los cambios profundos.

En síntesis, se señala la necesidad de que las organizaciones posean los ocho atributos más importantes para alcanzar el cambio:

- Una inclinación hacia la acción.

- Autonomía y capacidad emprendedora.
- Estar cerca de los usuarios.
- Ser impulsadas por valores.
- Adherirse a la misión.
- Estructura simple y personal adecuada.
- Conocer hacia donde se va.

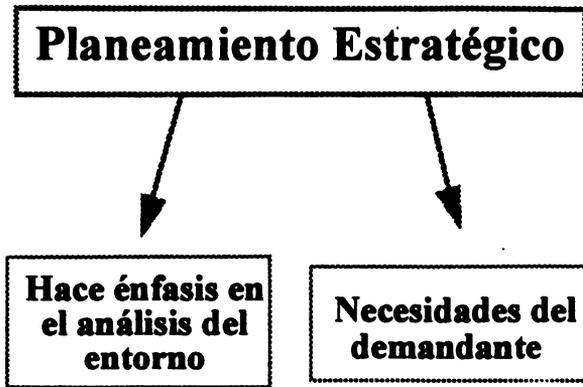


En cuanto a sus fundamentos, una primera pregunta antes de optar por un modelo de planificación que toma como base el planeamiento estratégico es: ¿por qué es necesario un enfoque estratégico para el planeamiento del quehacer de un centro específico? A esa pregunta se ha de señalar que el planeamiento estratégico:

- Trata de ver la organización de forma prospectiva y proactiva; es decir, se dirige al futuro, identificando las amenazas y oportunidades, concentrando la atención en los usuarios de los productos y servicios que brinda el centro, llámense estos contratantes, empleadores o sus demandantes en términos generales.
- Reconoce debilidades al interior de la institución; identifica sus deficiencias en relación con los desafíos que le presenta el entorno.
- Permite el replanteamiento de la misión institucional; sus objetivos, políticas y estrategias.
- Logra un compromiso a futuro y largo plazo en contraposición con el planeamiento que se podría llamar de activismo y reactivo caracterizado por la adaptación permanente.
- Desafía la realidad y sus grandes cambios, siendo proactiva para desempeñar un papel de actor y no de simple espectador ante los grandes cambios del entorno.
- Moviliza la inteligencia y la creatividad interna para la innovación y avances continuos.
- Favorece las inversiones inteligentes en factores internos de la organización capaces de transformar y potenciar otros componentes.
- Permite un enfoque interdisciplinario y una perspectiva multidimensional
- Crea mecanismos de participación de clientes y usuarios; empleo de modelos colegiados de gerencia y procesos participativos.

En síntesis, la incorporación de un nuevo paradigma crea una nueva cultura institucional y establece vínculos estrechos entre el quehacer institucional y su entorno.

Características básicas del



No existe una administración estratégica que reemplace la administración tradicional. Por el contrario, se plantea la introducción del enfoque estratégico para fortalecer y modernizar la administración ya existente, lo que permite una nueva dirección y dinámica para sus dimensiones tácticas y operacionales.

El origen del concepto de estrategia se asocia a su utilización en actividades militares en el pasado. Durante las décadas de los sesentas y setentas, la palabra y su concepto fueron incorporados a la "guerra de los negocios". Específicamene en los setentas, se

inició un movimiento académico y empresarial para introducir el enfoque estratégico en la ciencia de la administración. El padre de este movimiento y el primero en utilizar la expresión administración estratégica fue H. Igor Ansoff, de la Universidad de San Diego, Estados Unidos.

Con la introducción del enfoque estratégico en la administración tradicional, la planificación incorporó la visión, los conceptos y la metodología necesarios para manejar la complejidad y la dinámica cambiante del entorno. El enfoque estratégico permite a la administración de las instituciones privilegiar aspectos críticos como:

- El análisis prospectivo del contexto (ambiente externo, entorno), para la identificación de oportunidades y amenazas.
- Un sistema de acción centrado en los clientes, usuarios y socios de la organización. En el caso de instituciones de educación, esto significa la importancia del análisis de la situación de los usuarios, sus necesidades de tecnología y su capacidad para adoptarla, como base para formular los objetivos educativos.
- El análisis interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades
- El análisis de brechas para identificar las dificultades que la organización necesitará superar para avanzar a una situación deseada.

La revisión y formulación de la misión, objetivos, políticas y estrategias. Esto implica la búsqueda del consenso. En el ejercicio de planificación estratégica, se construye un consenso sobre la misión, los objetivos, las prioridades y las estrategias para alcanzarlas. En este consenso deben participar todas las partes interesadas en los programas de educación agrícola, es decir, tanto dentro de la institución en sus niveles de alta gerencia, gerencia intermedia e investigadores, como entre la institución y sus clientes, usuarios, beneficiarios y socios. Este consenso es importante para obtener el apoyo político y los recursos financieros para poner el plan en ejecución.

El enfoque estratégico en la planificación contribuye a mejorar aspectos sensibles en este tipo de actividad. Las instituciones y organizaciones de educación agrícola trabajan para brindar servicios. Este es un tipo de producto de demanda relativamente restringida y especializada, el cual además se califica como de beneficio social y utilidad pública. Esto provoca que no todos los que lo utilizan estén dispuestos a pagar por él o puedan hacerlo. La planificación estratégica enfatiza el diagnóstico del entorno y la identificación clara de necesidades de los clientes, beneficiarios y usuarios de las instituciones educativas, de manera que sean precisamente los requeridos y útiles para quienes conforman su entorno social, económico y productivo.

Por otra parte, la planificación estratégica puntualiza la necesidad de identificar las señales de cambio en el entorno, no solo en términos de la situación inmediata o más cercana, sino con especial interés en el largo plazo y con una visión prospectiva del futuro. Esto tiene particular significado para los centros de educación agrícola superior, ya que su actividad, por definición, siempre debe buscar estar más allá de la frontera del conocimiento, para adecuar su quehacer a los frecuentes cambios en las exigencias de los recursos humanos para el desarrollo. La planificación estratégica busca que las instituciones se comprometan con el largo plazo y con el futuro, por lo que contribuye a proyectarlas en esos escenarios y a mejorar su sostenibilidad y competencia.

Niveles de planificación

En la práctica, la planificación, en su sentido más amplio, se presenta en todos los niveles y en las diferentes instancias de la organización. Así debe considerarse que aunque el liderazgo para la planificación estratégica se encuentra a nivel de la alta gerencia, el principio de la planificación estratégica es participar a todos los niveles de una institución en un proceso de arriba hacia abajo y viceversa. El primer nivel es el estratégico.

En un segundo nivel, por otra parte, la planificación de proyectos, que pertenece a la planificación táctica, es realizada por personal académico y de la administración; en este nivel se amplía la participación de la gerencia intermedia. Todo esto destaca la integración de un mayor número de actores de la organización. El tercer nivel es el operativo, el cual es realizado por todos los miembros de la institución para las actividades especificadas en el plan funcional.

ANÁLISIS PROSPECTIVO DEL CONTEXTO

La prospectiva no es un conjunto mágico de instrumentos para predecir el futuro. La prospectiva intenta identificar un futuro probable para permitir la construcción de un futuro deseable. No hay un futuro único, sino que existen futuros múltiples, posibles, pero ninguna de las alternativas está garantizada. Sin embargo, el análisis prospectivo sirve menos para hacer predicciones y más para comprender la realidad cambiante del entorno, en función de la cual una institución tendrá que construir su futuro, identificando tendencias para orientar la formulación de políticas y diseñando estrategias efectivas para la construcción de ese futuro.

El análisis prospectivo del entorno institucional es un proceso de seguimiento, interpretación y evaluación del ambiente externo relevante para identificar las oportunidades y amenazas, actuales y potenciales, que pueden influenciar, positiva o negativamente, la capacidad de una institución para lograr sus objetivos. Esto no garantiza la construcción de un futuro institucional ideal, pero le permite a una institución

ser protagonista activa del proceso de construcción de su propio futuro, además de que reduce riesgos e incertidumbres en este proceso. Por eso, a nivel institucional, el principal cliente del " análisis prospectivo del contexto" es el órgano rector y conductor de la institución . Además, un análisis prospectivo del contexto exitoso es aquel que está conceptual e instrumentalmente ubicado en las operaciones actuales del sistema integrado de planificación, seguimiento y evaluación de la institución.

Metodología para el análisis del contexto

Idealmente, los estudios prospectivos deben evolucionar en un momento predictivo (el que tiende a ocurrir), en el momento exploratorio (el que puede ocurrir) y en el momento normativo (el que debe ocurrir).

Como los estudios prospectivos que cubren todos estos momentos son muy costosos, la mayoría de las instituciones efectúan una adaptación metodológica para realizar su análisis prospectivo a bajo costo, con la finalidad de visualizar la situación deseada rumbo a la cual deberían empezar un cambio estratégico.

La estrategia metodológica presentada aquí asume la escasez de recursos financieros como una realidad para la mayoría de las instituciones en América Latina y el Caribe (ALC). Por lo tanto, la combinación de elementos e instrumentos conceptuales y metodológicos aquí aportados está diseñada para permitirle a cualquier institución o programa efectuar un estudio prospectivo de su contexto externo sin tener que recurrir a muchos especialistas en prospectiva, ni realizar grandes inversiones financieras.

Los términos claves utilizados en el análisis prospectivo del contexto son los siguientes:

- ***Ambiente externo relevante.*** El ambiente externo relevante corresponde al ambiente conformado por la combinación de los elementos (fuerzas, aspectos, eventos, hechos y actores) de los dos ambientes, general y operacional, que tienen el mayor potencial para afectar directamente, de forma positiva o negativa, las actividades actuales y/o futuras de la institución. Los ambientes externos, el general y el operacional, son multidimensionales, donde las principales dimensiones son socioculturales, económicas, políticas, legales, tecnológicas, de los clientes y de los competidores.

⇒ Ambiente externo general. Es aquel macro-ambiente que afecta a cualquier institución o programa de investigación científico-tecnológica, sin importar su naturaleza. En este nivel, los eventos y hechos están práctica y totalmente fuera del control de las instituciones. Los cambios socioculturales, políticos, económicos y tecnológicos que ocurren a nivel global o una nueva ley nacional general sobre la formación de profesionales y el desarrollo científico y tecnológico son ejemplos de eventos y hechos del macro-ambiente internacional y nacional que pueden afectar a cualquier institución o programa.

⇒ Ambiente externo operacional. Se relaciona con y para la institución o programa que desarrolla sus actividades de forma más directa. Está constituido principalmente por actores más relevantes: clientes, usuarios y competidores nacionales, regionales e internacionales, actuales y potenciales, de la institución o programa. Esto implica que cada institución o programa comparten el mismo ambiente externo general, pero cada uno es influenciado por un ambiente externo operacional distinto, que puede tener algunas variables comunes y puede ser semejante en algunos aspectos, pero nunca será idéntico. Si bien el ambiente operacional no está bajo el control directo de una

institución o programa, esta es la dimensión del ambiente externo en que existe mayor posibilidad de ejercer alguna influencia por parte de la institución.

- **Factor crítico externo.** Cualquier elemento (fuerza, aspecto, evento, hecho o actor) del ambiente externo relevante, capaz de afectar más directamente, de forma positiva o negativa, el desempeño general o de algunas actividades de una institución o programa, debe ser visto como un factor crítico para ser considerado en el análisis prospectivo del entorno.

<h3>¿Qué es una oportunidad?</h3> 
<p>Es un factor que contribuye al desarrollo de alguna de las funciones más importantes de la organización</p>

- **Oportunidad.** Es cualquier elemento o circunstancia del ambiente externo que, a pesar de no estar bajo el control directo de una institución o programa, puede constituirse una contribución para alguna de sus actividades más importantes. En este sentido, cualquier elemento (fuerza, aspecto, evento, hecho o actor) del ambiente externo relevante que pueda favorecer de alguna forma importante a la institución o programa debe ser entendido como una oportunidad. Las oportunidades deben ser conocidas para ser aprovechadas estratégicamente.

- **Amenaza.** Una amenaza es cualquier elemento del ambiente externo relevante que puede constituirse en una desventaja-riesgo-peligro para el desempeño de alguna de las actividades más importantes de una institución o programa. En este sentido, cualquier elemento (fuerza, aspecto, evento, hecho o actor) del ambiente externo relevante que pueda limitar, parcial o totalmente el desempeño general o de alguna actividad importante de una institución o programa debe ser entendido como una amenaza. Las amenazas deben ser conocidas para ser evitadas o para reducir su impacto.

<h3>¿Qué es una amenaza?</h3> 
<p>Desventaja, riesgo o peligro para el desarrollo de alguna de las funciones más importantes de la organización</p>

La metodología para el análisis prospectivo del contexto está constituida por un "diagnóstico estratégico" en tres pasos y un "pronóstico estratégico" en dos pasos.

