

# Desarrollo de un Plan Estratégico para una Institución Pública de Educación para Adultos

Fernando Ortiz Flores\*  
Cuauhtémoc Sánchez Ramírez\*\*

## Introducción

**E**n los últimos años, las empresas han sufrido cambios constantemente en su manera de administrarse, debido a un mercado globalizado que impone nuevos y mejores estándares para competir. Es por lo anterior que cada vez más empresas buscan mejores medios y alternativas que las ayuden a ser competitivas, por lo que realizan alguna clase de planeación, siendo el proceso de planeación estratégica uno de los preferidos.

La planeación estratégica ayuda a los responsables de las empresas a visionar su futuro y desarrollar los procedimientos y acciones necesarias para lograrlo. Así mismo, la planeación estratégica proporciona un marco de referencia para evaluar situaciones estratégicas; discutir alternativas con un lenguaje común; decidir sobre acciones basándose en valores que se comparten y comprenden, permitiendo desarrollar, organizar y utilizar una mejor comprensión del medio en el cual se opera; y de

\*Maestro en Ciencias en Ingeniería Industrial por el Instituto Tecnológico de Orizaba. Profesor-Investigador de la División de Estudios de Posgrado e Investigación del Instituto Tecnológico de Orizaba. Correo electrónico: ferchilo@prodigy.net.mx.

\*\*Maestro en Ciencias en Ingeniería Industrial con la especialidad en Manufactura por el Instituto Tecnológico de Orizaba. Su experiencia profesional ha sido en el área de planeación estratégica y calidad en una empresa constructora, así como catedrático a nivel universitario. Correo electrónico: guau369@hotmail.com

conocer las capacidades y limitaciones como empresa.

## 1. Modelo de planeación estratégica propuesto por Morrisey

La planeación estratégica es esencial para el a d e c u a d o funcionamiento de cualquier organización, ya que a través de ella, se prevén las contingencias y cambios que puede deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas.

Por otra parte, el reconocer hacia donde se dirige la acción permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos. En la actualidad existen diversos modelos sobre planeación estratégica que pueden ser empleados por las empresas de acuerdo a sus necesidades y recursos disponibles.

El modelo que se usó de base para el desarrollo del plan estratégico que se realizó para esta institución, fue el modelo de planeación estratégica propuesto por Morrisey, el cual se basa en el desarrollo de una serie de actividades propuestas por cada uno de sus tres componentes: pensamiento estratégico, planeación a



Figura 1. Modelo de planeación estratégica propuesto por George L. Morrisey. Figura adaptada del libro Pensamiento estratégico: fig. 1.2, pag. 3, Morrisey, George L., México, 1996.

largo plazo y planeación táctica. Este modelo de planeación estratégica se observa en la figura 1.

## 2. Desarrollo del plan estratégico para el instituto de educación para adultos<sup>(1)</sup>

Para el desarrollo del plan estratégico para esta institución, se definieron y se realizaron las nueve fases siguientes:

- Fase I. Definición de los valores.
- Fase II. Definición de la misión.
- Fase III. Definición de la visión.
- Fase IV. Realización de un

(1) Por seguridad se respeta el anonimato de esta institución.

análisis interno para detectar las fortalezas y debilidades.

- Fase V. Realización de un análisis externo para detectar las oportunidades y amenazas.
- Fase VI. Formulación de la estrategia.
- Fase VII. Formulación de los objetivos.
- Fase VIII. Establecimiento de los planes estratégicos de acción.
- Fase IX. Establecimiento de los planes tácticos de acción.

### 2.1 Fase I. Definición de los valores

La primera fase del desarrollo del plan estratégico, consistió en definir los valores para esta institución y así determinar la personalidad y convicciones de los empleados y de esta forma evitar que se desperdicie tiempo y energía trabajando en propósitos cruzados.

Para efectuar la definición de los valores se realizaron las siguientes actividades:

- Designar a los responsables del desarrollo del plan estratégico.
- Definir el concepto de los valores potenciales del instituto.
- Lograr un consenso de las definiciones de los valores.
- Evaluación de la importancia de los valores.
- Establecer los valores del instituto.

