

00661



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Examen General de Conocimientos.
Trabajo escrito.

**Plan Estratégico del Departamento de Ciencias
Administrativas y Contables de la Universidad Salesiana**

Que para obtener el grado de:

**Maestro en Administración
(Organizaciones)**

Presenta: Juan Carlos Castillo Delgado.

Tutor: Mtro. y Lic. Adrián Méndez Salvatorio.

México, D.F. marzo de 2004



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

QUIERO AGRADECER CON TODO MI CORAZÓN:

- A DIOS QUE ME DA FUERZA ESPIRITUAL PARA CONTINUAR MI CAMINO HACIA LA TRASCENDENCIA Y QUE ME PERMITE SEGUIR REALIZÁNDOME EN LA SENDA DEL CONOCIMIENTO Y LA EXPERIENCIA PROFESIONAL.
- A MI ESPOSA ARACELI POR QUE ES EL AMOR Y EL APOYO PARA LOGRAR MIS METAS. CON MUCHO AMOR GRACIAS POR ACOMPAÑARME EN ESTOS MOMENTOS DE MI VIDA.
- A MIS HIJAS JESICA Y MAYRA QUE TANTO AMO, PORQUE GRACIAS A SU CARIÑO HAY INSPIRACIÓN EN MI VIDA PARA LOGRAR MIS OBJETIVOS.
- A MIS PADRES A QUIENES LES DEBO TANTO POR SU SIEMPRE APOYO FÍSICO Y ESPIRITUAL.
- A MI HERMANO Y HERMANAS POR SEGUIR COMPARTIENDO EN NUESTRA UNIÓN, ESTA VIDA LLENA DE BONDAD Y HUMILDAD.
- AL PADRE JOSÉ ANTONIO HERNÁNDEZ, SDB, RECTOR DE LA UNIVERSIDAD SALESIANA DE MEXICO, GRACIAS POR SU AMISTAD Y EL INIGUALABLE APOYO PARA LA REALIZACIÓN DE ESTE TRABAJO, QUE ESPERO SEA EL INICIO Y GUÍA PARA SEGUIR ENGRANDECIENDO LA MISIÓN SALESIANA EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO.
- AL MTRO. ADRIÁN MÉNDEZ SALVATORIO POR SU AMISTAD Y GRAN APOYO EN LA REALIZACIÓN DE ESTA INVESTIGACIÓN.
- A DR. IGNACIO GONZÁLEZ SÁNCHEZ, M.A. RAFAEL RODRÍGUEZ CASTELAN, M.A. JOSÉ PABLO JAVIER LICEA ALCÁZAR, M.A. MARIO GABRIEL MARTÍNEZ CASAS, M.A. RAFAEL ÁNGEL GARCÍA RIVERA, M.A. LUIS ENRIQUE HERNÁNDEZ RUIZ, Y M.A. JAIME M. CORTÉS RODRÍGUEZ, PORQUE GRACIAS A SUS OBSERVACIONES, SE REALIZÓ UN MEJOR TRABAJO.
- A MI UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO QUE DESDE PREPARATORIA ME HA BRINDADO ESTE TESORO INVALUABLE, QUE ES EL DE PREPARARME PARA AFRONTAR LOS RETOS DE NUESTRO TIEMPO.

ÍNDICE

	PÁG.
INTRODUCCIÓN	5
CAPITULO 1: METODOLOGÍA	
1.1. Estructura de la Hipótesis	11
1.1.1 Hipótesis de trabajo	11
1.1.2 Variables	11
1.1.2.1 Variable dependiente	11
1.1.2.2. Variable independiente	11
1.2. Unidad de observación o análisis	11
1.3. Enlace lógico	12
1.4. Especificación del tema	12
1.5. Límites y advertencias	12
1.6. Tipo de caso	12
1.7. Razones para realizar el caso	13
1.8. Propósito del caso.	13
1.9. Recolección de información.	13
1.10. Procedimiento general.	13
1.11. Preguntas de investigación.	14
CAPITULO 2: ANTECEDENTES	
2.1. Don Bosco	15
2.2. Salesianos en el mundo	16
2.2.1 Casas y Salesianos. Casas Salesianas en el mundo.	16
2.2.2 Organización de la presencia Salesiana en el mundo	17
2.2.3 Actividades pastorales de los Salesianos en el mundo	17
2.2.4 La actividad misionera de la Congregación Salesiana.	18
2.3. Universidades e Institutos Salesianos en el mundo (IUS).	19
2.4. Salesianos en México, su labor educativa.	20
2.4.1 Organigrama Inspectorial	20
2.5. Ideario	21
2.6. La Universidad Salesiana en México (UNISAL-MÉXICO)	26
2.7. El Departamento de Ciencias Administrativas y Contables de la UNISAL-MÉXICO.	26
CAPITULO 3: MARCO TEÓRICO	
3.1. Normatividad	27
3.2. La planeación estratégica	35
3.2.1 Importancia de la planeación estratégica	35
3.2.2 Conceptualización de la planeación estratégica	36
3.2.3 La estrategia	37
3.2.4 La planeación, la estrategia y las políticas.	38
3.2.5 Planeación estratégica y tipos de organización	38
3.2.6 Objetivos de la planeación estratégica	39
3.2.7 Nociones previas al proceso de la planeación estratégica	39
3.2.8 El proceso de planeación estratégica	42

3.3	La competitividad empresarial	47
3.3.1	Concepción de la competitividad	47
3.3.2.	El transito hacia una nueva concepción de la competitividad	48
3.3.3.	La percepción sistémica de la competitividad.	48
3.3.3.1.	Nivel Meta	49
3.3.3.2.	Nivel Macro	49
3.3.3.3.	Nivel Meso	50
3.3.3.4.	Nivel Micro	50
3.3.4	Las políticas competitivas en la empresa y las políticas públicas de competitividad.	50
3.3.5.	La definición de la estrategia competitiva en la empresa	51
3.4.	¿Qué es el benchmarking?	51

CAPITULO 4: EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA

4.1	Datos generales de la institución	56
4.2	Diagnóstico situacional.	61
4.2.1	Conceptualización.	61
4.3	Diagnóstico de la UNISAL	62
4.3.1.	Subsistema teleológico	63
4.3.2.	Subsistema organizacional	64
4.3.3.	Subsistema social y del personal	66
4.3.4.	Subsistema jurídico	68
4.3.5.	Subsistema funcional	70
4.3.6	Datos de la Licenciatura en Administración UNISAL	78
4.3.7	Datos de la Licenciatura en Contaduría UNISAL	78
4.3.8.	Evaluación estudiantil de la universidad	79
4.3.9	Benchmarking con otras instituciones educativas	80
4.3.10.	Análisis FODA	85
4.3.10.1.	Análisis interno	86
4.3.10.2.	Análisis externo	88

CAPITULO 5: DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO

5.1.	Misión, Visión y Propósitos	91
5.2.	Objetivos Estratégicos 2004-2008	93
5.3.	Cronograma del Desarrollo de Estrategias	98
5.4.	Plan Operativo de las Estrategias	101
5.5.	Integración de recursos para la operación de los planes	105
5.6.	Implantación de Estrategias	105
5.7.	Evaluación y Seguimiento de Estrategias	105
	Conclusiones del caso	106
	Recomendaciones del caso	108
	Conclusiones generales	111
	Bibliografía	112

INTRODUCCIÓN

Considerar la calidad educativa como una meta a lograr por las Instituciones de Educación Superior es un esfuerzo de todos los elementos que conforman el ámbito social, económico, productivo, educativo y gubernamental. La certificación de servicio como elemento incluyente utilizando la normatividad de ISO9000, y un seguimiento de la política de calidad de la institución, nos introduce a la participación de las Instituciones de Educación Superior dentro del Proceso de globalidad donde la educación forma una parte importante en el desarrollo de la sociedad actual.

A esta Universidad Salesiana ingresé hace 20 años, primero como profesor de asignatura en la carrera de Pedagogía y actualmente desde hace 13 años como Director de las carreras de Administración y Contaduría. A través de este tiempo de trabajo y como profesionista de la Administración he observado y vivido el desarrollo de esta maravillosa y noble institución educativa y como resultado de esto y observando las tendencias de la Administración en esta época de globalización y competencia, considero que se hace indispensable repensar su desarrollo actual y buscar su proyección para continuar la obra salesiana en nuestro país en lo que respecta a la educación superior.

Para tal fin propongo hacer un trabajo o estudio propositivo en el que se tomará a la planeación estratégica como una herramienta administrativa de trabajo para proponer un plan estratégico que permita el desarrollo sostenido y así por lo tanto lograr la calidad educativa, en la Universidad Salesiana y específicamente en el Departamento de Ciencias Administrativas y Contables, lo que llevaría a la UNISAL a cubrir e integrar la acreditación de planes de estudio (FIMPES, ANFECA, ISO9000:2000), que la lleven a ser competitiva en el ámbito de la oferta educativa privada.

La Universidad Salesiana de México creada en 1972 con el nombre de Instituto Universitario de Ciencias de la Educación, pertenece a la Congregación Salesiana constituida el año 1859 con el objeto de atender los intereses y necesidades de los jóvenes de escasos recursos económicos, proporcionándoles educación a través de un oficio y aplicando un sistema pedagógico que ostenta tres pilares como son amor, religión y razón, con el objeto de hacer buenos cristianos y honrados ciudadanos. Esta filosofía ha sido aplicada internacionalmente desde entonces en el ámbito de todos centros de educación salesiana que van desde el nivel elemental hasta el nivel de la educación superior profesional. En 1892 los Salesianos llegan a México para fundar la obra educativa de Don Bosco que a la fecha es fructífera desde el nivel primaria hasta el nivel de estudios superiores.

La Universidad Salesiana independientemente de sus objetivos sociales es una institución (empresa) privada ofertante de servicios educativos de nivel superior labor que ha llevado a cabo durante 30 años. En la actualidad atiende siete áreas del saber humano como son Psicología, Pedagogía, Derecho, Ciencias de la Comunicación, Filosofía, Contaduría y Administración.

El entorno en el que se desarrolla la Universidad Salesiana de México (UNISAL) es cada día más competitivo y complejo, esta se ve afectada por los factores externos tales como gran competencia académica, bajo nivel económico de la población en general, situación política, económica y social de nuestro país, lo que originan condiciones sui generis para el sostenimiento y crecimiento de la misma. Por otro lado, existen también factores internos como son: la cultura laboral de la institución, nivel de administración aplicada en su funcionamiento, orientación religiosa de la institución, entre otros factores que se señalarán en el desarrollo del presente trabajo.

Concomitante a lo anterior, desde el punto de vista sistémico, el Departamento de Ciencias Administrativas y Contables de la propia UNISAL, no está ajeno a ese tipo de circunstancias y por lo tanto no sólo requiere de una atención esmerada y de calidad a fin de consolidarlo dentro del ámbito de esta universidad, sino que también se necesita de la aplicación de un plan estratégico para su crecimiento y desarrollo.

Así mismo como departamento se busca coadyuvar y dar el impulso necesario para elevar el vuelo hacia la conformación de una universidad con prestigio y con un buen número de alumnos que permita crecer y consolidar la filosofía Salesiana y sobre todo posicionar el servicio educativo en los actuales y potenciales alumnos.

Por las razones expuestas anteriormente se hace primordialmente necesario un plan estratégico para continuar y fortalecer la filosofía salesiana en la educación superior de nuestro país, camino iniciado por San Juan Bosco que consiste en acompañar al educando para formar buenos cristianos y honestos ciudadanos, lo que lleva a la formación de excelentes profesionistas, aplicando su lema, "Vitam Impendere Vero", "Consagrar la Vida a la Verdad", es un lema que inspira y motiva, del cual la comunidad salesiana se siente orgullosa y por el que se trabaja. Considerar a este como el punto de partida, para que con ello su mentalidad y sus acciones se transformen en una actitud de empresario educativo que haga productivos los recursos y cumpla con la visión y misión salesiana.

Con base en este aspecto inicial, procedo a desarrollar una propuesta estratégica, que permita un desarrollo metodológico y sustantivo de la Universidad Salesiana en México.

Los puntos a desarrollar serán a través de los siguientes apartados: el primer capítulo expondré la metodología sobre la cual trabajaré y dará la base metodológica que le dará validez a este trabajo de investigación.

En el segundo capítulo desarrollaré los antecedentes de la obra salesiana, empezando por un resumen de la vida de Don Bosco el patrono principal de la obra salesiana, también trataré los puntos importantes del desarrollo histórico de los salesianos en nuestro país, para después hablar de la obra salesiana a nivel

de estudios superiores en el mundo para finalizar con la descripción de la Universidad Salesiana de México.

En el siguiente capítulo trataré el marco teórico que envuelve mi tema, que comprende desde la normatividad vigente que regula las instituciones particulares de educación superior, hasta los diversos temas como son planeación estratégica, benchmarking, análisis FODA y competitividad.

En el capítulo cuatro desarrollaré de la situación actual, un diagnóstico administrativo, así como también un estudio corto de Benchmarking y un análisis FODA, que permitan conjuntamente definir y sustenten más precisamente la problemática a resolver con el plan estratégico.

En el capítulo quinto propondré el plan estratégico de la Universidad Salesiana de México y del Departamento de Ciencias Administrativas y Contables, objeto de esta investigación.

JUSTIFICACIÓN

¿Qué busco con el presente trabajo?

Primeramente, desde un punto de vista personal, conseguir el grado de maestría, continuar con mi autorrealización, acrecentar mi riqueza intelectual para compartir con mis semejantes, y desde un punto de vista profesional, aportar un punto de partida para una mejor administración en las instituciones educativas de nivel superior, aprovechando sobre todo mi experiencia profesional y académica. Cabe hacer mención que un hecho en mi vida me dio el impulso necesario para decidirme a terminar mi maestría y dedicarme a la vida académica fue el realizar estudios a nivel diplomado y posgrado, relacionados con inglés, economía y administración, en las Universidades de Colorado y de Dallas, competir y colaborar con otros compañeros de clase, tanto norteamericanos como de otras nacionalidades como japoneses, coreanos, árabes, sudamericanos y europeos, esto, me permitió saber y demostrar que en México sí somos competitivos y que sí podemos aplicar bien la administración. Lo anterior me conlleva a fomentar su conocimiento para que sea el eje angular en el desarrollo económico y social de nuestro querido país, no solo en el ámbito educativo sino también organizacional.

Concretando la justificación, parto del supuesto de que a pesar de su funcionamiento de la UNISAL en treinta años, esta debería estar mejor posicionada en el sector de educación superior de nuestro país.

Por lo tanto colaboro con esta universidad para que a través de este trabajo de investigación se logren los siguientes objetivos primordiales:

OBJETIVOS GENERALES:

- ❖ Proponer un diagnóstico de la situación actual tanto interna como externa de la Universidad Salesiana de México y de su Departamento de Ciencias Administrativas y Contables.
- ❖ Presentar una propuesta estratégica que permita un desarrollo metodológico y sostenido de la Universidad Salesiana en México y su Departamento de Ciencias Administrativas y Contables.
- ❖ Coadyuvar en el impulso necesario para elevar el vuelo hacia la conformación de una universidad con prestigio.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- ❖ Acrecentar la competitividad de la Universidad Salesiana en el ámbito educativo superior para consolidar la filosofía Salesiana.
- ❖ Mejorar el posicionamiento del servicio educativo en los actuales y potenciales alumnos, preparatorias salesianas.
- ❖ Identificar las fortalezas y debilidades de la Universidad Salesiana y de su Departamento de Ciencias Administrativas y Contables.
- ❖ Identificar las oportunidades y amenazas en el ambiente externo de la Universidad Salesiana.
- ❖ Posicionar y hacer competitivo al Departamento de Ciencias Administrativas y Contables en ámbito educativo y específicamente en las carreras de tipo económico administrativas y consecuentemente a la propia Universidad Salesiana.
- ❖ Crear un modelo estratégico de desarrollo ("punta del iceberg") para la Universidad Salesiana y pueda ser útil para que las demás áreas de la misma u otras instituciones educativas.
- ❖ Precisar las deficiencias desajustes y desequilibrios de la Universidad Salesiana, considerando los elementos de análisis micro y macro administrativos de acuerdo a nuestras necesidades.
- ❖ Reconocer los ámbitos de nuestra institución que están funcionando adecuadamente en relación con los objetivos.
- ❖ Detectar de una serie de problemas relacionados con diferentes intereses de quienes participan en la UNISAL; éstos, en ocasiones, establecen camarillas o feudos administrativos que dañan el funcionamiento general.

- ❖ Incrementar la utilización de técnicas administrativas para el mejoramiento de la administración aplicada en la Universidad Salesiana
- ❖ Establecer los sistemas de administración adecuados al funcionamiento y cultura organizacional de la propia Universidad Salesiana.

PROBLEMÁTICA GENERAL.

El entorno en el que se desarrolla la Universidad Salesiana es cada día más competitivo y complejo. En estos 20 años de trabajo dentro de esta institución de educación superior he percibido diferentes tipos de problemas, a continuación precisaré los más importantes, que se sustentan con el diagnóstico presente en el capítulo cuatro, y que también presenta la problemática específica. En este largo periodo, he observado que los problemas generales son los siguientes:

- ❖ La Universidad Salesiana en nuestro país ha venido funcionando desde su inicio con una administración empírica, problema principal, es decir una deficiente aplicación metodológica del proceso administrativo en el desarrollo de la institución, lo que ocasiona una falta de posicionamiento en el ámbito educativo superior de nuestro país.
- ❖ La Universidad Salesiana, independientemente de sus fines filosóficos, religiosos y sociales, no se percibe como una empresa educativa privada en donde debe existir la administración como eje principal de su desarrollo.
- ❖ Falta de planeación, en la que se establezcan planes a corto, mediano y sobre todo la de tipo estratégico o largo plazo.
- ❖ Prácticas administrativas anacrónicas que originan retrasos en los compromisos académicos y una administración inadecuada, basada en el empirismo y la improvisación.

CAPITULO 1

METODOLOGÍA

En el presente capítulo se describe lo referente a la forma que realizaré el presente trabajo de investigación como punto de partida para lograr un desarrollo metodológico.

El presente trabajo lo realizaré con una metodología de caso estudio en virtud de que se tratará de una empresa en particular y está referido en todos sus elementos, sólo a la misma institución y emplearé estrategias tanto exploratorias y descriptivas como explicativas, con base a lo siguiente: a) la pregunta de investigación; b) el nivel de control que el investigador tiene sobre los eventos que estudia y; c) el tipo de enfoque que tiene sobre los eventos, como contemporáneo en oposición al histórico.¹

El desarrollo de esta investigación se llevará a cabo tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- ❖ Preparación de la recolección de la información, para lo cual se debe tener claro por qué se hace el estudio, la evidencia que se busca, los cambios y qué se debe hacer cuando se presenten; ésta deberá ser la evidencia de apoyo para los supuestos establecidos.
- ❖ La recolección de información será de tal forma que cubra los antecedentes de la misma acerca del proyecto, los tópicos importantes a ser investigados y las lecturas relevantes para los tópicos, así mismo considerando lo siguiente: a) panorama general del proyecto - problemática a resolver y objetivos, tópicos del estudio, y lecturas relevantes-. Procedimiento para el trabajo de campo -acceso a los sitios del estudio, fuentes generales de información - preguntas para el estudio, qué se debe tomar en cuenta al recoger la información. El vaciado de la información y las fuentes probables de donde se obtendrá la que sirva para responder la pregunta de investigación, además de elaborar el correspondiente plan estratégico motivo del presente estudio.

Con los objetivos antes precisados y con la problemática anteriormente expuesta, considero que la Universidad Salesiana y el Departamento de Ciencias administrativas y Contables, deberían estar mejor posicionados en el ámbito educativo superior dado su prestigio internacional y nacional de la educación salesiana basada en la filosofía de Don Bosco, razón primordial de este trabajo propositivo. Para tal efecto propongo la siguiente hipótesis.

¹ Garduño Román, Susana Ásela. Enfoques Metodológicos en la Investigación Educativa. Revista Investigación Administrativa, enero junio 2002 n° 90 año 31. Escuela Superior de Comercio y administración. IPN. México. 2002.

1.1. ESTRUCTURA DE LA HIPÓTESIS.

1.1.1 HIPÓTESIS DE TRABAJO.

La respuesta tentativa a un problema propuesto es una hipótesis, es decir una solución tentativa al problema, en forma de proposición.² Por lo tanto mi hipótesis es la siguiente:

Con la formulación e implantación de un plan estratégico, la Universidad Salesiana y su Departamento de Ciencias Administrativas y Contables, mejorarán su desempeño y su competitividad en el ámbito de la educación superior de nuestro país.

1.1.2 VARIABLES.

Las variables son todo aquello que se puede medir, controlar o estudiar en una investigación. También puede afirmarse que son características, atributos, rasgos, cualidades o propiedad que se dan en individuos, grupos u objetos. Es decir, son características observables de algo y, a la vez, son susceptibles de cambio o variación.³

1.1.2.1. VARIABLE DEPENDIENTE.

La variable dependiente es la conducta o fenómeno que requiere de explicación o que debe explicarse⁴, para esta investigación serán las siguientes:

- ❖ **Desempeño y competitividad.**

1.1.2.2. VARIABLE INDEPENDIENTE.

La variable independiente condiciona, explica o determina la presencia de otro fenómeno y puede ser manipulada por el investigador,⁵ por lo que para esta investigación serán las siguientes:

- ❖ **Plan estratégico.**

1.2. UNIDAD DE OBSERVACIÓN O ANÁLISIS.

Estas pueden ser las personas, los grupos, las comunidades, las instituciones, etc., para efectos de este trabajo serán:

² Zorrilla, Santiago, Torres X, Miguel. "Guía para Elaborar la Tesis". Ed. McGraw-Hill. México. 1992, pág. 59.

³ Idem. 62

⁴ Ibidem 62

⁵ Idem 62

- ❖ La Universidad Salesiana de México
- ❖ El Departamento de Ciencias Administrativas y Contables.
- ❖ Ámbito de la educación superior de nuestro país.

1.3 ENLACE LÓGICO.

El término de relación o enlace lógico que permite la relación entre las unidades de análisis y las variables, serán las siguientes:

- ❖ **Mejorará**

1.4. ESPECIFICACIÓN DEL TEMA.

“Plan Estratégico del Departamento de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Salesiana de México”.

1.5. LIMITES Y ADVERTENCIAS

Cabe aclarar que el tema propuesto indica que se trata del Departamento de Ciencias Administrativas y Contables, no obstante el análisis y diagnóstico se realizará para toda la Universidad Salesiana de México, asimismo, debido a que es una institución educativa pequeña y que la problemática general es la misma y afecta en la misma forma a dicho departamento, este depende directamente de la rectoría, por lo que se enfocará en forma deductiva, por lo tanto las estrategias y soluciones a la problemática se harán en forma inductiva, es decir partiendo de lo particular a lo general..

1.6. TIPO DE CASO

En esta investigación, el caso es de tipo ortodoxo en virtud de que es un caso real, tanto en el planteamiento del problema como en la solución, consistente en el análisis por parte de los involucrados, la descripción escrita de una problemática ocurrida en el Departamento de Ciencias Administrativas y Contables, y su consecuente análisis y discusión con el objeto de verter recomendaciones a seguir para su solución, ejecución y control.

Asimismo es un caso de evaluación, que consiste en la descripción escrita de los antecedentes, entorno, hechos y demás datos o factores de un problema administrativo que realmente tuvo o tiene lugar en una organización, así como la decisión o acción (es) ya tomadas para resolverlo, con el objeto de que los usuarios del mismo, individual o grupalmente, analicen dicha problemática y evalúen críticamente tales decisiones o acciones.⁶

⁶ Ríos Jorge, “Guía para elaborar casos para la enseñanza de administración en México”. México: U.N.A.M., F.C.A., 1998. pp. 27-30.

1.7. RAZONES PARA REALIZAR EL CASO

En nuestro ámbito educativo es muy poca la información que se tiene sobre casos reales de la vida empresarial en nuestro país, es motivo por el cual decidí aportar este material para las actuales y futuras generaciones de administradores y que de alguna forma sirvan para que las experiencias de una organización sirvan a otras y coadyuven a elevar el nivel de administración aplicado en las organizaciones sobre todo de tipo educativo parte medular de nuestro desarrollo como país.

1.8. PROPÓSITO DEL CASO.

Analizar integralmente, definir la problemática y dar la solución, para demostrar la factibilidad de un plan estratégico que permita a la unidad en estudio preservarse en ámbito competitivo en donde se desenvuelve. Aunado a lo anterior considero que nosotros los administradores es a través de este tipo de estudios cumplir con nuestra misión, que es la desarrollar las organizaciones aplicando la administración como elemento de cambio y evolución de las mismas.

1.9. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Esta recopilación de información se hará de acuerdo a las siguientes fuentes tanto primarias como secundarias:

- ❖ Lecturas y materiales básicos para sustentar los tópicos del tema en forma teórica.
- ❖ Integración de los eventos del mundo real que incluye entrevistas, documentos y observaciones de actividades reales.
- ❖ Entrevistas al 100% de los directores y coordinadores mediante cuestionario, así también por medio de observación directa y la experiencia propia de los años que llevo laborando en la institución.

1.10. PROCEDIMIENTO GENERAL.

El procedimiento general del presente caso se realizará con las siguientes tres fases, que en el apartado correspondiente se tratarán con mayor detalle:

- a) Diagnóstico de la situación actual de la institución y del Departamento de Ciencias Administrativas y Contables, en este caso se hará en primera instancia en forma genérica para después deducirlo al departamento.
- b) Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. FODA.
- c) Benchmarking competitivo con otras organizaciones educativas para definir la posición en que se encuentra nuestra institución educativa.
- d) Formulación de un plan estratégico de desarrollo para el Departamento de Ciencias administrativas y Contables.

1.11. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

Después de 30 años de existencia de la Universidad Salesiana en Mexico, incluyendo 12 de su Departamento de Ciencias Administrativas y Contables, emerge la pregunta sobre la cual se funda esta investigación:

- ❖ ¿Cómo la Universidad Salesiana y el Departamento de Ciencias Administrativas y Contables podrán ser competitivos y mejor posicionados en el ámbito de la educación superior en Mexico?
- ❖ ¿Qué factores o problemas son los que no permiten o frenan su desarrollo o crecimiento?

CAPITULO 2 ANTECEDENTES



2.1. DON BOSCO⁷

El nombre completo de Don Bosco es Juan Melchor Bosco Occhiena, nació en el caserío del Becchi, ayuntamiento de Murialdo, junto al pueblo de Castelnuovo, comarca de Chieri, no muy lejos Turín, Italia, el 16 de agosto de 1815, sus padres Francisco Bosco y Margarita Occhiena. Era una familia campesina y muy pobre. A los dos años se quedó huérfano de padre.

Las personas destinadas por Dios para cumplir alguna misión especial reciben la visión sobrenatural, inspiración o inclinación espiritual, que las prepara y capacita adecuadamente para su vocación específica. Así fue como le sucedió a Don Bosco a los nueve años en que tuvo un sueño en que le fue transmitido por el Espíritu Santo su misión con los jóvenes a través del sacerdocio.

El 25 de Octubre de 1835 a los veinte años de edad ingresa al seminario de la congregación de San Francisco de Asís y después de seis años de intenso estudio, se le ordena sacerdote el 5 de junio de 1841, para desde entonces iniciar su gran obra. Después de haber trabajado en la preparación de los jóvenes en las calles y en lugares rentados, por fin el 19 de Febrero de 1851 tiene un lugar propio para continuar su labor. Comprendió la necesidad de instalar escuelas industriales en su casa . no pudiendo por el momento organizar una escuela completa , se limitó al principio a inaugurar los talleres de sastrería y zapatería, de los cuales el mismo fue el primer maestro. Esto sucedía en 1853. al año instaló una encuadernadora. En 1856 puso la carpintería, ebanistería y tallado y en el 62 los demás talleres. Con el fin de llegar al corazón del pueblo, instaló un taller de tipografía que poco a poco fue tomando incremento, hasta llegar a ser una de las más acreditadas editoriales de Italia. En estos talleres comenzó a imprimir su Boletín salesiano que hoy en día se edita en trescientos mil ejemplares en Italia sin contar los que se editan en todos los países en donde hay presencia Salesiana. Algunos íntimos amigos de Don Bosco le animaron para que estableciera alguna familia religiosa. Gran amigo y consejero de Don Bosco fue el Santo Padre, Pío IX para este proyecto que se convirtió realidad en 1858 cuando el mismo Papa le ordenó que redactase las constituciones, y así fue el 18 de diciembre de 1859, con 18 jóvenes fundó la Pía Sociedad de San Francisco de Sales, Congregación Salesiana. Esta primera semilla creció y hoy en día la sociedad Salesiana forma una verdadera legión.

La obra social de Don Bosco se extendió a favor de las niñas y el 5 de Agosto de 1872 se creó dentro de la congregación salesiana la Hijas de María Auxiliadora para dedicarse a la juventud femenina.

⁷ Erdey, Francisco E. "¿Quién es Don Bosco?. La Gran Maravilla del siglo XIX". Ediciones Don Bosco, Colección Nuestro Tiempo n° 7. México, 1992. 3ª. Edición.

El espíritu misionero de Don Bosco llegó a América el 14 de Noviembre de 1875 enviando a diez misioneros a la Argentina y en 1892 llegaron a nuestro México. Cabe hacer mención que hoy las misiones salesianas se hallan esparcidas por muchos lugares de los cinco continentes: India, China, Japón, Siam, Egipto, en el congo, en Palestina, en Tierra de Fuego, Matto Grosso, Australia, entre otros.

Sin embargo, llegó un día en que Don Bosco tuvo que rendirse. Su muerte fue digna de su vida. Dulcemente resignado, íntimamente unido a Dios, constantemente absorto en sus proyectos apostólicos, mirando sin cesar hacia Roma y conservando hasta el último instante su sonrisa peculiar. El 31 de Enero de 1888 don Bosco cambia de casa. Su alma volaba al cielo. El 2 de junio de 1929 lo beatificaba el Papa Pío XI.

Inaudito agente de negocios en la empresa de Dios. Progresista siempre en vanguardia. Trabajador incansable. Un corazón lleno de bondad. Un hombre de Dios. Un imán de juventud. Un santo sonriente. Para grandes y pequeños.