El diagnóstico estratégico corresponde a los tres pasos estratégicos del proceso necesario para identificar:

- El ambiente externo relevante de una institución, centro, programa o proyecto
- Los factores críticos del ambiente externo que son importantes para la institución o programa.
- Las fuentes claves de información sobre cada uno de los factores críticos externos a la institución o programa.

El pronóstico estratégico corresponde a los dos pasos del proceso necesarios para:

- La tendencia para cada factor crítico externo a la institución o programa
- Las oportunidades y amenazas representadas por las tendencias de los factores críticos externos, para una institución o programa.

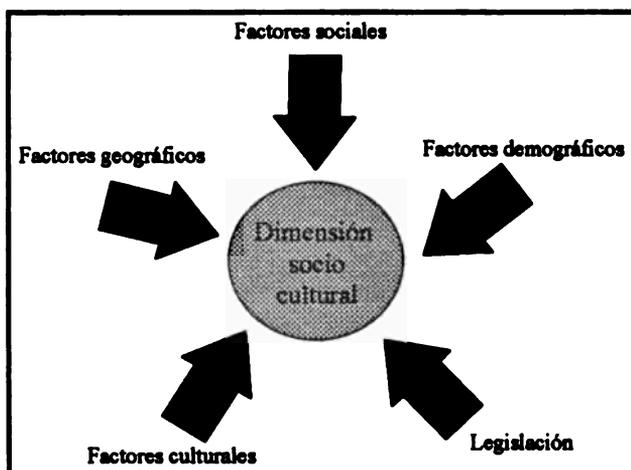
A continuación se presentan sugerencias claves para realizar cada uno de los pasos estratégicos del análisis prospectivo del contexto de una institución o programa.

Antes de iniciar el proceso de identificación del ambiente externo relevante y dar los pasos para la formulación del plan estratégico de una institución o programa, se debe definir el grupo que coordinará el proceso de formulación del plan, el cual debe tener un perfil interdisciplinario. Esto requiere la decisión política para apoyar el grupo en términos financieros, políticos, logísticos y técnicos.

En términos financieros, el grupo debe disponer de recursos suficientes para realizar todo el proceso. En términos políticos, el grupo debe contar con la participación directa de los organismos rectores en todos los momentos y pasos claves del proceso. En términos logísticos, el grupo debe disponer de los materiales, instrumentos y equipos básicos (como computadoras, software, etc.) y de personal de apoyo (secretarías, digitadores, asistentes, etc.) para asegurar la realización operacional de su tarea. En términos técnicos, el grupo debe contar con la asistencia técnica de consultores externos (expertos en administración y planificación educativa estratégica). En caso de requerirse consultores externos, estos no deben realizar el trabajo por el grupo, sino que deben entrenarlo en temas conceptuales, metodológicos y estratégicos, para que obtenga autonomía en la formulación de sus propios esquemas. Los consultores externos también son útiles para apoyar y orientar al grupo en momentos críticos del proceso.

Análisis del entorno

Dimensión sociocultural



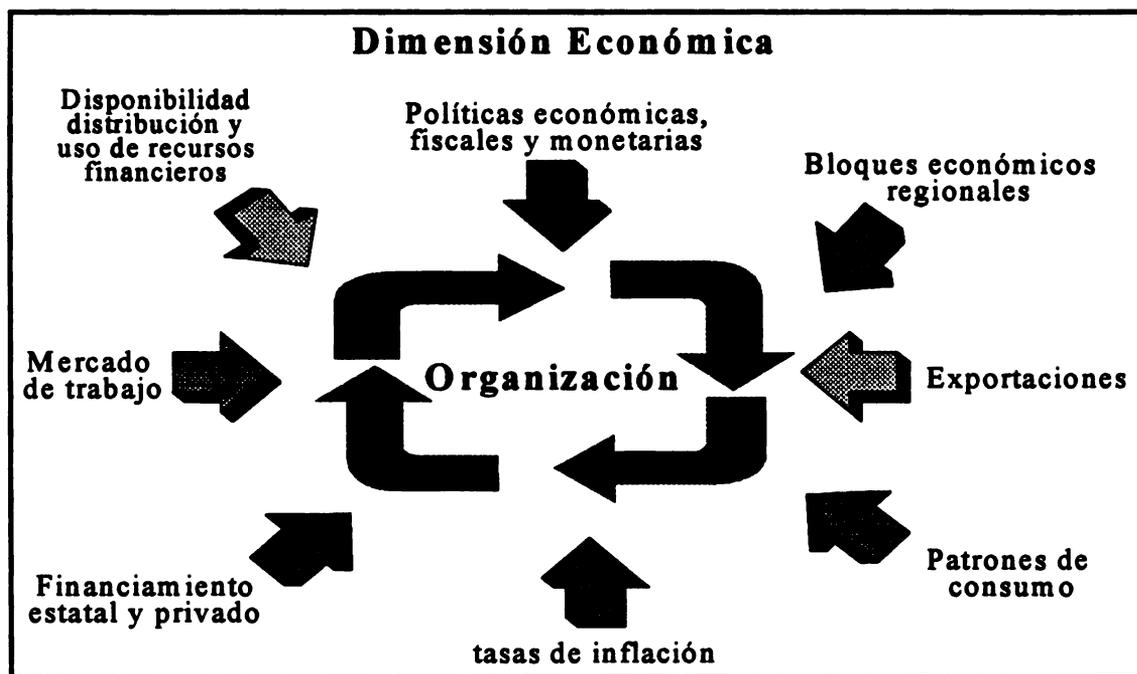
El grupo coordinador debe identificar los aspectos, indicadores y variables sociales, culturales, geográficas y demográficas que mejor caractericen la sociedad, el país y/o la región en que la institución o programa esté involucrado. En este conjunto, el grupo debe concentrarse en aquellos aspectos, indicadores y variables que tengan la relación más fuerte con las actividades directas de la institución o programa correspondiente.

Dimensión económica

El grupo coordinador debe, entre otros, identificar: a) patrones de disponibilidad, distribución y uso de los recursos financieros en el ambiente externo general; b) políticas económicas, fiscales y monetarias nacionales de los bloques económicos regionales y de los países más desarrollados de interés particular para la institución o programa; c) tendencias de los mercados, interno e internacional, de insumos y productos, in natura y procesados; d) patrones de consumo del mercado interno y externo; e) tasas de inflación, de interés y de impuestos; f) déficit presupuestales del gobierno federal; g) factores claves de importación y exportación; y h) los valores, principios y premisas claves que influyen o que conformarán el paradigma internacional y el modelo nacional de desarrollo.

En términos particulares, la institución o programa de educación debe discutir y seleccionar los aspectos económicos más importantes para su caso especial.

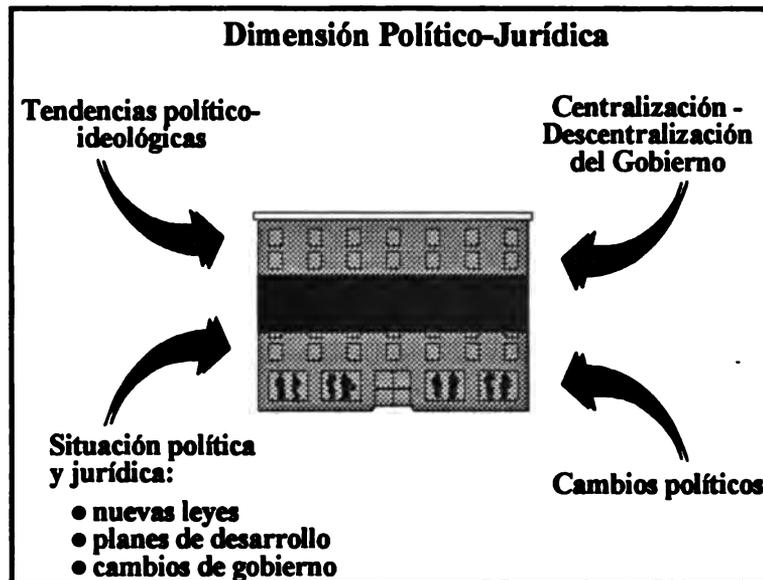
Un ejemplo de un factor crítico en el entorno de las universidades puede ser la disminución en la asignación de recursos para el sistema de educación superior provenientes del sector estatal y la aparición de fuentes de financiamiento no tradicionales, lo que promueve de forma prioritaria el crédito para las instituciones de este nivel educativo.



Dimensión político-jurídica

En esta dimensión, el grupo coordinador debe considerar principalmente los elementos y aspectos gubernamentales capaces de apoyar o limitar el desempeño general o de algunas de las actividades más

importantes de la institución o programa. Se deben tomar en cuenta tanto las reglamentaciones y políticas gubernamentales relevantes como las tendencias político-ideológicas del gobierno federal y/o estatal (provincial, departamental) y/o municipal (tendencias de gobiernos conservadores, progresistas, entre otros), con un enfoque analítico de la institución o programa, conforme sea el caso.

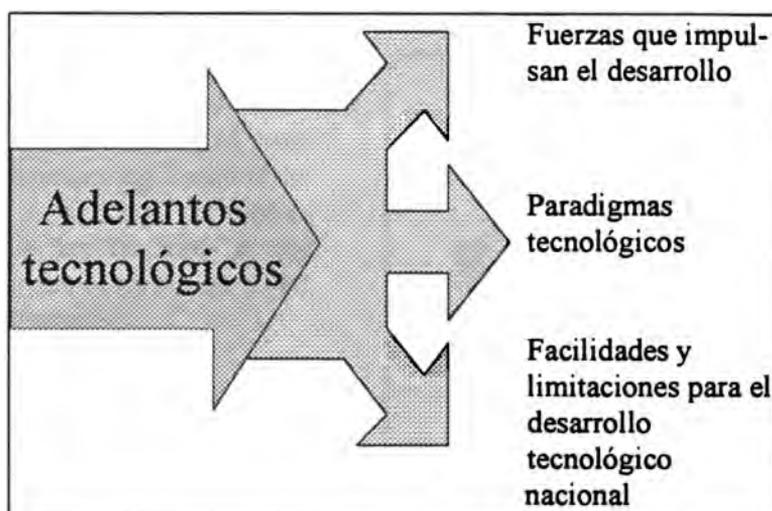


Debe considerar principalmente aquellas leyes y legislaciones que afecten: a) los segmentos de la producción en general; b) el desarrollo de la ciencia y de la tecnología en general; y c) el desarrollo de la educación, en particular, con un enfoque analítico de la institución o programa, conforme sea el caso.

En el campo político-jurídico, los procesos de modernización del estado y las leyes de ajuste estructural constituyen cambios en el entorno de gran repercusión para el quehacer de los centros de educación superior.

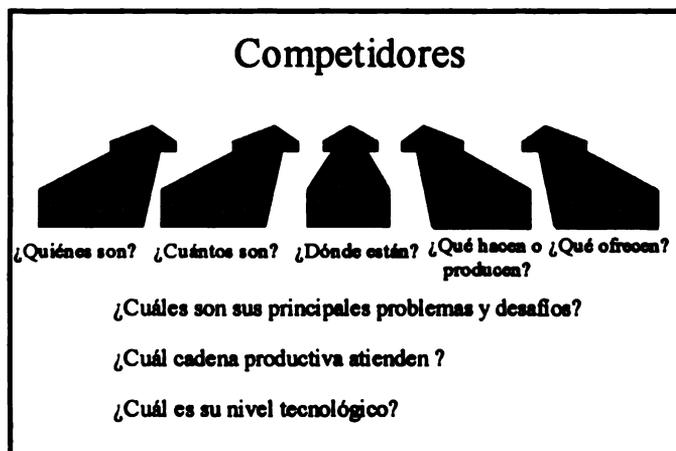
Dimensión tecnológica

El grupo coordinador debe considerar principalmente: a) los vectores tecnológicos (fuerzas) que impulsen el desarrollo; b) las facilidades y limitaciones para el desarrollo tecnológico nacional; c) los paradigmas y enfoques tecnológicos y curriculares que emergen en el mundo y en el país, con un enfoque analítico de la institución o programa, según se requiera. Estos cambios en las tecnologías se evidencian ante el gran desarrollo de la informática y el desarrollo de equipos y programas que permitirían significativas transformaciones en los procesos de investigación, enseñanza u extensión. Este es el caso de los desarrollos de discos compactos para la enseñanza interactiva, las conferencias satelizadas, entre otros.



Dimensión de los competidores

Se deben responder preguntas críticas como: quiénes son, cuántos son, dónde están, qué producen, qué servicios ofrecen, cuáles son sus principales problemas y deseos, a cuál cadena productiva y en cuál nivel tecnológico se ubican, cómo están ubicados, cómo se organizan y representan, cuáles son los mercados de su interés, cuáles son sus expectativas actuales y futuras, entre otros. El análisis debe estar enfocado a la institución o programa, según sea necesario.