Una vez realizadas estas actividades, se escogieron los ocho valores que obtuvieron la mayor puntuación en la actividad “evaluación de la importancia de los valores”:

- Ética.
- Honestidad.
- Cortesía.
- Atención a los usuarios.
- Respeto.
- Recursos humanos.
- Armonía .
- Calidad.

### 2.2 Fase II. Definición de la misión del instituto

La segunda fase del desarrollo de este plan estratégico consistió

en la definición de la misión del instituto, mediante la realización de los siguientes pasos:

1. Verificar la existencia de una misión en el instituto.
2. Definir los conceptos claves de la misión.
3. Formular un borrador de la misión.
4. Establecer la misión del instituto.

Una vez realizados estos pasos, la misión que se logró definir fue:

“Disminuir el rezago educativo que existe en los adultos de la región, ofreciendo servicios de educación básica de calidad, por lo que nos comprometemos a trabajar en equipo, con ética y honestidad por la plena satisfacción de los usuarios”.

### 2.3 Fase III. Definición de la visión

En la tercera fase del desarrollo de este plan estratégico, fue necesario realizar lo siguiente:

1. Verificar la existencia de una visión en el instituto.
2. Definir los conceptos claves del instituto.
3. Establecer la visión del instituto.

Una vez realizados los pasos anteriores, se estableció que la visión del instituto por la que todo su personal trabajará es:

“Ser una Institución confiable y reconocida en la región, por los servicios educativos de calidad que ofrece, encaminados a disminuir el rezago educativo en los adultos, por lo que se trabajará con ética, rapidez honestidad, cortesía y responsabilidad para lograr la satisfacción de los usuarios.”

### 2.4 Fase IV. Realización de un análisis interno para detectar las fortalezas y debilidades del instituto

La cuarta fase del desarrollo del plan estratégico, consistió en un análisis interno para detectar las fortalezas y debilidades del instituto, con la finalidad de formular

estrategias adecuadas. Para realizar el análisis interno en el instituto, se hicieron los siguientes pasos:

- Definir las áreas críticas del instituto.
- Detectar las fortalezas y debilidades del instituto.

Algunas de las fortalezas que se detectaron mediante este análisis, fueron:

- Están definidos los puestos y responsabilidades en cada una de las áreas específicas del instituto.
- El personal cuenta con muchas habilidades y conocimientos.
- La imagen institucional es reconocida por sectores de la sociedad.

Y algunas debilidades detectadas fueron:

- En ocasiones el personal que ocupa los puestos no es el idóneo para ellos.
- Los conocimientos y habilidades son aprendidos mediante la práctica y la experiencia y no mediante cursos.
- No se cuentan con los recursos necesarios para lograr una buena promoción y publicidad de los programas.

### 2.5 Fase V. Realización de un análisis externo para detectar las oportunidades y amenazas del instituto

La quinta fase del desarrollo del plan estratégico, consistió en la realización de un análisis externo para detectar oportunidades y amenazas del instituto mediante los siguientes pasos:

- Definir las áreas para realizar el análisis externo del instituto.
- Detectar las oportunidades y amenazas del instituto.

Algunas de las oportunidades que se detectaron mediante este análisis, fueron:

- Hay adultos con deseos de obtener su certificado de pri-

maria o secundaria, así como de aprender a leer y escribir.

- Hay zonas y comunidades rurales en las cuales hay índices altos de analfabetismo en las cuales los programas del instituto pueden penetrar.

Y algunas de las amenazas detectadas fueron:

- Falta de materiales didácticos para proporcionar a los usuarios, éstos son provistos por el gobierno.
- Falta de motivación y compromiso por parte de los usuarios para concluir los programas.

### 2.6 Fase VI. Formulación de la estrategia

La sexta etapa del desarrollo del plan estratégico para el instituto fue la formulación de la estrategia,

con base en el análisis interno en el cual se detectaron fortalezas y debilidades (sección 4.4), el análisis externo en el cual se detectaron oportunidades y amenazas (sección 2.5) y con el enunciado de la visión (sección 2.3).