2.2. SALESIANOS EN EL MUNDO

En todo el mundo, los Salesianos ocupan el tercer lugar entre las órdenes religiosas, después de los Jesuitas y Franciscanos.

La congregación salesiana nace en Italia, en el año 1846. Desde ahí se va expandiendo por los diversos continentes y países del mundo. En el año 1875 se inicia la actividad salesiana en Argentina y Francia; en el 1876 se introduce en Uruguay; en el 1881 llega a España y a México en 1892.

Los últimos países donde se ha hecho presente la Congregación son: Uganda, Bielorrusia, Georgia, Ucrania, Ghana, Burkina Faso, Bulgaria, República de Camboya, Bosnia, Islas Salomón, Malawi, Nepal, Zimbawe, Fiji, Namibia, Pakistán, Kuwait e Irak.

Hoy los Salesianos están presentes en 128 países del mundo, distribuidos del siguiente modo:

- Europa: 34
- América 24
- Asia: 24
- África: 41
- Oceanía: 5

2.2.1 Casas y Salesianos. Casas Salesianas en el mundo.

Las Casas de la Congregación actualmente pasan de 2,000. Los Salesianos son unos 17,200, comprendidos 6 cardenales y 107 obispos. Europa es el continente que todavía cuenta con el mayor número. Residen en ella casi la mitad del total de

los Salesianos. En la actualidad, el crecimiento mayor se da en la India y sorprende también el avance de la Congregación en África.

El cuadro de salesianos, por continentes, es el siguiente:

- Europa: 8,173
- América 4,436
- Asia: 3,301
- África: 1,129
- Oceanía: 157

2.2.2 Organización de la presencia Salesiana en el mundo

Las casas: Las obras Salesianas se denominan tradicionalmente "casas", para resaltar el clima de familia de nuestro modo de actuar entre Salesianos, colaboradores y jóvenes. El superior de una casa Salesiana se llama Director.

Las Inspectorías: equivalen a las Provincias de las órdenes y congregaciones religiosas. Son las circunscripciones jurídicas que unen, en una comunidad más amplia, las diversas comunidades locales. El superior de una inspectoría se llama Inspector.

Las visitadurías: Se asemejan a las inspectorías y responden a exigencias particulares de la zona (distancias, personal, medios...). En la práctica se constituyen cuando aún no se está en condiciones de formar una nueva inspectoría.

Las delegaciones: Son aquellas que agrupan algunas comunidades locales que por distancia o por algún otro motivo no pueden ser animadas adecuadamente por el Inspector. El superior de una Delegación se llama Delegado y es nombrado por el Inspector.

Las Regiones: Grupos de Inspectorías confiadas a un Consejero Regional, para favorecer la relación entre ese grupo de inspectorías y con el Consejo General. Actualmente existe siete regiones.

2.2.3 Actividades pastorales de los Salesianos en el mundo

Las actividades Salesianas están fuertemente concentradas en sectores directa o indirectamente orientadas a la educación de los jóvenes. Se concretan, sobre todo, en oratorios, centros juveniles y escuelas. Las escuelas y las parroquias sobrepasan en número incluso a las casas salesianas. Esto es debido a que en una institución escolar pueden darse muchos tipos de escuela y a que una comunidad, sobre todo en terrenos de misión, aunque no sólo en ellos, puede ser responsable de varias parroquias.

Las casas de acogida para chicos de la calle o en dificultad se han multiplicado en estos últimos años surgiendo iniciativas en este campo en todas las inspectorías. También el sector de la comunicación ha experimentado un notable desarrollo.

Actividades desarrolladas por los Salesianos en el mundo:

▪ Oratorios:	1,325
▪ Escuelas:	2,993
▪ Internados:	399
▪ Casas de acogida:	158
▪ Orientación Vocacional:	227
▪ Centros educativos:	327
▪ Parroquias:	2,513
▪ Actividad Misionera:	718
▪ Comunicación Social:	162
▪ Editoriales:	50
▪ Centros audiovisuales:	29
▪ Librerías:	110
▪ Emisoras de radio:	27
▪ Centros de radio-TV:	18

Entre las escuelas, los Salesianos han dado preferencia, ya desde sus orígenes, a aquellas que tienen la inmediata finalidad de preparar al trabajo, precisamente para poder ofrecer a los jóvenes la posibilidad de inserción en el mundo laboral. El mismo Don Bosco, comenzó su actividad con modestos talleres artesanales. Ésta continua preferencia está siendo particularmente significativa en África, donde muchas obras cuentan también con escuelas profesionales de diversos tipos y muy frecuentadas.

La siguiente relación nos da una perspectiva del trabajo de los salesianos en las escuelas profesionales, técnicas y agrícolas, por regiones:

▪ Italia - Oriente Medio:	99
▪ Europa del Norte:	38
▪ Europa del Oeste	120
▪ África – Madagascar:	30
▪ Asia – Australia:	120
▪ América del Norte:	95
▪ América del Sur:	148
▪ Total:	701

2.2.4 La actividad misionera de la Congregación Salesiana.

La misma expansión de la Congregación salesiana pone de manifiesto la actividad misionera.

▪ Residencias Misioneras:	262
▪ Labor asistencial y de Promoción:	276

- Leprosorias: 6
- Asistencia a los emigrantes: 44
- Dispensarios médicos: 66
- Procuras de misiones 18
- Centros de animación misionera: 16
- Museos de misiones: 10
- Observatorios meteorológicos: 4

2.3. UNIVERSIDADES E INSTITUTOS SALESIANOS EN EL MUNDO (IUS).

En la actualidad la educación Salesiana a nivel superior se ha ido extendiendo en el mundo, siendo el Rector Mayor y director mundial de las obras salesianas el Padre Pascual Chávez Villanueva, quien es Mexicano. Actualmente para su desarrollo y control se agrupan en una asociación internacional llamada Instituciones Salesianas de Educación Superior (IUS), que en número son aproximadamente 40 en donde la Congregación Salesiana es titular y responsable, directa o indirectamente y que comprenden los cinco continentes entre las cuales mencionaremos las siguientes en América:⁸

PAIS	INSTITUCIÓN	ALUMNOS
ARGENTINA	CESBA.-BUENOS AIRES JUAN XXIII BAHIA BLANCA	1,589
	IFDS.- CORDOBA	61
	FTEIF.- RODEO DEL MEDIO	110
	ISPI.- ROSARIO	73
BOLIVIA	USB.- LA PAZ	5,420
BRASIL	UCB.- BRASILIA	12,468
	FSV.-VITORIA	277
	FTCAN.- ARACATUBA	338
	UCDB.- CAMPO GRANDE	8,281
	FCACL.-LINS	1,228
	FASNE.-RECIFE	273
	UNISAL.-SAO PAULO	5,504
CHILE	UCSH.- SANTIAGO	4,440
ECUADOR	UPS.-ECUADOR	8,506
EL SALVADOR	UDB.- SAN SALVADOR	3,354
GUATEMALA	UM.-GUATEMALA	132
MEXICO	UNISAL.-MEXICO	678
PERU	ISS.- LIMA	558
VENEZUELA	IUSPO.- CARACAS	385
	TOTAL AMERICA:	53,675

⁸ Instituciones Universitaria Salesianas (IUS). Reporte Salesiano. Oferta académica. Italia. 2000

2.4. SALESIANOS EN MEXICO, SU LABOR EDUCATIVA.

El 2 de Diciembre de 1892, tres Salesianos de Turín, Italia, llegaron a México para fundar la obra educativa de Don Bosco y se instalaron en la exhacienda de Santa Julia, hoy colonia Anáhuac, con el glorioso título de "Escuelas Profesionales Salesianas de Artes y Oficios", durante 43 años, desde 1892 hasta 1936, año en que fueron intervenidas por el gobierno de Plutarco Elías Calles. De 1937 a 1949 el edificio se llamó "Escuela del Ejercito" porque en ella se formaron los hijos de los militares. En el año de 1950 el gobierno regresó dicho plantel a sus verdaderos dueños.

Los salesianos y los cooperadores se entregaron a la tarea de reconstruirlo de modo que en:

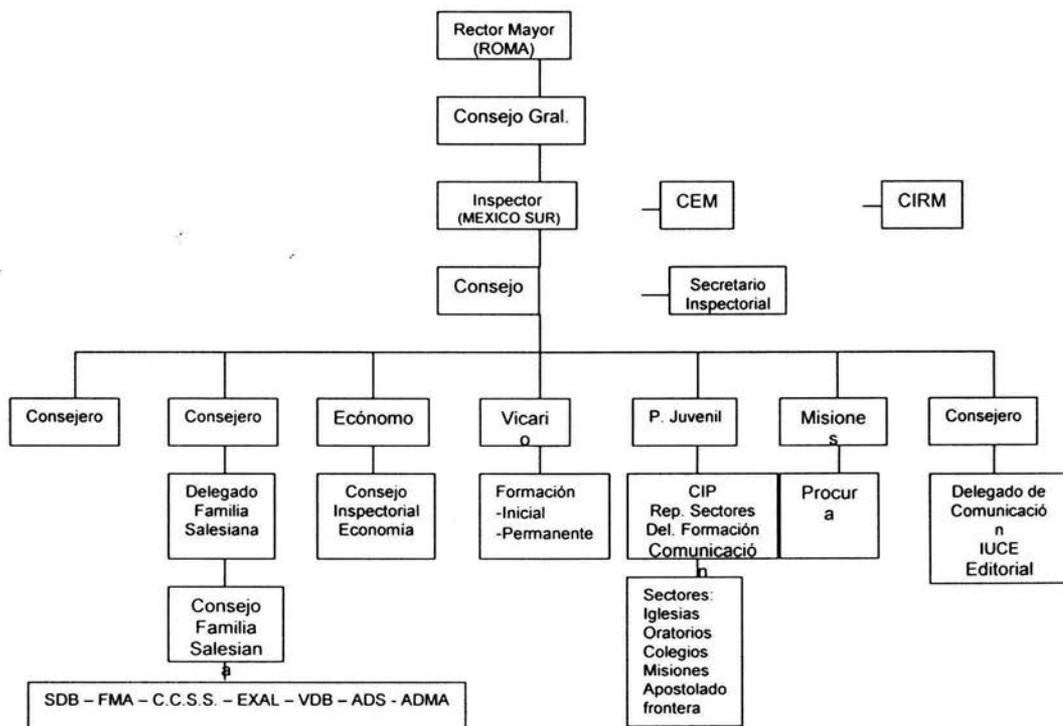
1950 se inauguró la primaria con el nombre de "Renacimiento".

1954 la secundaria con el nombre de "Primero de Mayo".

1959 y 1960 se continuó con la construcción del Santuario Nacional de María Auxiliadora.

Actualmente las obras Salesianas en nuestro país son numerosas que abarcan desde el norte hasta el sur.

2.4.1. ORGANIGRAMA INSPECTORIAL



2.5. IDEARIO

♦ LA UNIVERSIDAD SALESIANA:

Es una institución de educación superior de carácter privado, de inspiración cristiana y con estudios con reconocimiento de validez oficial. Está integrada por directivos, maestros, alumnos y exalumnos que, con la colaboración de funcionarios, empleados y a la luz de los principios del Sistema Preventivo de San Juan Bosco, tienen por fin esencial la conservación, transmisión, difusión y progreso de la cultura superior. Este fin se logra mediante la formación de profesionistas, maestros, investigadores y especialistas en la investigación. Busca la formación integral y humana de cuantos frecuentan sus aulas en un ambiente de familiaridad pastoral y rigor académicos que favorecen el diálogo fe-cultura.

En este sentido se dedica:

A la formación profesional —técnica, humanista y ética— necesaria para el desarrollo integral de la persona en un fecundo diálogo fe – cultura; convencida de que a través de sus egresados es como contribuirá eficazmente a la transformación de la sociedad.

A preservar, difundir y acrecentar el patrimonio cultural de nuestra patria y de la humanidad entera, puesto que aspira a ser una fuerza viva en la orientación de nuestra sociedad, mostrándose así atenta a sus necesidades y exigencias en la que son indispensables muchos cambios para instaurar en ella una mayor justicia y lograr la paz.

A la investigación, puesto que está convencida que la realidad socio-económica, política, cultural y espiritual de nuestro país es una constante llamada al servicio, en la responsabilidad y el compromiso que deben poseer los que tienen el privilegio de realizar estudios universitarios en la resolución de los problemas más urgentes que se presentan a la Nación y a la Humanidad.

A impulsar dentro y fuera de la institución un genuino espíritu comunitario, pretendiendo que los universitarios alcancen su cabal estatura, dedicándose a propósitos comunes para superar sus intereses particulares y a ejercer su libertad en la comunidad de ideales y de acción.

A impregnar todas sus actividades del espíritu Evangélico que la inspira, partiendo de la afirmación que el hombre es Imagen de Dios, que por Él ha sido redimida, fomentando su capacidad creadora, basada en el amor y la búsqueda de la justicia, en el dominio de la naturaleza empeñándose contemporáneamente en generar, difundir y conservar valores.

◆ PRINCIPIOS DEL SISTEMA PREVENTIVO⁹:

Los principios fundamentales sobre los que se apoya el proyecto educativo y que definen las funciones de los agentes que intervienen en el mismo proceso, son los siguientes:

◆ AMABILIDAD:

Debido a que el amor y el afecto son energías de la persona que le permiten ser protagonista y parte de la relación de amistad, la amabilidad Salesiana presenta la forma de presencia educativa y puesta en común de amistad adulta, de prevención y paterna preocupación por el futuro, y se concreta en:

- Relaciones personales que permiten iluminar las experiencias del presente y pasado, proyectándose al futuro, en un encuentro tú a tú, cara a cara, entre los distintos miembros de la comunidad educativa.
- El sentirse destinatario de un afecto noble y desinteresado, crea en el hombre una imagen positiva de sí mismo y lo predispone a cualquier esfuerzo por mejorarse.
- Valoración de los grupos, como experiencia abierta al mayor número de personas, que brinda la oportunidad para madurar como tales, ya que favorecen la personalización de las intervenciones haciendo aflorar el sentido de responsabilidad, apertura, cordialidad, iniciativa, y actitudes específicamente cristianas, como la paciencia, el respeto y el afecto que suscita correspondencia de amistad.
- Un ambiente educativo, rico en humanidad, expresión de valores verdaderos y portador de los mismos.

◆ RAZÓN:

La razón como recurso fundamental del aprendizaje y las relaciones para que se viva en un clima de libertad, responsabilidad y crecimiento, por respeto a la persona y buscando su madurez.

Como apertura al plano del crecimiento personal y crecimiento social:

- Crecimiento personal: maduración en la libertad, la responsabilidad, la recta percepción de los valores, fomentando una relación serena y positiva con las personas y las cosas, en un situarse dinámico – crítico frente a los acontecimientos, tomando los valores de la tradición y abiertos a las exigencias de la historia; encauzando, en la búsqueda de un proyecto vocacional, según las propias capacidades.
- Crecimiento social: educamos para la disponibilidad, la solidaridad, el diálogo, la participación, la corresponsabilidad; insertos en la comunidad a través de la vida y de la experiencia del grupo, comprometidos con la justicia y en la construcción de una sociedad más justa y más humana.

⁹ Para este numeral, Cfr. "Elementos Fundamental del Sistema Preventivo", Juan E. Vecchi y "Constituciones de los Salesianos de don Bosco" nn. 11 - 20.

♦ RELIGIÓN:

Todo hombre es estructuralmente un ser religioso: vive en los umbrales del misterio, percibe en sí mismo el eco de experiencias religiosas. Descubre las huellas de la trascendencia y aprecia la calidad de las personas comprometidas con lo religioso.

Por esta razón educamos entendiendo la religión

- Como vivencia de la comprensión del sentido teleológico de la existencia humana, sabiendo que todos los actos de la existencia deben tener esta connotación de acercamiento a la realidad.

♦ EL MODELO EDUCATIVO DE LA UNIVERSIDAD SALESIANA.

Amor, razón y religión, son ante todo, una definición del hombre en cuanto sujeto de crecimiento o recuperación; una enumeración de sus recursos interiores, de las energías con las que cuenta para construirse. Desde aquí podemos definir los diferentes momentos y agentes del proceso educativo:

♦ EDUCACIÓN:

- Considerando al hombre en su integridad como persona (relación de igual al otro), educación será aquel proceso que permita adquirir, asimilar y desarrollar valores, actitudes y conocimientos en el educando, en su calidad de persona, incorporando elementos culturales y morales en función de su realización.

♦ COMUNIDAD EDUCATIVO-PASTORAL:

- La Comunidad Educativo-Pastoral está integrada por el conjunto de las personas que intervienen en el proceso educativo. Forman parte de ella autoridades, académicos, personal administrativo y personal de servicio.
- Todos y cada uno de los miembros de la Comunidad Educativo-Pastoral son considerados educadores que participan en la vida de la Universidad, dando y recibiendo su aporte activo y responsable en el proyecto educativo.

♦ RASGOS DEL EDUCADOR

Tomando en cuenta los principios del Sistema Preventivo los rasgos que definen al educador de la Universidad Salesiana son los siguientes:

- Una congruencia personal que lo lleva a encontrarse plenamente identificado con los principios pedagógicos salesianos e estar plenamente integrado a la Comunidad Educativo-Pastoral Salesiana, ejerciendo la asistencia como una presencia física y afectuosa en los lugares donde los muchachos se encuentran y conviven; lugares en los que surge la autoridad moral como capacidad de animación, sostén y propuesta, cumpliendo con el doble papel de la preventividad: desarrollar la capacidad potencial de la persona a través de propuestas positivas y proteger de las experiencias

negativas. Esta asistencia comprende los gestos e iniciativas más diversas, inspirados todos en una actitud fundamental: amar, estar presente, compartir, orientando a través del testimonio, la ayuda y la disponibilidad.

- A adquirir la paternidad espiritual entendida como responsabilidad afectuosa y con autoridad que ofrece guía y magisterio vital, pero exige disciplina y compromiso. Es a la vez amor y autoridad. Esta responsabilidad exige el debido equilibrio emocional, acompañado por un ejercicio responsable de la docencia en un esfuerzo constante de superación, tanto académica como pedagógica.

◆ PROCESO ENSEÑANZA – APRENDIZAJE:

El proceso enseñanza – aprendizaje es una interacción, educador – educando, que se lleva a cabo en una relación de corresponsabilidad, en el marco de la Comunidad Educativa.

- El educador – académico es actor, motivador, facilitador y promotor del aprendizaje. Es el que plantea a los alumnos la necesidad del aprendizaje. Como educador – académico se involucra y se identifica con los contenidos: no podemos considerarlo como un reproductor del conocimiento, sino que a la vez que está desarrollando su práctica docente, está construyendo su propio conocimiento, de manera personal y en academia.
- El educando – alumno es el centro, actor y fin del proceso enseñanza – aprendizaje; una persona esencialmente activa que integra significativamente valores, actitudes y conocimientos, opinando, criticando reflexivamente, proponiendo soluciones y generando respuestas alternativas, en un contexto interdisciplinario y de diálogo fe – cultura.

◆ CRITERIOS PEDAGÓGICOS GENERALES

Entendemos la Pedagogía como la sistematización de los principios educativos en vistas de un crecimiento personal integral, para ser cada vez más hombres, o sea, la realización intencional de todas las potencialidades que cada ser humano lleva en sí. Por tanto, la Pedagogía es una ordenación coherente, paulatina y creciente, de un proceso de interacción donde el educador trasmite su ser al educando.

Basados en esto proponemos los siguientes criterios ordenadores de dicho proceso interactivo:

◆ ASISTENCIA Y ANIMACIÓN:

- Tomar en cuenta las inquietudes del educando, buscando a través de la asistencia comprenderlo y amarlo, para poder así animarlo y sostenerlo, proponiéndole aquello que positivamente lo acercará a su realización humana y profesional, protegiéndolo de todo aquello que lo aleja de la misma.

- ◆ **AUTORIDAD MORAL Y ACADÉMICA:**
 - Proporcionar al educando, desde una autoridad moral, experimentada y no despótica, las herramientas prácticas y conceptuales para un aprendizaje significativo, dador de sentido del propio ser humano y profesional.
- ◆ **DIVERSIDAD DE MODALIDADES:**
 - Diversificar las modalidades de enseñanza – aprendizaje, y de evaluación del proceso, aunque siempre bajo un mismo marco teórico – práctico que unifique la acción de los educadores en vistas al proceso educativo¹⁰.
- ◆ **PROCESOS BASADOS EN DESARROLLO DE HABILIDADES:**
 - Desarrollar en el educando las habilidades que le permitan recordar y comprender contenidos; razonar y encontrar soluciones propias a las diversas problemáticas; expresarse correctamente tanto práctica como teóricamente, oralmente y por escrito.
- ◆ **INTERDISCIPLINARIEDAD Y DIÁLOGO FE – CULTURA.**
 - Buscar que la transferencia de conocimientos no sea algo aislado, sino que sepa relacionarlos con otros momentos del aprendizaje y otros contenidos, en un fecundo diálogo fe – cultura.
- ◆ **ENSEÑANZA DE ESTRATEGIAS:**
 - Centrar el proceso en la enseñanza de estrategias, como el desarrollo de la capacidad de enfrentar cualquier problema de la manera más eficiente y rápida
- ◆ **DESARROLLO DEL JUICIO CRÍTICO, CONSTRUCTIVO Y CREATIVO:**
 - Posibilitar el juicio crítico, como capacidad de emitir opiniones y aseveraciones, con bases sólidas, sobre contenidos particulares, las teorías y las explicaciones cosmo vivas, de un modo constructivo y creativo.
- ◆ **DESARROLLO DEL SENTIDO SOCIAL Y COMUNITARIO**
 - Posibilitar el sentido social, como capacidad para comprender la irrenunciable condición social del hombre, que exige el ejercicio de la solidaridad y la subsidiariedad en un contexto de justicia social, que permite la realización plena de la persona en particular, en el ejercicio de sus derechos y deberes, y que todo profesionista debe ejercer responsablemente.

¹⁰ Entendemos como modalidades de enseñanza - aprendizaje los diversos modos de actuación de los métodos, técnicas y recursos que cada académico lleva a cabo en su acción educativa. Entendemos por evaluación la fuente de retroalimentación de todo el proyecto educativo, de los programas, de las actividades enseñanza - aprendizaje, de los contenidos, etc.; y la calificación sólo como el resultado cuantitativo a efectos administrativos para la acreditación de cada curso en particular.

♦ **LEMA: "VITAM IMPENDERE VERO" (Consagrar la Vida a la Verdad)**

Nuestro compromiso como institución Salesiana de educación superior está con la Verdad, con el Valor, con el Bien, con la Virtud, con la Vida.

Creemos en la educación como único camino para la promoción integral de la persona y de las comunidades.

Creemos en la cultura del trabajo, de la responsabilidad, de la subsidiariedad y de la solidaridad social a partir de la inspiración cristiana, del diálogo fe-cultura y de la praxis moral que de ellas se desprende.

Creemos en el compromiso supremo que genera la búsqueda de la Verdad y la formación de profesionistas con responsabilidad ética según la tradición salesiana del Sistema Educativo de Don Bosco, siempre actual y vigente, aplicado a la educación superior, a fin de formar siempre Honestos ciudadanos y cristianos profesionistas comprometidos.

2.6. LA UNIVERSIDAD SALESIANA EN MEXICO (UNISAL-MEXICO)

La UNISAL, ubicada en Laguna de Tamiahuc # 97 entre Colegio Salesiano y lago de Xochimilco, col. Anáhuac en México D.F., nace en 1972 con el nombre de Instituto Universitario de Ciencias de la Educación (I.U.C.E.) con estudios incorporados a la U.N.A.M. con las Escuelas de Pedagogía y de Psicología ofreciendo las carreras de Licenciado en Pedagogía y Lic. en Psicología. En 1974 aparece la Escuela de Sociología con la carrera de Lic. en Sociología que desaparece años después. En 1977 se crea la preparatoria IUCE incorporada a la UNAM. En 1983 se funda el Centro de Capacitación para técnicos y obreros. En 1987 se crea la Escuela de Ciencias de la Comunicación. En 1988 nace el centro de computación Don Bosco. En 1991 aparecen las Escuelas de Administración, Contaduría y Derecho y el Instituto Salesiano de estudios Superiores con la carrera de Filosofía.

En la actualidad de imparten siete licenciaturas: Administración, Ciencias de la Comunicación, Contaduría, Derecho, Filosofía, Pedagogía y Psicología; dos especialidades, la de Pedagogía Universitaria y la de Administración Educativa.

2.7. EL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA UNISAL-MEXICO.

En 1991 aparecen las escuelas de administración y de contaduría con las carreras de licenciado en administración y licenciado en contaduría respectivamente incorporadas a la U.N.A.M. funcionando como dos escuelas separadas con su propia estructura y, en el 2001 se agrupan las dos Escuelas de Administración y Contaduría y crea el Departamento de Ciencias Administrativas y Contables que comprenden ambas licenciaturas, parte central de este trabajo, por estatutos el nombre y rango de Departamento es similar al de Facultad en otras instituciones.

CAPITULO 3

MARCO TEÓRICO

3.1 NORMATIVIDAD

La normatividad que regula la vida académica y administrativa de la UNISAL es aquella que emana de las leyes mexicanas y de la propia congregación salesiana. Entre las que se encuentran:

❖ CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.

Artículo 3°

"Todo individuo tiene derecho a recibir educación. El Estado -federación, estados, Distrito Federal y municipios-, impartirá educación preescolar, primaria y secundaria. La educación preescolar, primaria y la secundaria conforman la educación básica obligatoria.

La educación que imparta el Estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la Patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia.

- I.- Garantizada por el artículo 24 la libertad de creencias, dicha educación será laica y, por tanto, se mantendrá por completo ajena a cualquier doctrina religiosa;
- II.- El criterio que orientará a esa educación se basará en los resultados del progreso científico, luchará contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios. Además:
 - a) Será democrático, considerando a la democracia no solamente como una estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo;
 - b) Será nacional, en cuanto -sin hostilidades ni exclusivismos- atenderá a la comprensión de nuestros problemas, al aprovechamiento de nuestros recursos, a la defensa de nuestra independencia política, al aseguramiento de nuestra independencia económica y a la continuidad y acrecentamiento de nuestra cultura, y
 - c) Contribuirá a la mejor convivencia humana, tanto por los elementos que aporte a fin de robustecer en el educando, junto con el aprecio para la dignidad de la persona y la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad, cuanto por el cuidado que ponga en sustentar los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos los hombres, evitando los privilegios de razas, de religión, de grupos, de sexos o de individuos;

III.- Para dar pleno cumplimiento a lo dispuesto en el segundo párrafo y en la fracción II, el Ejecutivo Federal determinará los planes y programas de estudio de la educación preescolar, primaria, secundaria y normal para toda la República. Para tales efectos, el Ejecutivo Federal considerará la opinión de los gobiernos de las entidades federativas y del Distrito Federal, así como de los diversos sectores sociales involucrados en la educación, en los términos que la ley señale.

IV.- Toda la educación que el Estado imparta será gratuita;

V.- Además de impartir la educación preescolar, primaria y secundaria señaladas en el primer párrafo, el Estado promoverá y atenderá todos los tipos y modalidades educativos -incluyendo la educación inicial y a la educación superior- necesarios para el desarrollo de la nación, apoyará la investigación científica y tecnológica, y alentará el fortalecimiento y difusión de nuestra cultura.

VI.- Los particulares podrán impartir educación en todos sus tipos y modalidades. En los términos que establezca la ley, el Estado otorgará y retirará el reconocimiento de validez oficial a los estudios que se realicen en planteles particulares.

En el caso de la educación preescolar, primaria, secundaria y normal, los particulares deberán:

- a) Impartir la educación con apego a los mismos fines y criterios que establecen el segundo párrafo y la fracción II, así como cumplir los planes y programas a que se refiere la fracción III, y
- b) Obtener previamente, en cada caso, la autorización expresa del poder público, en los términos que establezca la ley;

VII.- Las universidades y las demás instituciones de educación superior a las que la ley otorgue autonomía, tendrán la facultad y la responsabilidad de gobernarse a sí mismas; realizarán sus fines de educar, investigar y difundir la cultura de acuerdo con los principios de este artículo, respetando la libertad de cátedra e investigación y de libre examen y discusión de las ideas; determinarán sus planes y programas; fijarán los términos de ingreso, promoción y permanencia de su personal académico; y administrarán su patrimonio. Las relaciones laborales, tanto del personal académico como del administrativo, se normarán por el apartado A del artículo 123 de esta Constitución, en los términos y con las modalidades que establezca la Ley Federal del Trabajo conforme a las características propias de un trabajo especial, de manera que concuerden con la autonomía, la libertad de cátedra e investigación y los fines de las instituciones a que esta fracción se refiere; y

VIII.- El Congreso de la Unión, con el fin de unificar y coordinar la educación en toda la República, expedirá las leyes necesarias, destinadas a distribuir la función social educativa entre la Federación, los Estados y los Municipios, a

fijar las aportaciones económicas correspondientes a ese servicio público y a señalar las sanciones aplicables a los funcionarios que no cumplan o no hagan cumplir las disposiciones relativas, lo mismo que a todos aquellos que las infrinjan”.