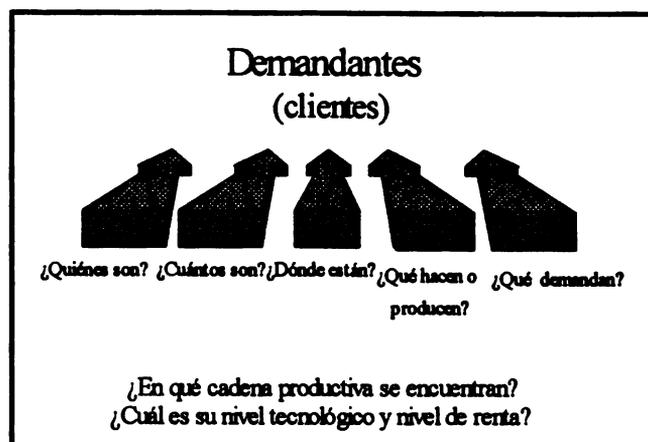


Por ejemplo, los competidores, por los que los servicios institucionales han aumentado su preocupación por mejorar sus servicios y propagandizarlos oportunamente, ofertan directamente sus carreras y crean centros regionales anexos. Además, las universidades privadas pagan mejores salarios a sus profesionales, generan recursos económicos propios y buscan financiamiento externo.

Dimensión de los usuarios

Para definir las características de los usuarios, demandantes o clientes, se debe señalar quiénes son (características), dónde están, a qué se dedican, qué demandan de la institución, cuáles son sus principales problemas y aspiraciones, a qué eslabón del sistema productivo pertenecen, cuál es la capacidad de pago por los servicios, cómo están organizados.

En este sentido, la generación y el rescate de tecnologías autóctonas para ser aplicadas y alcanzar productividad y competitividad, tanto a nivel interno como internacional dentro de un marco de justicia y equidad, constituyen nuevas demandas de los usuarios de los centros de educación superior en el área de las acciones sociales o de extensión.



Definición de factores críticos externos en orden de importancia

En el Paso 1, el grupo coordinador identifica la mayoría de los factores que constituyan el ambiente externo relevante para la institución o programa. En el Paso 2, el grupo debe concentrarse en determinar cuáles, entre los factores identificados en el Paso 1, deben ser seleccionados como de importancia crítica para el desempeño general o de algunas actividades más relevantes de la institución o programa. Sin importar cuántos sean los factores identificados en el Paso 1, en el Paso 2 el grupo debe efectuar ejercicios consecutivos de selección hasta que la lista final tenga (idealmente) no más de 20 factores críticos externos.

Selección de las fuentes claves de información

En el Paso 3, el grupo coordinador debe identificar y seleccionar las fuentes claves de información para cada uno de los factores críticos externos seleccionados en el Paso 2. Las fuentes pueden ser, por ejemplo, publicaciones periódicas claves, documentos, paneles, programas y proyectos gubernamentales, libros recientes que analicen o produzcan síntesis de interés diagnóstico y/o pronóstico, eventos de naturaleza analítica (conferencias, seminarios, etc.), expertos, especialistas, ejecutivos, gerentes, empresarios, y líderes intelectuales, políticos y sociales.

Las consultas a los diferentes tipos de fuentes de información deben realizarse por lo menos con tres objetivos: a) confirmar la relevancia de cada factor externo; b) explorar la tendencia de cada factor externo; y c) visualizar si la combinación de cada factor y su respectiva tendencia se traduce en una oportunidad o en una amenaza para la institución o programa.

Para esta tarea, el grupo debe organizar una división del trabajo, donde cada uno pueda realizar consultas de forma individual. Lo más importante es que cada uno tenga anticipadamente una guía de los aspectos relevantes que investigará sobre el factor o los factores críticos externos.

Después de consultar las fuentes más relevantes de información para cada factor crítico externo seleccionado en el Paso 2, el grupo coordinador debe hacer un esfuerzo sistemático y colectivo para identificar y evaluar la tendencia de cada uno de los factores críticos externos.

Para esto el grupo debe: a) identificar la tendencia de cada factor crítico externo, y) evaluar en qué dimensión temporal (corto, mediano o largo plazo) la tendencia de cada factor debe empezar a producir sus impactos.

Para facilitar el registro organizado de las tendencias de los factores críticos seleccionados como los más relevantes para una institución o programa, obsérvese el Cuadro 1. Se deben registrar en la primera columna los factores críticos en el orden de jerarquía definida en el Paso 2. En la segunda columna, se deben registrar las tendencias correspondientes a cada uno de los factores críticos externos. En la columna P, se debe señalar C (corto plazo), M (mediano plazo) o L (largo plazo) para indicar cuándo, en términos temporales, la tendencia tiene la posibilidad de empezar a producir sus efectos-impactos. Esto sirve para evaluar la importancia relativa de las tendencias.

Cuadro 1. Factores críticos, sus tendencias, impactos y tipo de factor.

Factores críticos externos	Tendencias	P.	I	T.
1.				
2.				
3.				
4				
.....				

P = Plazo I= Intensidad T = Tipo

A partir de las tendencias de los factores críticos externos, el grupo coordinador debe identificar y evaluar las oportunidades o amenazas representadas por cada tendencia de cada factor crítico externo.

En la columna I se debe jerarquizar cada tendencia de acuerdo con el grado de intensidad de su impacto (actual o potencial), señalando con una B si es baja intensidad, con una M si es mediana, o con una A si es alta.

En la columna T se colocará una O que tipifica el factor crítico como oportunidad o una A si se trata de una amenaza.

Lo anterior sirve para evaluar la importancia relativa de las oportunidades y amenazas, considerando que aquellas de alto impacto merecen más atención que aquellas de bajo impacto. Este cuadro es muy importante para el análisis de brechas, cuando el grupo necesita confrontar las oportunidades y amenazas del ambiente externo relevante con las fortalezas y debilidades de la institución o programa. Con la realización de los pasos estratégicos del análisis prospectivo del contexto, el grupo está listo para realizar el análisis organizacional.

ANALISIS INTERNO DE LA ORGANIZACION

El análisis organizacional corresponde a una evaluación interna de la institución que tiene como objetivo final identificar sus fortalezas y debilidades frente a las oportunidades y amenazas que han sido identificadas en el análisis del contexto. En lo posible, esta evaluación debe ser de carácter relativo, por ejemplo, con una perspectiva de comparación con otras instituciones similares. En el caso de América Latina, con el surgimiento de nuevas instituciones, públicas y privadas, este ejercicio dentro del contexto del enfoque estratégico de la planificación tenderá a adquirir mayor relevancia.

Como se señaló antes, el conjunto de amenazas y oportunidades se identifica a partir del análisis de la situación de los posibles competidores. Partiendo de un análisis organizacional apropiado, la institución debe quedar en capacidad de identificar su posición frente a la clientela.

Metodología para realizar el análisis institucional

El análisis organizacional interno corresponde al estudio de los insumos, procesos y productos, componentes propios del modelo sistémico contexto-insumo-producto y proceso (CIPP). En su realización, se plantean hipótesis de trabajo. Por ejemplo, se asume que la característica principal de la institución está basada en su recurso humano altamente calificado y en la disponibilidad de infraestructura especializada. Un segundo paso es identificar el tipo de información que se requiere para probar la hipótesis planteada, por ejemplo: el estado actual y la antigüedad de los equipos. En tercer lugar, se define cómo se recolectará la información pertinente. Usualmente en este paso se deben diseñar formatos apropiados. Los dos últimos corresponden al procesamiento de la información y a la presentación de los resultados. Es aconsejable que en la presentación de los resultados se identifiquen claramente los factores internos con potencialidad para responder a las oportunidades y amenazas del entorno, así como los puntos débiles de la organización en sus insumos, procesos y productos.

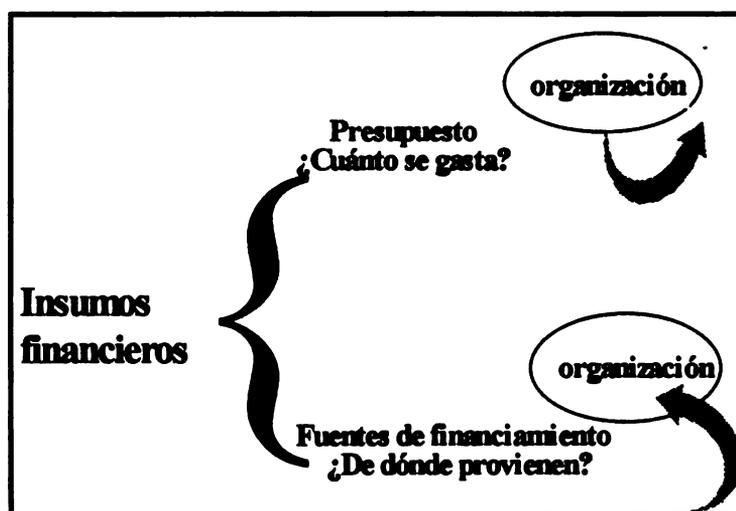
Insumos organizacionales relevantes

Como insumo organizacional relevante, se puede definir todo elemento financiero, físico y humano utilizado en el funcionamiento de la institución, ya sea en el área administrativa, en el proceso de docencia, investigación y extensión. De esta forma se evidencia que un insumo organizacional relevante para una de las áreas no lo es para las otras. Por ejemplo, la disponibilidad de un buen sistema contable es relevante para el área administrativa y podría serlo para las áreas académicas, si se pretende llevar una contabilidad de costos por proyecto.

Es necesario aclarar que el análisis de los insumos relevantes debe cubrir los disponibles actualmente y los no disponibles. En el ejemplo anterior, si la institución pretende diversificar sus fuentes de financiación, ofreciendo otros servicios al sector privado, un paquete contable que permita llevar una contabilidad de costos por proyecto constituye un insumo organizacional relevante, independientemente de que esté o no disponible.

Por lo tanto, la identificación y jerarquización de los insumos organizacionales relevantes están en función de su contribución relativa al logro del objetivo que se persigue. En este aspecto, se podrían clasificar los insumos organizacionales en dos grandes grupos: indispensables y complementarios. Los insumos organizacionales indispensables son aquellos que si no están disponibles, el logro del objetivo es imposible.

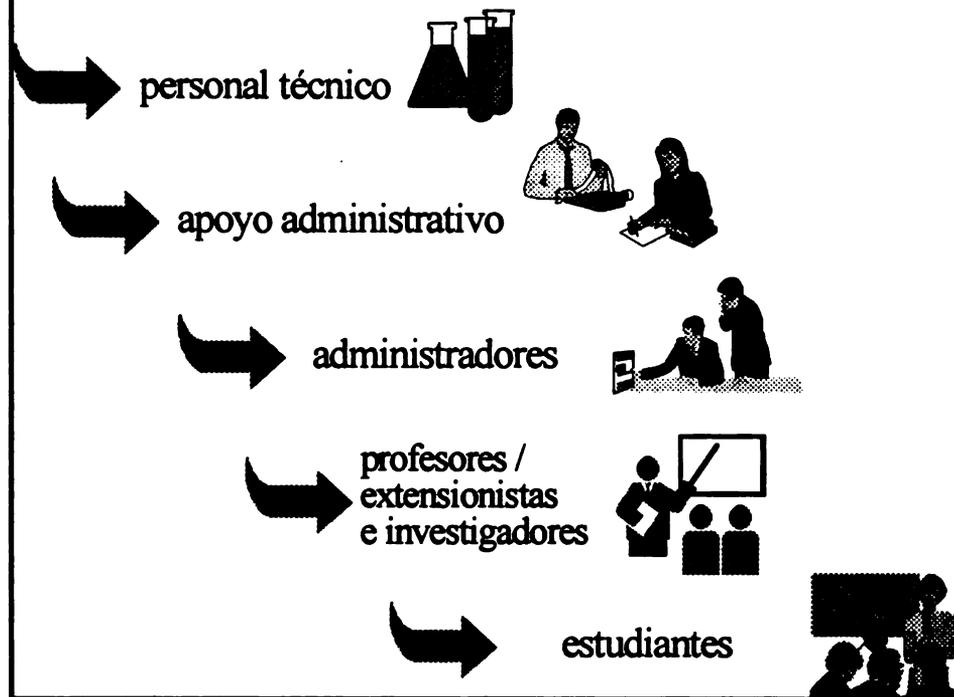
En el análisis organizacional interno, es importante diferenciar estos dos tipos de insumos. Por una parte, los insumos organizacionales complementarios pueden contribuir a tener una situación "ideal", que puede estar fuera del alcance presupuestal de la institución. Por otra parte, estos insumos pueden brindar una ventaja relativa. En el ejemplo anterior, quizás un equipo de vídeo en cada aula sea un lujo imposible para la institución, pero el acceso compartido permitiría lograr los resultados más rápida y apropiadamente.