Para hacer la formulación de la estrategia se desarrollaron los siguientes puntos:

- Detectar los conceptos clave y aspectos estratégicos para formular la estrategia del instituto.
- Formulación de la estrategia del instituto.

Una vez realizados los pasos anteriores, se formuló la estrategia del instituto la cual fue:

“La actividad principal del instituto son los programas de educación básica para los adultos que no saben leer o escribir, estos programas son:

alfabetización, primaria, 10-14, secundaria y certificación, y están encaminados a disminuir el analfabetismo que hay en la región.

“Considerando esta estrategia, para satisfacer las necesidades de los usuarios y ser una institución reconocida, el instituto contará con personal (recursos humanos) con los conocimientos, capacidad y compromiso para brindar una respuesta óptima y puntual a las exigencias de los usuarios, siempre con cortesía y buen trato. Así mismo se actualizará y capacitará al personal y a todos los involucrados en el proceso de enseñanza de los programas educativos.

“Los sistemas de información con los que se contará serán modernos y se ajustarán a las exigencias, los métodos de trabajo se optimizarán para mejorar la calidad en los

### Plan estratégico de acción

Objetivo: Mejorar los programas educativos contando con personal capacitado y actualizado que cuente con los materiales y recursos necesarios para su buen desempeño, trabajando en equipo para ofrecer un servicio de calidad a los usuarios. Este objetivo se desea alcanzar para el año 2003.

Actividad general	Responsable	Fecha de cumplimiento	Meta	Inversión	Coordinación con terceros	Revisión
1. Definir perfiles de cada puesto del instituto, para contar con personal más adecuado para realizar las actividades.	Lic. César	10-2002	Definir los puestos	\$1,000	Pensadores estratégicos	Anual
2. Mejorar los programas educativos del instituto, con el apoyo de estudiantes de nivel superior (servicio social); así mismo, crear guías que faciliten el aprendizaje de los adultos.	Lic. César	3-2003	Mejorar los programas	\$3,000	Pensadores estratégicos	Anual
3. Actualizar y capacitar a los empleados del instituto en temas de calidad en el servicio, trabajo en equipo para lograr la satisfacción de los usuarios que se desea alcanzar en la misión, la visión y en los objetivos.	Lic. Carmen Luz	6-2002	Capacitar y actualizar a todo el personal	\$5,000	Pensadores estratégicos	Semestral
4. Capacitar a los empleados del instituto en el tema de las 9'S para que lo implementen y lo apliquen, y con esto se logre un mejor ambiente de trabajo que se vea reflejado en sus actividades diarias.	Lic. Carmen Luz	5-2002	Implementar la metodología de las 9'S	\$1,000	Ing. Cuauhtémoc	Anual

Tabla 1. Formato del plan estratégico de acción para lograr un objetivo del instituto.

servicios, y el trabajo en equipo será la filosofía de trabajo”.

### 2.7 Fase VII. Formulación de los objetivos.

Los objetivos que desea alcanzar el personal del instituto son resultado de las exigencias por parte de los usuarios, y de la necesidad de ofrecer programas de calidad que satisfagan a los usuarios de estos programas educativos. Estos objetivos se desean alcanzar en un plazo de 2 a 4 años. Así mismo, los objetivos a alcanzar por el personal del instituto están en función de la misión y visión del mismo.

En esta fase se definieron cuatro objetivos los cuales fueron definidos por los responsables del desarrollo del plan estratégico; se logró establecer estos objetivos mediante una lluvia de ideas, en la cual se consideró lo que se desea alcanzar a futuro como se establece en la misión y visión; así mismo se buscó que estos objetivos fueran medibles o cuantificables.

Uno de los objetivos y el cual es representativo de lo que desea alcanzar el personal del instituto es:

“Mejorar los programas educativos contando con personal capacitado

y actualizado que cuente con los materiales y recursos necesarios para su buen desempeño, trabajando en equipo para ofrecer un servicio de calidad a los usuarios, a más tardar en el año 2003”

### 2.8 Fase VIII. Establecimiento de los planes estratégicos de acción

La penúltima fase del desarrollo del plan estratégico fue establecer las actividades necesarias que se tienen que realizar para alcanzar los cuatro objetivos del instituto (sección 2.7).