- ❖ **LEY REGLAMENTARIA DEL ARTICULO 5°. CONSTITUCIONAL, RELATIVO AL EJERCICIO DE LAS PROFESIONES EN EL DISTRITO FEDERAL**
(Ley publicada en la Primera Sección del Diario Oficial de la Federación el sábado 26 de mayo de 1945. Última Reforma Publicada en el Diario Oficial de la Federación: 22 de Diciembre de 1993)
- ❖ **LEY GENERAL DE EDUCACIÓN**
(Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de julio de 1993 con reformas del 12 de junio de 2000)
- ❖ **ACUERDO NÚMERO 243 DE LA SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA.**
Por el que se establecen las bases generales de autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios. (publicado en el diario oficial de la federación el día 27 de mayo de 1998)
- ❖ **ACUERDO NÚMERO 248 DE LA SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA.**
Por el que se prorroga el plazo en que se expedirán y publicarán los acuerdos específicos a que se refieren los artículos 3°, 11 y tercero transitorio del diverso número 243, publicado el 27 de mayo de 1998. (publicado en el diario oficial de la federación el 7 de septiembre de 1998)
- ❖ **ACUERDO NÚMERO 286 DE LA SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA.**
Por el que se establecen los lineamientos que determinan las normas y criterios generales, a que se ajustarán la revalidación de estudios realizados en el extranjero y la equivalencia de estudios, así como los procedimientos por medio de los cuales se acreditarán conocimientos correspondientes a niveles educativos o grados escolares adquiridos en forma autodidacta, a través de la experiencia laboral o con base en el régimen de certificación referido a la formación para el trabajo. (publicado en el diario oficial de la federación el día 30 de octubre de 2000)
- ❖ **ACUERDO DEL 10 DE MARZO DE 1992 DE LA SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA.**
Establece las bases mínimas de información para la comercialización de los servicios educativos que prestan los particulares (publicado en el diario oficial de la federación el 10 de marzo de 1992)
- ❖ **ACUERDO NÚMERO 279 DE LA SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA.**
Por el que se establecen los trámites y procedimientos relacionados con el reconocimiento de validez oficial de estudios del tipo superior. (publicado en el diario oficial de la federación el 10 de julio de 2000)

- ❖ **LEY PARA LA COORDINACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR.**
(Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 29 de diciembre de 1978)
- ❖ **PROGRAMA NACIONAL DE EDUCACIÓN 2001-2006.**
Por Una Educación De Buena Calidad Para Todos Un Enfoque Educativo Para El Siglo XXI.
- ❖ **CARRERAS INCORPORADAS EN LA UNAM**
Se rige por la legislación de la propia Universidad Nacional Autónoma de México para instituciones incorporadas controladas por la DGIRE (Dirección General de Incorporación y Revalidación de Estudios).
- ❖ **DOCUMENTO DE IDENTIDAD DE LAS INSTITUCIONES SALESIANAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR Y POLÍTICAS PARA LA PRESENCIA SALESIANA EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR.**
Aprobado por El Rector Mayor y su Consejo el 7 de enero de 2003 en Roma, Italia.
- ❖ **DOCUMENTO DE AFILIACIÓN DE LA FEDERACIÓN DE INSTITUCIONES MEXICANAS PARTICULARES DE EDUCACIÓN SUPERIOR (FIMPES).**
- ❖ **ESTATUTO ORGÁNICO DE LA UNISAL¹¹**

Capítulo I. Del Patronato

Art. 10.- Universidad Salesiana A.C.

El patronato de la Universidad es Universidad Salesiana A.C., quien está comprometido en la promoción, establecimiento, conservación y mantenimiento de la Universidad, reservándose la Facultad de disolverlo por graves crisis de ideología o de disciplina, que a su juicio no puedan ser superadas por vías ordinarias.

Capítulo II. De la Junta de Gobierno

Art. 11.- Integración

La Junta de Gobierno se integra por cinco personas. Cuatro libremente electas entre los socios por 6 años y que pueden ser reelectas 1 sola vez en forma consecutiva. El Rector será el quinto miembro. De entre ellos uno será presidente, otro Secretario y los otros vocales. En caso de vacancia de uno de los miembros electos, Universidad Salesiana A.C., a través de su Junta de Directores, designará sus sustitutos que durarán en su cargo has la finalización del período.

¹¹ UNISAL, Estatuto Orgánico (proyecto). México. 2003.

Art. 14.- Facultades

Son facultades de la Junta de Gobierno:

- a. Señalar las políticas a seguir por la Universidad al tenor del artículo 2 de este estatuto
- b. Proponer una terna de nombres a Universidad Salesiana A.C. para la elección del Rector y nombrar al Rector interino en caso de vacancia hasta la próxima Asamblea General de Universidad Salesiana A.C.
- c. Decidir sobre la remoción del Rector en casos de graves faltas.
- d. Designar al Vicerrector, a los Directores Generales, al Secretario General, a los Directores Académicos, que no sean de Departamento, Escuelas o Centros, y a los Directores Administrativos a propuesta del Rector; conocer de sus renunciaciones y destituirlos cuando proceda.
- e. Ser informado de los nombramientos de Directores de Escuelas y Centros
- f. Ser informado por el Rector de normas generales académicas o administrativas que sean aprobadas por los organismos competentes, así como de cualquier evento de importancia que tenga lugar en la Institución.
- g. Decidir sobre la creación, desarrollo o supresión de Departamentos, Escuelas, Centros o Institutos.
- h. Ser informado acerca de la creación, modificación o supresión de títulos o grados académicos aprobados por el Comité Académico correspondiente.
- i. Aprobar y rechazar el presupuesto anual de ingresos y egresos, así como de las modificaciones que necesite durante el ejercicio, previa presentación ante Universidad Salesiana A.C.
- j. Aprobar o rechazar los estados financieros anuales, así como formular las observaciones que considere pertinentes.
- k. Proponer adiciones o reformas al Estatuto Orgánico de la Universidad Salesiana a la Universidad Salesiana A.C.
- l. Expedir, adicionar o reformar el propio reglamento.
- m. Aprobar en definitiva los reglamentos que le someta el Consejo Universitario..
- n. Aprobar la colación de premios que otorgue la Universidad o grados Honoris Causa.
- o. Resolver en definitiva en caso de conflicto entre el Rector y el Consejo Universitario.

Capítulo III. Del Consejo Universitario

Art. 15.- Naturaleza

El Consejo Universitario es el órgano de la Universidad en el cual la Junta de Gobierno delega la Facultad de deliberar y/o decidir en materia estrictamente académica, en los casos que el Rector y la misma Junta de Gobierno determinen.

Definición: Se entiende por materia estrictamente académica toda actividad que directamente tienda a la docencia, la investigación, la difusión cultural y la prestación de servicios educativo-universitarios.

Sesionará ordinariamente dos veces al semestre y podrá ser convocado en forma extraordinaria por el Rector o el 25% de sus miembros con orden del día cerrado.

Art. 16.- Integración

El Consejo Universitario se integra:

- a. Por el Rector
- b. Los Directores Generales
- c. Los Directores de Departamento y los Directores de Escuelas, Centros e Institutos
- d. Un representante de maestros por cada Escuela, Centro o Instituto elegido libremente de entre sus académicos.
- e. El presidente de la sociedad de alumnos y un representante por cada escuela elegido libremente de entre sus alumnos.
- f. Un representante de ex-alumnos por cada escuela, elegido libremente de entre los egresados de cada escuela

La pertenencia al Consejo Universitario es honoraria y obligatoria la aceptación de la designación para el personal de la Universidad.

Art. 17.- Funciones

Son funciones del Consejo Universitario

- a. Elaborar los reglamentos que estime procedentes y que serán sometidos a la Junta de Gobierno
- b. Estudiar el informe que le rinda el Rector y con base a él sugerir las medidas adecuadas, académicas y disciplinarias, para el adelanto de la Universidad.
- c. Proponer la creación de nuevos Departamentos, Escuelas y Centros con sus planes y programas, y las reformas curriculares que se crean convenientes realizar a las ya existentes, así como de nuevos Institutos con sus respectivos programas, para ser sometidos a la Junta de Gobierno.
- d. Conocer de las cuestiones que le sometan organismos universitarios siempre que su conocimiento no incumba a una autoridad determinada ya en este estatuto.
- e. En casos de suma urgencia y con la anuencia del 51% de sus miembros, convocar a sesión extraordinaria de la Junta de Gobierno.

Capítulo IV. Del Rector

Art. 19.- Facultades

Son facultades del Rector:

- a. Representar legalmente a la Universidad, pudiendo delegar esta representación para casos concretos en la forma que juzgue conveniente.
- b. Llevar adelante las relaciones de la Universidad con las autoridades civiles, con otras universidades o instituciones similares y en general con todas las personas que proceda, pudiendo delegar esta función para casos concretos en la forma que juzgue conveniente.
- c. En casos de suma urgencia, convocar la Junta de Gobierno en forma extraordinaria.

- d. Convocar al Consejo Universitario.
- e. Velar por el cumplimiento de los acuerdos de la Junta de Gobierno y del Consejo Universitario.
- f. Proponer a la Junta de Gobierno la designación o destitución de los Directores Generales, Directores de Departamento, al Secretario General, a los Directores Académicos que no sean de Departamentos o Centros y a los Directores Administrativos.
- g. Designar, habiendo escuchado la propuesta del Comité Académico, a los Directores de Departamento, Escuelas y de Centros definitivos.
- h. Aceptar las renunciaciones y conceder licencias temporales.
- i. Designar y remover a los Directores Académicos interinos.
- j. Dispensar de algún requisito, en el caso de Directores de Escuelas o Centros, con tal que los suplan con creces en otro sentido.
- k. Prorrogar por dos meses y por una sola vez la duración en sus cargos de los Directores Generales y Académicos.
- l. Coordinar a los Directores Generales y supervisar la administración en general de la Universidad.
- m. Proponer a las diferentes dependencias de la Universidad la formación de comisiones o grupos colegiados especiales, así como la designación de sus miembros integrantes.
- n. Hacer preparar y presentar a la consideración de la Junta de Gobierno el proyecto de presupuesto anual y los programas generales de actividades.
- o. Firmar, autorizándolos y legalizándolos, los diplomas y títulos que otorgue la Universidad en función de su reconocimiento y acreditación ante los organismos que marque la ley.
- p. Velar por la estricta aplicación y funcionamiento de este Estatuto, de sus reglamentos, de los planes de estudio y, en general, de todas las disposiciones y acuerdos que norman la estructura, gobierno y funcionamiento de la Universidad, dictando para tal efecto las medidas conducentes y ejerciendo para ello todas sus atribuciones y facultades.
- q. Cuidar que se mantenga el orden, la libertad y la responsabilidad en la vida universitaria, aprobando las medidas y sanciones necesarias.
- r. Participar, cuando lo estime conveniente, en las comisiones y organismos de la Universidad, en cuyo caso los presidirá y tendrá voz y voto de calidad.
- s. Poder vetar los acuerdos del Consejo Universitario y apelar de ellos ante la Junta de Gobierno.

Capítulo VII. De los Directores Académicos

Art. 33.- De los Directores de Departamentos

1. Los Directores de Departamento son aquellos designados con tal jerarquía por el Rector a propuesta del Director General Académico previa consulta al respectivo Consejo Académico.
2. Durarán en su cargo tres años y podrán ser reelegidos una sola vez en períodos consecutivos.

3. Cada uno es responsable en su área ante el Director General Académico y se le confiere autoridad en sus respectivos campos.
4. Corresponde a los Directores de Departamento:
 - a. Dirigir y planear los asuntos académicos y administrativos de su Departamento.
 - b. Presidir el Comité Académico de su Departamento.
 - c. Concurrir con voz y voto a las sesiones del Consejo Universitario y Consejo General Académico.
 - d. Presidir, cuando lo considere conveniente, el (los) Colegio(s) de Académico(s) de las entidades de su Departamento
 - e. Promover en su Departamento programas de docencia, Investigación, Difusión, Capacitación y Superación Académica que fomenten el trabajo interdisciplinario de su Departamento y otras Departamentos
 - f. Presentar al Director General Académico la planeación y evaluación del corto, mediano y largo plazo de todos los programas del Departamento de acuerdo a los objetivos Institucionales.

Art. 34.- De los Directores de Escuela, Centros o Institutos y Coordinaciones

1. Son Directores de Escuela, Centros o Institutos los que con tal jerarquía designe el Rector. Podrán ser definitivos o interinos.
2. Serán interinos cuando el Rector otorgue el nombramiento con este carácter por considerarlo así conveniente.
3. Los Directores definitivos de Escuelas, Centros e Institutos serán designados por el Rector de acuerdo con el siguiente procedimiento:
 - a. A solicitud del Rector, el Colegio Académico, después de haber realizado una auscultación por escrito entre académicos y alumnos, formulará una terna de candidatos que enviará al Consejo General Académico.
 - b. El Consejo General Académico podrá aprobar o rechazar la terna propuesta. En caso de aprobación, el Consejo General Académico seleccionará de la terna propuesta a un candidato que propondrá al Rector. En caso de no aceptación se requerirá nueva propuesta.
 - c. El Rector, tomando en cuenta la proposición del Consejo General Académico, procederá a nombrar director definitivo al miembro de la terna que considere conveniente.

Dado que los Centros e Institutos pueden presentar características no uniformes en su conformación y organización, en cada caso el procedimiento señalado se aplicará según la naturaleza de cada uno de ellos.

3.2 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

3.2.1 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Quienes tienen la responsabilidad de dirigir las organizaciones deben procurar adelantarse a los cambios futuros del entorno y diseñar planes y estructuras flexibles que permitan la adaptación, la innovación y enfrentar cualquier situación no prevista

Anticipación. Es mejor anticiparse a los acontecimientos futuros en lugar de sufrir y adaptarse a los sucesos que ocurran y nos afecten

La Administración Estratégica implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día a día, quiere decir no solamente enunciar intenciones sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) para llevar esas acciones a cabo. Significa además solidez en el trabajo, ya que toda la organización se moverá en busca de objetivos comunes aplicando unas estrategias también comunes.

En la actualidad la planeación estratégica es una de las herramientas de la administración actual que permite a las organizaciones hacer frente a los desafíos de nuestro tiempo ya que vivimos en un mundo cuya única constante es el cambio y la evolución. El mundo empresarial cada vez enfrenta retos más complejos lo que hace imprescindible mirar hacia el futuro y preparar a nuestras organizaciones para hacerlas más competitivas y el medio más adecuado es el camino de planeación estratégica.

Hoy en día, las organizaciones de negocios y las no lucrativas, entre las que se encuentra el gobierno, necesitan crear y mantener mecanismos de permanente y eficaz ajuste que les permita responder de modo oportuno a los cambios en las tendencias que caracterizan el ambiente en que se desempeñan.

Las empresas mexicanas se enfrentan hoy en día a entornos cambiantes, riesgosos e inciertos. La apertura comercial y la globalización han expuesto a la economía nacional a factores externos no controlables. Los precios internacionales del petróleo para una economía como la nuestra, cuyos ingresos fiscales están fuertemente representados por el volumen de las exportaciones petroleras, son definitivamente importantes. El tipo de cambio, el comportamiento de la economía de nuestro principal socio comercial, los Estados Unidos, entre otros, son factores que hoy en día, y dadas las condiciones de la globalización, repercuten de una forma definitiva en el comportamiento de los grandes agregados de la economía y consecuentemente en los ciudadanos, vistos éstos como consumidores. Por otra parte, los patrones en el consumo, las actitudes y los valores de la sociedad, la cultura misma, los perfiles demográficos y los estilos de vida, las motivaciones y otros muchos factores, determinan la silueta de los

mercados y por lo tanto a las empresas. Y es precisamente en este sentido en el que la planeación estratégica adquiere importancia radical, puesto que ella le propone a las empresas la capacidad para identificar, evaluar y determinar las oportunidades y las amenazas que el entorno les plantea. En otras palabras, la planeación estratégica constituye una herramienta de importancia vital para las organizaciones, puesto que sin ella los administradores probablemente estarían incapacitados para definir los factores de riesgo, las fortalezas y las oportunidades de sus organizaciones de cara a las oportunidades y a las amenazas del ambiente. Por lo tanto, la planeación estratégica tiene que ver con la vigilancia del entorno y con el aprovechamiento del entorno de modo que la alta dirección de las empresas este en condiciones de asignar de la mejor manera posible los recursos de la organización a tales oportunidades.

3.2.2 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Será necesario, por lo tanto, especificar de modo preciso qué es la planeación estratégica. En consecuencia la planeación estratégica es la respuesta lógica a la necesidad de escudriñar los futuros inciertos de las organizaciones, principalmente de aquellos que sobrevienen como consecuencia de las condiciones que le plantean a la sociedad mexicana la globalización. Consiguientemente, la planeación estratégica consiste en: "Decidir hoy lo que debe hacerse en el futuro, lo cual implica la determinación de un futuro deseado y las decisiones que es preciso tomar para hacerlo realidad."¹²

James N. Taylor sostiene que la planeación estratégica es:

"El proceso de elegir el mejor camino entre dos puntos. Los negocios de hoy son el punto A. Los negocios de mañana el B. La planeación estratégica es el examen de las rutas más prácticas entre estos dos puntos a fin de que se elija el curso óptimo."¹³

En esencia, la planeación estratégica es la conducción ordenada de un proceso de transición entre un punto A y un punto B; esto es, entre lo que una organización es ahora y lo que se desea sea en el futuro.

La administración estratégica se define como:

"Proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos". Stoner.

Con relación a los términos de planeación estratégica y de administración estratégica considero que la planeación estratégica es parte de la administración estratégica, ya que el término administración engloba el proceso de planeación, organización, ejecución, dirección y control por lo tanto para fines de este trabajo; considero que la planeación estratégica es la formulación de planes a largo plazo

¹² Cuauhtémoc Molina García. CONLA. <http://www.cmg-uv.tripod.com/adm/redirect/>. 2002.

¹³ Taylor, James N. *Planificación estratégica para la empresa de éxito*, Modern Business Reports, Alexander Hamilton-Institute, Inc. New York, 1979.

que permitirán a la empresa lograr su misión, visión y objetivos, es decir su preservación, desarrollo y evolución en el tiempo.

3.2.3 LA ESTRATEGIA

Camino para adaptarse al entorno y alcanzar los objetivos

La estrategia no es nueva en los negocios, seguramente hace ya varios siglos se aplica, pero es sólo hasta comienzos de los años sesentas que los académicos y estudiosos de la administración la consideraron de importancia para alcanzar el éxito empresarial.

Este concepto fue tomado y desarrollado por otros estudiosos quienes propusieron la estrategia como un proceso más que como una serie de determinaciones fijas. Más adelante, hacia mediados de los setentas surgió el enfoque de la administración estratégica, basado en el siguiente principio: el diseño general de una organización puede ser descrito únicamente si el logro de los "objetivos" se agrega a las "políticas" y a la estrategia como uno de los factores claves en el proceso de la administración estratégica. (Hofer y Schendel)

Hofer y Schendel se enfocaron en los cuatro aspectos más representativos del concepto: los objetivos (establecimiento), la estrategia (formulación e implantación) y cambios y logros de la administración (actividades).

A partir de estos conceptos se moldea la administración estratégica como es conocida hoy en día.

Inicialmente Chandler propuso un concepto de "estrategia" así: "determinación de objetivos y planes a largo plazo, acciones a emprender y asignación de los recursos necesarios para alcanzar lo propuesto". Como vemos, esta concepción es básica y a la vez muy completa, además, comprende varias aspectos interesantes como:

- Entra a jugar un papel determinante el concepto del largo plazo, lo cual es aplicado desde entonces y hasta la actualidad, aunque con variaciones.
- Se tiene en cuenta el cómo de la estrategia, no solamente los resultados
- Concibe que para alcanzar metas propuestas es necesario adelantar ciertas acciones y que estas acciones necesitan consumir ciertos recursos para ser adelantadas.
- Envuelve las partes de una estrategia y las convierte en un todo

Por lo tanto considero que la estrategia son las diversas alternativas optimas que más le convienen a la empresa para lograr los mejores resultados conforme a sus objetivos previamente establecidos.

3.2.4 LA PLANEACIÓN, LA ESTRATEGIA Y LAS POLÍTICAS.

Planeación tiene mucho que ver con previsión, planear es tratar de anticiparse a situaciones que nos pueden afectar, positiva o negativamente, por ello se hace necesario al interior de las organizaciones este tipo de ejercicio, para tratar de anticipar cambios o sucesos futuros, tratando de enfrentarlos y catalizarlos para bien. Desafortunadamente, los administradores no son magos o mentalistas que puedan predecir el futuro con exactitud, lo que sí tienen algunos, afortunadamente, es que son visionarios que miran más allá que los demás y por ello aciertan en la proyección del futuro.

Las estrategias son disposiciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los objetivos generales, si no hay objetivos claros y bien definidos seguramente no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos, además, las estrategias que se planteen deben contemplar la utilización de unos recursos necesarios para desarrollar las actividades que desembocarán en los resultados y deben tener en cuenta cómo se conseguirán dichos recursos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito.

Al lado de la planeación y la estrategia se encuentran las políticas, que básicamente son lineamientos que orientan a la administración en la toma de decisiones y por lo general no requieren de la acción, las políticas, las estrategias y el plan en sí deben ser una mezcla única que permita lograr buenos resultados.

3.2.5 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y TIPOS DE ORGANIZACIÓN

De acuerdo con su actitud frente a la planeación estratégica se distinguen cuatro tipos de organización:

Defensoras: organizaciones que tienen un reducido ámbito de mercado para sus productos y en las cuales los directivos de primer nivel son expertos en el área operativa pero no tienden a buscar nuevas oportunidades fuera de su ámbito.

Exploradoras: organizaciones que continuamente buscan oportunidades de mercado y por lo regular experimentan con potenciales respuestas a las tendencias del ambiente. Generalmente son las creadoras del cambio, pero debido a su excesiva preocupación por las innovaciones en su producto y en el mercado no son completamente eficientes.

Analizadoras: estas organizaciones operan en dos ámbitos, uno relativamente estable y otro cambiante. En el primero operan de manera rutinaria y eficiente mediante el uso de estructuras y procesos formalizados, y en el segundo los administradores observan muy de cerca a sus competidores para obtener nuevas ideas adoptando las más promisorias.

Respondientes: organizaciones en las que los administradores frecuentemente se dan cuenta de cómo el cambio y la incertidumbre afectan a los ambientes de su organización, pero no son capaces de responder eficientemente debido a que carecen de una relación consistente entre estructura y estrategia.

Encontramos en los dos extremos a las organizaciones que probablemente nunca alcanzarán el éxito, son pasivas y no desarrollan el ejercicio de la planeación, en la mitad encontramos empresas que seguramente tendrán éxito, estudian el entorno, lo enfrentan y tratan de estar siempre delante de las situaciones futuras.

3.2.6 OBJETIVOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Recapitulando lo hasta aquí dicho ¿qué es lo que una empresa se propone con la planeación estratégica? Los objetivos más importantes de la planeación estratégica son:

- Diseñar el futuro que desea la empresa e identificar el medio o la forma para lograrlo.
- Identificar y evaluar las fortalezas y las debilidades de la organización.
- Identificar y evaluar las oportunidades y las amenazas que el entorno le plantea a una organización en el corto, mediano y largo plazos.
- Crear y mantener una estructura de organización que sea capaz de soportar un sistema de toma de decisiones oportuno y eficiente.
- Crear y mantener la competitividad de la empresa.
- Estar en condiciones de aprovechar las mejores oportunidades de negocios.

Sin embargo, la planeación estratégica no es por sí misma una varita mágica que sea capaz de solucionar de igual forma todos los problemas de las empresas. Hay algunas consideraciones que es preciso hacer. Una de ellas, quizá la más importante, es que la *planeación estratégica* necesita *liderazgo* para poder concebirse e implantarse; por otro lado, requiere recursos financieros para instaurarse y quizás la consideración más relevante es que la *planeación estratégica* no es una medida de desesperación, esto es, no sirve para sacar de una crisis repentina a una empresa en particular; tampoco la *planeación estratégica* elimina los riesgos, pues es claro que sólo los identifica, define cursos de acción con el menor riesgo posible, reduciendo la incertidumbre sin tampoco eliminarla.

3.2.7 NOCIONES PREVIAS AL PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica supone tanto un *enfoque* como una *metodología*. Es un enfoque porque supone una manera de «ver las cosas» y la manera en cómo una persona *ve las cosas* define su conducta y sus actitudes. Un administrador o gerente abordan la administración de una empresa a partir de lo que tienen en sus

mentes; de esta forma los *paradigmas* suelen ser determinantes y la planeación estratégica es ciertamente uno de ellos. Será necesario, por lo tanto, antes de pasar a explicar los "pasos" de la PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, definir algunos conceptos básicos presentes tanto en la metodología como en el enfoque. Los más pertinentes son «visión», «misión», «objetivos», «estrategias».

Una *visión* expresa la forma en cómo queremos ver a la empresa dentro de un periodo determinado. ¿Qué será Chedraui dentro de 10 años? La visión expresa algo que evidentemente no existe, es el futuro deseado de la organización. La visión es importante porque supone la inspiración necesaria para visualizar aquello que queremos llegar a ser en este momento. Una visión no expresa los propósitos de la empresa, sino la configuración de la imagen deseada, la apariencia que queremos que la empresa tenga dentro del largo plazo. De esta manera, por ejemplo, es posible que una empresa comercial como Chedraui declare que su visión es que "en el año 2010 la empresa deberá tener presencia en todas las capitales importantes del país con productos de calidad ya los precios más bajos del mercado. Seremos una cadena de tiendas de autoservicio con alto nivel de profesionalización y con personal altamente capacitado y con habilidades de servicio extraordinario".

Una *misión* destaca la identidad organizacional de la empresa, sus valores, sus creencias, sus productos definidos en forma de *beneficios*, señalando la relación «empresa, producto, mercado». ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Qué beneficios esperan? ¿Qué les estamos ofreciendo? ¿Quiénes somos "nosotros" como empresa? Estas son preguntas clave que deben ser respondidas en todo proceso de preparación de un plan estratégico. La declaración de la *misión* de la empresa es fundamental ya que señala su razón de ser en su contexto, y además enfila a la empresa hacia el cumplimiento de la visión. Para una empresa como Chedraui, por ejemplo, una misión podría ser definida en los términos siguientes: "En Chedraui queremos ofrecer a nuestros clientes satisfacción total en sus compras, otorgándoles el mejor beneficio al más bajo precio". Para esto existe Chedraui y por ello esta es su misión estratégica. La declaración anterior puede –y debe–, ir acompañada de una declaración de sus principios como empresa, definiendo su preocupación por los "otros clientes" (comunidad, medios, etc.), sus valores, su filosofía hacia los trabajadores, empleados, ejecutivos, etc.

De esta forma una misión permea el ambiente total de la empresa y de la administración, predispone las actitudes de las personas hacia los fines últimos de la organización y establece los límites, los linderos dentro de los cuales la empresa puede y debe actuar. Decir que "en IBM desarrollamos y ofrecemos a nuestros clientes soluciones sin fronteras", es un claro ejemplo de misión estratégica, ya que enuncia los beneficios y las más amplias posibilidades dentro de las cuales la compañía puede desenvolverse. Decir, en cambio, que IBM "vende computadoras" constituye sin duda una perspectiva miope de la dirección. La misión enfatiza más que nada los beneficios y no los "productos".

Por su parte, la *filosofía* de la empresa es claramente una consecuencia de la declaración de la misión, y de hecho la filosofía se encuentra contenida dentro de ella. Puesto que la planeación estratégica supone un tipo de actitud, esto es, una disposición mental, hay entonces una forma de "pensar" que anima el proceso administrativo y esta animación es ciertamente la «filosofía de la empresa». Habrá que concluir esta parte diciendo que ninguna planeación tiene sentido estratégico sin una columna de pensamiento trascendental y valioso que le da a la empresa "sentido" y "orientación".

Derivados de la misión se obtienen los planes estratégicos. Los *objetivos estratégicos* que enuncian la detonación de un plan o "estrategia" se refieren a las áreas de desempeño de una organización y en ellas es necesario enunciar la siguiente pregunta: ¿Qué queremos lograr? La o las respuestas posibles a esta pregunta dan lugar a la fijación de los objetivos estratégicos y representan los fines hacia los cuales se dirige una estrategia. Algunos de los objetivos estratégicos más relevantes tienen que ver con:

- Obtener una mayor participación en el mercado.
- Acceder a mayores oportunidades de crecimiento y desarrollo.
- Desarrollar capacidad creciente para participar en mercados internacionales.
- Promover capacidad para la innovación en tecnología para productos o para servicios.
- Reducir costos de operación.
- Obtener mayor calidad en los productos y servicios.
- Incrementar la productividad del recurso humano y la competitividad de la empresa.
- Mejorar el posicionamiento estratégico de la compañía.

Los objetivos son la consecuencia de los planteamientos misionales y visionales de la empresa. De los objetivos estratégicos será necesario derivar metas, las cuales deben ser medibles, cuantificables, concretas de modo que pueda evaluarse su consecución y el desempeño de los ejecutivos.

Y a guisa de ejemplificación, será necesario que la planeación estratégica detalle en toda forma los métodos en cómo habrán de conseguirse los objetivos. En este sentido la presupuestación financiera adquiere una relevancia fundamental, ya que los planes deben ser capaces de traducirse en estimaciones de ventas, participación de mercado, indicadores de penetración y/o desarrollo, costos, gastos, requerimientos de crédito, inversión, flujos de efectivo, utilidades, etc.

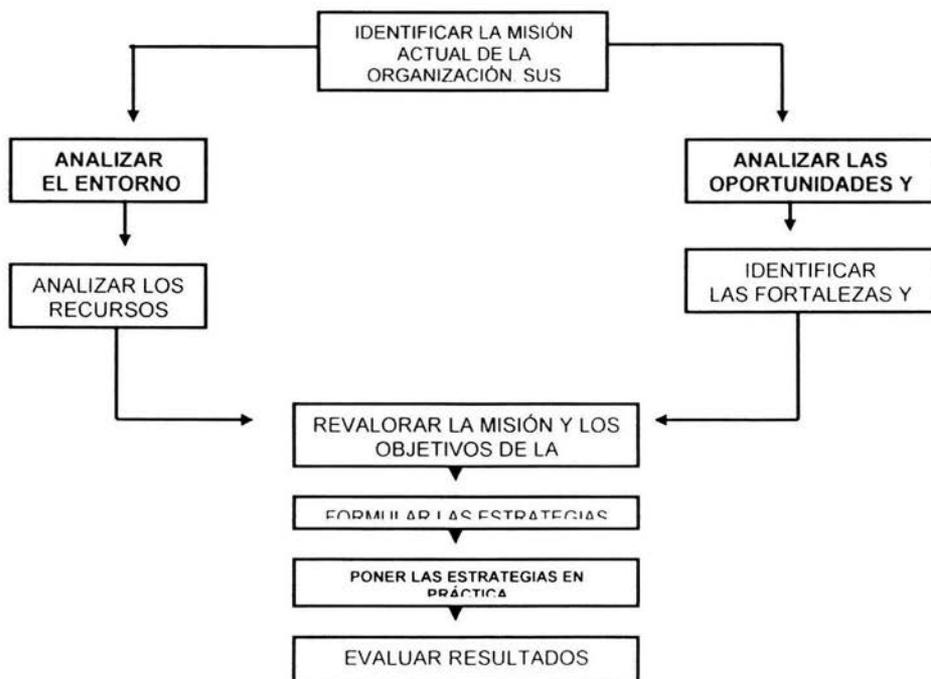
Pasaremos ahora a describir de modo por demás esquemático el "proceso" de la planeación estratégica, enunciando de modo general y enunciativo lo que hay que hacer, los pasos que es preciso contemplar y las decisiones que hay que tomar durante el camino.