Preguntas claves para el análisis de insumos organizacionales:

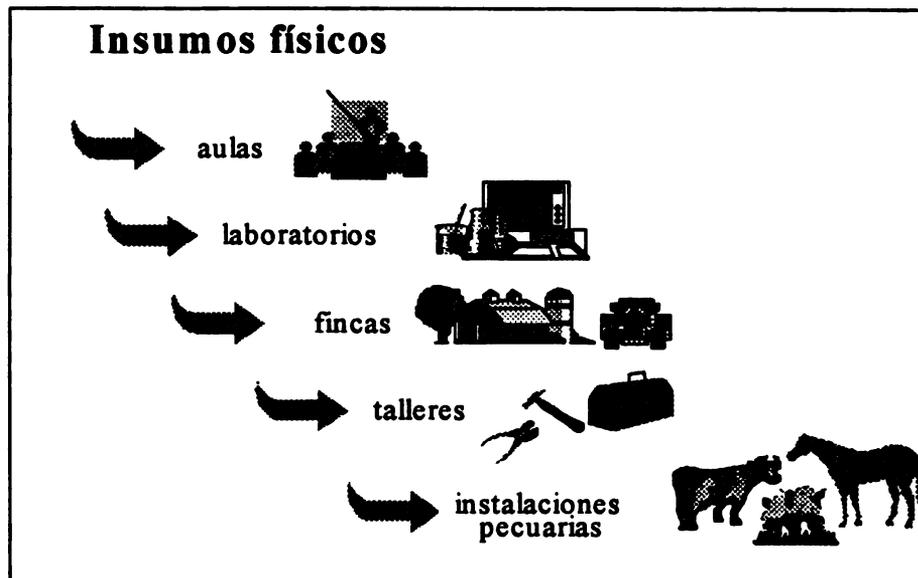
- ¿Cuáles son los insumos indispensables?
- ¿Cuáles son los insumos complementarios?
- ¿Cuál es la disponibilidad de cada insumo?
- ¿Cuál es la calidad de cada insumo disponible?

Insumos humanos



Una vez identificada la disponibilidad de los insumos organizacionales, se debe calificar la calidad. Un insumo puede estar disponible pero su calidad no ser la apropiada. Un caso particular se refiere al recurso humano. Puede haber docentes e instructores de amplia trayectoria que no estén actualizados en la aplicación de determinada metodología y en la transferencia de algunas tecnologías. En este sentido, los insumos fundamentales de las organizaciones de educación son financieros, humanos y físicos. Considérese un caso hipotético en los siguientes puntos:

- El presupuesto institucional se alimenta de la siguiente manera: 63% de aporte estatal, 32% de ingresos propios, y 4.5% de donaciones.
- El personal docente presenta poca formación metodológica y experiencia laboral en otras áreas distintas de la docencia.



Procesos organizacionales relevantes

Como proceso organizacional relevante, se puede definir la acción o conjunto de acciones mediante las cuales la institución transforma los insumos organizacionales en conocimientos o en tecnologías que pueden ser transferidos o difundidos.

En el análisis de estos procesos, se debe brindar especial atención a la toma de decisiones en sus diferentes etapas. Ya se reconoció que el insumo humano es el más importante en la educación superior y, por lo tanto, los procesos de selección, capacitación y estímulo a los académicos deben ser estudiados con mucho detenimiento. Los cuatro procesos organizacionales más relevantes de una institución educativa son:

- Selección, capacitación y estímulo del talento humano.
- Identificación y manejo de las fuentes de financiación.
- Control de calidad de los productos.
- Atención al demandante.



Los aspectos más importantes que deben incluirse en el análisis organizacional dentro de cada proceso deben relacionarse con la supervisión, la ejecución, el funcionamiento y el posible mejoramiento. Todo proceso organizacional debe ser supervisado constantemente por una instancia administrativa. Lo referente a la delegación de funciones y al flujo de información es crítico.

Asimismo, todo proceso debe tener un responsable de su ejecución y el principal tema es el diseño de los cargos, el cual debe tener un esquema de funcionamiento claro, en que los juicios personales o de valor sean reducidos al mínimo. El funcionamiento debe ser analizado en términos de operación y calidad. Seguidamente se identifican las preguntas claves que deben responderse durante el análisis de un proceso organizacional.

- ¿Quién supervisa el proceso?
- ¿Quién ejecuta el proceso?
- ¿Cómo funciona el proceso en términos de operación y calidad?
- ¿Qué se necesita para mejorar el proceso según los insumos organizacionales internos y externos?

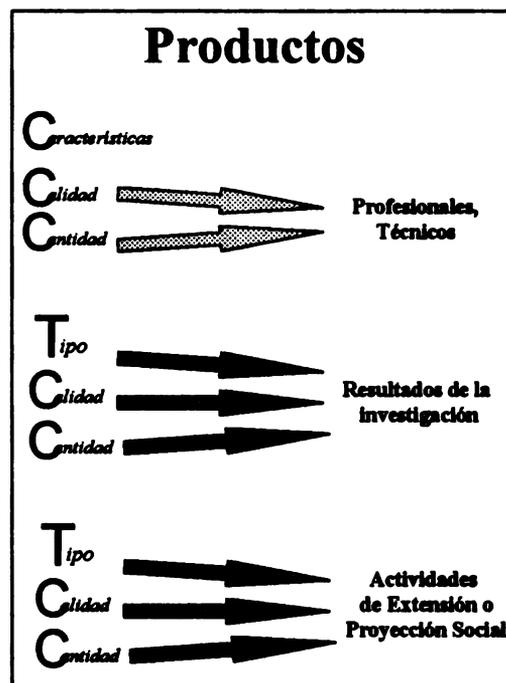
Un caso de análisis de un proceso organizacional efectuado en la UCA señala: a) no existe un proceso de planificación estructurado, sino una calendarización de actividades anuales, debido a que no se cuenta con un plan de desarrollo global (la Universidad cuenta con unidades de planificación académica pero carece de acciones de investigación y proyección social que las facultades se plantean); y b) la adquisición de los materiales básicos para la docencia es limitado, centralizado y proviene del presupuesto gubernamental. A nivel de facultad-departamentos, no existe presupuesto para la investigación y proyección. Este se consigue por medio de proyectos o convenios inter-institucionales. A nivel de la docencia, el suministro de materiales consiste esencialmente en proporcionar elementos que apoyan el desarrollo de las conferencias con artículos tradicionales (tizas, borrador), pero se carece de equipos visuales que apoyan la calidad docente. En relación con los insumos financieros, es importante mencionar que el presupuesto se conoce tardíamente y en este se

asegura el pago de salarios (87%), lo que implica que no hay fondos para equipos y mantenimientos de laboratorios e investigaciones y actividades de proyección social.

Productos

La última etapa del análisis organizacional corresponde al análisis de los productos que se generan en la institución. En el caso de las instituciones de educación, es necesario identificar los diferentes productos resultantes de los procesos educativos.

En la Facultad Ciencias Agropecuarias de la UCA, por ejemplo, los graduados son preparados mediante la formación teórica y especializada que corresponde al modelo tradicional de enseñanza. Estos carecen de habilidades que impiden el desarrollo óptimo de su desempeño en el mercado de trabajo.



Recolección, procesamiento y presentación de la información

Para facilitar la recolección de la información relevante para el análisis organizacional, tanto a nivel de insumo como de proceso, se recomienda encargar esta tarea al mismo grupo que participó en el análisis del contexto, el cual posee un conocimiento profundo de la institución y una aceptación general por parte de sus compañeros y superiores. Este grupo se denomina técnicamente "grupo de expertos de la institución". Se pueden conformar dos subgrupos: uno para delegar la recolección e integración de los datos y otro para el análisis de la información y la presentación de los resultados.

El grupo proveedor de datos está constituido por todos los profesionales que tienen acceso a la información requerida. Recuérdese que el análisis organizacional es fundamentalmente un ejercicio interno en el que debe participar la totalidad de los funcionarios. Además, es necesario que se divulgue ampliamente una síntesis de los resultados obtenidos, con el objeto de que se discuta y se sugieran los cambios o adiciones pertinentes.

De la alta participación en la generación de la información y de la amplia distribución de los análisis y resultados obtenidos, dependen la calidad y la efectividad del siguiente paso del análisis organizacional: la identificación de las fortalezas y debilidades institucionales frente a las amenazas y oportunidades presentes en el contexto externo.

Identificación de fortalezas

Las fortalezas se refieren a las características intrínsecas de los insumos, procesos y productos que apoyan la institución de educación para aprovechar las oportunidades o que la protegen de amenazas provenientes del contexto. Por ejemplo, disponer de profesionales capacitados en agricultura sostenible en programas dedicados a rubros socialmente importantes, como problemas de enfermedades no solucionados (oportunidades), constituye una fortaleza.

La anterior definición tiende a dar una concepción estática de las fortalezas. En realidad, las fortalezas organizacionales se derivan principalmente de la toma de decisiones a nivel gerencial, especialmente en lo referente a la asignación de recursos. Una asignación apropiada de los recursos internos le permite a la institución interactuar de manera efectiva con el mercado. Igualmente, una apropiada asignación de los recursos financieros disponibles de una institución de educación le permitirá adquirir los insumos, implementar los procesos y generar los productos que la clientela espera. Esto le dará la posibilidad de acceder a más recursos e iniciar nuevamente el ciclo. Asimismo, le permitirá utilizar oportunidades externas y desarrollar fortalezas internas que la protejan de las amenazas.

Con este marco de referencia, se analizan las fortalezas organizacionales según la capacidad de la institución. Las fortalezas organizacionales solo tienen significado cuando las comparamos con el mercado y con los posibles competidores. En términos de insumos, se puede presentar la disponibilidad de personal altamente especializado; en términos de proceso, se podrá incluir la duración del período en el que se evalúa una carrera o se pone en marcha el proyecto respectivo. Finalmente, en términos de productos, se halla todo lo referente al control de calidad. En todos los ejemplos anteriores, es posible encontrar una fortaleza, mantenerla o construirla a través de una buena asignación de recursos.

En el proceso de recolección de la información acerca de las fortalezas de una institución, es útil distinguir entre las que apoyan a la institución, lo que le permite aprovechar las oportunidades y las fortalezas que la defiendan de las amenazas. También es necesario diferenciar las fortalezas que provienen de la disponibilidad de insumos, de la estructura de los procesos o de las características de los productos.

Para presentar la información, se proponen los cuadros 2 y 3, en que se indica el factor y se señalan las oportunidades por aprovecharse y las amenazas contra la organización.

Cuadro 2. Identificación de las fortalezas institucionales con respecto al contexto.

Factor	Fortalezas según oportunidades	Fortalezas según amenazas
A. Insumos		
1. ...		
2. ...		
3. ...		
B. Procesos		
1. ...		
2. ...		
3. ...		
C. Productos		
1. ...		
2. ...		
3. ...		

Identificación de debilidades

En contraste con las fortalezas, las debilidades organizacionales se refieren a todas las características de insumos, procesos y productos que no apoyan a la institución para hacer uso de las oportunidades o que no la protegen de amenazas provenientes del contexto. Por ejemplo, tener una carrera con una gran base teórica cuando se demanda un profesional práctico, constituye una debilidad.

Como en el caso de las fortalezas, las debilidades deben evaluarse con una concepción dinámica. En el ejemplo anterior, con una pequeña inversión para la revisión de la carrera, podría responderse a la demanda de profesionales prácticos que presentan una oportunidad para el empleo de los egresados. De esta forma, la debilidad podría ser eliminada.

Consecuentemente, la asignación de recursos financieros puede orientarse a eliminar las debilidades organizacionales más importantes. La política de eliminar debilidades puede perseguir dos fines: a) mantener la posición institucional y su participación en el mercado, que puede tomarse como un objetivo a corto plazo; y b) permitir el desarrollo y el crecimiento de la institución, que puede tomarse como un objetivo a largo plazo. Con base en este raciocinio, se puede establecer que la asignación de recursos debe concentrarse primero en eliminar debilidades que pongan en alto riesgo la sostenibilidad de la institución y luego en fortalecer las que le permitan su desarrollo a largo plazo. Con esta argumentación, el tema de las inversiones inteligentes dentro de un enfoque estratégico toma mayor relevancia.