Para establecer las actividades en los planes estratégicos de acción (PEA), se desarrollaron los siguientes pasos:

- Definir los elementos a considerar en el plan estratégico de acción.
- Formular los planes estratégicos de acción.

Una vez realizados los pasos anteriores, se detallaron los planes estratégicos de acción para cada objetivo. Un ejemplo del plan estratégico para alcanzar el objetivo ilustrado en la sección 2.7, se muestra en la tabla 1.

### 2.9 Fase IX. Establecimiento de los planes tácticos de acción

La última fase del desarrollo del

plan estratégico para el instituto consistió en realizar el establecimiento de los planes tácticos de acción (PTA), en los cuales se establecen las actividades para el logro de los planes estratégicos de acción (PEA). El cumplimiento de los PTA es necesario, ya que estos llevan al logro de los objetivos que desea alcanzar el personal del instituto. Todos los planes estratégicos de acción y tácticos de acción, se pueden observar en el trabajo de tesis de Sánchez (2002).

### Conclusión

Se puede concluir que al realizar el plan estratégico para esta institución pública, que ofrece programas para la educación de los adultos, se logró identificar la problemática existente en el instituto, que se veía reflejada en tiempos de espera largos por parte de los usuarios de los programas; poca capacitación del personal del instituto; objetivos no bien clarificados por lo que no se aprovechaban los esfuerzos y actividades del personal de manera correcta; por esta razón surgió la propuesta de desarrollar este plan estratégico para servir de guía en el cumplimiento de las metas y objetivos que se establezcan. 

## Bibliografía

### Libros y tesis

Colunga, Carlos. *La calidad en el servicio*, Editorial Panorama, México, 1996.

González, Carlos. *Calidad total*, Editorial Mc Graw Hill, México, 1996.

Guajardo, Edmundo. *Administración de la calidad total*, Editorial Prentice Hall, México, 1996a.

Morrisey, George L. *Pensamiento estratégico*, Editorial Prentice Hall, México, 1996a.

Morrisey, George L. *Planeación a largo plazo*, Editorial Prentice Hall, México, 1996b.

Morrisey, George L. *Planeación táctica*, Editorial Prentice Hall, México, 1996c.

Pokras, Sandy. *Cómo resolver problemas y tomar decisiones sistemáticamente*, Editorial Iberoamericana, México, 1992.

Rodríguez, Joaquín. *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, Editorial ECAFSA, México, 1997.

Rodríguez, Joaquín. *Administración con enfoque estratégico*, Editorial Trillas, México, 2000.

Sánchez, Cuauhtémoc, *Propuesta de un plan estratégico para el Instituto Veracruzano de Educación para los Adultos*. Tesis de Maestría, Instituto Tecnológico de Orizaba, 2002.

### *Seminarios*

Robles, Pascual, “Planeación estratégica”, Tijuana, B.C., 1995.

### *Direcciones electrónicas*

Emprefuturo, “paquete computacional para planeación estratégica”. Obtenido de la red el día 21 de Septiembre de 2001, de la liga <http://www.acaballero.com/prod02.htm> o [www.emprefuturo.com](http://www.emprefuturo.com)

Espinosa, Víctor.”Trabajo en equipo y sus elementos”. Obtenido de la red el día 2 de Enero de 2002. <http://www.monografias.com/trabajos10/tequip/tequip.shtml>

Gerstein, Alan, “La estrategia como parte de la visión”. Obtenido de la red el día 13 de Abril del 2002. <http://www.monografias.com/trabajos85/estrategia/est.shtml>

SECODAM, “Curso de planeación estratégica”. Obtenido de la red el día 29 de Septiembre de 2001. [http://www.secodam.gob.mx/planestrategico/pgt/pgt\\_9.html](http://www.secodam.gob.mx/planestrategico/pgt/pgt_9.html)