3.2.8 EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En términos generales, la planeación estratégica se implanta en al menos nueve pasos; de éstos, los primeros siete describen la planificación misma, su implantación, y los últimos dos señalan la evaluación del proceso.

No obstante, sería poco riguroso pretender indicar aquí que estos ocho pasos son los únicos y definitivos, pues cada empresa y cada administrador, ejecutivo, dirigente, presidente o líder, deberá diseñar los mecanismos, los instrumentos y la metodología que considere más conveniente para el caso particular que lo toque manejar. No existen en administración recetas únicas ni consejos absolutos, sino meras orientaciones, siempre obtenidas de experiencias previas y acumuladas a lo largo del tiempo. Por lo tanto, siempre será posible sugerir, opinar, cuestionar e incluso denostar los procesos sugeridos por los diversos autores que sobre la materia han escrito.

El siguiente esquema es apenas una justa orientación para ajustar la toma de decisiones a lo largo de un proceso de planeación estratégica¹⁴.



¹⁴ Molina García, Cuahutemoc. La Planeación Estratégica. México. CONLA. Htm. 2003.

El esquema anterior constituye un buen instrumento para consultar una empresa, o bien para intervenir dentro de ella ejecutivamente para implantar un sistema estratégico de planeación. Será por lo tanto necesario especificar cada uno de los componentes del proceso.

PASO 1: Identificación de la misión actual de la organización, sus objetivos y estrategias.

Toda empresa u organización, así sea esta de negocios o no lucrativa, o bien del sector público, necesita de una misión. Una misión se define como la razón de ser de una organización en su contexto, en su entorno. El concepto de misión no es una moda, ni reemplaza al concepto tradicional de "propósitos" o de "objetivos", ya que en realidad constituye un concepto estratégico para definir la filosofía de la empresa y por lo tanto su estrategia corporativa. La pregunta correcta que define la misión de una empresa es la siguiente: ¿Cuál es la razón de ser del negocio? La respuesta pertinente obliga a los ejecutivos y administradores de la empresa a definir con precisión el ámbito de sus productos o servicios como beneficios esperados por sus clientes actuales y potenciales. Los componentes de la definición de una misión son el mercado de consumidores, el producto, la tecnología, la preocupación por sobrevivir, la filosofía de la empresa, el autoconcepto de la organización y su preocupación por la imagen pública.

Una declaración correcta de misión proporciona la clave para precisar la razón de ser de la empresa y por lo tanto orienta todo el proceso de la planeación estratégica.

PASO 2: El análisis del entorno externo.

El papel que juegan las variables del entorno es vital en la planeación y en la definición de la estrategia de la empresa. Los elementos del entorno definen las opciones disponibles para la administración de la corporación. Una compañía exitosa es aquella que posea una estrategia que le permita un ajuste rápido y oportuno a los cambios del ambiente. Un análisis ambiental le permite a los administradores definir las oportunidades y las amenazas y, por otra parte, precisar las fortalezas y las debilidades de la empresa. Respecto del comportamiento de las variables del entorno (política, sociedad, economía, legislación, tecnología, cultura, competidores, mercado, etc.) es necesario que los administradores conozcan las tendencias y las mega tendencias que tarde o temprano puedan influir, sino es que determinar, la existencia de la firma.

PASO TRES: Identificación de oportunidades y amenazas.

Luego de analizar críticamente el entorno pertinente a la organización, es preciso ahora evaluar aquellas zonas del ambiente que pueden llegar a representar «ventanas de oportunidad», es decir, espacios dentro de los cuales la empresa puede asignar recursos rentablemente. Sin embargo, al mismo tiempo es preciso

que los administradores tengan la mentalidad abierta para identificar las amenazas, pues tanto unas como otras deben verse oportunamente a fin de que la empresa esté en condiciones de tomar decisiones de modo oportuno. El análisis de las oportunidades y amenazas sugiere un enfoque amplio de la administración de la empresa, pues lo que para una organización representa una oportunidad para otra es una amenaza y viceversa.

PASO CUATRO: Análisis de los recursos de la organización.

Una mirada al exterior supone al mismo tiempo una mirada al interior de la organización, pues las fortalezas y las debilidades, lo mismo que las oportunidades y las amenazas, pueden ser tanto externas como internas. Entendemos por recursos todos los potenciales que la empresa posee, y éstos se refieren tanto a los materiales (económicos, financieros y tecnológicos) como a los humanos (habilidades, destrezas, motivación, liderazgo, capacitación y cultura, entre otros). En este sentido, habrá que ver si la organización cuenta con los recursos necesarios para enfrentar las oportunidades y las amenazas, y en todo caso aprovecharlas o, en su caso, evitarlas y/o superarlas. Algunas preguntas guía son las siguientes:

- ¿Qué habilidades tienen los ejecutivos de la compañía
- ¿Qué destrezas tienen los empleados?
- ¿Contamos con la tecnología necesaria?
- ¿Poseemos el capital de trabajo y el capital financiero necesario y suficiente?

Estas y muchas otras preguntas habrán de ser respondidas antes de dar un paso definitivo y comprometer los recursos de la empresa en aventuras no medidas y evaluadas.

PASO CINCO: Identificación de las fortalezas y debilidades.

Una fortaleza es cualquier actividad que la empresa realiza bien, es decir, eficaz y eficientemente; por otro lado, también es fortaleza cualquier recurso de que dispone en modo preferente a sus competidores. En contrasentido, las debilidades son actividades en las que la empresa no es ni eficaz ni eficiente, o bien recursos que necesita pero que no posee. Ahora, si la empresa cuenta con habilidades y recursos excepcionales, mejores que los de sus competidores más cercanos, entonces la empresa realmente cuenta con una ventaja competitiva diferencial, ventaja que debe aprovechar antes que sus competidores, pues de lo contrario las oportunidades se extinguirían rápidamente.

PASO SEIS: Revalorización de la misión y objetivos de la organización.

La fusión de los pasos 3 y 5 tiene efecto en la evaluación de las oportunidades de la empresa. El análisis cruzado de las fortalezas y debilidades en relación a las

oportunidades y amenazas se ha denominado en la literatura administrativa como «Análisis FODA». El esquema siguiente puede ser ilustrativo de este cruzamiento analítico.¹⁵

MATRIZ DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA).

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS FO <i>ofensivas</i>	ESTRATEGIAS DO <i>adaptativas o de reorientación</i>
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS FA <i>defensivas</i>	ESTRATEGIAS DA <i>supervivencia</i>

En el cuadrante OF, la empresa posee fortalezas y puede aprovechar las oportunidades que se le presenten; en el cuadrante OD la empresa, puesto que tiene debilidades, se encuentra incapacitada para aprovechar las oportunidades; por su parte, en el cuadrante AF la empresa tiene fortalezas y puede enfrentar con éxito las amenazas que se le presenten; por último, en el cuadrante AD la organización se encuentra en posición crítica, pues se le presentan amenazas y ella se encuentra en posición de debilidad.:

Un análisis de este tipo le permite a los administradores de la empresa una posibilidad real de evaluar lo que efectivamente *pueden* hacer. En consecuencia, constituye un instrumento fundamental para analizar y revalorar los objetivos de la empresa, pero ante todo su misión, su visión y la estrategia que de ellas se deriven. Preguntas tales como ¿Son realistas? ¿Requieren adaptación? ¿Es preciso replantear la misión de la empresa? Si se requieren cambios, entonces es altamente prudente que la alta dirección de la empresa emprenda innovaciones de rumbo, en caso contrario es preciso entonces que la empresa empiece a diseñar una estrategia para hacer realidad los planes.

Tal vez sea necesario insistir aquí en que regularmente el concepto de *misión* no ha sido entendido cabalmente dentro del marco de pensamiento de la planeación estratégica, pues suele tomársele como sinónimo de "propósitos" y de hecho muchos consideran que el término «misión» es meramente una moda, un neologismo o simplemente una nueva forma de decirle a los propósitos. Esto es falso, pues el concepto de misión responde precisamente a una necesidad estratégica, de tal modo que la misión sea capaz de expresar la razón de ser de la empresa u organización en su contexto, definiendo con claridad los beneficios que le ofrece al mercado, las necesidades de sus clientes y los valores que la compañía posee y que constituyen su filosofía empresarial.

¹⁵ Molina García, Cuauhtémoc, FODA para Mercadotecnia, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Veracruzana, Xalapa, Ver, 1999.

PASO SIETE: Formulación de estrategias.

Entre las variadas opciones estratégicas que una compañía puede tener, seguramente algunas serán más pertinentes que otras; la pertinencia puede venir por el lado de los costos, de la rentabilidad, de la eficiencia o de la competitividad. Algunas opciones serán más compatibles con la misión de la organización que otras. En todo caso, lo esencial es que la empresa pueda capitalizar sus fortalezas y sus oportunidades de una mejor que sus más cercanos competidores pues de esta manera logrará obtener una ventaja competitiva. De modo que el referente más crítico para elegir la mejor estrategia es precisamente la competitividad.

PASO OCHO: Implantación de la estrategia.

Ejecutar lo planeado es el paso determinante de la labor ejecutiva, pues una estrategia es tan buena como su puesta en práctica. Por mucho que esta haya sido muy bien pensada, si la ejecución no se encuentra acompañada de talento directivo y de liderazgo, la estrategia no funcionará. Por esta razón, los administradores deberán ser muy cuidadosos en definir no solo la estrategia *primaria*, esto es, la básica o principal de la empresa, sino que deberán también precisar la estrategia de implantación, llamada también *secundaria*, pues tan importante es la una como la otra.

PASO NUEVE: Evaluación de resultados.

Todo proceso de planeación es incompleto si carece de elementos evaluatorios. El control nace con la planeación, pues son procesos gemelos en el sentido de que van parejos, a la par, durante el camino de la gestión. No se concibe el uno sin el otro. Medir, comparar y evaluar los resultados obtenidos implica *necesariamente* la existencia de parámetros de *referencia* contra los cuales tasar, apreciar y juzgar lo obtenido. De esta manera, preguntas tales como ¿Qué tan efectivas han sido nuestras estrategias? ¿Qué ajustes son necesarios? Aquí podremos saber qué tan efectiva fue la estrategia que se eligió y en estas condiciones los administradores estarán en capacidad de tomar las mejores decisiones.

Los pasos descritos hasta aquí expresan los momentos decisivos que los administradores de una empresa deben tomar en cuenta cuando se enfrentan a la necesidad de pensar estratégicamente y de otorgar planes de largo plazo para sus compañías u organizaciones. Será necesario puntualizar que la planeación, como la organización y el control, son ciertamente *sistemáticos*, es decir, "iterativos", y esto significa que una parte está contenida en la otra de modo infinito. Se planea la organización pero también se organiza la planeación. Por otra parte, toda planeación es necesariamente dinámica, cambiante, tanto como el entorno también lo sea.

3.3 LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL¹⁶

3.3.1 Concepción de la competitividad

Pocos términos tan usados y tan poco comprendidos en su significado e implicaciones, en los retos que plantea y en los elementos que confluyen para su logro como el de la competitividad; al mismo tiempo, pocas palabras como esta condensan la problemática que debe afrontar con urgencia el sistema empresarial después de la apertura y de la aceleración de la globalización que ella trajo consigo. La multiplicidad de definiciones de competitividad y la ambigüedad que ella ha generado han desgastado el término.

Para empezar debemos recordar que competir es la contienda de dos o más personas entre sí, aspirando unos y otros con empeño a una misma cosa. Por competición es la competencia de quienes se disputan una misma cosa o la pretenden y por lo tanto competitividad es la capacidad de competir y ser competitivo es el que es capaz de competir.

Bajo este marco teórico podríamos cuestionarnos si realmente somos competitivos. Lo cual nos conlleva a analizar con mayor rigor la complejidad del entorno y las capacidades empresariales, para responder a los retos de un contexto dinámico. El fin último es avanzar en la búsqueda de elementos de análisis que posibiliten el diseño de estrategias competitivas.

La empresa puede generar rendimientos crecientes a partir del aprendizaje organizacional, de programas de capacitación o de incentivos que incrementen la productividad derivados de una racionalización que mejora o agiliza los procesos o intensifica el trabajo; también puede conseguir con la innovación o la modernización de maquinaria y equipos. Por supuesto, esto abre espacio al desarrollo de una inteligencia empresarial dedicada a desarrollar estrategias para incrementar sus capacidades internas y su competitividad.

En un entorno volátil e inestable es necesario encontrar nuevas ventajas competitivas

Si la meta que define los negocios actuales pudiera aislarse en un solo punto, éste sería la búsqueda de la ventaja competitiva. En un ambiente empresarial donde la inestabilidad es la norma, el último recurso que queda para lograr una ventaja competitiva sostenible radica en las "capacidades de la organización". Es decir, en la manera particular en que cada organización estructura su trabajo y motiva a su personal para alcanzar objetivos estratégicos articulados con claridad

En concreto para entender competitividad de las empresas hay que revalorar el entorno incorporando elementos económicos, también políticos y socioculturales.

¹⁶ Malaver Rodríguez, Florentino. "Estrategia, Competitividad y Capacidades Empresariales". Cuadernos de administración N° 21. Editorial Departamento de Administración. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Pontificia Universidad Javeriana. Colombia 1999. pp. 11

Si bien la perspectiva que se propone es comprensiva, no aspira a ser exhaustiva; quiere plantear un enfoque; por ello, no aborda mucha literatura que, aunque considera importante, no resulta relevante, delinear el planteamiento que se quiere.

Los términos competitividad, ventajas y estrategia competitiva introducen un cambio significativo de énfasis en la mirada con que se aborda el tema desde el ámbito microeconómico, es decir, el ámbito de firmas o empresas que actúan en mercados cada vez más competidos y agitados.

3.3.2 EL TRÁNSITO HACIA UNA NUEVA CONCEPCIÓN DE LA COMPETITIVIDAD

Los cambios del entorno han modificado y enriquecido las nociones convencionales de competitividad. En seguida, se describen algunas de estas transformaciones las cuales se incorporan después al marco analítico orientado a la definición de estrategias competitivas adecuadas al ámbito de la empresa.

Lo anterior nos lleva a pensar en competitividad para el crecimiento, pero cómo podemos ser más competitivos.

De esa forma, las políticas y estrategias empresariales encaminadas a desarrollar las ventajas competitivas encuentran justificación; además, la competitividad se convierte en un indicador fundamental para evaluar el comportamiento empresarial. Tal argumento, que sustenta la utilización de la noción de competitividad y el adelanto políticas de creación de ventajas competitivas en la empresa, se ha traspolado a los países y a las regiones para formular, en esos niveles espaciales, estrategias competitivas. Traspolación inadmisibles, para autores como Krugman [1996] y Tenjo [1996]. Más allá de esta discusión, resulta cierto que, en términos generales, la noción de competitividad ha cambiado también en el sentido de incorporar el entorno como un factor definitivo para el desarrollo de las capacidades y posibilidades competitivas de las empresas. Esa revalorización del entorno incorpora elementos económicos y también políticos y socioculturales al análisis de la competitividad.¹⁷

3.3.3 LA PERCEPCIÓN SISTÉMICA DE LA COMPETITIVIDAD.

En la reconceptualización, la percepción de que la competitividad es creada ha ganado algún grado de consenso. Eso significa que, en el actual escenario de competencia, las tradicionales ventajas comparativas (derivadas de la dotación de mano de obra y de recursos naturales baratos) han cedido importancia frente a las generadas por la incorporación creciente del conocimiento, expresado en nuevas tecnologías duras y blandas, que permiten producir bienes y servicios con un mayor valor agregado para los mercados más dinámicos del comercio mundial.

¹⁷ Idem anterior.

Además, si bien se reconoce que es la firma, en últimas, la que es o no es competitiva, también se acepta en grado creciente que dicha competitividad es resultado de un proceso de creación colectiva. En esa construcción intervienen factores y actores del entorno que complementan y potencian las capacidades competitivas de las empresas. Estos, como se dijo, son económicos, empresariales, políticos, etcétera y, por ello, se considera que la construcción de la competitividad es sistémica. Por tanto, a la hora de abordar el tema de la competitividad empresarial, se torna importante la incorporación de esos aspectos que trascienden la empresa pero que resultan determinantes de su grado de competitividad.

Esser et. al [1996] y Meyer et. al. [1994] presentan un enfoque que contempla tales las dimensiones con un nivel de complejidad adecuado. Tal enfoque reúne los resultados de los esfuerzos de la OCDE [1992] condensados en el concepto de competitividad estructural, concepto que se centra en las empresas que, superando el taylorismo, son capaces de activar en su interior las capacidades de aprendizaje e innovación y se vinculan a redes que conforman y son apoyadas por una institucionalidad con capacidad para fomentar la innovación. Al mismo tiempo, el enfoque mencionado hace hincapié en aspectos estructurales que restringen las capacidades de las empresas para alcanzar una competitividad duradera, pues les impiden concentrarse en aquellas actividades en las que son más eficientes y competitivas y les obliga a realizar actividades que otras empresas tienen como externalidades. El Instituto Alemán de Desarrollo (IAD), al cual pertenece Esser, recoge y trasciende este legado pues considera que sólo atiende a categorías económicas, "soslayando, casi por completo, las dimensiones políticas que intervienen en la creación de la competitividad" [Esser et.al. 1996] y trata forma deficiente los patrones de gestión, esto es, las políticas de estructuras industriales y tecnológicas presentes en los procesos de industrialización exitosa.

Desde esta perspectiva, la competitividad es el resultado de la interacción compleja entre varias dimensiones del entorno (económica, organizacional y de gestión empresarial, institucional y sociocultural) a diferentes niveles económicos (meta, macro, meso y micro); eso le confiere el carácter sistémico.

3.3.3.1 Nivel Meta

Se refiere a la capacidad de la sociedad para la integración y la acción estratégica. Esto alude tanto a la capacidad de conducción y regulación del estado como a los patrones de organización sociales que estimulen la movilización de la capacidad creativa de la sociedad (que resulta clave para optimizar otros niveles).

3.3.3.2 Nivel Macro

Se orienta a la búsqueda de la estabilidad y un funcionamiento eficiente de los mercados, con lo cual se presiona el desempeño de las empresas.

3.3.3.3 Nivel Meso

Corresponde al nivel en el que el estado y los actores sociales desarrollan políticas tendientes a la conformación de estructuras y a la articulación de procesos de aprendizaje social, que constituyen la configuración de un entorno capaz de complementar y potenciar los esfuerzos de las empresas para mejorar su competitividad. La problemática de este nivel es ante todo de organización y de gestión de recursos y acciones para el desarrollo. En él se trata de crear una estructura institucional capaz de desarrollar y aumentar la productividad de los recursos productivos.

3.3.3.4 Nivel Micro

Requiere estimular en las empresas el tránsito hacia mayores niveles de calidad, flexibilidad, eficiencia y capacidad de reacción frente a los cambios de un mercado cada vez más variable y competido. Eso exige varias cosas: una reorganización de la producción, de manera que se tienda a una estructuración más flexible; la articulación del desarrollo, producción y comercialización del producto (ingeniería concurrente), que aumenta la eficiencia, facilita la producción y torna viable la comercialización de los desarrollos efectuados en los productos, y un cambio en las relaciones de suministro, que permita a cada empresa concentrarse en las actividades en las que se ha especializado y que le aseguran la competitividad; las demás actividades de la cadena de valor se pueden (o deben) subcontratar.

Lo anterior supone un nuevo concepto de organización y una nueva visión del entorno. En un ambiente globalizado, la empresa ya no compete aislada, sino en calidad de miembro de un conglomerado (organización en red, miembro de un cluster, etcétera).

3.3.4 LAS POLÍTICAS COMPETITIVAS EN LA EMPRESA Y LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE COMPETITIVIDAD¹⁸

Ante la evidencia de que la competitividad no depende sólo de factores internos, la reflexión que alienta la definición de la estrategia competitiva debe ser un medio que permita comprender mejor los factores externos que inciden en las posibilidades competitivas de la empresa. Por ello, la búsqueda de una estrategia competitiva puede ser un excelente medio para lograr una mayor integración hacia afuera (mayor comprensión de sus vínculos y relaciones para el logro de una acción más eficiente y eficaz en su entorno) [Loyola y Schettino 1993] y hacia adentro (para que sienta las pautas que orienten la acción organizacional en su conjunto y estimule una mayor coordinación en las actividades de las diferentes dependencias).

¹⁸ Ibidem.

3.3.5 LA DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA EN LA EMPRESA

Una vez establecidos los factores que determinan las ventajas competitivas, se analizan los elementos que configuran el proceso de definición de la estrategia competitiva. Para ello, de manera análoga a como operan los procesos de planeación estratégica, aunque con criterios, mecanismos e instrumentos un tanto diferentes, se define un itinerario cuyo primer paso consiste en determinar las posibilidades que ofrece el sector en el que actúa la empresa para generar ventajas competitivas; luego, se establecen los elementos que permiten evaluar la capacidad de la empresa de aprovechar dichas posibilidades y, de esta forma, efectuar un balance que permite, en un tercer momento, definir la estrategia competitiva.

3.4 ¿QUÉ ES EL BENCHMARKING?¹⁹

Surge a principios de los 80 pero fue hasta inicios de los 90 cuando se convirtió en un medio aceptado para mejorar el desempeño de la compañía.

En 1985 casi no había actividad de benchmarking entre las compañías citadas por Fortune 500; hacia 1990 la mitad de las empresas citadas por esa misma publicación estaban utilizando esta técnica.

La causa única más probable para el lento incremento en utilización del benchmarking es la errónea comprensión del concepto.

Benchmarking no es:

copiar, ilegal, inmoral, espionaje industrial, no ético.

El benchmarking involucra a dos organizaciones que previamente han acordado compartir información acerca de sus procesos u operaciones. Ambas anticipan algún beneficio de compartir información.

Cualquier organización está en libertad de retener información que considere privada.

Las dos compañías no tienen que ser competidoras necesariamente.

BENCHMARKING es el proceso de comparar y medir las operaciones de una organización o sus procesos internos contra los de un representante de el mejor en su clase, tomado del interior o exterior de la industria.

Se debe diferenciar entre benchmarking y análisis competitivo, éste último incluye comparar un producto del competidor contra el tuyo. Compara las características

¹⁹ BOXWELL Jr, Robert J. "Benchmarking para Competir con Ventaja". Ed. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A. España. 1994. pp. 15-26.

y el precio del producto. El benchmarking va más allá, comparando como se diseña, manufactura, distribuye y apoya un producto. Benchmarking no enfatiza en lo que es el producto y lo que cuesta, pero sí en los procesos fundamentales usados para producirlo, distribuirlo y apoyarlo.

Benchmarking es dos cosas: proponerse metas utilizando normas externas y objetivas y aprendiendo de los otros – aprendiendo cuánto y, quizá lo que es más importante, aprendiendo cómo-. Se pueden añadir matices o variaciones sobre el tema ¿porqué molestarse?. Lo sencillo es mejor. El benchmarking no es un simple ejercicio de números. Proponerse metas cuantitativas, llamadas a menudo *datos numéricos*, mediante el benchmarking es discutiblemente el mejor modo de fijar metas; pero tenga en cuenta que fijar metas comparables o mejores que las de los mejores en su clase, sin comprender el proceso subyacente que permite al mejor en su clase conseguir esos resultados, puede ser inútil o peor. Comprender cómo las empresas que usted estudia consiguen sus resultados es normalmente más importante y valioso que obtener alguna métrica exactamente cuantificada. Tenga en cuenta esto durante su benchmarking y reducirá los riesgos de perder de vista lo que espera conseguir del estudio: aprendizaje valioso.

El objetivo del benchmarking es bucear en este enorme fondo de conocimientos de forma que el conocimiento – la formación colectiva y la experiencia de otros – pueda ser utilizado por aquellos que desean mejorar sus propias organizaciones. El benchmarking se está practicando tan ampliamente por tres razones básicas.

- *Es un medio muy eficiente de introducir mejoras.* Los directivos pueden eliminar el viejo procesos de aprender por tanteo, que a veces produce la reinención de la rueda. Los directivos pueden utilizar procesos cuya efectividad ya ha probado otros y pueden concentrar su pensamiento original a partir de cero para idear medios de mejorar estos procesos o adaptarlos a los procesos y cultura ya existentes en su propia organización.
- *Ayuda a la organización a introducir sus mejoras más rápidamente.* El tiempo se ha convertido hoy en un factor tan importante en la competencia que los directivos de muchas industrias se ven forzados a encontrar medios para hacer las cosas mejor y más rápidamente. Una capacidad de benchmarking madura dentro de una organización le permitirá hacer las cosas mejor y más rápidamente al poder emplear más aprisa los procesos de benchmarking.
- *Tiene en sí el potencia de elevar significativamente las prestaciones colectivas de las empresas norteamericanas.* Imagine que los servicios de mantenimiento y posventa de cada empresa son tan buenos como los de Xerox. Imagine que los procesos de compras de cada empresa son tan buenos como los de Cummins Engine, o que el almacenaje y distribución de cada empresa es tan bueno como el de L. L. Bean. Los Estados Unidos

serían mucho más productivos si todos hicieran benchmarking continuamente y elevaran sus procesos clave hasta niveles de primera clase mundial. Podríamos, sin embargo, enfrentarnos con un problema grave de desempleo si cada organización mejora sus procesos clave mediante el benchmarking.²⁰ En la realidad, y según un reparto estadístico, el benchmarking será como cualquier otro proceso, ya que los límites de todas las organizaciones que lo practiquen para hacerse con el poder y los beneficios resultantes del benchmarking se colocarán netamente bajo una curva en forma de campana. Los que lo hagan mejor darán grandes pasos hacia delante. Los que no ¿...?

Esto es una visión superficial del benchmarking. En la práctica, con el benchmarking se trata de dar a la propia organización una ventaja competitiva y de superar la actuación de la competencia.

Puntos clave a recordar acerca del benchmarking son:

- Benchmarking es una herramienta de mejora crecientemente popular.
- Benchmarking está relacionado con procesos y prácticas.
- Benchmarking es un medio de identificar procesos que requieren cambios mayores.
- Benchmarking se hace entre compañías que lo aprueban y que pueden o no ser competidoras.
- Benchmarking compara tu proceso o práctica con el proceso o práctica mejor en su clase de la compañía meta.
- La meta de benchmarking es encontrar "los secretos del éxito" y luego adaptar y mejorar para tu propia aplicación.
- La razón fundamental del benchmarking

Después de la crisis del petróleo en 1974, los Estados Unidos habían perdido mucho de su liderazgo industrial, habían perdido mucho del mercado de la electrónica ante empresas como Sony, Hitachi y Panasonic. El impacto real la crisis del petróleo se dio en la industria del automóvil, cuando los consumidores norteamericanos cambiaron sus grandes autos domésticos por los eficientes autos japoneses. Aun al finalizar el embargo, los norteamericanos continuaron comprando autos japoneses porque para entonces eran mejores que sus contrapartes norteamericanas.

²⁰ George Pavlov, cuando era directivo de estrategia de ventas de Next Computer, mantenía la hipótesis de que el 25% de la fuerza del trabajo de Estados Unidos podría ser "transferido", si la dirección utilizara el benchmarking para fijar metas y proporcionar a los trabajadores restantes el conocimiento y los medios para acometer esas metas y desplegara diagramas con medidas y explicaciones para que los trabajadores tuvieran a la vista las tareas a realizar. El caos macroeconómico que uno entrevé en un mundo así haría probablemente levantarse a Karl Marx de su tumba. Sin embargo, las eficiencias crean oportunidades; se temió a la automatización porque eliminaría puestos de trabajo – y lo hizo. También generó nuevas profesiones, nuevas demandas y mayores oportunidades de trabajo.

El mundo estaba cambiando, industrias completas estaban cambiando de una parte del mundo a otra, y la mayor parte de ese movimiento provenía de Japón. Había razones para voltear hacia Japón para ver lo que estaban haciendo de forma diferente.

Lo que se aprendió fue que después de seguir las enseñanzas de Deming, Juran, Ishikawa, Taguchi, Ohno, y otros pioneros de la calidad, Japón había desarrollado prácticas y procesos superiores. Éstos condujeron a bienes manufacturados superiores a precios competitivos, - todo desde motocicletas a autos, a cámaras, a electrónica de toda clase, hasta construcción de buques. Tomó varios años de ver hacia Japón para darse cuenta de lo que había ocurrido: la superioridad de las prácticas y procesos japoneses.

Hace veinte años el benchmarking era comparar la industria norteamericana con la japonesa. Hoy benchmarking es comparar tu compañía con la mejor del mundo.

La razón fundamental del benchmarking es que no tiene sentido estar encerrado en un laboratorio intentando inventar un nuevo proceso que mejore el producto o reduzca el costo, cuando ese proceso ya existe.

El benchmarking se usa para mostrar que procesos son candidatos para mejora continua y cuales requieren cambios mayores. Benchmarking ofrece el camino más rápido a una notoria mejora de desempeño.