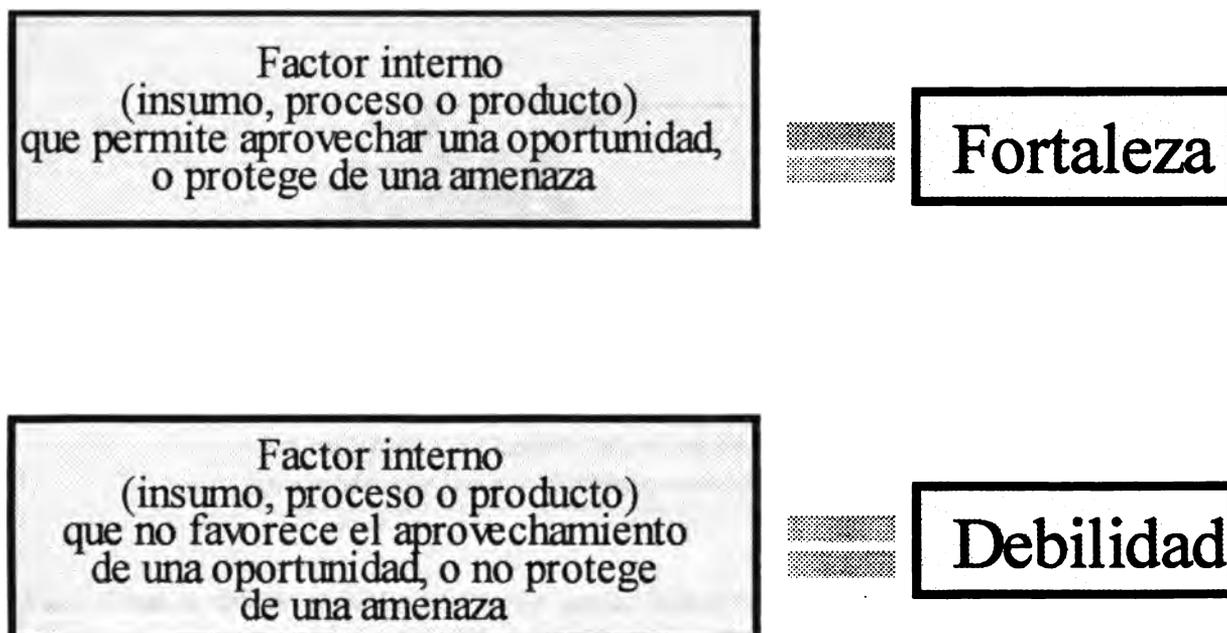
Las debilidades organizacionales deben clasificarse en: a) las que no apoyan a la institución para aprovechar las oportunidades, y b) las que no la protegen de las amenazas. En el Cuadro 3 se presenta la guía para la presentación de la información pertinente a las debilidades organizacionales, y se señalan los

factores y su relación con oportunidades y amenazas, en el entendido de que las debilidades adquieren tal designación por no favorecer el aprovechamiento de oportunidades y proteger a la organización de amenazas.

Cuadro 3. Identificación de debilidades institucionales con respecto al contexto.

Factor	Debilidades que no apoyan el aprovechamiento de las oportunidades	Debilidades que no protegen de las amenazas
Insumos		
Procesos		
Productos		

En el proceso de identificar fortalezas y debilidades, se debe garantizar la participación del mayor número de funcionarios de la institución. La metodología descrita permite que cada unidad administrativa o de investigación, a partir de la información sobre las amenazas y oportunidades identificadas en el análisis del contexto, haga su propia apreciación de sus fortalezas y debilidades y sugiera las de otras unidades.



ANALISIS DE BRECHAS

Anteriormente se presentaron los conceptos y las metodologías para la identificación de amenazas y oportunidades, relacionadas con el contexto externo en el que debe actuar una institución, organización o programa de educación agrícola. De igual forma, se presentaron los conceptos y metodologías para la identificación de fortalezas y debilidades derivadas de la estructura y organización internas de la institución, en relación con las amenazas y oportunidades que se presentan en el exterior.

En esta sección se presenta un marco de análisis que permite establecer el estado futuro deseable de la institución y las acciones que deben emprenderse de inmediato para alcanzarlo. En términos especificados en la anterior sección, el objetivo es identificar los cambios que deben introducirse al interior de la institución en los insumos, procesos y productos y la manera de implementarlos, para llegar en un período determinado al estado futuro deseado. Este debe estar relacionado con la satisfacción de la demanda por los productos o los servicios establecidos por la clientela.

El análisis de brechas pretende establecer las acciones internas que deben ser emprendidas para garantizar la sostenibilidad de la institución a mediano y largo plazo. De forma resumida, debe contestar la siguiente pregunta: ¿qué cambios deben introducirse en los insumos y procesos internos de la institución para poder ofrecer los productos o servicios que requiera su clientela durante los próximos cinco o diez años? Este análisis se asemeja a la elaboración de la VISION.

Identificados los cambios, corresponde a los dirigentes de la institución tomar las decisiones correspondientes. Por otra parte, es necesario resaltar que este último paso, toma de decisiones, constituye una etapa requerida para que la institución pueda beneficiarse del análisis de la organización y de su contexto. Estas acciones de toma de decisiones corresponden al campo de las políticas institucionales.



Las brechas se definen como las diferencias que ocurren entre los productos presentes y los deseados, entre los insumos existentes y los necesarios, y entre los procesos actuales que necesitan ser mejorados y los procesos que deben ser introducidos.

Por ejemplo, existe una brecha entre una facultad con muy alta dependencia del presupuesto estatal y manejo centralizado, y una facultad con reducida capacidad del presupuesto estatal, que potencie la capacidad de los centros generadores de fondos propios, con mayor capacidad de preparación y ejecución de proyectos y que ha incrementado la capacidad gerencial en los cargos de dirección (mercadeo, gestión, liderazgo, etc.). Asimismo, existe una brecha entre un cuerpo docente con poca formación pedagógica, sin estímulos ni motivación en el trabajo, y profesores con alta calidad metodológica, motivados y con estímulos financieros e institucionales.

La cabalidad de la identificación y del análisis de las brechas dependen directamente de la calidad de los análisis organizacionales y del contexto. Es decir, en la medida en que las fortalezas y debilidades identificadas al interior de la institución correspondan a las oportunidades y amenazas que se plantean en el entorno, la identificación y análisis de las brechas tendrán significado y será un ejercicio relativamente fácil de ejecutar.

Por razones académicas, los tres ejercicios: análisis del entorno, análisis de la organización y análisis de brechas, se han presentado de forma separada, pero en la práctica su realización debe ser un solo ejercicio, en el que la información fluya y confluya todas las situaciones. Con las anteriores advertencias, se establece que la identificación y el análisis de brechas puede realizarse en cuatro pasos, a saber :

- Conformar un grupo responsable del ejercicio.
- Discutir intensa y detalladamente las relaciones entre oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.
- Producir un listado ordenado en términos de relevancia.
- Difundir internamente los resultados.

Idealmente el grupo responsable del ejercicio debe ser el mismo que tenga a su cargo el análisis organizacional, es decir, el grupo de funcionarios que posea mayor conocimiento del funcionamiento y la estructura internos.

Para que las sesiones de discusión sean manejables y productivas, el grupo debe ser relativamente pequeño. Sin embargo, dado que la identificación y el análisis de las brechas deben cubrir los diferentes niveles administrativos y operativos de la institución, es aconsejable que en caso de requerirse un conocimiento detallado se invite un funcionario apropiado a la reunión.

La dinámica de trabajo de este grupo debe ser la discusión de las relaciones existentes entre las amenazas y las oportunidades que se detallaron a nivel de contexto externo y sus correspondientes fortalezas y debilidades a nivel organizacional interno. Las discusiones deben tener como objetivo determinar clara y específicamente la actividad o actividades que deben implementarse para llegar a una situación institucional deseada.

Dado que este no es un grupo de toma de decisiones, en lo posible sus recomendaciones deben establecer claramente las implicaciones institucionales y presupuestales de su implementación. Por ejemplo, el fortalecimiento de un programa podría conducir a una redefinición del cargo de su actual director, lo que le

daría mayor autonomía presupuestal y, por ende, su inclusión en el consejo administrativo. Cuanto más explícitas sean estas implicaciones, mayor será el grado de confianza que ganará al interior de la institución el grupo encargado de identificar y analizar las brechas.

El siguiente paso, producir un listado de brechas ordenado en términos de relevancia, permite discernir con objetividad entre las acciones que son necesarias y las que son aconsejables. En este punto se discuten las prioridades para la asignación de los recursos de la institución. Probablemente se presenten conflictos de intereses entre las diferentes instancias de la organización, por lo que se aconseja que las recomendaciones lleven el respaldo de una negociación y de un acuerdo por consenso. De lo contrario, posiblemente las directivas tendrán limitaciones para proseguir con su implementación. De este análisis se deriva el siguiente paso, la difusión de los resultados. Este debe ser un proceso continuo que se realiza a medida que se identifican las brechas y las posibles actividades, puesto que la retroalimentación que reciba el grupo evaluador le servirá para reformular sus propuestas o identificar procedimientos alternativos.

Hasta este punto de la discusión, ha enfatizado la negociación interna. Sin embargo, las brechas y las propuestas de acción identificadas deben tener el marco de referencia de la capacidad de negociación externa de la institución. El ejemplo clásico es la rigidez de los aspectos presupuestales que se originan en fondos de la Tesorería General de la Nación. Otros aspectos tienen que ver con limitaciones en el cambio de los objetivos específicos, contratación y manejo de personal, cubrimiento regional, etc.

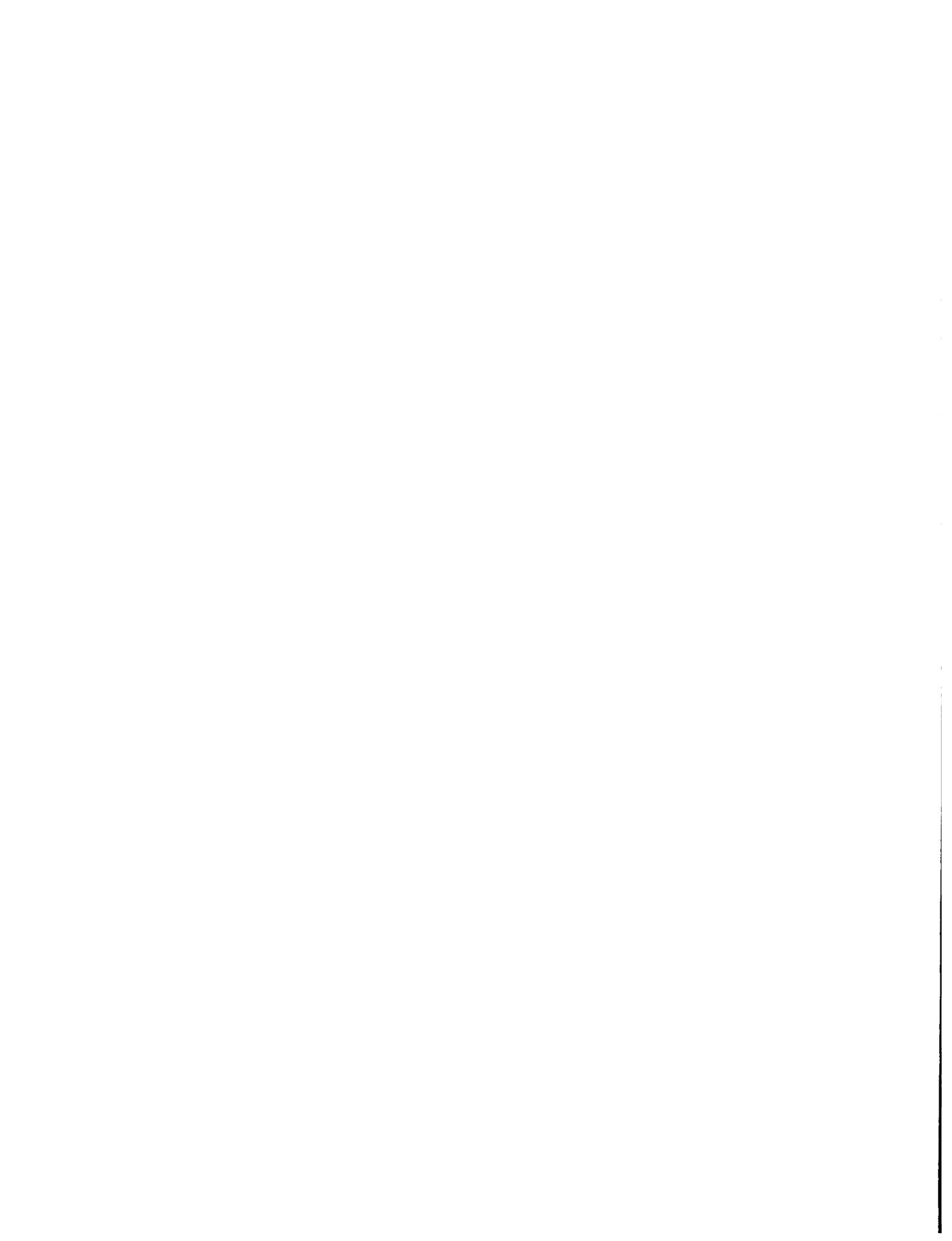
Criterios de importancia

Para establecer criterios de importancia en la ordenación prioritaria de las brechas de una institución de educación, es necesario retomar y enfatizar el objetivo global de este ejercicio de tres componentes: a) análisis del entorno externo; b) análisis de la organización; c) identificación de brechas. Este objetivo se relaciona con la sostenibilidad y el desarrollo de la institución. Por lo tanto, al establecer una prioridad de brechas implícitamente se aproxima el problema de riesgos.