Algunos factores que conducen a las compañías al benchmarking son:

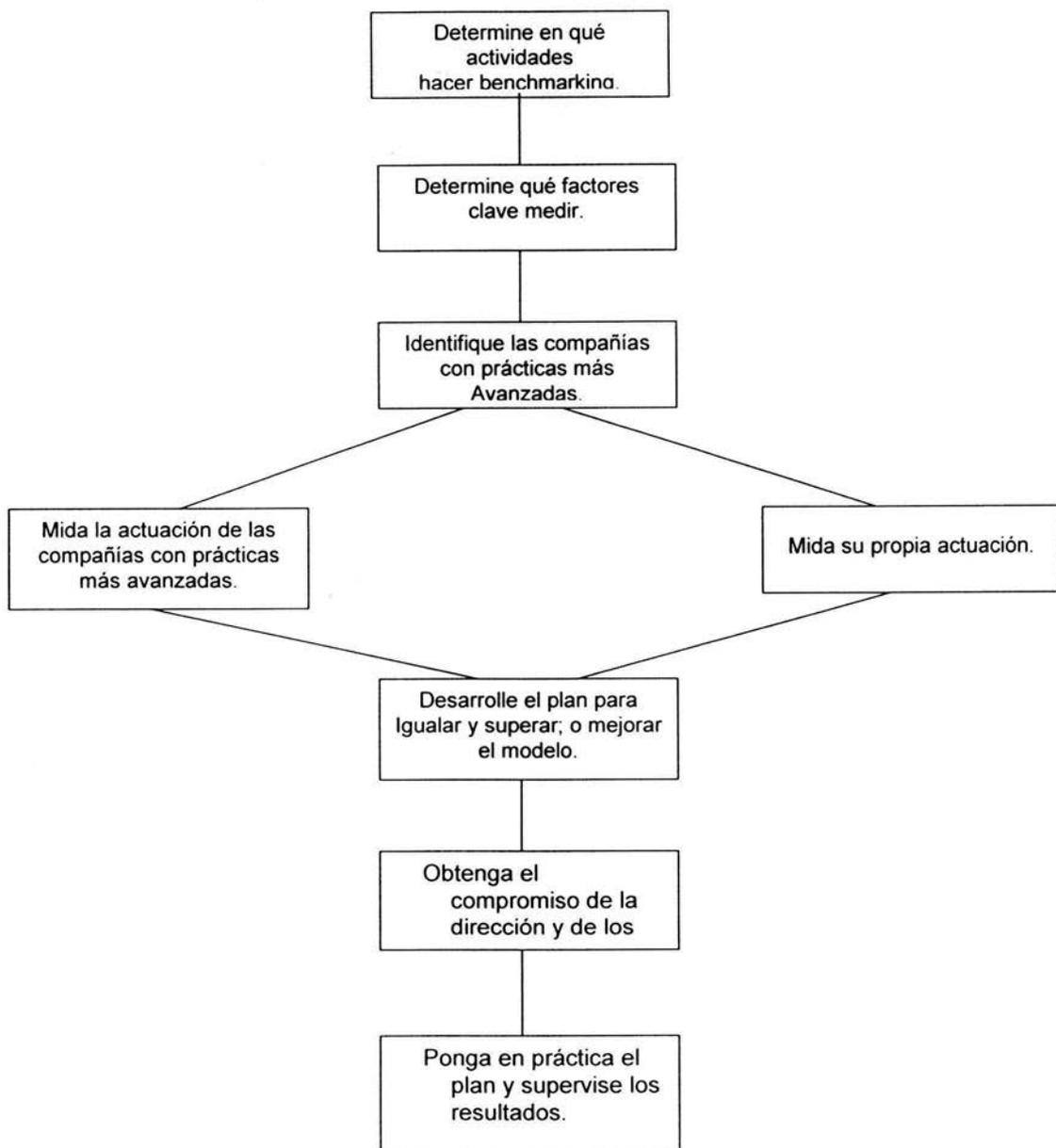
- Compromiso hacia la calidad total
- Orientación al cliente
- Tiempo de producto a mercado
- Tiempo de ciclo de manufactura
- Desempeño financiero

Las compañías que han ganado el Malcolm Baldrige apoyan el benchmarking.

Los puntos clave a recordar sobre benchmarking con relación a mejora continua son los siguientes:

- El actual mundo competitivo no permite tiempo para la mejora gradual en áreas en las que la compañía está muy atrás.
- El benchmarking le puede decir a una firma donde está con respecto a prácticas y procesos mejores en su clase, y cuales procesos deben ser cambiados.
- Benchmarking aporta un modelo mejor en su clase para ser adoptado, o mejorado.
- Los clientes modernos están mejor informados y demandan la calidad más alta y los precios más bajos. Las compañías tienen la opción de desempeñarse como el mejor o abandonar el negocio.
- El benchmarking apoya la calidad total al dar los mejores medios para la mejora rápida, significativa de procesos o prácticas.

Figura 3.1. El proceso de benchmarking de ocho pasos²¹.



²¹ BOXWELL Jr, Robert J. "Benchmarking para Competir con Ventaja". Ed. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A. España. 1994. pp. 106.

CAPITULO 4

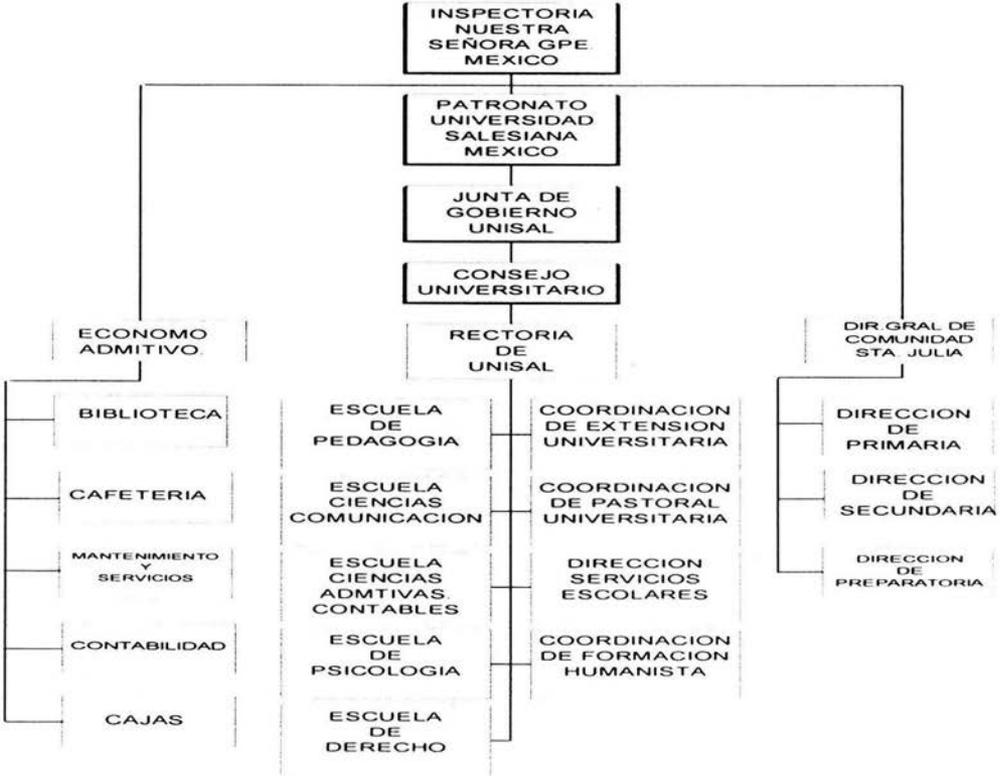
EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA

4.1 DATOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN

NOMBRE:	UNIVERSIDAD SALESIANA DE MEXICO DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES.
UBICACIÓN:	LAGUNA DE TAMIAHUAC # 97 COL. ANAHUAC. C.P. 11320 DELEGACIÓN MIGUEL HIDALGO.
SITIO WEB:	WWW.UNIVERSIDADSALESIANA.EDU.MX
GIRO:	INSTITUCIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS. EDUCACIÓN SUPERIOR.
ANTIGÜEDAD DE LA COMUNIDAD SALESIANA	111 AÑOS EN MEXICO.
ANTIGÜEDAD DE LA UNISAL:	Creada en 1972.
ANTIGÜEDAD DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES:	Inicio de operaciones en 1991.
NUMERO DE ALUMNOS DE LA UNISAL:	606
CARRERAS QUE IMPARTE:	7 CARRERAS Y 2 ESPECIALIDADES: <ul style="list-style-type: none"> • PEDAGOGÍA • PSICOLOGÍA • DERECHO • CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN • ADMINISTRACIÓN • CONTADURÍA • FILOSOFÍA (HUIPULCO) • ESPECIALIDAD DE PEDAGOGÍA UNIVERSITARIA • ESPECIALIDAD DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.
NUMERO DE ALUMNOS DEL DEPARTAMENTO:	75
NUMERO DOCENTES UNISAL :	120
NUMERO DOCENTES DEPTO.	25
INSTALACIONES:	<ul style="list-style-type: none"> • NUMERO DE SALONES: 26 • AUDITORIOS: 2 • CANCHAS DEPORTIVAS: BÁSQUETBOL, VOLEIBOL, FÚTBOL RÁPIDO. • OFICINAS ADMINISTRATIVAS • SALAS DE CONFERENCIAS: 4

- CAFETERÍA: 1
- TERRAZA PARA EVENTOS DIVERSOS: 1
- SALAS DE COMPUTO: 3
- BIBLIOTECA: 1 (ES GENERAL PARA TODOS LOS NIVELES ACADÉMICOS DEL CONSORCIO SANTA JULIA).
- ESTACIONAMIENTO: 1 CAPACIDAD DE 100 AUTOMÓVILES
- CONSULTORIOS PARA ATENCIÓN PSICOLÓGICA.
- INSTALACIONES DE RADIO Y TV.
- CAPILLA: 1
- SALAS DE JUNTAS: 2
- SANITARIOS.

• ORGANIGRAMA DEL ÁREA EDUCATIVA EN MÉXICO



INSTALACIONES.

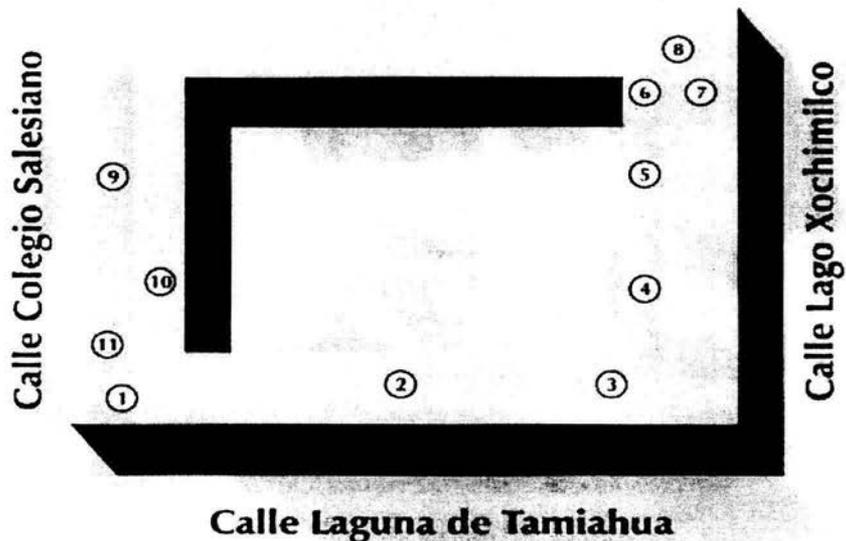


CROQUIS DE LOCALIZACIÓN



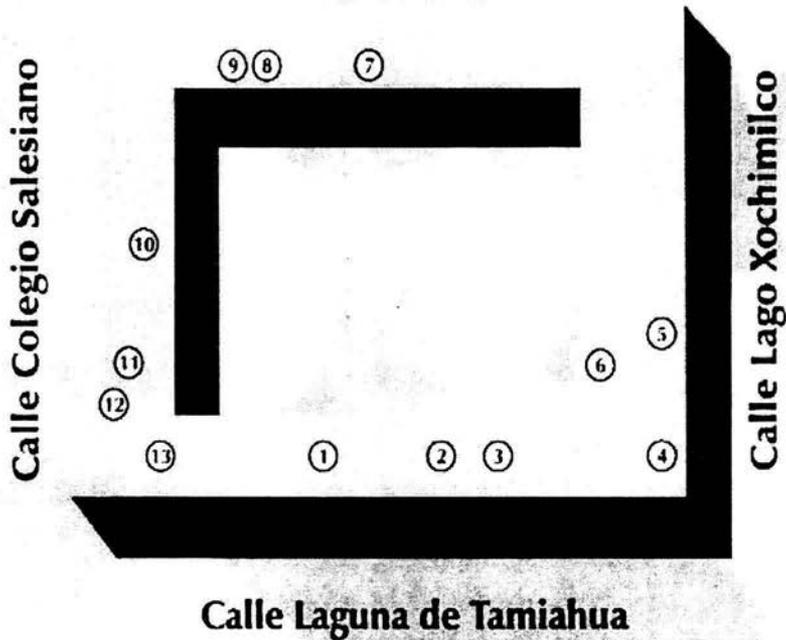
Planta Baja

- | | | |
|-----------------------|-------------------------|-----------------------------|
| 1.- Entrada Principal | 17.- Dir. Psicología | 24.- Dir. General |
| 2.- Prom. Univ. | 18.- Baños H-M | 25.- Copias |
| 3.- Entrada Patio | 19.- Dir. Admin. Cent. | 26.- Tel. Públicos |
| 4.- Sala Don Bosco | 20.- Dir. Comunic. | 27.- Hall de Caja |
| 5.- Cooperativa | 21.- Dir. Derecho | 28.- Caja |
| 6.- Baños H-M | 22.- Sec. Rectoría | 29.- Asistente de Derecho |
| 7.- Cafetería | 23.- Rectoría | 30.- Serv. Esc. Universidad |
| 8.- Sala Azul | 24.- Hall Rectoría | 31.- Dir. Gral. Acad. Univ. |
| 9.- Sala Usos Mult. | 25.- Sec. Pastoral | 32.- Sala de Maestros |
| 10.- Centro Capacit. | 26.- Ext. Universitaria | 33.- Baño |
| 11.- Baños M | 27.- Dir. Pedag. | 34.- Dir. Forma |
| 12.- Baños H | | 35.- Baño |



Primer Piso

- 1.- Biblioteca
- 2.- Terraza
- 3.- Computación
- 4.- Baños
- 5.- Sec. Universidad
- 6.- Sec. Universidad
- 7.- Salones de Admón.
- 8.- Sala Exám. Prof.
- 9.- Depto. Educativo Pastoral
- 10.- Salón Derecho
- 11.- Baños H-M



Segundo Piso

- | | |
|-------------------------|----------------------------|
| 1.- Sala | 7.- Capilla |
| 2.- Sala Glez. Torres | 8.- Coord. Act. |
| 3.- Sala | 9.- Depto. Psicoped. Prepa |
| 4.- Salones T.V. -Cabs. | 10.- Salones |
| 5.- Coord. Comunicación | 11.- Salón |
| 6.- Baños H-M | 12.- Baños |
| | 13.- Salones |

4.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.²²

4.2.1 CONCEPTUALIZACIÓN.

En muchas ocasiones por la mala aplicación de las técnicas administrativas, las organizaciones están muy deterioradas y deformadas ante un crecimiento desordenado de sus diferentes recursos. Por lo anterior, en todo avance científico hay un cambio y a través de éste se transforman las acciones y componentes, así la administración, al integrarse a dichos avances para cambiar de una estructura anacrónica a una moderna y aplicable, requiere del uso adecuado de las técnicas de la administración moderna. Ahora bien sabemos que el factor principal de desarrollo o deterioro de una organización es el personal, esto sirve de base para profundizar y conocer con certeza las causas y los efectos de la problemática desde la raíz de la organización, con el fin de aplicar el diagnóstico administrativo y establecer con objetividad parámetros claros y acordes con la realidad que se va a diagnosticar.

Así por lo tanto el diagnóstico lo conceptualizaremos de la siguiente forma: la palabra diagnóstico viene del griego *diagignosko* que significa <<distinguir, conocer>>. De acuerdo a la Real Academia Española es el conjunto de signos que sirven para fijar el carácter peculiar de una enfermedad según los signos que advierte. Y diagnóstico es el conocimiento diferencial de los signos de las enfermedades. Por lo que para fines administrativos tomaré el concepto del Mtro. Martínez Chávez²³ es un proceso de mejoramiento administrativo, abarca una serie de actividades destinadas a auxiliar al administrador y sus grupos de trabajo a describir y evaluar su sistema institucional. O bien es un proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema administrativo que permite destacar los elementos más significativos de una alteración en el desarrollo de las actividades de una institución.

Concomitante a lo anterior, considero que para realizar un diagnóstico eficiente el primer paso será reconocer, por parte de los directivos de la UNISAL, que algo está funcionando mal en la organización.

Asimismo, se puede decir que la problemática central de las organizaciones radica en la sub-administración de sus diferentes recursos, por esto, cada organización y sus diferentes componentes requieren un diagnóstico propio, y lo más atinado posible de la situación en que está inmersa cada organización, y la UNISAL no es la excepción, con el fin de proponer acciones más adecuadas para el correcto funcionamiento de todos los elementos que intervienen en ella.

²² MARTÍNEZ Chávez, Víctor M. "Diagnostico Administrativo, procedimientos, procesos, reingeniería y benchmarking." Ed. Trillas. México. 3° edición, 2002.

²³ *Ibidem*. pp. 263

Por otro lado cuanto más participación y responsabilidad se obtenga de quienes están directamente implicados en el cambio, mayor beneficio se obtendrá para la UNISAL, lo cual se reflejará en la moral de la organización si se logra la conciencia y la convicción del personal para que se interese en la transformación; así el proceso de cambio será más rápido.

Se puede aplicar el dicho de que “una organización se conoce por sus directivos”. La participación de todos los que estamos implicados, hace que el cambio sea más rápido y efectivo, partiendo del principio de que **“todo es útil a la organización siempre y cuando esté desempeñando el papel que le corresponde”**.

Cabe hacer mención que las transformaciones aceleradas no benefician a las organizaciones, pues lo paulatino pero firme, permite identificar plenamente lo ajustable en el proceso de cambio de la organización para lograr los objetivos y metas encomendadas.

4.3 DIAGNÓSTICO DE LA UNISAL

Adicional a lo anterior, se busca lo siguiente:

- ❖ Generar la suficiente retroinformación a todos los integrantes de la organización.
- ❖ Propiciar la aplicación de medidas correctivas adecuadas mediante la definición de:
 - ¿Cuáles son los problemas de la Universidad?
 - ¿Quién puede y debe comprometerse en la resolución de los problemas?
 - ¿Cómo se sabrá que los problemas se han resuelto?
- ❖ Ser una base para desarrollar en los directivos habilidades para detectar problemas potenciales y los resuelvan en forma preventiva.
- ❖ Descubrir las oportunidades de desarrollo y de enriquecimiento del trabajo a partir de la información obtenida.

A continuación se presentan los diferentes elementos de información, recolectados y observados en la propia universidad así como de mi experiencia; para un diagnóstico, este se hará en cinco vertientes o subsistemas para tener una base metodológica, tomando como base el modelo del Mtro. Martínez Chávez²⁴:

²⁴ MARTÍNEZ Chávez, Víctor M. "Diagnóstico Administrativo, procedimientos, procesos, reingeniería y benchmarking." Ed. Trillas. México. 3ª edición, 2002.

4.3.1. SUBSISTEMA TELEOLÓGICO

En este subsistema se fundamentan la congruencia de los objetivos y de las metas, incluye la misión y visión, ideario, filosofía, propósitos de la UNISAL. Comprende los siguientes aspectos:

- Existencia de objetivos y elementos fundamentales
- Proceso para la determinación de objetivos
- Comunicación y aceptación de los objetivos
- Cumplimiento y adaptación de los objetivos

DIAGNÓSTICO GENERAL

CUESTIONAMIENTO	SI	NO
EXISTENCIA DE PROPÓSITO, MISIÓN Y VISIÓN		
¿Se ha determinado el propósito de la Universidad Salesiana?	✓	
¿Se ha definido la misión o misiones de la Universidad Salesiana?	✓	
¿Se tiene determinada la visión de la Universidad Salesiana?		✓
DIAGNÓSTICO ESPECÍFICO		
FILOSOFÍA INSTITUCIONAL		
<ul style="list-style-type: none"> Falta profundizar y difundir el ideario, misión y visión de la Universidad Complejidad de poner en práctica, en todos los ámbitos, un ideario que en muchos aspectos se aparta de una cotidianeidad con otros valores, (fijar estrategias). Falta de identificación del personal con los mismos. 		

EXISTENCIA DE OBJETIVOS		
¿Se determinan los objetivos generales y los específicos en la Universidad Salesiana?		✓
¿Se señalan objetivos a corto, mediano y largo plazos?		✓
¿Existe unidad entre los objetivos de la institución y los programas de trabajo de las unidades ejecutivas?		✓
¿Son los objetivos generales lo suficientemente altos para promover el desarrollo de la institución y a la vez alcanzables?		✓
PROCESO PARA LA DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS		
¿Existe un proceso para la determinación de los objetivos?		✓
¿Participa el grupo de trabajo en la definición de los objetivos?		✓
¿Se aportan ideas sobre cómo alcanzar los objetivos en el proceso de definición de los mismos?		✓
¿Posee el grupo las habilidades necesarias para definir los objetivos?		✓
COMUNICACIÓN Y ACEPTACIÓN DE LOS OBJETIVOS		
¿Existe algún modelo específico para dar a conocer los objetivos a quienes deben obtenerlos?		✓
¿Se enuncian claramente los objetivos que se desean en la institución?		✓

¿Entienden y aceptan los grupos los objetivos institucionales?		✓
¿Sabén los individuos cómo se relaciona su trabajo con los objetivos de la institución?		✓
CUMPLIMIENTO Y ADAPTACIÓN DE LOS OBJETIVOS		
¿Están los objetivos relacionados con alguna unidad de medida?		✓
¿Se están cumpliendo los objetivos señalados?		✓
¿Existe algún mecanismo para adaptar los objetivos a las demandas del medio?		✓
¿Son consistentes los objetivos aunque sufran variaciones periódicas?		✓

DIAGNÓSTICO ESPECÍFICO	
OBJETIVOS Y METAS	
<ul style="list-style-type: none"> No se establecen objetivos y metas, ni en forma empírica ni en forma metodológica, en las diversas áreas de la UNISAL, solo se establecen programas de actividades a realizar y se orientan a mantener a la organización en su medio, más no como una evolución o progreso, es decir sólo en forma reactiva más no proactiva. 	

4.3.2. SUBSISTEMA ORGANIZACIONAL

Este subsistema se enfoca a diagnosticar el diseño organizacional estructural y funcional de la UNISAL para tal efecto se analizan los siguientes elementos:

- Existencia de la estructura o diseño organizacional.
- Realidad estructural y funcional
- Descripción o distribución de funciones
- Puestos o unidades de organización
- Comunicación y estructura, es decir sistema de comunicación organizacional
- Toma de decisiones, congruencia con la estructura y con la autoridad responsabilidad.
- Conflictos en la estructura, entre directivos, supervisores y empleados.

DIAGNÓSTICO GENERAL

CUESTIONAMIENTO	SI	NO
EXISTENCIA DE ESTRUCTURA		
¿Existe una estructura básica en la institución?	✓	
¿Es congruente la estructura con los objetivos institucionales?		✓
¿Se ha incluido el aspecto estructural en la planeación a corto, mediano y largo plazos?		✓
¿Se ha planeado la estructura para ser flexible?		✓
REALIDAD ESTRUCTURAL		
¿Coinciden los organigramas con la estructura real de la Institución?		✓
¿Se revisan y adaptan los organigramas a los cambios de la estructura?		✓

¿Sabían los individuos a quién deben informar y a quién deben orientar en su trabajo?	✓	
¿Están satisfechos los directivos con el subsistema estructural de la institución?		✓
DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES		
¿Existe alguna organización por funciones previa a la organización por puestos?		✓
¿Tienen las funciones principales la importancia que les corresponde en la estructura?		✓
¿Existe un equilibrio entre la delegación de funciones y el control?		✓
¿Existe un equilibrio entre la asignación de funciones y la dotación de autoridad?		✓
UNIDADES DE ORGANIZACIÓN (PUESTOS)		
¿Están señaladas claramente las responsabilidades de las unidades de organización?		✓
¿Se encuentra indicado en algún documento el comportamiento deseado entre unidades distintas para la ejecución del trabajo?		✓
¿Hay conciencia entre todos los funcionarios ejecutivos respecto de una necesidad de integración para la ejecución del trabajo?	✓	
¿Existen traslapes o duplicación en la ejecución de las labores?	✓	
COMUNICACIÓN Y ESTRUCTURA		
¿Es la comunicación vertical y horizontal?	✓	
¿Existen filtros y procesos rápidos para la comunicación?	✓	
¿Es la comunicación verbal o escrita congruente con la actividad que se va a desarrollar?	✓	
¿Existe un Clima o tono de la comunicación en la institución?		✓
TOMA DE DECISIONES		
¿Facilita la estructura la toma de decisiones?		✓
¿Toma las decisiones de actividades importantes el órgano del nivel jerárquico correspondiente?		✓
¿Se basa la autoridad para la toma de decisiones en un criterio del conocimiento tecnológico en la materia de la decisión?		✓
¿Condiciona la estructura el estilo de dirección de los funcionarios?	✓	
CONFLICTOS EN LA ESTRUCTURA		
¿Existen conflictos frecuentes o fuertes entre los directivos y sus subordinados?		✓
¿Existen normas claras para manejar dichos conflictos?		✓
¿Intervienen los involucrados en un conflicto en su solución?	✓	
¿Provoca conflictos en la estructura el sistema de recompensas al trabajo?	✓	

DIAGNÓSTICO ESPECÍFICO

❖ FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

- Faltan políticas y procedimientos claros que delimiten funciones en el momento de contratación del personal de la UNISAL

- Falta manual organizativo que delimite funciones del personal
- Falta potenciar y apuntalar las escuelas y departamentos a través de personal administrativo de apoyo
- No hay definición clara de funciones y atribuciones de quienes están involucrados en los procesos.

❖ **COMUNICACIÓN.**

- Falta un sistema de comunicación interna
- No existen publicaciones de difusión científico-técnica
- No existen reportes de publicaciones realizadas o premios obtenidos por los académicos de la Universidad

4.3.3. SUBSISTEMA SOCIAL Y DEL PERSONAL

El subsistema comprende los aspectos sociales del personal que participa en la organización, desde el punto de vista individual a nivel particular y/o de la organización así como su comportamiento laboral. Comprende los siguientes aspectos:

- e. Función del individuo.
- f. Visión del individuo respecto de la institución
- g. Aprovechamiento del personal
- h. Desarrollo de habilidades.
- i. Integración de equipos de trabajo.
- j. Coordinación entre grupos de trabajo.
- k. Manejo de conflictos

DIAGNÓSTICO GENERAL

CUESTIONAMIENTO	SI	NO
<i>FUNCIÓN DEL INDIVIDUO</i>		
¿Está consciente la institución de las necesidades humanas del personal?		✓
¿Se considera a las personas únicamente como fuerza de trabajo?	✓	
¿Coincide el resultado de la actividad del individuo con las expectativas de la institución?		✓
¿Determinan el comportamiento individual normas "culturalmente" integradas en la institución?	✓	
<i>VISIÓN DEL INDIVIDUO RESPECTO DE LA INSTITUCIÓN</i>		
¿Tiene el individuo una visión de su realización dentro de la institución?	✓	
¿Es positiva la actitud del individuo hacia aspectos como objetivos, dirección y recompensa al trabajo?		✓
¿Existen aspectos de la institución que provoquen el disgusto del individuo?	✓	
¿Existe un anhelo del individuo de cómo quisiera que fuera la institución?	✓	

APROVECHAMIENTO DEL PERSONAL		
¿Existe el personal adecuado, en cuanto a número y capacidad, para el desarrollo de las actividades de la institución?		✓
¿Se utiliza todo el personal disponible?	✓	
Se propicia el desarrollo de una "carrera" dentro de la institución?		✓
¿Existe un estilo predominante de dirección del personal en la institución?	✓	
DESARROLLO DE HABILIDADES		
¿Se establece con claridad el conjunto de habilidades que un directivo requiere de sus subordinados?		✓
¿Se necesita alguna capacitación técnica para desarrollar determinadas habilidades?	✓	
¿Se capacita al individuo para el trabajo en conjunto?		✓
¿Existe un equilibrio en las capacidades de trabajo de las unidades de organización?		✓
INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO		
¿Existe el concepto o la idea de equipo de trabajo?		✓
¿Son los directivos y sus subordinados en verdad colaboradores?		✓
¿Están conformes los integrantes de los grupos de trabajo con el clima de las relaciones interpersonales?		✓
¿Se transmite con facilidad entre el equipo de trabajo, la información sobre objetivos, reglamentos?	✓	
COORDINACIÓN ENTRE GRUPOS DE TRABAJO		
¿Se observa apoyo entre los grupos de trabajo?		✓
¿Corresponden las imágenes que se forman entre diversos grupos con su propia percepción, en el sentido de la colaboración en el trabajo?		✓
¿Existe armonía entre los grupos asesores y los grupos de línea?		✓
¿Tienen credibilidad los grupos entre ellos mismos?		✓
MANEJO DE CONFLICTOS		
¿Se manejan abiertamente los conflictos del individuo en la institución?		✓
¿Tienen problemas los individuos para realizar el trabajo en equipo?	✓	
¿Se presentan interferencias de trabajo entre grupos distintos?	✓	
¿Se dan a conocer los problemas intergrupales y se manejan abiertamente?		✓

DIAGNÓSTICO ESPECÍFICO
<p>❖ DOCENTES.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aceptación en preparación y calidad de docentes aceptable y más que aceptable • Falta formación permanente de los maestros • Falta la sistematización de todos los procesos respecto a las actividades docentes, tales como: <ol style="list-style-type: none"> i. Contratación, recontractación y rescisión de contratos

- ii. Formación permanente
 - iii. Escalafón
 - iv. Evaluación docente
 - Falta coordinación respecto a la Administración de Recursos Humanos
 - Falta un programa de superación académica para los maestros, en aspectos de crecimiento profesional como de otro tipo de incentivos.
- ❖ **COORDINACIÓN EN SECCIONES**
- Falta una mayor coordinación entre Oratorio, Centro de Capacitación, Primaria, Secundaria, Preparatoria y Universidad en lo que son recursos comunes: biblioteca, cómputo, Internet, patio, Sala Don Bosco, Terraza, Cañitas, cañón, cafetería, etc.
 - No es eficiente la coordinación entre escuelas y departamentos para el uso de algunas instalaciones (Vg. salas de cómputo, conferencias)
- ❖ **DESARROLLO DEL PERSONAL**
- Falta capacitación del personal administrativo y de servicios respecto a lo que brinda la UNISAL y las funciones propias de su cargo
 - Falta, en general en todo el personal, conocimiento del Sistema Preventivo Salesiano y otros aspectos respecto al ideario y normatividad de la Institución.
 - No existen sistemas internos de fomento para la formación permanente del personal, así como programas de becas o apoyo para la formación permanente del personal.

4.3.4. SUBSISTEMA JURÍDICO

Este subsistema pretende evaluar la naturaleza de institución y su marco jurídico, los cuales se fundamenta la UNISAL a fin de que ésta conozca sus derechos y deberes ante las autoridades estatales y federales. Comprenden los siguientes elementos:

- a. Naturaleza de la Universidad y marco jurídico.
- b. Relación entre la legalidad y la acción administrativa
- c. Adecuación de la actividad administrativa a la legalidad.
- d. Función jurídica.
- e. Procedimientos jurídicos.

DIAGNÓSTICO GENERAL

CUESTIONAMIENTO	SI	NO
NATURALEZA DE LA INSTITUCIÓN Y MARCO JURÍDICO		
¿Está clara la naturaleza jurídica de la institución?		✓
¿Se conocen los ordenamientos legales positivos que tienen mayor aplicación en la institución?	✓	
¿Intervienen los órganos de la institución en el cumplimiento de estas disposiciones?	✓	
¿Se realiza este cumplimiento materialmente?		✓

RELACIÓN ENTRE LA LEGALIDAD Y LA ACCIÓN ADMINISTRATIVA		
¿Se entiende en la institución que la administración se debe conformar en un subsistema normativo jurídico determinado?		✓
¿Se sustenta el sistema administrativo en el subsistema normativo?		✓
¿Se comprende la relación entre una estructura legal y el hecho social de la administración?		✓
¿Se tienen dispuestos límites a la acción administrativa sin ajustarse a las modalidades legales?		✓
ADECUACIÓN DE LA ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA A LA LEGALIDAD		
¿Adecuan en la institución los órganos administrativos su actuación a las modalidades legales establecidas?		✓
¿Están previstas las actividades que determinen situaciones jurídicas o sea, relaciones de derechos y obligaciones?	✓	
¿Se ajustan las acciones jurídicas de la institución a los preceptos legales positivos?	✓	
¿Existe la información jurídica sobre la responsabilidad en que incurren aquellos directivos que no observan los ordenamientos legales positivos?	✓	
FUNCIÓN JURÍDICA		
¿Existe en la institución la función jurídica?		✓
¿Tiene objetivos específicos la función jurídica en la institución?		✓
¿Se tiene una idea clara de cuáles son los principales actos jurídicos que celebra la institución?		✓
¿Se conoce en la institución cuáles son los requisitos legales que deben cubrir los procedimientos administrativos?	✓	
PROCEDIMIENTOS JURÍDICOS		
¿Se sabe cuáles son los procedimientos para cumplir con las disposiciones de carácter laboral en la institución?		✓
¿Se conoce cuáles son los procedimientos para cumplir las disposiciones fiscales que operan en las actividades de la institución?	✓	

DIAGNÓSTICO ESPECÍFICO
<p>❖ NORMATIVIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento del marco institucional y normativo • Falta de revisar, completar y aplicar la normatividad en diferentes aspectos administrativos y académicos. • Falta de identificación con los mismos • Algunas normas consuetudinarias que dañan el funcionamiento ordenado y "normado" de la institución.

4.3.5. SUBSISTEMA FUNCIONAL

En este subsistema se busca diagnosticar la ejecución de las operaciones y funciones realizadas dentro de la UNISAL, comprende los siguientes elementos:

- Conocimientos funcionales
- Establecimientos de estándares de eficiencia e indicadores.
- Manuales de operación o procedimientos o procesos.
- Capacidad de adaptación.
- Manejo de tecnología de la información.
- Sistemas de información.

DIAGNÓSTICO GENERAL

CUESTIONAMIENTO	SI	NO
CONOCIMIENTOS FUNCIONALES		
¿Existe una base común de conocimientos sobre el funcionamiento de la institución?		✓
¿Participan los empleados en el establecimiento de dichos conocimientos y se comunican entre ellos?		✓
¿Existen y se conocen gráficas explicativas de los flujos de las actividades?		✓
¿Se contempla en los flujos de actividades la participación de distintos equipos de trabajo?		✓
PLANEACIÓN DEL TRABAJO		
¿Se describen los objetivos en los programas de actividades?		✓
¿Están adecuadamente diseñados los programas de acuerdo con las características de la institución?	✓	
¿Existe una interrelación buscada y no casual en los programas de trabajo?		✓
¿Corresponden los programas a una actividad de planeación general de la institución?		✓
ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES DE EFICIENCIA		
¿Existen estándares de eficiencia para cada programa de trabajo		✓
¿Son razonables esos estándares en relación con la ejecución práctica del programa?		✓
¿Existen sistemas de evaluación de la aportación de los programas a la consecución de los objetivos institucionales?		✓
¿Están diseñados los trabajos de tal manera que propicien la superación de quienes los llevan a cabo?		✓
MANUALES DE OPERACIÓN		
¿Se dispone de manuales de operación actualizados?		✓
¿Se utilizan efectivamente los manuales en la realización de los trabajos?		✓
¿Adoptan los funcionarios libremente los procedimientos a las	✓	

necesidades concretas de operación?		
¿Se cumple con las medidas de control interno dispuestas por la institución?		✓
CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN		
¿Se consideran diversas opciones para la ejecución del trabajo orientadas a la reducción de esfuerzo y costo?		✓
¿Son hábiles los ejecutivos responsables de la operación de la institución en la resolución de problemas específicos?		✓
¿Se adaptan los directivos fácilmente ante cambios en sistemas y políticas?	✓	
¿Se orientan los procedimientos de trabajo, a partir de los resultados obtenidos en evaluaciones periódicas?	✓	

DIAGNÓSTICO ESPECÍFICO	
❖ ASPECTOS ACADÉMICOS GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de los programas académicos, de investigación y servicio a la comunidad • Falta de adecuación de los programas académicos a las necesidades profesionales. 	
❖ ALUMNOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Procesos poco claros de ingreso, inscripción y reinscripción, incluidos perfiles de ingreso • Procesos poco claros en concesión de becas • Falta de seguimiento de los alumnos de acuerdo con los exámenes de ingreso • Buena percepción interna del ambiente académico • Regular percepción del ambiente académico en comparación con otras instituciones • Falta la sistematización de los procesos de calificación y evaluación de los alumnos. • Falta de programas becarios y procedimientos para la asignación de becarios para programas de asistencia becaria. 	
❖ BIBLIOTECA	
<ul style="list-style-type: none"> • Faltas y fallan procesos de mantenimiento de biblioteca. • Fallas de procesos de préstamo y control. • Falta de capacitación de personal y de usuarios. • Falta de políticas para el desarrollo y adquisición. • Falta de medios para consulta, préstamo y reserva en el acervo. 	
❖ INFORMÁTICA	
<ul style="list-style-type: none"> • Falta un plan claro de desarrollo informático. • Asignación de recursos es deficiente. • Servicio de Internet no adecuado. • Sistema de control computacional obsoleto. 	

❖ **SERVICIOS A ESTUDIANTES (PROGRAMAS EXTRACURRICULARES)**

- Falta desarrollar los procedimientos y normas.
- Difusión y comunicación de estos programas es deficiente
- Falta motivación para el desarrollo de estos programas.
- Falta potenciar la asistencia salesiana.

❖ **INSTALACIONES**

- Desaprovechamiento de las instalaciones para las actividades de las escuelas.
- Desconocimiento de los espacios deportivos fuera del campus.
- Falta de un plan integral de Seguridad Civil.
- Mobiliario de los salones deficiente y obsoleto no acorde con el nivel universitario.
- Falta modernizar la funcionalidad e imagen de la cafetería.
- Buena percepción de la distribución de los espacios para lo académico
- Estacionamiento: falta de coordinación y comunicación, entre las secciones, debido a la extensión de los horarios deportivos de Prepa y presencia de niños de secundaria y primaria sin cuidado de adultos después de las cuatro de la tarde, hora de entrada de alumnos universitarios con vehículo.

❖ **FINANZAS**

- Faltan procedimientos y presupuestos financieros para asignación de becas
- Falta de estudios participativos en la elaboración de los presupuestos financieros.
- Falta de mecanismos para la determinación del costo de las colegiaturas
- Falta de asignación de recursos de acuerdo a criterios de planeación financiera a escuelas, departamentos y coordinaciones y proyectos especiales.
- Procedimientos de cobro de colegiaturas y pago de nóminas anticuados y lentos.
- Atención al público que provoca molestias por lentitud en la cobranza.
- Horario de atención demasiado restringido.
- No hay diferenciación en la atención a maestros y alumnos.
- Falta de presencia de una autoridad administrativa con capacidad última de resolución de problemas de tipo económico.
- Deficientes suministro de material de oficina requerido por las áreas.
- Faltan procedimientos de asignación de recursos a las diferentes escuelas y departamentos. (actividades especiales, equipo administrativo y didáctico, etc.)

❖ **VINCULACIÓN**

- Existen buenos lazos con instituciones hermanas a través de AMIESIC y CUICAM. No se han aprovechado otros tipos de vinculación a través de FIMPES, OUI, FIUC.
- Deficiente vinculación con ex – alumnos, que incluya aspectos de apoyo institucional y de promoción.
- Falta de aprovechamiento de algunos vínculos con empresas y deficiencia en la obtención de nuevos vínculos, faltan convenios.

❖ **SERVICIOS ESCOLARES**

- Falta de procedimientos claros para la entrega de papeles una vez vencidos los plazos.
- Falta una planeación más esmerada de las fechas de vencimiento.
- Falta de sistema de penalizaciones.
- Falta información de rendimiento escolar.
- Falta de procesos de compartir información.
- Atención inadecuada al público, lo que provoca molestias.

❖ **SERVICIOS GENERALES Y DE INTENDENCIA**

- Falta puntualidad para abrir la puerta del estacionamiento.
- Falta un servicio de control de acceso de vehículos efectivo.
- Falta un sistema de vigilancia interno.
- Limpieza en los baños deficiente,
- vigilancia insuficiente para reponer material higiénico
- Faltan procedimientos de control efectivo respecto al mantenimiento de las instalaciones, coordinado con otras secciones
- Recepción no se saben dar indicaciones claras donde realizar los diferentes trámites dentro de la UNISAL.

❖ **INSTALACIONES**

- Falta respeto de espacios y tiempos entre las secciones
- Salas de maestros descuidadas y subutilizadas
- Sistema telefónico obsoleto, donde no se toman o pasan los recados. Sólo una línea telefónica en el área de dirección de UNISAL
- Faltan señalamientos claros para los espacios educativos, administrativos, de servicios y respecto a seguridad.
- Algunos salones muy ruidosos; otros muy cerrados y sin ventilación
- Algunos salones con pupitres de "primaria o secundaria" en universidad.
- Algunos salones que no pueden obscurecerse suficientemente para proyectar acetatos
- La mayoría de salones con pizarrones de gis

❖ **EQUIPO DIDÁCTICO**

- Faltan procedimientos claros para la reserva y control de préstamo.
- Es necesario eficientar los préstamos, en personal y cantidad de material, para que se realicen en tiempo y en forma.
- Falta un plan financiero para adquisición y mantenimiento del equipo.

❖ **PROMOCIÓN UNIVERSITARIA**

- Falta propiamente un "departamento" especializado de promoción o más bien de mercadotecnia.
- Falta un plan de mercadotecnia, definiendo características competitivas, "nicho" de mercado y servicios que se prestarán y en qué condiciones.
- Recursos económicos limitados para la promoción
- Falta de promoción y conocimiento de la UNISAL en las Preparatorias Salesianas.
- Falta el personal adecuado y especializado para la mercadotecnia universitaria.

❖ PASTORALIZACIÓN

- Dirección General de Servicios Educativos Pastorales "vacante" y sus coordinaciones trabajan aisladamente
- Falta de apoyo de un salesiano, de la asistencia salesiana
- Falta de comunicación del equipo para con directores y de interés por ambas partes, de mutuo involucramiento.
- Falta de conciencia y conocimiento de las actividades que se realizan en los alumnos para involucrarse en ellas, y del apoyo de docentes y del resto del personal para motivar y difundirlas.
- No se conoce el "ambiente" salesiano, lo pastoral, en todo, deportivo, académico, culturales, etc.
- Formación Permanente "prescindente" de su función de apoyo en la formación del personal y los alumnos en la Espiritualidad Juvenil Salesiana, en coordinación con Formación Humanista y Pastoral.
- Falta algo de lo cotidiano que incida en los alumnos y docentes que los lleve a la salesianización.
- Falta de discusión colectiva y estratégica en la definición más clara del rol y papel de Formación Humanista en su integración en el plan educativo como lo "distintivo" de la Universidad

❖ DESARROLLO ACADÉMICO – PROGRAMA DOCENTE

- Falta implementar evaluación curricular
- Falta revisar y actualización de los planes y programas a las nuevas realidades (Vg. ciclo común administración y contaduría)
- Falta estudio transversal (horizontal) entre los programas de los diferentes planes (ir hacia departamentalización y tiempo completo)
- Falta asesoría psico-pedagógica y didáctica a los maestros, como el acompañamiento a los alumnos.
- Falta banco de datos de docentes, con datos fundamentales que sirvan para elaborar directorio y poder promoverlos en programas transversales, formación permanente y postgrados.
- Falta programa institucional de evaluación docente en "sentido" del desarrollo académico.

❖ EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

- Falta definir extensión universitaria.
- Falta, en base a esa definición, darle un lugar en el organigrama general y estructurarla (actualmente se reduce al reconocimiento de algunos diplomados externos).

❖ INVESTIGACIÓN

- Falta un plan rector institucional de desarrollo de la investigación.
- Falta definir las líneas institucionales de investigación.
- Falta programa institucional de publicaciones, tanto científicas como de difusión.

Después de haber hecho un análisis retrospectivo y de la situación actual a través del examen de factores históricos, evolutivos, espaciales y especiales, se tiene

como producto una evaluación administrativa de la Universidad Salesiana y su Departamento de Ciencias Administrativas y Contables que a continuación se desglosa:

RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA UNISAL

SUBSISTEMA	DIAGNÓSTICO
TELEOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> • No se tiene definida la visión de la UNISAL. • El establecimiento de objetivos se realiza en forma empírica y reactiva. • No se realiza la planeación estratégica, se podría decir que solo en forma empírica la planeación operativa. • El departamento de ciencias administrativas y contables no cuenta con su misión y visión.
ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • No existen manuales administrativos que indiquen los procesos y las funciones formales de las diferentes unidades organizacionales de la UNISAL. • Consecuentemente no existen sistemas formales de comunicación, aunque no obstante si se encuentran delimitadas las áreas de responsabilidad y funcionalidad en forma empírica.
SOCIAL Y DEL PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> • La preparación y calidad de docentes aceptable y más que aceptable. • Falta formación permanente de los maestros • Falta la sistematización de todos los procesos respecto a las actividades docentes, tales como: Contratación, recontractación y rescisión de contratos; formación permanente, escalafón y evaluación docente. • Falta Administración de Recursos Humanos, sólo existe la función de control. • Falta un programa de superación académica para los maestros, en aspectos de crecimiento profesional así como de otro tipo de incentivos.
JURÍDICO	<ul style="list-style-type: none"> • Poco conocimiento en todos los niveles del marco institucional y normativo, se incluye al alumnado. • Falta revisar, completar y aplicar la normatividad en diferentes aspectos administrativos y académicos. • Falta de identificación con los mismos • Practica de algunas normas consuetudinarias que dañan el funcionamiento ordenado y "normado" de la institución, realizadas por costumbre.
FUNCIONAL	<p>En este subsistema se exponen las mayores deficiencias de la operatividad de la UNISAL. En esta parte los presento en forma resumida y los más relevantes.</p> <p>❖ ASPECTOS ACADÉMICOS GENERALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de adecuación de los programas académicos a las necesidades profesionales actuales.

	<ul style="list-style-type: none"> ❖ ALUMNOS <ul style="list-style-type: none"> • Procesos poco claros de ingreso, inscripción y reinscripción, incluidos perfiles de ingreso y falta reforzar el seguimiento no sólo académico sino personal. • Procesos poco claros en concesión de becas • Buena percepción interna del ambiente académico • en comparación con otras instituciones • Falta la sistematización de los procesos de calificación y evaluación de los alumnos. ❖ BIBLIOTECA <ul style="list-style-type: none"> • Falta de una adecuada administración del servicio de la biblioteca. • Falta una biblioteca moderna a nivel universitario, tanto en funcionamiento como en instalaciones. ❖ INFORMÁTICA <ul style="list-style-type: none"> • Falta un plan claro de desarrollo informático. • Asignación de recursos tanto económicos como de personal es deficiente. • Servicio de Internet no adecuado y sistema de control de acceso y uso obsoleto. ❖ SERVICIOS A ESTUDIANTES (PROGRAMAS EXTRACURRICULARES) <ul style="list-style-type: none"> • Difusión y comunicación de estos programas es deficiente • Falta motivación para el desarrollo de estos programas. ❖ INSTALACIONES <ul style="list-style-type: none"> • No adecuadas para el ambiente universitario ya que sólo se aprovechan los espacios que utilizan en el turno matutino las secciones de primaria, secundaria y preparatoria, pocas son las instalaciones que tienen un uso adecuado universitario. • Estacionamiento: falta de coordinación y comunicación, entre las secciones, debido a la extensión de los horarios deportivos de Prepa y presencia de niños de secundaria y primaria sin cuidado de adultos después de las cuatro de la tarde, hora de entrada de alumnos universitarios con vehículo. ❖ FINANZAS <ul style="list-style-type: none"> • Falta una Administración financiera, ya que no existen proyecciones financieras, asignación de recursos de acuerdo a criterios de planeación financiera para asignación de recursos económicos a escuelas, departamentos. • Faltan planes de financiamiento para alumnado como son becas/crédito. coordinaciones y proyectos
--	--

	<p>especiales.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ VINCULACIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Existen buenos lazos con instituciones hermanas a través de AMIESIC y CUICAM. No se han aprovechado otros tipos de vinculación a través de FIMPES, OUI, FIUC.ANFECA, CCPM, CONLA, SECRETARIA DE ECONOMÍA. ALUMNOS EGRESADOS y EMPRESAS. ❖ SERVICIOS ESCOLARES <ul style="list-style-type: none"> • Falta sistema de información de rendimiento escolar. • Atención inadecuada al público, lo que provoca molestias. ❖ SERVICIOS GENERALES Y DE INTENDENCIA <ul style="list-style-type: none"> • Falta un sistema de supervisión de mantenimiento y limpieza de áreas y material higiénico, así como de control de acceso vehicular, para las horas hábiles de la universidad. ❖ EQUIPO DIDÁCTICO <ul style="list-style-type: none"> • Faltan procedimientos claros para la reserva, utilización y control de equipo, para que se realicen en tiempo y en forma. • Falta un plan financiero para adquisición y mantenimiento del equipo. ❖ PROMOCIÓN UNIVERSITARIA <ul style="list-style-type: none"> • Falta un plan de mercadotecnia, definiendo características competitivas, "nicho" de mercado y servicios que se prestarán y en qué condiciones. • Falta reforzar la promoción y conocimiento de la UNISAL en las Preparatorias Salesianas. • Falta el personal adecuado y especializado para la mercadotecnia universitaria. ❖ PASTORALIZACIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Falta de conciencia y conocimiento en los alumnos, de las actividades que se realizan para involucrarse en ellas, y del apoyo de docentes y del resto del personal para motivar y difundirlas. • No se conoce el "ambiente" salesiano pastoral, en todo, deportivo, académico, culturales, etc. • Falta definición más clara del rol y papel de Formación Humanista en su integración en el plan educativo como lo "distintivo" de la Universidad ❖ DESARROLLO ACADÉMICO – PROGRAMA DOCENTE <ul style="list-style-type: none"> • Falta revisar y actualización de los planes y programas a las nuevas realidades (Vg. ciclo común administración y contaduría) • Falta asesoría psico-pedagógica y didáctica a los
--	--

	<p>maestros, así como el acompañamiento a los alumnos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ EXTENSIÓN UNIVERSITARIA <ul style="list-style-type: none"> • Falta definir y estructurar la extensión universitaria. ❖ INVESTIGACIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Falta un plan rector institucional de desarrollo de investigación. • Falta definir las líneas institucionales de investigación.
--	--

A fin de reforzar el diagnóstico arriba vertido, se han realizado año con año encuestas de evaluación para las instalaciones y profesorado por parte de los alumnos de las carreras de Administración y Contaduría estos son los resultados:

4.3.6 DATOS DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN UNISAL

Antecedentes, se inicio en el ciclo escolar 1991-1992 con incorporación a la U.N.A.M. en donde se trabajó con incorporación hasta el curso 2001-2002 , una vez obtenido el RVOE de la S.E.P. se inicia en el curso 1995-1996.

INCORPORACIÓN A UNAM	DEL AÑO 1991 AL 2002. SE CONTINUA LIGADO A UNAM DEBIDO POR LA TRAMITACIÓN DE SERVICIO SOCIAL, IDIOMA Y TITULACIÓN DE LAS GENERACIONES EGRESADAS HASTA EL 2002
RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL	S.E.P. 982344
DURACIÓN:	8 SEMESTRES
CURSO ESCOLAR DE INICIO:	CURSO 1991 - 1992
PLANES DE ESTUDIO:	1995.

GENERACIÓN	PERIODO	EGRESADOS	TITULADOS
1ª. UNAM	1991-1996	8	1
2ª. UNAM	1992-1997	10	2
3ª. UNAM	1993-1998	5	1
4ª. UNAM	1995-2000	4	
5ª. UNAM	1996-2001	9	2
6ª. UNAM	1997-2002	6	2
7ª. S.E.P.	1998-2002	6	2
8ª. S.E.P.	1999-2003	13	
TOTALES:		60	10

4.3.7 DATOS DE LA LICENCIATURA EN CONTADURÍA UNISAL

Antecedentes, se inicio en el ciclo escolar 1991-1992 con incorporación a la U.N.A.M. en donde se trabajó con incorporación hasta el curso 2001-2002 , una vez obtenido el RVOE de la S.E.P. se inicia en el curso 1995-1996.

INCORPORACIÓN A UNAM	DEL AÑO 1991 AL 2002 ACTUALMENTE SE CONTINUA LIGADO A UNAM POR LA TRAMITACIÓN DE SERVICIO SOCIAL,
----------------------	--

	IDIOMA Y TITULACIÓN DE LAS GENERACIONES EGRESADAS HASTA EL 2002
RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL	S.E.P. 982346
DURACIÓN:	8 SEMESTRES
CURSO ESCOLAR DE INICIO:	CURSO 1991 - 1992
PLANES DE ESTUDIO:	1995.

GENERACIÓN	PERIODO	EGRESADOS	TITULADOS
1ª. UNAM	1991-1996	3	1
2ª. UNAM	1992-1997	10	5
3ª. UNAM	1993-1998	3	
4ª. UNAM	1994-1999	2	
5ª. UNAM	1996-2001	4	3
6ª. UNAM	1997-2002	6	1
1ª. S.E.P	1999-2003	12	
TOTALES:		40	10

TOTAL 15 GENERACIONES:	100	20
-------------------------------	------------	-----------

Como se podrá observar que en 12 años de las carreras de Administración y Contaduría han pasado 8 y 7 generaciones respectivamente entre ambas carreras sólo han egresado 100 exalumnos de los cuales solo 20 se han titulado es decir el 20% de los egresados.

4.3.8. EVALUACIÓN ESTUDIANTIL DE LA UNIVERSIDAD

Conjuntamente con la evaluación docente, se realizó una encuesta para la evaluación de los servicios e instalaciones, así como también la calidad académica y el rendimiento escolar del alumnado de nuestra universidad, cuyos resultados a continuación se presentan conjuntamente el rendimiento académico:

CURSO	INSTALACIONES	SERVICIOS PROPORCIONADOS	EQUIPO Y MATERIAL DIDÁCTICO	PREPARACIÓN INTELLECTUAL RECIBIDA	FORMACIÓN MORAL PROPORCIONADA	CALIDAD DE LA ENSEÑANZA	RENDIMIENTO ACADÉMICO
1998-1999	2.9	2.8	2.5	3.6	3.8	4.1	8.4
1999-2000	2.8	2.6	2.5	3.9	3.5	4.1	8.5
2000-2001	2.9	2.9	2.7	3.9	4.0	4.0	8.5
2001-2002	3.0	3.0	2.7	3.7	3.7	4.2	8.8

2002-2003	2.8	2.6	2.4	3.6	3.7	4.1	8.6
-----------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

PROM.	2.88	2.78	2.56	3.74	3.74	4.1	8.56
-------	------	------	------	------	------	-----	------

Como se puede observar en la escala de 1=deficiente hasta 5=excelente; los resultados computarizados demuestran que los alumnos requieren de una mejoría en las instalaciones, estos son nuestros puntos débiles, instalaciones, servicios y equipo didáctico, ya que los han calificado como regulares en promedio general, considero que esto está relacionado con lo siguiente principalmente.

Por otro lado, cabe resaltar que los aspectos fuertes de nuestra universidad son los otros dos factores que se refieren a preparación intelectual y formación moral recibida, lo que se confirma con la evaluación recibida a los profesores tanto en área académica como la de pastoral universitaria. Asimismo se puede observar que el rendimiento académico es de 8.56 en escala normal del sistema de calificaciones, en el periodo presentado lo que quiere decir que el aprendizaje en el alumnado es muy bueno.

4.3.9 BENCHMARKING CON OTRAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Otra de las herramientas que nos auxilian para tener una mayor precisión en el análisis de la UNISAL y su Departamento de Ciencias Administrativas y Contables es el Benchmarking que consiste en un proceso de comparar y medir las operaciones de una organización o sus procesos internos contra los de un representante de el mejor en su clase, tomado del interior o exterior de la educación superior privada.

A) BENCHMARKING DE LA UNISAL E ITESM

A continuación presento un cuadro comparativo en donde preciso los factores a medir. Cabe aclarar que escogí al Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM Ciudad de México) en virtud de que es una universidad privada de vanguardia y que podría servir de modelo administrativo para enfocar hacia allá las estrategias a largo plazo.

FACTORES	INSTITUCIÓN	
	Universidad Salesiana	ITESM (Ciudad de México)
Publicidad	✓	✓
Radio, Televisión, Cable, etc.	NO	✓

Carreras Ofrecidas	6	24
Grados Ofrecidos Maestrías, Doctorados Diplomados etc.	✓	✓
Servicios a Estudiantes	✓	✓
Número de Estudiantes	606	50,784
Turnos Ofrecidos	Vespertino	Varios
Planteles	1	Varios
Colegiaturas	10,750 POR SEMESTRE	52,000.00 POR SEMESTRE
Afiliaciones	✓	✓
Certificaciones	NO	✓
Organización	✓	✓

Este cuadro aunque es muy simple nos permite darnos una idea, de cómo estamos parados ante otras universidades, pero este cuadro aún es engañoso, porque aún comparando los resultados del cuadro podemos observar que se tienen en común muchos elementos, en donde la diferencia es la cantidad y calidad en la aplicación de los recursos, pero que pasa realmente, y es aquí donde entra el estudio crítico y el análisis de este proyecto.

Vamos a analizar paso por paso el desarrollo de este cuadro.

- a. **Publicidad:** Ambas escuelas cuentan con publicidad, pero qué pasa en el caso del ITESM, ellos la tienen tanto en radio como en televisión abierta e incluso en la de paga, y esto se debe a que el capital que tiene el TEC en comparación con el de la Universidad Salesiana es mucho, entonces ellos tienen la facilidad de darse a conocer de una manera más efectiva y llegando a millones de personas para que conozcan su sistema.
- b. **Carreras Ofrecidas:** Aquí se nota una diferencia enorme porque ellos tienen la facilidad del campus que da alojamiento a muchas carreras, y nosotros con el tamaño de nuestra universidad no podemos alojar bien a todas esas carreras.

- c. **Grados Ofrecidos:** Ambas instituciones cuentan con distintos grados ofrecidos después de la licenciatura, con la diferencia que en la Universidad solo hay especialidades y diplomados, y ellos cuentan con lo mismo sólo que agregando las maestrías, y los doctorados, niveles que le hacen falta a nuestra institución.
- d. **Servicios a Estudiantes:** Las dos escuelas cuentan con los servicios a estudiantes, pero la diferencia es que en la Universidad Salesiana son contados estos servicios y ellos, tienen, la bolsa de trabajo, visita a las empresas, y apoyo dentro de sus carreras para conocer el entorno al que se pueden llegar a enfrentar y eso hace falta en nuestra escuela.
- e. **Número de estudiantes:** La diferencia es abismal ya que ellos matriculan a muchos alumnos por semestre y nosotros tenemos escasez de alumnos, entonces de aquí es de donde surgen las primeras deficiencias del sistema de la Universidad Salesiana, porque al no tener difusión no tenemos el mismo alumnado, y es aquí donde puede ser una de las razones por las cuales la UNISAL no sea tan conocida en el medio, o que no tenga ese renombre como las demás, ya que son pocos alumnos pero también son pocos los que se gradúan a diferencia del ITESM, donde entran muchos y muchos también son los que se gradúan.
- f. **Turnos:** Esta es otra gran diferencia, nuestras instalaciones al funcionar como preparatoria, secundaria y primaria en la mañana solo deja la opción de estudiar la universidad en la tarde, y eso afecta para no tener más carreras o más alumnos, porque teniendo el turno en la mañana podríamos tener una mejor captación de alumnos, y la escuela iría creciendo poco a poco, a diferencia del ITESM, que el alumno tiene la facilidad de hacer su propio horario y eso da un nivel diferente porque uno dispone desde las 7 de la mañana hasta las 10 de la noche para escoger en que hora quiere ir a la escuela el alumno, y poder aprovechar las instalaciones con las que cuenta.
- g. **Planteles:** El plantel de la Universidad Salesiana no es un plantel que cuente con muchas actividades para los jóvenes porque dentro de la misma lo único que hay son las canchas de basketball y se adaptan las de fútbol, pero como vimos en el resumen de datos técnicos del ITESM, ellos cuentan con gimnasio, canchas de tenis, frontón, basketball, fútbol, cafeterías distintas, restaurante, etc, muchas de esas instalaciones las tenemos pero en menor escala, pero en nuestra universidad no existe el deporte como en otras, y eso ayuda también a la captación de alumnos, pero aquí donde cambia todo es en la cuestión de colegiaturas que veremos enseguida, el porque ellos cuentan con esas instalaciones.
- h. **Colegiaturas:** Este es el punto medular de esta comparación, porque ellos pagan \$31,250 pesos más de lo que se cubre en la UNISAL, sería ilógico que no tuvieran instalaciones, y nivel académico, ya que esta es una de las

instituciones a nivel licenciatura que es de las más caras en nuestro país, pero buscan tener siempre a lo mejor en estudiantes, para que ellos ganen el renombre, y como los atraen a través de becas académicas, becas deportivas, promociones descuentos, etc.