Intuitivamente se puede concluir que el primer y mayor esfuerzo debe orientarse a reducir o, si es posible, eliminar los riesgos que ponen en peligro la sostenibilidad o la existencia de la institución. Este tipo de riesgos se refieren a la compatibilidad actual de la institución y su medio ambiente. En las instituciones de educación, este riesgo se materializa en la pérdida de credibilidad frente a su clientela.

En segundo lugar están los riesgos que podrían surgir del desarrollo de situaciones futuras en el entorno institucional. En este caso la información proviene de las tendencias observadas en las variables que afectan este entorno. Sin embargo, a diferencia del punto anterior, no hay certeza de cuál sería la evolución y, por lo tanto, las decisiones deben ser más cautelosas y encaminadas a mejorar las condiciones de flexibilidad de la institución con respecto a modificaciones en la demanda de los productos o los servicios que ofrece.

El tercer grupo de riesgos se relaciona con la posibilidad de que la institución pueda alterar el medio empresarial a través de la innovación. Esta puede ocurrir mediante la introducción de un nuevo producto, proceso, insumo o cualquier combinación de ellos. En este caso, la incertidumbre es mayor.



Como en cualquier problema de asignación de recursos, el principal factor limitativo es su monto total. En el caso de las instituciones de educación, los dos principales tipos de recursos que imponen restricciones para implementar actividades que eliminen las brechas son los recursos humanos y los financieros. Si ambos recursos son relativamente escasos, la institución debe concertar sus esfuerzos en el primer grupo de brechas, aquellas que ponen en peligro la sostenibilidad de la institución. Por el contrario, si los recursos son relativamente abundantes, se debe buscar una estrategia que combine un portafolio de actividades que cubra los tres grupos de riesgos.

VISION ORGANIZACIONAL

A partir de la definición de brechas, se procede a la elaboración de la visión organizacional. Esta se elabora con proyección del equipo de planificación a diez o más años plazo vislumbrando lo que sería la organización si se dieran todas las modificaciones internas para responder al contexto. Para su elaboración, cada participante anota las características principales que desearía encontrar para esa fecha proyectada. Un caso de visión organizacional fue elaborado por la UCA, para la cual se visualizó una facultad que:

- Posea líneas de investigación bien definidas y un programa de investigación interdisciplinaria que corresponda a las necesidades del currículo del país.
- Sea productora, generadora e investigadora de tecnologías apropiadas a las demandantes.
- Articule investigación, extensión y docencia.
- Se encuentre en constante evolución y nutrición de su propio producto.
- Genere conocimientos y propuestas sobre modelos.
- Cuento con departamentos consolidados y equipos de trabajos motivados.
- Brinde carreras que correspondan a necesidades reales del país, con currículum pertinente, en constante evolución y nutrido por la investigación y la proyección social.
- Posea una administración eficaz con mecanismos adecuados para generar recursos propios, y menos dependiente del presupuesto de la Universidad.
- Sea competitiva en relación con el entorno.
- Disponga de equipos de trabajo comprometidos e identificados con la misión de la institución.
- Cuento con personal docente y administrativo de alta calidad científica, técnica, pedagógica y gerencial.
- Posea la infraestructura, equipos y materiales necesarios para desarrollar las actividades de docencia, investigación y proyección social.



- Forme profesionales agropecuarios creativos, prácticos, competitivos y con valores éticos y morales, capaces de resolver los problemas que se le presentan en el área de su competencia.
- Posea un Consejo Académico y un programa de comunicación y divulgación.
- Disponga de unidades académicas experimentales integradas a las actividades de la facultad.
- Mantenga actualizadas las bases de información del sector agropecuario (bibliografía, internet).

BASES ESTRATEGICAS

Todos los productos de los análisis anteriores son insumos relevantes para sustentar y orientar la formulación de la parte central del plan estratégico propiamente dicho: misión, objetivos, políticas y estrategias. Su formulación debe estar a cargo del equipo que trabajó en las fases anteriores del planeamiento, es decir, en el estudio del entorno y análisis interno de la institución.

Formulación de la misión

¿Cuál es nuestra razón de ser? Raramente nos hacemos esta pregunta en relación con nuestras instituciones. Se dedica poco tiempo a una reflexión adecuada que ayude a encontrar la respuesta más apropiada a esta pregunta. En el mundo de las empresas, esta carencia ha sido una de las causas más frecuentes del fracaso empresarial y uno de los factores que explican con mayor fuerza la pérdida de la credibilidad y, por lo tanto, el peligro para garantizar la sostenibilidad institucional.

Prácticamente, es imposible exagerar la importancia de que una institución formule de manera clara y precisa su misión y la divulgue dentro y fuera de la organización. Sin embargo, antes de formular la misión de su institución, la alta gerencia y la gerencia intermedia deben estar convencidas de las razones para su formulación y deben tener una opinión homogénea en cuanto al significado de la misión.

¿Cuál es la misión de una institución? ¿Por qué una institución debe formular de manera clara, precisa y explícita su misión?

En su sentido más amplio, la misión es el propósito mayor de la existencia de una institución. Existen varias razones para concentrar esfuerzos en su formulación. A continuación se presentan seis razones básicas que justifican que cualquier institución realice una inversión en tiempo, recursos y creatividad para permitir la formulación adecuada de su misión.:

- Asegura una unanimidad relativa sobre los propósitos de la organización, lo que evita la búsqueda de propósitos contradictorios y conflictivos.
- Sienta una base lógica general para la asignación de los recursos organizacionales.



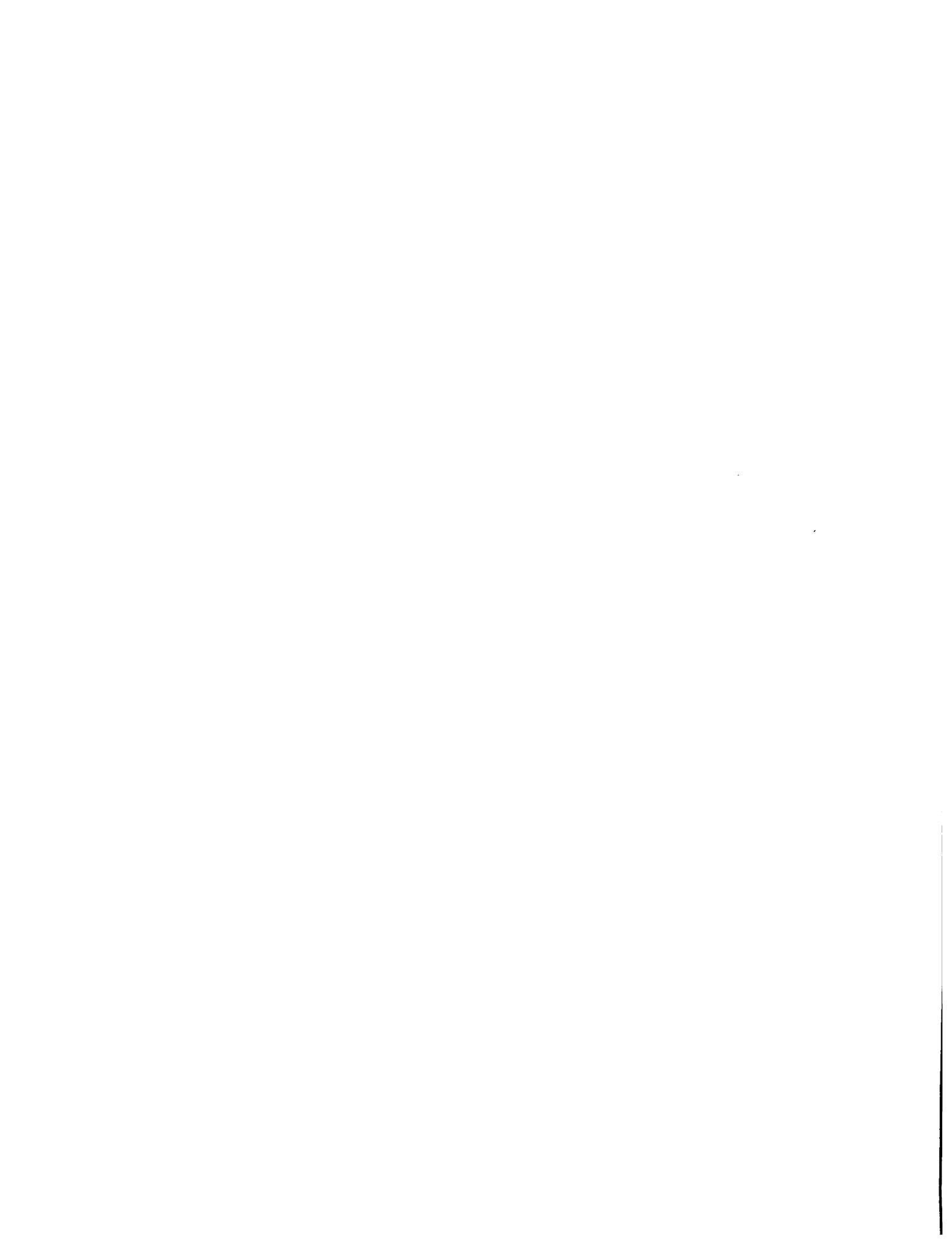
- Es la referencia más adecuada (tal vez la única referencia) para derivar la formulación apropiada de objetivos, políticas y estrategias generales, que deben ser consistentes entre sí y con la misión.
- Orienta la concentración de los esfuerzos de los talentos humanos y de los demás recursos organizacionales en un determinado rumbo, lo que reduce la fragmentación costosa y contraproducente que ocurre en ausencia de una misión explícita, o frente a una misión formulada de manera imprecisa, donde el rumbo no existe o no está identificado con precisión y claridad.
- Permite a todas las unidades-divisiones de la institución formular sus misiones específicas consistentes con la misión general. La formulación de la misión general es una manera de transferir apropiada y consecuentemente los objetivos y metas específicas de la institución a las estructuras y procesos organizacionales. Desde esta perspectiva, la misión general de una institución de educación puede y debe servir como referencia amplia para la definición de las misiones y propósitos generales de sus centros, programas y proyectos de investigación.
- Permite establecer un entorno general y un clima organizativo que pueden servir como fuente de atracción y motivación, tanto interna como externamente.

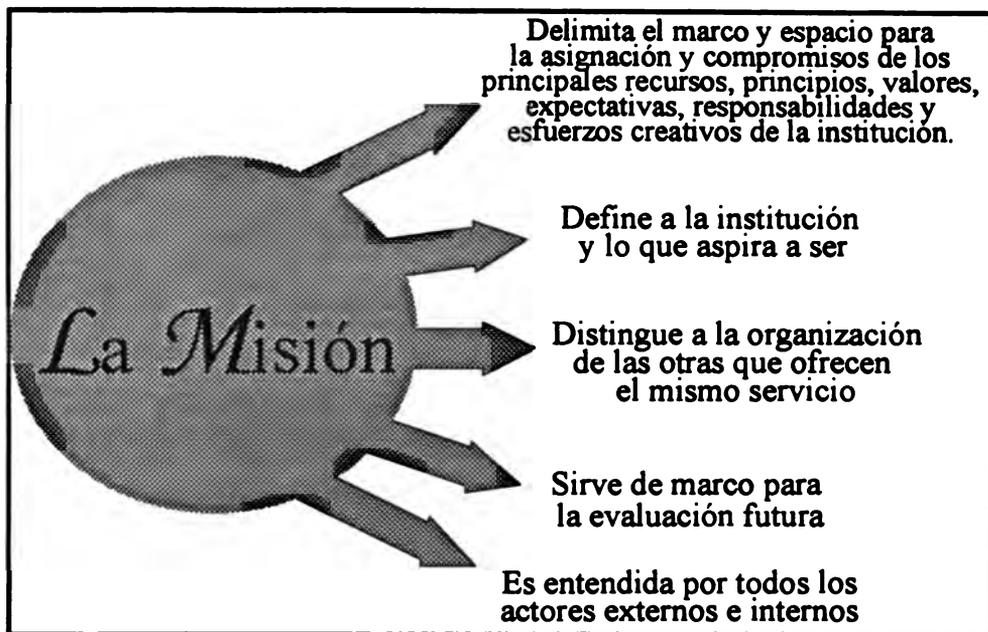
Además de entender las razones básicas para la formulación de la misión de una institución, la alta gerencia, la gerencia intermedia y los niveles operativos deben tener una opinión homogénea sobre el significado filosófico y político de una misión.

En un resumen, una misión muestra las siguientes características: a) define la organización y su aspiración; b) es lo suficientemente específica para excluir ciertas actividades y lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo; c) distingue la institución de todas las demás organizaciones que operan en el mismo campo de actividades; d) sirve como el marco de referencia más lógico para orientar la evaluación general de las actividades presentes y futuras de la institución; e) delimita el espacio y el rumbo en que estarán comprometidos los principales recursos, principios, valores, expectativas, responsabilidades y esfuerzos creativos de la institución; y f) es formulada en términos tan claros que pueden ser entendidos por todos los actores relevantes, internos y externos.

Una misión no pretende expresar los fines concretos, sino proporcionar principalmente motivación, dirección general, imagen y una filosofía que sirvan de guías al desarrollo de la organización. Sin embargo, hay que tener cuidado en desarrollar una formulación de la misión que incluya todas las opciones estratégicas. Principalmente las instituciones académicas deben formular misiones abiertas, que establezcan satisfacciones genéricas en el ambiente externo (entorno) sin indicar necesariamente los productos/servicios específicos que ofrecerá, para no reducir o impedir las posibilidades del futuro cercano.

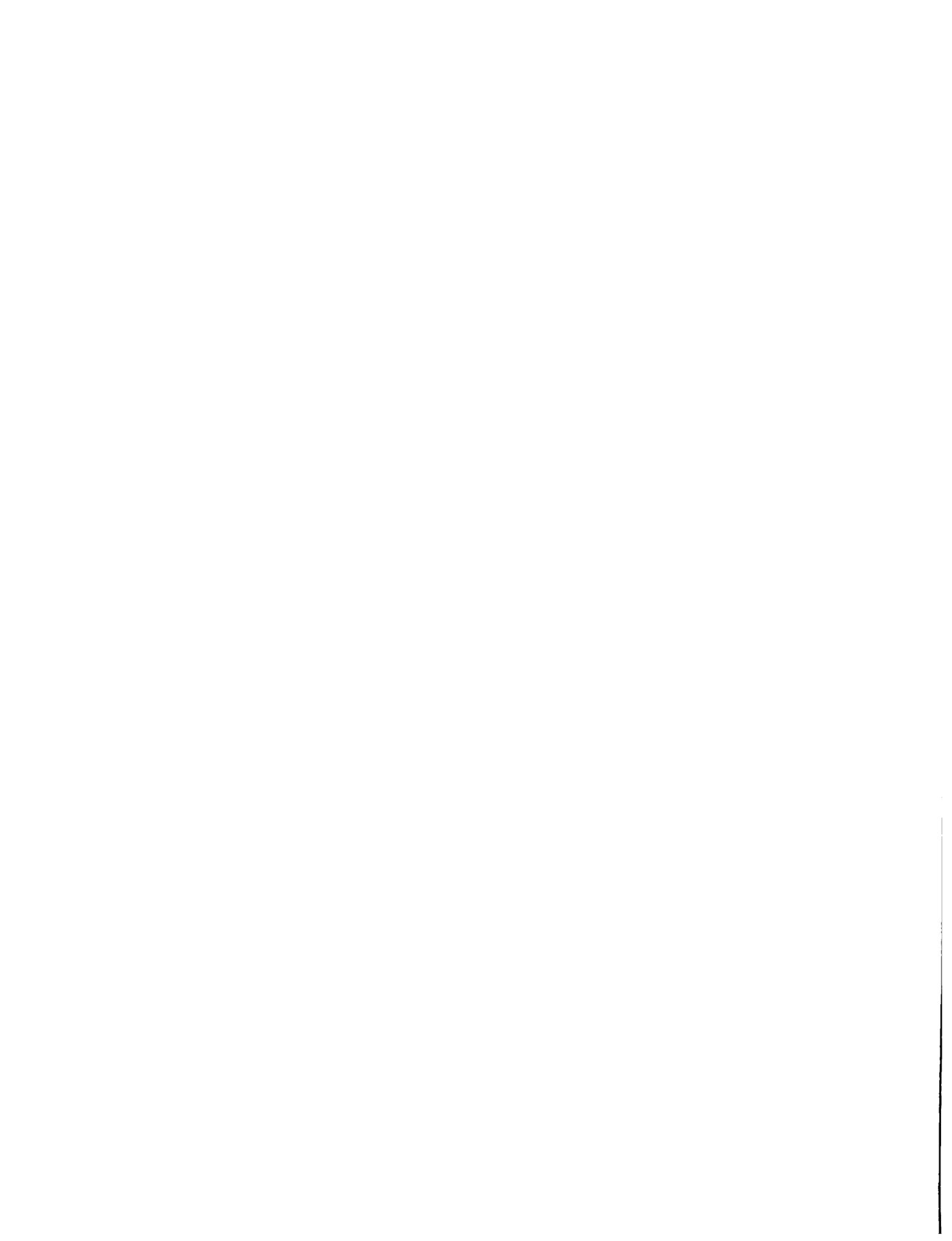
En conclusión, una declaración de misión es la descripción corta del propósito mayor, de la finalidad más grande, de la razón más amplia que justifican la existencia de una institución. Su formulación debe incluir la información suficiente que permita orientar el rumbo y el comportamiento organizacional en todos los niveles. Solo el ejercicio colectivo de formular una misión permite mejorar: a) el entendimiento sobre su importancia, y b) la nivelación conceptual sobre su significado.





La formulación de la misión es la parte más pública y visible de un plan estratégico. La literatura sobre planificación, gerencia y administración estratégicas revela que no hay una técnica fija ni una receta didáctica para elaborar la misión de una institución, pero todos concuerdan en que su formulación debe contener algunos componentes claves como:

- El propósito mayor, la finalidad más grande, la razón más amplia para la existencia de la organización.
- Productos y servicios que ofrece la organización.
- Clientes relevantes de los productos que ofrece la organización.
- Tecnología que utiliza.
- Base filosófica (valores, creencias y aspiraciones).
- Preocupación por la sostenibilidad de la organización.
- Concepto que la organización tiene de sí misma.
- Imagen de la organización ante el público.
- Fuentes de inspiración y motivación.



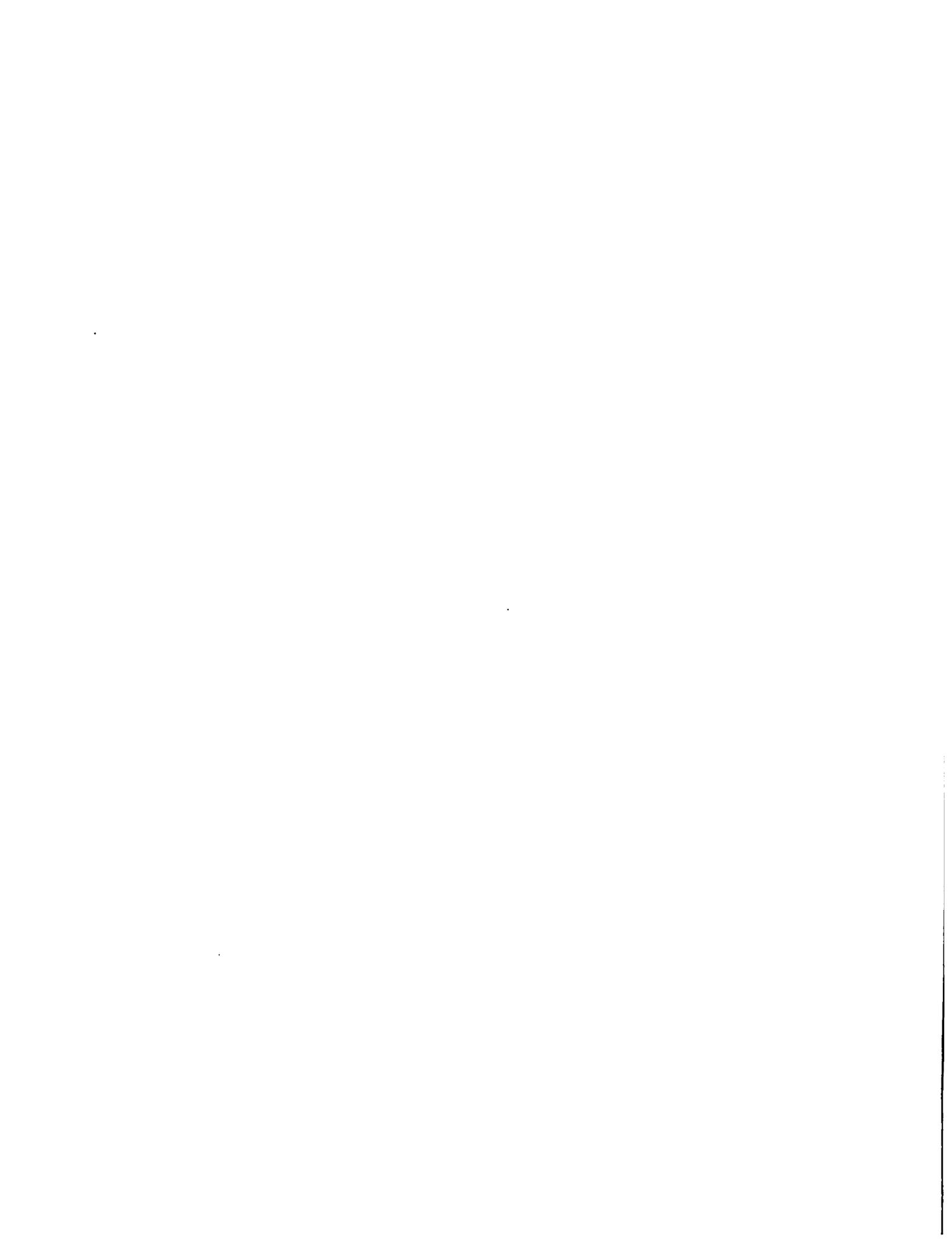


En la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la UCA, se aplicó esta metodología. Producto de ese proceso se preparó la siguiente misión:

- Sus principios son los de la Universidad, que se inspira en valores cristianos, tiene una relación orgánica y de transformación recíproca con la sociedad, en el marco de su compromiso de contribuir al desarrollo de la agricultura y manejo de los recursos naturales con un enfoque económico, social y ecológicamente sostenibles, en beneficio de los diferentes sectores del país, priorizando a pequeños y medianos productores. Forma profesionales con valores éticos, morales y con calidad científico-técnica, capaces de generar, promover y transferir conocimientos y tecnologías, con una visión sistémica, al desarrollo integral del país.
- Dispone de una infraestructura actualizada y de un equipo docente de alta calidad científico-técnica y pedagógica, de prestigio nacional e internacional, que articula como ejes fundamentales la formación, la investigación y la promoción social, como resultado de su interrelación directa con la sociedad civil. Además, contribuye a elevar la calidad de vida de los productores y sus comunidades, a través de la correcta introducción de innovaciones tecnológicas y gerenciales, que aseguren el uso óptimo de sus recursos.

Formulación de objetivos

En su significado más amplio, un objetivo es el estado, resultado o situación futura que la organización desea lograr. Desde la perspectiva del planeamiento estratégico, se analizan los objetivos institucionales, que se derivan directa y exclusivamente de la declaración de la misión institucional y de los análisis prospectivos

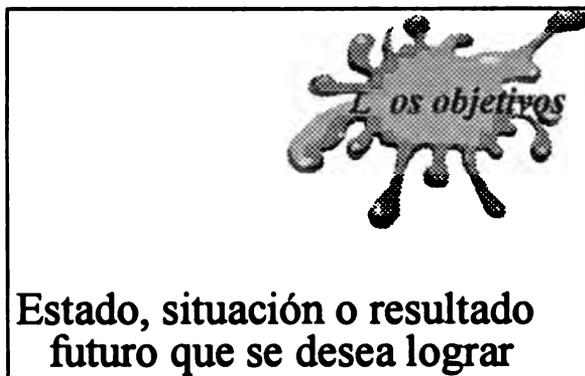


del contexto; se ubican a nivel estratégico; son a largo plazo; poseen carácter permanente; son poco flexibles, cualitativos y generales; y sirven de referencia para la formulación de políticas y estrategias.

Un objetivo institucional puede ser “desarrollar acciones en función de la formación teórico-práctica de los estudiantes y personal docente, que les brinden la oportunidad de hacer análisis crítico-constructivos y objetivos para proponer o crear innovaciones productivas y pedagógicas que puedan además aplicarse, generalizarse y sistematizarse en provecho de la educación y la producción agropecuaria”. Otro ejemplo es “articular como eje fundamental la investigación, donde los estudiantes y docentes en un proceso permanente permitan que la extensión vincule a la institución con la realidad”.

Si bien no existe una regla para la formulación de los objetivos, se pueden dar las siguientes recomendaciones:

- Se debe mantener una congruencia absoluta entre la misión y los objetivos institucionales y funcionales. Estos a su vez se derivan de la declaración de la misión y de los análisis prospectivo del contexto, organizacional y de brechas.
- Como principio metodológico, en el ejercicio para la formulación de los objetivos institucionales, la misión debe ser considerada como el objetivo más amplio. A partir de esta misión, se discuten los objetivos que sean necesarios para su logro.
- Los objetivos formulados con claridad suministran dirección; permiten sinergia; orientan la planificación, el seguimiento y la evaluación; y apoyan tanto la asignación de recursos como el diseño de los cargos respectivos y funciones.