- i. **Afiliaciones:** En relación a este rubro la UNISAL no cuenta con las diversas afiliaciones como las que tiene el ITESM de Monterrey, únicamente nos encontramos afiliados en FIMPES y sólo como observadores.
- j. **Certificaciones:** Mientras el Tecnológico cuenta con todo tipo de certificaciones oficiales, la UNISAL no ostenta certificación alguna.
- k. **Organización:** El ITESM ostenta una superestructura que pudiera caer en burocratismo, pero debido a su avance tecnológico es decir automatización de los sistemas de información, no, por el contrario la UNISAL tiene una estructura sencilla y anacrónica.

B) BENCHMARKING DE LA UNISAL Y UNIVERSIDAD INSURGENTES.

INSTITUCIÓN FACTORES	Universidad Salesiana	Universidad Insurgentes
Publicidad	✓	✓
Radio, Televisión, Cable, etc.	NO	SI
Carreras Ofrecidas	6	10 BÁSICAS YA QUE AUMENTAN DEPENDE LA DEMANDA
Grados Ofrecidos Maestrías, Doctorados Diplomados etc.	✓	NO
Servicios a Estudiantes	✓	NO
Número de Estudiantes	606	PROMEDIO 250-300 POR PLANTEL
Turnos Ofrecidos	Vespertino	VARIOS
Planteles	1	VARIOS

Colegiaturas	\$10,750.00 POR SEMESTRE	\$5,400.00 POR CUATRIMESTRE
Afiliaciones	✓	NO
Certificaciones	NO	NO
Organización	✓	✓

En base a este cuadro encuentro los siguientes datos, para poder hacer la comparación y medir otros factores con una universidad de un nivel parecido.

- a. **Publicidad:** La Universidad Insurgentes cuenta con publicidad, en el radio, y utilizan mucho el método de volantes, es más hasta en el metro se anuncian, es por eso que dicen que se encuentra una en cada metro, los anuncios vía radio, los encontramos por lo regular en estaciones poco escuchadas, y de la frecuencia AM, en FM, es rara la vez pero también se promocionan en estaciones dedicadas a los jóvenes para tener una mejor captación de alumnos.
- b. **Carreras Ofrecidas:** Ofrecen distintas carreras con un enfoque más técnico, son pocas las carreras que tienen de base, ya que su institución funciona de la siguiente manera, manejan aproximadamente 50 carreras, el problema de que las abran es que dependen si se llegan a completar los grupos para poder abrirlas al público, sino se completa un mínimo de 20 alumnos por grupo nuevo de carrera no se da esa carrera, manejan las más comerciales como Administración de Empresas, Contabilidad, Derecho, Comercio Internacional, Mercadotecnia, Derecho, Psicología, Pedagogía y Finanzas.
- c. **Grados Ofrecidos:** Sólo ofrecen nivel licenciatura a diferencia de la UNISAL que imparte especialidades.
- d. **Extensión Universitaria:** Lo único que manejan a nivel posterior a la licenciatura, son diplomados, entre estos están los relacionados con Comercio Internacional, o en Administración de Empresas, pero todo esto depende del plantel que se tome ya que en cada uno se ofrecen distintas carreras y distintos diplomados.
- e. **Servicios a Estudiantes:** Es nulo, no cuentan con él.
- f. **Número de Estudiantes:** La cantidad de estudiantes varía dependiendo del plantel, pero en promedio es de 250 a 300 alumnos, algunos planteles tienen menos carreras y menos capacidad de alumnado y algunos de sus planteles pueden albergar más alumnos.

- g. **Turnos Ofrecidos:** Depende del plantel, hay algunos que sólo cuentan con turnos en la mañana y otros que cuentan con turnos en la tarde, y algunos que cuentan con ambos, algunos planteles en la mañana funcionan como preparatorias entonces eso puede variar dependiendo el plantel.
- h. **Planteles e Instalaciones:** Depende del plantel, hay algunos que cuentan con limitadas instalaciones deportivas, un cancha de básquetbol, y una de fútbol, además de contar con una pequeña tienda que para ellos, es la cafetería, pero en sí estas escuelas no se caracterizan por tener grandes instalaciones.
- i. **Colegiaturas:** El sistema de pago, como esta enfocado a personas de nivel de ingresos bajo, pues el costo es muy bajo en comparación con otras escuelas, es por eso que los financiamientos no existen y las becas es raro a la persona a la que se la otorgan, ellos, manejan el sistema de cuatrimestres, y los pagos son de la siguiente manera, (esto es en promedio ya que depende del plantel y la carrera el costo cambia), \$1,200.00 del pago de la inscripción cuando se es de nuevo ingreso, con un costo de 3 pagos de \$1,400.00 es decir que en promedio el cuatrimestre sale con ellos en \$5,400.00 comprada con nuestra escuela pues es un poco más de la mitad de lo que nosotros pagamos sigue siendo esta escuela más económica, pero no brinda los servicios que existen en nuestra universidad.
- j. **Afiliaciones y Certificaciones:** No las manejan, no existen dentro de esta institución
- k. **Estructura Organizacional:** En teoría parecen funcionar como una franquicia, pero la manera en la que trabaja es dependiendo el plantel que se elija, y es la especialidad que quiere uno estudiar, un ejemplo, el plantel de viaducto está enfocado al área financiera, y en este plantel está la dirección de finanzas, con los directores de las 3 carreras que se imparten, el cuerpo de profesores. Así que en teoría no existe una estructura formal, es de tipo descentralizado.

4.3.10. ANÁLISIS FODA

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Distinguir entre el adentro y el afuera de la empresa a veces no es tan fácil como parece. La clave está en adoptar una visión de sistemas y saber distinguir los límites del mismo. Para esto hay que tener en cuenta, no la disposición física de los factores, sino el control que se tenga sobre ellos. Recordando una vieja definición de límite: lo que me afecta y controlo, es interno al sistema. Lo que me afecta pero está fuera de mi control, es ambiente externo.

4.3.10.1. ANÁLISIS INTERNO

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

❖ Fortalezas Organizacionales Comunes

Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia. La UNISAL tiene las siguientes:

- Planta docente con experiencia profesional y académica.
- Estructura organizacional con pocos niveles jerárquicos que evita la burocratización.
- Libertad de acción en la ejecución de actividades en planes o programas a directivos.

❖ Fortalezas Distintivas

Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:

- Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.
- Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).

La UNISAL tiene las siguientes:

- Ambiente de familia personalizado, existe atención personal desde el rector hasta los directivos y administrativos.
- Grupos de enseñanza máximo de 30 alumnos, por política pedagógica.
- Colegiaturas no lucrativas en exageración y accesibles a estratos sociales medio bajo.
- Prestigio nacional de los salesianos en los niveles de educación básica y media.
- Prestigio internacional de la educación superior salesiana con las IUS (instituciones universitarias salesianas).

- Programa de formación humanista insertados en la currícula de cada carrera.
- Filosofía pedagógica basada en el sistema preventivo de San Juan Bosco.

❖ Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas

Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

La UNISAL tiene las siguientes:

- Eventos académicos congresos, semanas académicas
- Ferias empresariales.
- Participación en maratones del conocimiento.
- Conformación de consorcios educativos (CUICAM)

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. La UNISAL tiene las siguientes:

- Carencia de planeación tanto a corto como a largo plazo que permitiera establecer objetivos o planes a corto, mediano y largo plazo.
- Planes de estudio desactualizados.
- Inexistencia de otras opciones profesionales (carreras) que demanda la sociedad.
- Insuficiente número de docentes para atender cursos de posgrado.
- Falta de planes de desarrollo del personal académico.
- Inadecuación e insuficiente infraestructura a nivel universitario para el desarrollo integral del personal y alumnado.
- Inexistencia de posgrados en ciencias administrativas.
- Insuficiente generación de recursos propios.
- Falta de identificación institucional de docentes y estudiantes.
- Centralización exagerada en la toma de decisiones de tipo económico y académico.
- Tener un solo turno y campus para la UNISAL.
- No existen manuales administrativos.
- No existen sistemas de información académica y administrativa.
- Falta de desarrollo de las áreas estratégicas de la ANISAL como son biblioteca, mercadotecnia, equipo didáctico y desarrollo de personal.
- Bajo nivel de aplicación de técnicas administrativas.
- Nula planeación financiera.
- Falta diversificación de planes de becas y financiamiento a estudiantes.
- Nula comunicación entre el consejo universitario y el cuerpo directivo.

4.3.10.2. ANÁLISIS EXTERNO

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. Cabe aclarar que algunas están tomadas de estudios realizados en 1999 por la Universidad Iberoamericana.

- El crecimiento esperado en México para el 2010 del sector servicios, alcanzando un 59% de la población ocupada en este sector, contra un 24% del sector industrial y un 17% del sector primario.
- La progresiva transformación de la sociedad en una sociedad del conocimiento. El conocimiento ha llegado a ser el motor para el crecimiento económico y el desarrollo, se promueve su creación y diseminación como una tarea vital de individuos y comunidades.
- La movilidad internacional de los profesionistas que presentan la necesidad de acreditación internacional de los estudios y la certificación profesional.
- El cambio en la estructura de puestos y el surgimiento de exigencias de mayor cualificación en casi cualquier ocupación. Existe una demanda creciente de conocimientos básicos de informática y de competencias en las nuevas tecnologías de información y de comunicación.
- El incremento de procesos de formación y educación continua en los centros de trabajo.
- El incremento de las oportunidades en el sector de "empleo no estructurado" y la existencia de la necesidad de profesionistas creadores de empleo.
- El incremento en el uso de telecomunicaciones, de redes de información y de productos informáticos y su incorporación cada vez mayor en la educación y en la vida profesional.
- La rapidez de los cambios tecnológicos, de los cambios en los marcos conceptuales y en el surgimiento de nuevos conocimientos, lo que demanda procesos continuos de formación.
- La educación a nivel mundial es considerada el factor clave de desarrollo, en la actualidad el capital humano es considerado la primera condición para el crecimiento y desarrollo de un país.
- En México la matrícula de educación superior se concentra en las áreas de ciencias sociales y administración, mientras que la matrícula más baja corresponde a las áreas de ciencias exactas y humanidades.
- El enfoque educativo actual enfatiza las habilidades de aprender a aprender, de aprendizaje a lo largo de la vida, de trabajo interdisciplinario y de integración a un ambiente multicultural; el desarrollo de competencias profesionales y la formación integral con aspectos profesionales, culturales, valorales y actitudinales.
- La necesidad de una formación básica instrumental: científica, multidisciplinaria, tecnológica y humanística que oriente la educación y la formación a lo largo de la vida, y la cada vez mayor necesidad de

incrementar las oportunidades educativas de especialización que permitan mayor profundidad en los conocimientos.

- La necesidad de profesores con alto nivel de preparación y con capacidades de asesoría y tutoría; y la necesidad de crear nuevos espacios de aprendizaje y técnicas pedagógicas más acordes a las competencias que se pretenden desarrollar.
- La necesidad de vincular más a la investigación con la docencia, con la investigación que se realiza en otras instituciones y con la investigación que se realiza en otras disciplinas.
- La necesidad de especialización de las instituciones de educación superior en ciertos temas, disciplinas y profesiones enfocadas en sectores específicos de la población.
- La necesidad de establecer alianzas con instituciones educativas nacionales y extranjeras, con organizaciones civiles y con instituciones públicas para la solución de problemáticas sociales.
- El incremento de la cultura de rendición de cuentas y de seguimiento de procesos para garantizar la calidad de los resultados. En la educación superior esto se ha manifestado en la creciente aplicación de evaluaciones externas a instituciones tanto públicas como privadas.
- El incremento en los costos de operación de las instituciones educativas por los costos derivados del equipamiento, la actualización de apoyos educativos y la introducción de tecnología.
- El incremento de la participación de las instituciones particulares en la educación superior. Esta participación el día de hoy es del 26.5%.
- El costo de los estudios se ha convertido en un factor de decisión importante que lleva a los aspirantes a elegir universidad.
- Alumnado de cinco preparatorias salesianas, que cada día se incrementa y que pretende estudiar una carrera universitaria en un ambiente salesiano.
- Padres de familia de las comunidades académicas salesianas y que desconocen la existencia de la UNISAL en nuestro país.
- Demanda educativa de un alto porcentaje de población joven de escasos recursos que desean estudiar una carrera universitaria y que no logran ingresar a las universidades públicas.
- Aprovechamiento de la existencia de las IUS (Instituciones Universitarias Salesianas) en el mundo que propicien intercambios académicos entre las mismas universidades.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

- Estancamiento de la economía del aparato productivo.
- Incremento de la inseguridad física, legal y económica en nuestro país.
- Elevada tasa de desocupación y falta de oportunidades profesionales.
- Aparición o Incremento de universidades y escuelas que ofrecen las mismas carreras y con mayores recursos.
- Deficiente educación pre-universitaria

- Nula asignación de recursos económicos a universidades.
- Falta de vinculación de empresa-universidad.
- Obligatoriedad de las certificaciones.
- Disminución de las preferencias por las carreras que impartimos.
- Avance vertiginoso de universidades privadas grandes.
- Ingreso en el sector educativo de universidades extranjeras de renombre.
- Conformación de "islas de poder" en comunidad salesiana y en los diversos niveles de la misma.
- Poca preparación de los religiosos salesianos en México para afrontar los retos que implica el desarrollar una universidad, la universidad "no es una escuelita".
- Demasiada lentitud en la toma de decisiones estratégicas por parte de la alta dirección de la UNISAL.
- Falta de coordinación o armonía funcional entre los religiosos salesianos que están a cargo de proyectos educativos, creando "islas de poder".
- Separación de los dos poderes en la comunidad, entre el ecónomo y el director general de la comunidad.
- Poco interés de los padres salesianos en desarrollar o hacer progresar la UNISAL en México.

CAPÍTULO 5

DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO

Es para mí una gran satisfacción proponer este plan estratégico el primero que se realiza en la UNISAL como parte inicial de un proceso de planeación continuo y que con gran satisfacción lo realizo. Por lo tanto todo lo expuesto aquí es una propuesta susceptible de ser perfeccionada a la propia evolución de la UNISAL y de su entorno en el que interactúa. Asimismo esta propuesta se realiza con base en el diagnóstico administrativo, el benchmarking y el análisis de fuerzas oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), realizados el capítulo anterior de este trabajo.

5.1 MISIÓN, VISIÓN Y PROPÓSITOS

MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD SALESIANA.

“La Universidad Salesiana de México es una institución de educación superior de inspiración cristiana que, mediante la formación científica, crítica y propositiva, promueve el desarrollo de la persona humana y de la cultura a través de la docencia, investigación y extensión, basada en los principios de la pedagogía de San Juan Bosco: razón, religión y amor”.

VISIÓN 2008 DE LA UNIVERSIDAD SALESIANA

“La Universidad Salesiana de México será una institución de educación superior incluyente y consolidada, con programas educativos de calidad, proyectados a nivel nacional e internacional”.

PROPÓSITOS

- ❖ Respetuosa de la dignidad humana
- ❖ Promotora de la formación integral de la persona
- ❖ Inspirada por el sistema preventivo
- ❖ Incluyente y solidaria
- ❖ Promotora de la cultura
- ❖ Difusora de los valores evangélicos
- ❖ Promotora del diálogo Fe-Cultura
- ❖ Consagrada a la búsqueda de la Verdad
- ❖ Favorecedora de relaciones humanas alegres y festivas en un ambiente de familia
- ❖ Promotora de la reciprocidad educativa
- ❖ Productiva y de calidad
- ❖ Estable financieramente
- ❖ Integrada activamente en el contexto nacional e internacional
- ❖ Identificada con las IUS

- ❖ Con gestión participativa y democrática
- ❖ Comprometida con la sociedad en su transformación tecnológica, económica, educativa, cultural, etc.
- ❖ Permanentemente actualizada en metodologías, tecnologías y contenidos curriculares
- ❖ Generadora de ciudadanos activos
- ❖ Equilibrio entre tecnología – educación personalizada

Misión del Departamento de Ciencias Administrativas y Contables:

“El Departamento de Ciencias Administrativas y Contables es una entidad de la Universidad Salesiana de México que mediante la formación científica, crítica y propositiva promueve el desarrollo de la persona humana y de la cultura en el campo de las ciencias administrativas y contables a través de la docencia, investigación y extensión basada en los principios de la pedagogía de San Juan Bosco: razón, religión y amor”.

Visión 2008 del Departamento de Ciencias Administrativas y Contables.

“El Departamento de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Salesiana de México será formadora de profesionistas de las áreas administrativas y contables comprometidos con el desarrollo intelectual, académico y profesional al servicio de nuestro país, basado en la pedagogía de San Juan Bosco buscando la excelencia educativa, la innovación y desarrollo con un espacio de dialogo, servicio y actualización académica, proyectándose a nivel nacional e internacional”.

5.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2004-2008

Para la formulación de los objetivos estratégicos se han definido con las siguientes áreas estratégicas de desarrollo:

A. DESARROLLO DEL FACTOR HUMANO.

Objetivo 1:

Asegurar el desarrollo del factor humano directivo, investigación, académico, administrativo y de servicios, basado en los principios de San Juan Bosco de amabilidad, razón y religión, que permita ofrecer un servicio educativo y administrativo de excelencia.

Estrategias

1. Reestructurar la administración de sueldos y salarios del personal directivo, docente y administrativo.
2. Establecer los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal.
3. Establecer los diplomados de salesianidad y pedagogía universitaria salesiana necesarios.
4. Contar con personal universitario de tiempo completo.

Objetivo 2:

Conformar un equipo académico con los grados académicos, formación, experiencia y compromisos indispensables para operar el modelo educativo de San Juan Bosco y para desarrollar actividades docencia, investigación y generación del conocimiento.

Estrategias

1. Restablecer los perfiles de los directivos, docentes, investigadores y administrativos que incluyan la característica de salesianidad y proponer los planes de carrera dentro la UNISAL.
2. Definir las líneas de investigación de cada una de las áreas académicas de la UNISAL.
3. Estructurar los medios de difusión académica y de investigación.

B. TRANSMISIÓN Y GENERACIÓN DEL CONOCIMIENTO.

Objetivo 3:

Contar con una oferta curricular de calidad acorde con las exigencias de la sociedad nacional e internacional garantizando el óptimo aprovechamiento de los recursos organizacionales.

Estrategias

1. Actualización de los planes de estudio atendiendo los requerimientos de la sociedad empleadora de profesionistas.
2. Redefinir y actualizar los perfiles de ingreso para cada carrera.
3. Creación de nuevas carreras acordes con la filosofía institucional.
4. Compaginar planes de estudio con universidades salesianas del mundo para realizar intercambios.
5. Crear los programas de intercambios académicos o alianzas educativas con otras universidades tanto nacionales como extranjeras IUS.
6. Insertar en planes de estudio las diversas modalidades de enseñanza como son sistema abierto, semiescolarizado, escolarizado.
7. Creación de nuevos campus de la UNISAL, que podría ser en Tlalpan y otro en Coacalco.
8. Conformar una Universidad de tiempo completo para estar en posibilidad de competir con otras universidades.
9. Conjuntar esfuerzos de las preparatorias salesianas y UNISAL, para ser el proveedor de alumnado a esta.

Objetivo 4:

Contribuir al mejoramiento de la enseñanza de la educación superior y a la solución de problemas de la sociedad por medio de la investigación y difusión del trabajo académico interdisciplinario.

Estrategias

1. Crear los programas de investigación interdisciplinarios para solución de problemas de la sociedad.
2. Realizar convenios con organizaciones públicas y privadas para realizar investigación conjunta.

C. VINCULACIÓN DE LA UNISAL CON SU ENTORNO EXTERNO.

Objetivo 5:

Proporcionar alternativas educativas de actualización profesional a través de programas de extensión universitaria para atender las demandas de la sociedad industrial, comercial, asistencia y de servicios.

Estrategias

1. Crear los programas de especialización, maestría y educación continua por cada área del conocimiento que maneja la UNISAL, así como el programa de emprendedores, centro de asistencia empresarial y bolsa de trabajo.
2. Organizar congresos internacionales conjuntamente con las IUS como difusión del nuevo conocimiento.

Objetivo 6:

Coadyuvar en la solución de problemas de nuestra sociedad con énfasis a las clases económicas desprotegidas a través de servicios académicos profesionales y de la prestación del servicio social profesionalizado.

Estrategias

1. Crear los programas de atención profesional a la comunidad desde el punto de vista pedagógico, religioso, empresarial, comunicación, psicológico y jurídico.
2. Crear los sistemas de financiamiento para alumnos de escasos recursos económicos que desean estudiar una carrera profesional, origen de la filosofía de San Juan Bosco.
3. vincular los programas de ayuda a la comunidad y servicio social a los niños de la calle.
4. Crear nuestros propios programas de servicio social a la comunidad.

Objetivo 7:

Fortalecer a la UNISAL en lo académico a través de certificaciones de los diversos organismos especializados y alianzas con organizaciones académicas, investigación, instituciones públicas y privadas, y organizaciones civiles, tanto nacionales como extranjeras.

Estrategias

1. Solicitar la certificación de FIMPES (Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior).
2. Solicitar el ingreso a la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración. (ANFECA).
3. Considerar la posibilidad de certificar la UNISAL bajo la norma ISO9000:2000.
4. Tener una participación más activa en los diversos organismos en donde participa la UNISAL como miembro, relacionadas con cada una de las áreas académicas y administrativas.

D. DESARROLLO HUMANISTA Y ESPIRITUAL DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA.

Objetivo 8:

Fortalecer los programas de formación humanista y pastoral basados en la filosofía salesiana para la comunidad universitaria conformada por alumnos, exalumnos, académicos, directivos, administrativos y servicios.

Estrategias

1. La dirección de estas dos áreas, Formación Humana y Pastoral, estratégicas de la UNISAL, deberán estar bajo la gestión de un religioso salesiano, sea hombre o mujer.
2. Revalorar los programas de formación humana, abriendo más opciones de aprendizaje y de formación, que no se tome como una materia hostigadora, sino como un medio de crecimiento personal o desarrollo personal y espiritual.
3. Reforzar el programa de pastoral a fin de que no sea únicamente religioso sino que además sea deportivo, cultural y de paseos, a fin de que el alumno de preparatorias salesianas no sientan la diferencia de ambientes entre el universitario y el preparatoriano.

E. DESARROLLO ADMINISTRATIVO UNIVERSITARIO.

Objetivo 9:

Conformar una administración profesional, funcional, eficaz, eficiente, productiva, sistémica, informada, participativa y corresponsable en lo académico, administrativo y financiero que garantice la viabilidad del proyecto universitario y la calidad en la prestación de los servicios.

Estrategias

1. Creación de un comité de evaluación y desarrollo institucional, bajo una estrategia de organización matricial.
2. Descentralizar decisiones de tipo administrativo, económico y funcional.
3. Capacitar a los directivos y salesianos en técnicas de la administración.
4. Buscar autonomía financiera de los programas de extensión universitaria, formalizando a través de un organismo dependiente de la UNISAL.
5. Participación activa del Ecónomo o director financiero
6. crear toda la infraestructura administrativa tales como manuales administrativos, análisis y valuación de puestos, evaluación del desempeño, competencias laborales entre otras.
7. Crear el comité de desarrollo Estratégico Administrativo.
8. Desarrollar una diseño organizacional que cumpla con las necesidades y expectativas de la evolución de la UNISAL.

Objetivo 10:

Crear, ampliar y mejorar las instalaciones universitarias y la tecnología adecuada para garantizar la ejecución de los programas académicos, investigación, desarrollo físico, intelectual y espiritual, comunitarias y de servicio.

Estrategias

1. Modernizar la biblioteca para que sea de nivel universitario.
2. Dotar a todas las oficinas de equipo de cómputo.
3. Aprovechar mejor los espacios físicos para oficinas de la universidad.
4. Cambiar la apariencia física de los salones para su imagen universitaria.
5. Modernizar el material y equipo didáctico y que este sea suficiente para cada aula o sala.
6. Crear los espacios deportivos y culturales para la UNISAL.

F. COMPETITIVIDAD UNISAL.

Objetivo 11:

Incrementar la competitividad de la UNISAL ante los retos que impone la competencia educativa cada vez más agresiva y una avance desmedido de la globalización comercial e industrial y la transculturación de la sociedad.

Estrategias

1. Realizar un plan de mercadotecnia estratégico efectivo que implique definir las estrategias mercadológicas.
2. Conformar un comité especializado en mercadotecnia de servicios educativos.
3. Formar nuestra fuerza competitiva con el capital intelectual o talentos que se encuentran dentro de la propia UNISAL.
4. Retomar a las preparatorias salesianas como nuestro origen de proveeduría de alumnado de nuestras carreras.
5. Posicionar el servicio educativo de la UNISAL en el alumnado de preparatorias salesianas, en los padres de familia de los niveles de primaria y secundaria de las escuelas salesianas.

G. REDEFINICIÓN DEL SUBSISTEMA TELEOLÓGICO UNISAL.

OBJETIVO 12

Establecer y difundir los elementos del subsistema teleológico de la UNISAL, como son la misión, visión, propósitos y valores.

Estrategias

1. Establecer y precisar la misión, visión, propósitos y valores de la UNISAL.
2. Difusión en la comunidad universitaria del subsistema teleológico.
3. Todos los planes y programas se orienten hacia el subsistema teleológico.

5.3 CRONOGRAMA DE DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

ESTRATEGIA	2004	2005	2006	2007	2008
1.1. Reestructurar la administración de sueldos y salarios del personal directivo, docente y administrativo.					
1.2. Establecer los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal.					
1.3. Establecer los diplomados de salesianidad y pedagogía universitaria necesarios.					
1.4. Contar con personal universitario de tiempo completo.					
2.1. Restablecer los perfiles de los directivos, docentes, investigadores y administrativos que incluyan la característica de salesianidad y proponer los planes de carrera dentro la UNISAL.					
2.2. Definir las líneas de investigación de cada una de las áreas académicas de la UNISAL.					
2.3. Estructurar los medios de difusión académica y de investigación					
3.1. Actualización de los planes de estudio atendiendo los requerimientos de la sociedad empleadora de profesionistas.					
3.2. Redefinir y actualizar los perfiles de ingreso de alumnos para cada carrera.					
3.3. Creación de nuevas carreras acordes con la filosofía institucional.					
3.4. Compaginar planes de estudio con universidades salesianas del mundo para realizar intercambios.					
3.5. Crear los programas de intercambios académicos o alianzas educativas con otras universidades tanto nacionales como extranjeras IUS.					
3.6. Insertar en planes de estudio las diversas modalidades de enseñanza como son sistema abierto, semiescolarizado, escolarizado.					
3.7. Creación de nuevos campus de la UNISAL, que podría ser en Tlalpan y otro en Coacalco.					
3.8. Conformar una Universidad de tiempo completo para estar en posibilidad de competir con otras universidades.					
3.9. Conjuntar esfuerzos de las preparatorias salesianas y UNISAL, para aquellas sean el proveedor de alumnado a esta.					
4.1. Crear lo programas de investigación interdisciplinarios para solución de problemas de la sociedad.					

4.2. Realizar convenios con organizaciones públicas y privadas para realizar investigación conjunta.								
5.1. Crear los programas de especialización, maestría y educación continua por cada área del conocimiento que maneja la UNISAL, así como el programa de emprendedores, centro de asistencia empresarial y bolsa de trabajo.								
5.2. Organizar congresos internacionales conjuntamente con las IUS como difusión del nuevo conocimiento								
6.1. Crear los programas de atención profesional a la comunidad desde el punto de vista pedagógico, religioso, empresarial, comunicación, psicológico y jurídico.								
6.2. Crear los sistemas de financiamiento para alumnos de escasos recursos económicos que desean estudiar una carrera profesional, origen de la filosofía de San Juan Bosco.								
6.3 Vincular los programas de ayuda a la comunidad y servicio social a los niños de la calle.								
6.4. Crear nuestros propios programas de servicio social a la comunidad.								
7.1. Solicitar la certificación de FIMPES (Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior).								
7.2. Solicitar el ingreso a la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración. (ANFECA).								
7.3. Considerar la posibilidad de certificar la UNISAL bajo la norma ISO-2000.								
7.4. Tener una participación más activa en los diversos organismos en donde participa la UNISAL como miembro, relacionadas con cada una de las áreas académicas y administrativas.								
8.1. La dirección de estas dos áreas, Formación Humana y Pastoral, estratégicas de la UNISAL, deberán estar bajo la gestión de un religioso salesiano, sea hombre o mujer.								
8.2. Revalorar los programas de formación humana, abriendo más opciones de aprendizaje y de formación, que no se tome como una materia hostigadora, sino como un medio de crecimiento personal o desarrollo personal y espiritual.								
8.3. Reforzar el programa de pastoral a fin de que no sea únicamente religioso sino que además sea deportivo, cultural y de paseos, a fin de que el alumno de preparatorias salesianas no sientan la diferencia de ambientes entre el universitario y el preparatoriano.								
9.1. Creación de un comité de evaluación y desarrollo institucional, bajo una estrategia de organización matricial.								
9.2. Descentralizar decisiones de tipo administrativo, económico y funcional.								