Formulación de políticas

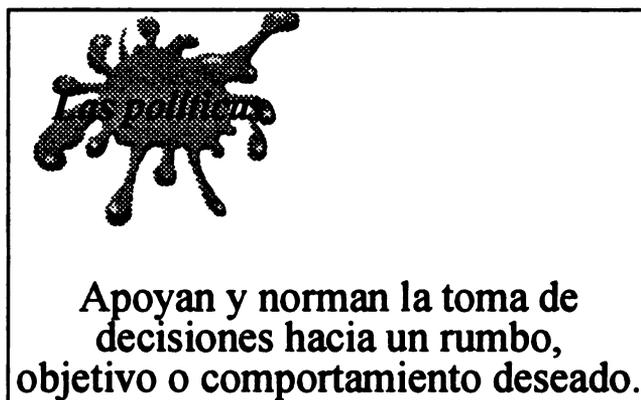
Una política no es una acción. El término "política" se asocia a pautas, prácticas, procedimientos, métodos, reglas, formas y/o parámetros que sirven para estimular, apoyar u orientar la toma de decisiones hacia un objetivo o comportamiento.

Las políticas bien formuladas contribuyen de varias maneras a la organización y a la administración de la institución, porque clarifican lo que se espera de diferentes grupos del personal, permiten mejorar la coordinación entre diferentes unidades de la organización, y fomentan y facilitan la delegación de autoridad y de responsabilidad. Cada unidad de una institución debe formular su respectivo conjunto de políticas que busquen el logro de los objetivos.

Las políticas generalmente se formulan en los niveles directivos, pero deben ser conocidas y discutidas por todos los niveles del personal. Para la formulación y jerarquización de las políticas, las únicas referencias son:

- El conjunto de objetivos institucionales y funcionales por ser logrados.
- Las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades internas.

El siguiente caso de políticas corresponde a la Facultad de UCA, donde los estudiantes pagarán el costo real de su educación y los de menores ingresos, un arancel diferencial. El aporte estudiantil será diferenciado con base en condición socioeconómica y costo de facultad.



Formulación de las estrategias

Muchos autores definen estrategia como un conjunto lógico de decisiones para tomar un curso de acción apropiado y lograr un objetivo. Algunos la definen como un grupo de acciones organizadas para orientar la institución hacia el logro de un objetivo. Otros la definen como un conjunto de objetivos y políticas de la institución.

Las estrategias involucran secuencias de pasos y consideran el contexto externo. En este caso, estrategia se concibe como una combinación lógica de actores, factores y acciones, seleccionada entre otras alternativas de combinación para lograr un determinado objetivo en un contexto específico. Esta definición tiene por lo menos tres implicaciones:

- Para lograr un determinado objetivo, existe siempre un número infinito de combinaciones posibles y, por lo tanto, de estrategias alternativas.



- Para que un mismo objetivo pueda ser logrado por instituciones distintas o similares pero en localidades diferentes, las estrategias serán necesariamente diferentes.
- Considerando que existe siempre más de una alternativa de combinación de actores, factores y acciones para lograr un mismo objetivo, la selección de la estrategia siempre es el resultado de una decisión de naturaleza política.

Las estrategias tienen su razón de ser porque existen oportunidades para ser aprovechadas, amenazas para ser evitadas, fortalezas para ser utilizadas, debilidades para ser minimizadas y brechas para ser superadas. La mayoría de los estrategas concuerdan en que la formulación de las estrategias es una actividad que involucra incertidumbre y que requiere una fuerte movilización de información, inteligencia y creatividad. La lógica recomendada para la preparación de una estrategia sugiere las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el objetivo por lograr?
- ¿Cuál es el contexto en que el objetivo debe ser logrado (interno y externo)?
- ¿Cuáles son los actores relevantes para lograr el objetivo (grupos de actores, externos e internos que puedan afectar, positiva o negativamente, el curso de acción seleccionado para lograr el objetivo)?
- ¿Cuáles son las acciones más importantes que deberían ser organizadas para lograr el objetivo? Se piensa en acciones a corto, mediano y largo plazo que podrían contribuir a lograr el objetivo. Las acciones identificadas son los procesos de los que dispone el equipo de planificación para combinar los actores y factores en pasos lógicos para el logro de los objetivos.
- ¿Cuáles deberían ser los pasos lógicos de la estrategia y cuál su secuencia para asegurar la mejor combinación de actores, factores y acciones para el logro del objetivo? Los pasos corresponden a bloques de acciones que es necesario implementar en una determinada secuencia para producir un impacto.

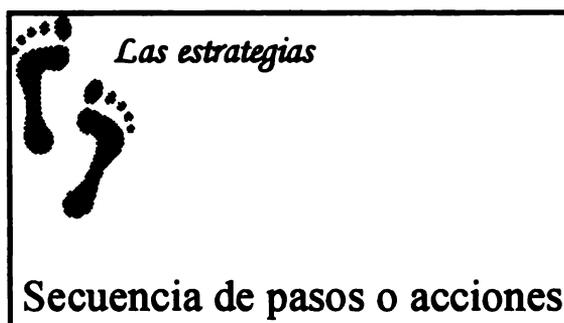




Una condición fundamental, antes de la formulación de una estrategia, es asegurarse de que aquellos que deciden sobre su formulación e implementación tienen la motivación y voluntad suficiente para tomar la decisión política de actuar estratégicamente con miras a alcanzar el objetivo propuesto. La falta de compromiso y participación de los que toman las decisiones ha sido el principal factor para el fracaso de muchas estrategias. También hay que asegurarse de que los objetivos institucionales planteados poseen la claridad y precisión para ser comprendidos y compartidos al preparar la estrategia.

En síntesis, para definir una estrategia se parte de la siguiente secuencia:

- Definición clara y precisa de los objetivos institucionales.
- Información de muy buena calidad con respecto a las amenazas y oportunidades de la organización y a sus fortalezas y debilidades para lograr los objetivos.
- Disposición de información suficiente en relación con los objetivos para saber: a) costo por pagar para lograrlos ; b) limitaciones o deficiencias institucionales que limitan su logro; c) factores internos y del entorno más críticos para lograr el objetivo; d) argumentos que se podrían exponer para invalidar y oponerse al objetivo y las acciones y respuestas para contrarrestarlas; y e) restricciones para lograr el objetivo.
- Definición e identificación de los insumos (factores), procesos (procesos), actores (sujetos) que están disponibles o son potencialmente utilizables para la ejecución de la estrategia.
- Identificación y definición de actores y métodos participativos para la determinación y valoración de caminos alternativos (secuencia de pasos que combinan insumos y procesos para lograr objetivos).
- Determinación y valoración de cursos alternativos de acción mediante técnicas y criterios adecuados a cada objetivo.

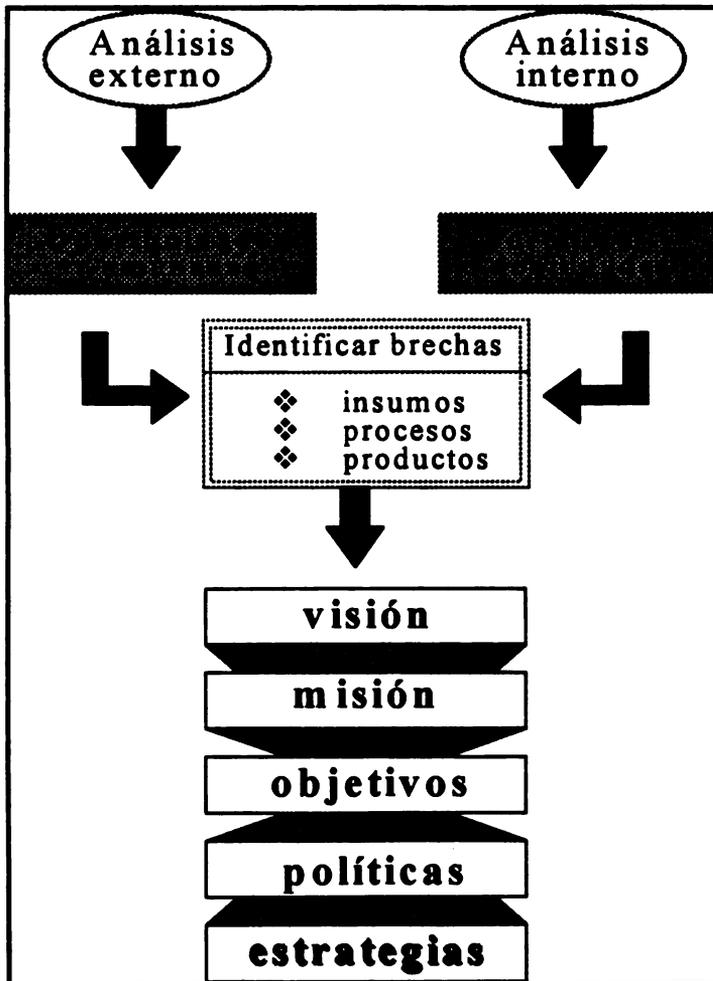


- **Presentación y respaldo de la estrategia por parte de los niveles directivos y de toma de decisiones.**

Por lo tanto, el enfoque estratégico se caracteriza por el énfasis en el análisis del entorno y en las necesidades de los clientes, beneficiarios y usuarios de la organización .

CONCLUSIONES

El siguiente esquema concentra los elementos metodológicos para la planificación estratégica en programas, instituciones o centros de educación superior agrícola. Obsérvese en el primer nivel los análisis externo e interno, cada uno de los cuales hallará las oportunidades y amenazas, y las fortalezas y debilidades, respectivamente. Al confluir los resultados de ambos análisis, se identifican las brechas, que se definen como las diferencias entre los productos presentes y los deseados, entre los insumos existentes y los necesarios, y entre los procesos actuales que necesitan ser mejorados y los procesos que deben ser introducidos.



Luego de la definición de las brechas, se procede a la elaboración de la visión organizacional, concebida como la situación ideal que pretende a largo plazo (diez o más años). Posteriormente, con base en todos los productos de los análisis anteriores, se establece la formulación del plan estratégico, que se inicia con la revisión de la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias. En la misión se definen los grandes propósitos, el tipo de producto, los destinatarios, la filosofía y la imagen institucional que sirve de marco en su conducción. Las políticas permiten orientar y normar el quehacer institucional. Las estrategias señalan o describen las acciones que realizará la organización para cumplir sus objetivos.

En síntesis, el proceso de planeamiento estratégico consiste en una adecuación al interior de la organización en sus insumos, procesos y productos, con el fin de aprovechar sus oportunidades y protegerla de las amenazas de su entorno.

BIBLIOGRAFIA

- ACKOF, R.; VERGARA, E.; JAMSHID, G. 1986. Guía para controlar el futuro de la empresa. Méx., Limusa .**
- ALDANA, E. s. f. Guía instruccional. Col., Universidad de Los Andes. SAGE. Colección Internacional Textos MDM.**
- BORGES - ANDRADE, J.; ESCOBAR , M.; PALOMINO, J.; SALDAÑA, R.; DE SOUZA, J. 1995,. Planificación estratégica en la administración de la investigación agropecuaria. Fascículo 2. Col., ISNAR.**
- CASTELAN, B. 1985. Planeación estratégica y control de gestión. Méx. ECASA.**
- CEDEÑO, A. 1993. Administración de la empresa. C. R., UNED.**
- HERNANDEZ , S. s. f. Los retos de la dirección universitaria en la década de los 90. La Habana, Cuba, Instituto Superior Politécnico "José A. Echeverría".**
- MORGAN , G. 1995. Images of organization. California, SAGE.**
- SALLENAVE, J. 1985. Gerencia y planeación estratégica. Bogotá, Col. Norma.**
- STEINER , G. 1978. Planeación estratégica, lo que todo director debe saber. Méx., Continental.**
- _____ . 1968. The critical role of the management in long -range planning. Arizona Review.**
- OGLIASTRI, E. 1985. Manual de planificación estratégica. Bogotá, Col., Tercer Mundo. Uniandes.**
- PFEIFFER, W.; GOODSTEIN, L.; NOLAN, T. 1989. Shaping strategic planning. Frogs, dragons, bees and turkey tails. Illinois, USA, Scott, Foreman and Company.**
- RAMIREZ , E. 1995. Hablemos de gerencia: un enfoque futurista. San José , C. R. Alma Mater.**
- WENTLING, T. 1992. Plannning for efective trainnig. Guide to Curriculum Development. FAO.**





Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

Servicio Especializado 1: Educación, Capacitación y Comunicación

teléfono: (506) 229-0222 ● fax: (506) 229-3486

apartado: 55-2200, Coronado. San José, Costa Rica