9.3. Capacitar a los directivos y salesianos en técnicas de la administración.	■	■	■			
9.4. Buscar autonomía financiera de los programas de extensión universitaria, formalizando a través de un organismo dependiente de la UNISAL.	■	■				
9.5. Participación activa en la vida universitaria del Ecónomo o director financiero.	■	■				
9.6 Crear toda la infraestructura administrativa tales como manuales administrativos, análisis y valuación de puestos, evaluación del desempeño, competencias laborales entre otras.	■	■	■	■		
9.7. Crear el comité de desarrollo Estratégico Administrativo.	■	■				
9.8. Desarrollar un diseño organizacional que cumpla con las necesidades y expectativas de la evolución de la UNISAL.		■	■			
10.1. Modernizar la biblioteca para que sea de nivel universitario.		■	■	■		
10.2. Dotar a todas las oficinas de equipo de cómputo.		■	■	■		
10.3. Aprovechar mejor los espacios físicos para oficinas de la universidad.		■	■			
10.4. Cambiar la apariencia física de los salones para su imagen universitaria.	■	■	■	■		
10.5. Modernizar el material y equipo didáctico y que este sea suficiente para cada aula o sala.	■	■	■	■	■	
10.6. Crear los espacios deportivos y culturales para la UNISAL	■	■	■			
11.1. Realizar un plan de mercadotecnia estratégico efectivo que implique definir las estrategias mercadológicas..	■	■	■	■	■	
11.2. Conformar un comité especializado en mercadotecnia de servicios educativos.	■	■				
11.3. Formar nuestra fuerza competitiva con el capital intelectual o talentos que se encuentran dentro de la propia UNISAL.	■	■				
11.4. Retomar a las preparatorias salesianas como nuestro origen de proveeduría de alumnado de nuestras carreras.	■	■	■	■	■	
11.5. Posicionar el servicio educativo de la UNISAL en el alumnado de preparatorias salesianas, en los padres de familia de los niveles de primaria y secundaria de las escuelas salesianas.	■	■	■	■	■	
12.1. Establecer y precisar la misión, visión, propósitos y valores de la UNISAL.	■					
12.2. Difusión en la comunidad universitaria del subsistema teleológico.	■					
12.3. Todos los planes y programas se orienten hacia el subsistema teleológico.	■					

5.4. PLAN OPERATIVO DE LAS ESTRATEGIAS.

ESTRATEGIA	PLAN DE ACCIÓN
1.1. Reestructurar la administración de sueldos y salarios del personal directivo, docente y administrativo.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Realizar análisis de puestos. ❖ Actualizar los requisitos mínimos de los puestos ❖ Estructurar un tabulador de sueldos y salarios. ❖ Conformar el sistema de escalafón. ❖ Estructurar un sistema de evaluación del desempeño.
1.2. Establecer los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Realizar los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción del personal.
1.3. Establecer los diplomados de salesianidad y pedagogía universitaria necesarios.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Conformar un programa general de capacitación y desarrollo del personal.
1.4. Contar con personal universitario de tiempo completo.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Definir los criterios, políticas y procedimientos para estructurar la planta del personal académico de tiempo completo.
2.1. Restablecer los perfiles de los directivos, docentes, investigadores y administrativos que incluyan la característica de salesianidad y proponer los planes de carrera dentro la UNISAL.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Revisar y actualizar los perfiles del personal. ❖ Estructurar los planes de carrera del personal en la UNISAL.
2.2. Definir las líneas de investigación de cada una de las áreas académicas de la UNISAL.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Precisar las líneas de investigación que se llevaran a cabo, así como su financiamiento.
2.3. Estructurar los medios de difusión académica y de investigación	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Definir y estructurar los medios por los que se harán la difusión de los resultados de las investigaciones, como revista, gaceta, radio salesiana, entre otros..
3.1. Actualización de los planes de estudio atendiendo los requerimientos de la sociedad empleadora de profesionistas.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Realizar y tramitar la actualización de los planes de estudio de las carreras de Administración y Contaduría..
3.2. Redefinir y actualizar los perfiles de ingreso de alumnos para cada carrera.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Tomando en consideración nuestros procesos de enseñanza aprendizaje, actualizar los perfiles de ingreso de los aspirantes a estas carreras.
3.3. Creación de nuevas carreras acordes con la filosofía institucional.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Realizar una investigación de mercados para conocer carreras del área económico administrativas factibles de implantar.
3.4. Compaginar planes de estudio con universidades salesianas del mundo para realizar intercambios.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Realizar un estudio comparativo de planes de estudio de las carreras de Administración y Contaduría con sus similares de otras universidades salesianas en el mundo.

3.5. Crear los programas de intercambios académicos o alianzas educativas con otras universidades tanto nacionales como extranjeras IUS.	❖ Establecer los contactos por Internet con los directores homólogos de universidades del CUICAM y de las IUS, para intercambios estudiantiles de estas carreras.
3.6. Insertar en planes de estudio las diversas modalidades de enseñanza como son sistema abierto, semiescolarizado, escolarizado.	❖ Realizar el estudio de factibilidad para implantar las diversas modalidades de estudio, tales como sistema abierto, semi escolarizado entre otras, de las carreras de Administración y Contaduría.
3.7. Creación de nuevos campus de la UNISAL, que podría ser en Tlalpan y otro en Coacalco.	❖ Realizar los estudios de mercado y de factibilidad para abrir nuevos campus en Tlalpan y Coacalco.
3.8. Conformar una Universidad de tiempo completo para estar en posibilidad de competir con otras universidades.	❖ Estructurar el plan de factibilidad para ampliar o abrir el turno matutino de la universidad, conjuntamente con preparatoria.
3.9. Conjuntar esfuerzos de las preparatorias salesianas y UNISAL, para aquellas sean el proveedor de alumnado a esta.	❖ Realizar los convenios necesarios con las preparatorias salesianas, para proveer de alumnado a la UNISAL.
4.1. Crear lo programas de investigación interdisciplinarios para solución de problemas de la sociedad.	❖ Analizar y definir las líneas de investigación de para las carreras de administración y Contaduría.
4.2. Realizar convenios con organizaciones publicas y privadas para realizar investigación conjunta.	❖ Establecer los convenios con los organismos tanto públicos como privados para fomento y publicación de las investigaciones.
5.1. Crear los programas de especialización, maestría y educación continua por cada área del conocimiento que maneja la UNISAL, así como el programa de emprendedores, centro de asistencia empresarial y bolsa de trabajo.	❖ Realizar un estudio de mercado y factibilidad para la creación de maestrías y especialidades del área económico administrativas..
5.2. Organizar congresos internacionales conjuntamente con las IUS como difusión del nuevo conocimiento	❖ Proponer un proyecto de realización de un congreso internacional de Administración y Contaduría con las IUS.
6.1. Crear los programas de atención profesional a la comunidad desde el punto de vista pedagógico, religioso, empresarial, comunicación, psicológico y jurídico.	❖ Crear un programa de asistencia y consultaría en administración y contaduría para micro y pequeñas empresas.
6.2. Crear los sistemas de financiamiento para alumnos de escasos recursos económicos que desean estudiar una carrera profesional, origen de la filosofía de San Juan Bosco.	❖ Revisar y establecer nuevos procedimientos de asignación de becas y establecer programas de financiamiento a alumnos de escasos recursos.
6.3 Vincular los programas de ayuda a la comunidad y servicio social a los niños de la calle.	❖ Formular un programa de vinculación con la asociación de niños de la calle de Don Bosco, para servicio de ayuda a la comunidad.

6.4. Crear nuestros propios programas de servicio social a la comunidad.	❖ Formular un proyecto de servicio social interno de la UNISAL.
7.1. Solicitar la certificación de FIMPES (Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior).	❖ Proponer un programa de actividades para cumplir con los requisitos de certificación de FIMPES.
7.2. Solicitar el ingreso a la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración. (ANFECA).	❖ Proponer un programa de actividades para cumplir con los requisitos de ingreso a ANFECA.
7.3. Considerar la posibilidad de certificar la UNISAL bajo la norma ISO9000:2000.	❖ Definir los procesos que serían factibles de certificar en la norma.
7.4. Tener una participación más activa en los diversos organismos en donde participa la UNISAL como miembro, relacionadas con cada una de las áreas académicas y administrativas.	❖ Proponer un programa de vinculación con los colegios de contadores y administradores.
8.1. La dirección de estas dos áreas, Formación Humana y Pastoral, estratégicas de la UNISAL, deberán estar bajo la gestión de un religioso salesiano, sea hombre o mujer.	❖ Proponer los nuevos perfiles de los responsables de estas dos áreas.
8.2. Revalorar los programas de formación humanista, abriendo más opciones de aprendizaje y de formación, que no se tome como una materia hostigadora sino como un medio de crecimiento personal o desarrollo personal y espiritual.	❖ Programa de revaloración de los programas de formación humanista, acordes con nuestra actual realidad social.
8.3. Reforzar el programa de pastoral a fin de que no sea únicamente religioso sino que además sea deportivo, cultural y de paseos, a fin de que el alumno de preparatorias salesianas no sientan la diferencia de ambientes entre el universitario y el preparatorio.	❖ Formular un programa de actividades complementarias validadas y vinculadas con los de formación humanista para que sea un plan de desarrollo integral de la persona.
9.1. Creación de un comité de evaluación y desarrollo institucional, bajo una estrategia de organización matricial.	❖ Crear un comité de evaluación y seguimiento de desarrollo institucional.
9.2. Descentralizar decisiones de tipo administrativo, económico y funcional.	❖ Elaborar un manual de políticas como guía para toma de decisiones administrativas y económicas.
9.3. Capacitar a los directivos y salesianos en técnicas de la administración.	❖ Estructurar un programa de capacitación de alta dirección.
9.4. Buscar autonomía financiera de los programas de extensión universitaria, formalizando a través de un organismo dependiente de la UNISAL.	❖ Crear una asociación civil para la administración de la extensión universitaria, que sirva de organismo puente entre este y la UNISAL.
9.5. Participación activa en la vida universitaria del Ecónomo o director financiero.	❖ Integración del personal administrativo y contable a los trabajos de la UNISAL y específicamente a este Departamento.
9.6 Crear toda la infraestructura administrativa tales como manuales administrativos, análisis y valuación de puestos, evaluación del desempeño, competencias laborales entre otras.	❖ Formulación de un programa de trabajo para la creación de manuales administrativos.

9.7. Crear el comité de desarrollo Estratégico Administrativo.	❖ Estructurar un comité de desarrollo estratégico de la UNISAL.
9.8. Desarrollar un diseño organizacional que cumpla con las necesidades y expectativas de la evolución de la UNISAL.	❖ Realizar un proyecto de reorganización del Departamento de Ciencias Administrativas y Contables y la UNISAL.
10.1. Modernizar la biblioteca para que sea de nivel universitario.	❖ Formular un proyecto de mejoramiento de la biblioteca UNISAL.
10.2. Dotar a todas las oficinas de equipo de cómputo.	❖ Formular un plan informático de actualización, dotación y mantenimiento para las áreas de oficinas.
10.3. Aprovechar mejor los espacios físicos para oficinas de la universidad.	❖ Proponer un plan de rediseño de oficinas y áreas de servicio.
10.4. Cambiar la apariencia física de los salones para su imagen universitaria.	❖ Realizar un proyecto de mejoramiento de instalaciones universitarias, enfatizando en los salones de clases.
10.5. Modernizar el material y equipo didáctico y que este sea suficiente para cada aula o sala.	❖ Formular un programa de mantenimiento y dotación de equipo y material didáctico..
10.6. Crear los espacios deportivos y culturales para la UNISAL	❖ Proponer un plan de mejoramiento y creación de espacios culturales y deportivos.
11.1. Realizar un plan de mercadotecnia estratégico efectivo que implique definir las estrategias mercadológicas..	❖ Crear un plan mercadológico y de comercialización de los servicios educativos para las carreras de Administración y Contaduría.
11.2. Conformar un comité especializado en mercadotecnia de servicios educativos.	❖ Proponer la estructuración de un comité de desarrollo mercadológico de la UNISAL.
11.3. Formar nuestra fuerza competitiva con el capital intelectual o talentos que se encuentran dentro de la propia UNISAL.	❖ Crear un banco de datos o inventario de nuestro personal académico y administrativo para una mejor administración de nuestro capital intelectual.
11.4. Retomar a las preparatorias salesianas como nuestro origen de proveeduría de alumnado de nuestras carreras.	❖ Definir un plan de acción para atraer a los alumnos de las preparatorias salesianas a nuestra UNISAL.
11.5. Posicionar el servicio educativo de la UNISAL en el alumnado de preparatorias salesianas, en los padres de familia de los niveles de primaria y secundaria de las escuelas salesianas.	❖ Redefinir nuestras estrategias de captación de alumnado para las carreras de Administración y Contaduría.
12.1. Establecer y precisar la misión, visión, propósitos y valores de la UNISAL.	❖ Analizar y precisar la misión, visión, propósitos y valores UNISAL.
12.2. Difusión en la comunidad universitaria del subsistema teleológico.	❖ Crear un programa de difusión del subsistema teleológico.
12.3. Todos los planes y programas se orienten hacia el subsistema teleológico.	❖ Establecer políticas generales para que cada plan establecido se formule con esta orientación.

5.5. INTEGRACIÓN DE RECURSOS PARA LA OPERACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN.

Para la realización de estos planes se cuenta con la participación del personal directivo, administrativo, docente y de servicios de la UNISAL, actualmente la coordinación se encuentra en manos del Rector y con la asesoría del que suscribe este trabajo, así mismo se cuenta con la colaboración de alumnos de servicio becario y de servicio social. La asignación de trabajos se hará con base a los programas que se formulen para cada uno de los planes y sus estrategias, estos programas se realizarán de acuerdo al cronograma antes expuesto y autorizado por la Rectoría. Como se puede observar todo lo anterior se llevará a cabo con personal propio debido a la escasez de recursos económicos para contratar asesoría externa, con esto aprovecharíamos el talento que existe en el personal de la propia institución. Cabe hacer mención que el personal es escaso pero de buena calidad y de muy buena disposición para realizar un sobre esfuerzo para crear sinergia y valor agregado en la UNISAL.

Con relación a la situación financiera no es de gran solvencia pero se buscarán los financiamientos adecuados pero sobre todo el apoyo interno con el mínimo costo de inversión, se busca ser autosuficientes en la realización de proyectos, no obstante que en aquellas estrategias en donde sea necesario se realizarían los proyectos de inversión para definir la factibilidad técnica y financiera para su consecución.

En lo que concierne a los recursos materiales que también son escasos y de mucho antigüedad, y que hay carencia de los mismos, a este momento no se requiere de gran inversión ya que se iniciaran con los recursos existentes.

5.6. IMPLANTACIÓN DE ESTRATÉGIAS.

Por lo anterior queda señalado en el propio cronograma la secuencia o jerarquización de prioridades en las que se deben de realizar las estrategias planteadas así como sus respectivos planes de acción, asignando los recursos convenientes para cada caso, en este paso cobra relevancia la participación de todo el factor humano, desde la alta dirección hasta los niveles operativos de la organización. Así mismo esta implantación se hará tomando como base las políticas para la presencia salesiana en la educación superior 2003-2008 para las IUS (Institutos Salesianos de Educación Superior) en el mundo.

5.7. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE ESTRATÉGIAS.

El Comité de Planeación y Desarrollo Institucional hará la evaluación y el seguimiento para cada una de las estrategias, esta se hará de acuerdo a los programas de ejecución de cada alternativa y que deberá contener un seguimiento adecuado estableciendo indicadores, monitoreando los avances, detectando desviaciones, realizando correcciones, todo esto a través de la implantación de un sistema de información y la función de evaluación interna o auditoría.

CONCLUSIONES DEL CASO

Con base en el análisis realizado utilizando tres herramientas administrativas como son el Diagnóstico administrativo, el Benchmarking y el Análisis (FODA), puedo sintetizar y concluir en lo siguiente:

- ❖ En lo que se refiere a los elementos del diagnóstico administrativo en el subsistema teleológico, considero que no se han precisado, ni difundido con prontitud sus elementos tales como, misión, visión, propósitos, valores, principios, identidad, objetivos y políticas estratégicas. En relación al subsistema organizacional, si existe un diseño organizacional, pero no la descripción de funciones, autoridad, procesos y coordinación. En el subsistema social y personal no existe una administración del capital humano, ni de sus talentos. En lo que respecta a lo jurídico, no se ha finalizado y difundido la normatividad interna. En lo que se refiere al subsistema funcional, este es el que tiene una mayor deficiencia y es aquí en donde se encuentran las debilidades competitivas de la UNISAL.
- ❖ Con respecto al benchmarking realizado con dos universidades, podría decir que aun con características diferentes a nuestra universidad nos indica que en los factores seleccionados a comparar, en el caso del ITESM campus Cd. de México, de los doce elementos comparados en siete existe una alta diferenciación. En relación con la Universidad Insurgentes en nueve de los doce factores existe también una alta diferenciación.
- ❖ En relación al análisis FODA se podría concluir que las debilidades de la UNISAL tienen mayor peso que sus fortalezas. Las oportunidades y amenazas son vastas sobre todo estas últimas y ponen en riesgo a la UNISAL, por lo tanto el tipo de estrategias que se han utilizado han sido de tipo adaptivas cuando se enfocan a las oportunidades y de supervivencia cuando existen amenazas.
- ❖ En lo que se refiere al Departamento de Ciencias Administrativas y Contables, no cuenta con el presupuesto propio para un mejor funcionamiento, no cuenta con planes de estudio actualizados y programas de educación continua, así como con programas de maestría y de emprendedores.
- ❖ Con base en la hipótesis propuesta que indica: "Con la formulación e implantación de un plan estratégico en el Departamento de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Salesiana permitirá que se desarrolle y sea competitivo en el ámbito de la educación superior de nuestro país", considero que de acuerdo con mi experiencia en la UNISAL, que el plan sí es viable de realizarse para un mejoramiento en el desarrollo y hacerlo

sustentable; sé de antemano que la comprobación completa de esta hipótesis se dará a largo plazo; sin embargo, los trabajos relativos al mismo ya se iniciaron y se han empezado las actividades para certificación, ANFECA, tal como lo específico en mi cronograma de las actividades del año 2004.

Complementando lo anterior quisiera exponer las siguientes conclusiones, su base de sustento es la observación:

- ❖ La UNISAL en México no ha crecido como otras Universidades Salesianas en el mundo, aunque son diferentes escenarios y condiciones. Entre la comunidad religiosa Salesiana de México deambula o continua un paradigma que indica que los salesianos no están preparados para trabajar en la educación superior, sin embargo los hechos en el mundo en instituciones salesianas, nos indican lo contrario y como muestra están las universidades salesianas de Brasil, Chile, Bolivia entre muchas otras, tal como lo demuestran los datos estadísticos, presentados en el capítulo dos. En concreto no se tiene una idea clara hacia donde se dirige la UNISAL en el ámbito educativo en México. el sentimiento nos dice que está bien, pero la razón nos dice que se podría estar mejor.
- ❖ Considero que ha sido la falta de habilidad directiva y el no aprovechamiento de las fuerzas internas que ostenta la universidad, que es el factor humano, en concreto existe talento dentro de nuestra planta docente y del personal administrativo que no se ha aprovechado, es decir no se ha creado la sinergia suficiente para mover a este "ferrocarril".
- ❖ Existe el temor por parte de los religiosos salesianos de permitir a los laicos comprometidos con la salesianidad, realizar el cambio y la administración de la institución, y sobre todo temor a perder el control de la institución.
- ❖ Existe dentro de la UNISAL dos poderes estratégicos descoordinados que no permiten un desarrollo armónico y estos son por un lado el Rector y por otro lado el Ecónomo. Las decisiones de tipo económico administrativo de la UNISAL están excesivamente centralizadas en el ecónomo, obstaculizando las demás funciones de la institución.
- ❖ Como consecuencia del punto anterior, se han formado "islas de poder", haciendo a un lado la coordinación de áreas y el trabajo en equipo.

RECOMENDACIONES DEL CASO

Las presentes recomendaciones son un reforzamiento a los objetivos y estrategias propuestas anteriormente en el desarrollo del plan estratégico, estas son las siguientes:

- ❖ El plan estratégico aquí expuesto es parte fundamental para que la UNISAL crezca y se desarrolle en forma metodológica, por lo que éste, deberá ser continuado y retroalimentado por todos los integrantes de la institución, es un modelo que también puede servir a otras instituciones de educación para su crecimiento sostenido. El éxito del plan estratégico se fincará en la ejecución de los siguientes niveles de planeación, la táctica y la operativa. Modificar la estructura organizacional para que funcione la planeación.
- ❖ Independientemente de los fines religiosos y sociales que tiene la UNISAL se debe buscar la generación y maximización de utilidades (lucro), la optimización de recursos, la generación de riqueza (crecimiento para crear fuentes de empleo, mejoramiento de instalaciones y equipo, entre otras).
- ❖ Reforzar la atención personalizada desde el padre Rector hasta el personal operativo a los grupos de interés de la UNISAL, esto diferencia nuestro servicio educativo. Es el valor agregado del servicio educativo.
- ❖ Como en toda empresa una de las áreas estratégicas y prioritarias son las ventas, que traducido al ambiente escolar, ésta sería la captación de alumnos de nuevo ingreso, por lo tanto la sugerencia sería fortalecer con recursos necesarios al área de promoción, captación y permanencia de alumnado, para las licenciaturas de administración y contaduría que son carreras que a nivel nacional ocupan el segundo y tercer lugar respectivamente²⁵, de alumnado estudiando estas profesiones. Esto permitirá obtener recursos económicos suficientes para realizar los objetivos y estrategia expuestos.
- ❖ Reforzar otra área estratégica, la de pastoral universitaria que opera el sistema preventivo de Don Bosco, ya que esta es la que le da la diferenciación de nuestro servicio educativo con respecto a las demás instituciones de educación superior y la razón de ser de la UNISAL.
- ❖ Establecer para la UNISAL su propia área financiera precisando las funciones a realizar, líneas de autoridad, comunicación y responsabilidad, así como establecer el perfil del director financiero, que permita una mejor administración financiera de la institución, esto permitirá dotar de recursos económicos planeados y suficientes a las áreas de la UNISAL, y que esta

²⁵ Estadísticas de anuies 2002.

dependa directamente del Rector. La persona que ocupe ese cargo deberá tener el siguiente perfil general:

- Edad: entre 30 y 55 años
 - Experiencia en el área financiera de 3 años.
 - Escolaridad: mínimo licenciatura en Administración o Contaduría.
 - Conocer el ámbito Salesiano.
 - Trabajo de tiempo completo.
 - Sexo: indistinto
 - Religión católica.
 - Casado por la iglesia.
- ❖ A fin de agilizar el proceso del cambio se propone un medio facilitador (coordinador de desarrollo institucional) del mismo cuyas funciones serían:
- Facilitar y agilizar el desarrollo estratégico de la UNISAL
 - Impulsar el crecimiento de la misma en nuestro país.
 - Desarrollar la Universidad Salesiana en el corto, mediano y largo plazo.
 - Lograr tener una universidad competitiva en el entorno educativo de nuestro país.
 - Asesorar a las demás áreas funcionales, para la utilización óptima de los recursos, económicos, materiales y tecnológicos, así como también su factor humano.
 - Generar y coordinar todos los proyectos específicos para el desarrollo sustentable de la UNISAL.
 - Preparar a la UNISAL para lograr las diversas certificaciones que estime convenientes tales como FIMPES, ANFECA, CENEVAL, ISO9000:2000 entre otras.
- ❖ Propiciar una participación más activa y una redefinición de funciones del patronato UNISAL, que permitan allegarse de recursos económicos suficientes que sustenten el desarrollo de la UNISAL.
- ❖ Establecer los sistemas, políticas y controles estratégicos que permitan a la comunidad religiosa salesiana mantener el control de la institución educativa administrada por laicos.
- ❖ Establecer todos los manuales administrativos necesarios para el buen funcionamiento de la organización.
- ❖ Redefinir funciones y líneas de autoridad entre la comunidad religiosa Salesiana para diferenciar entre sus funciones religiosas y administrativas.
- ❖ Que el patronato se estructure como una Institución de Asistencia Privada (IAP) para estar en posibilidad de expedir recibos deducibles y a fin de atraer los recursos materiales y financieros suficientes para el desarrollo de la UNISAL. Asimismo, definir fuentes de financiamientos como pueden ser

empresas, fundaciones, asociación de exalumnos salesianos, egresados, entre otros.

- ❖ Al seleccionar el alumnado que desea ingresar a la UNISAL, realizar un estudio socioeconómico para conocer la solvencia económica del mismo a fin de asegurar su estancia universitaria y por lo tanto la institución cuente con los ingresos suficientes para su desarrollo, así como también coadyuvar en financiamientos para el alumnado de escasos recursos económicos.
- ❖ Construcción de un campus universitario con instalaciones apropiadas para el ambiente universitario, en donde se puedan ofrecer diferentes turnos y grados.
- ❖ La Congregación Salesiana tiene prestigio en el mundo por su gran contribución pedagógica a la educación, en Mexico también lo tiene en los niveles básicos de la educación, por lo tanto de debe aprovechar esta fortaleza.
- ❖ Considero que es una gran oportunidad para la Comunidad Religiosa Salesiana de acrecentar su influencia de la filosofía salesiana a un mayor numero de jóvenes, con este plan estratégico.
- ❖ Organización propuesta para el Departamento de Ciencias Administrativas y Contables.



CONCLUSIONES GENERALES

Con base en lo expuesto al principio de este trabajo, específicamente en la introducción, de considerar la calidad educativa como una meta a lograr por las Instituciones de Educación Superior es un esfuerzo de todos los elementos que conforman el ámbito social, económico, productivo, educativo y gubernamental. La certificación de servicio como elemento incluyente y un seguimiento de la política de calidad de la institución, nos introduce a la participación de las instituciones de Educación Superior dentro del proceso de globalidad donde la educación forma una parte importante en el desarrollo de la sociedad actual. En este momento no existe otra razón de existencia de las instituciones universitarias que la de conformar o reconstruir universidades de calidad pero con sentido humano, que las certificaciones no sea el punto de partida sino el factor humano para lograr la calidad con desarrollo humano, la propuesta presentada en esta investigación es el punto de inicio para que la Universidad Salesiana de México, cumpla con este objetivo global.

Bajo esta tónica y siendo un profesionalista de la administración, con experiencia laboral y académica; así como también la experiencia del pasado de la UNISAL, considero que, si es factible la implantación de las estrategias planteadas, con la asignación de los recursos suficientes y necesarios para ejecutarlas y que se traducen de un crecimiento desordenado e intuitivo a un crecimiento ordenado planeado con técnicas modernas de administración, aprovechando la fuerza interna que es el factor humano y su talento. Sólo falta agregar un elemento importante y es de tipo volitivo, la voluntad de la alta dirección en realizar este plan estratégico en forma metodológica y no empírica, teniendo como marco de referencia la filosofía de San Juan Bosco, y sus características de emprendedor y visionario de su tiempo.

El haber realizado este trabajo me ha dejado una grata experiencia enriquecedora como persona y profesionalista, y esta oportunidad que me brinda la Facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M. de obtener el grado de maestro, la estoy aprovechando y disfrutando, y sobre todo, el de compartir los conocimientos y experiencias que a lo largo de mi vida profesional he adquirido, y que mejor que sea a través de una institución educativa como lo es la Universidad Salesiana. Me siento orgulloso como muchos otros maestros de seguir colaborando en la construcción de nuestro México, de cara a los retos que enfrentamos en la actualidad, esto me exige cumplir mi misión como profesional de la administración que es el de hacer que las organizaciones funcionen en forma óptima y sean competitivas.

Con lo siguiente termino mi trabajo y lo realicé con base al lema de la UNIVERSIDAD SALESIANA DE MEXICO:

“VITAM IMPENDERO VERO”
(CONSAGRAR LA VIDA A LA VERDAD).

BIBLIOGRAFÍA

- Boxwell Jr, Robert J. "Benchmarking para Competir con Ventaja". Ed. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A. España. 1994. pp. 15-26.
- Cross, Michel. "Estructura Empresarial, como adaptarla a los cambios". Fondo Editorial Legis. Bogota, Colombia. 1990.
- Erdey, Francisco E. "¿Quién es Don Bosco?. La Gran Maravilla del siglo XIX". Ediciones Don Bosco, Colección Nuestro Tiempo n° 7. México, 1992. 3ª. Edición.
- Estadísticas de ANUIES 2002.
- Garduño, Román, Ásela Susana. Enfoques Metodológicos en la Investigación Educativa. Revista Investigación Administrativa, enero junio 2002 n° 90 año 31. Escuela Superior de Comercio y administración. IPN. México. 2002.
- Hernández, Miguel. "Directorio Inspectorial".Ed. Don Bosco. México. 1995.
- Instituciones Universitaria Salesianas (IUS). Reporte Salesiano. Oferta académica. Italia. 2000
- Malaver Rodríguez, Florentino. "Estrategia, Competitividad y Capacidades Empresariales". Cuadernos de administración N° 21. Editorial Departamento de Administración. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Pontificia Universidad Javeriana. Colombia 1999. pp 11.
- Marc Van Der Erve. "El Futuro de la Gerencia". Fondo Editorial Legis. Bogota, Colombia. 1990
- Martínez Chávez, Víctor M. "Diagnostico Administrativo, procedimientos, procesos, reingeniería y benchmarking." Ed. Trillas. México. 3° edición, 2002.
- Molina García, Cuauhtémoc. CONLA. <http://www.cmg-uv.tripod.com/adm/redirect/>. 2002.
- Molina García, Cuauhtémoc, FODA para Mercadotecnia, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Veracruzana, Xalapa, Ver, 1999.
- Ríos, Jorge. "Guía para elaborar casos para la enseñanza de administración en México". México: U.N.A.M., F.C.A., 1998. pp. 27-30.
- Taylor, James N. Planificación estratégica para la empresa de éxito, Modern Business Reports, Alexander Hamilton-Institute, Inc. New York, 1979.
- UNISAL, Estatuto Orgánico (proyecto). México. 2003.
- Vecchi, Juan E. Elementos Fundamentales del Sistema Preventivo", "Constituciones de los Salesianos de don Bosco" pp. 11 - 20.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/GA/2004

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Juan Carlos Castillo Delgado** presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité de Nombramiento de Jurado del Programa, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.A. Adrián Méndez Salvatorio	Presidente
M.A. José Pablo Javier Licea Alcazar	Vocal
M.A. Luis Enrique Hernández Ruíz	Vocal
M.A. Mario Gabriel Martínez Casas	Vocal
M.A. Rafael Rodríguez Castelán	Secretario
Dr. Ignacio González Sánchez	Suplente
M.A. Rafael Ángel García Rivera	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente
"Por mi raza hablará el espíritu"
Cd. Universitaria, D.F., 22 de marzo del 2004.
El Coordinador del Programa

Dr.. Ricardo Alfredo Varela Juárez