

# Planeación Estratégica Prospectiva en las Instituciones de Educación Superior

---

Enero, 2024



GOBIERNO DE  
**MÉXICO**

**EDUCACIÓN**  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

# Planeación

¿Qué es la planeación?

- Diseñar un plan.
- El proceso de toma de decisiones para alcanzar un objetivo.
- El proceso sistematizado para lograr un futuro deseado...

Existen tantas definiciones como autores.

# Planeación en el Estado mexicano

Se entiende por planeación nacional de desarrollo la ordenación racional y sistemática de acciones que, en base al ejercicio de las atribuciones del Ejecutivo Federal en materia de regulación y promoción de la actividad económica, social, política, cultural, de protección al ambiente y aprovechamiento racional de los recursos naturales así como de ordenamiento territorial de los asentamientos humanos y desarrollo urbano, tiene como propósito la transformación de la realidad del país, de conformidad con las normas, principios y objetivos que la propia Constitución y la ley establecen. (Ley de Planeación, Art. 3)

# Planeación estratégica

La Planeación Estratégica (PE) constituye un enfoque de análisis e intervención organizacional empleado para fortalecer los procesos de gestión y obtención de resultados por parte de las instituciones. Está integrada por un conjunto de acciones particulares que se realizan estructuradamente.

Su propósito es ubicar y precisar la tarea primordial de las instituciones así como planear y organizar las acciones propuestas para tal fin, contribuyendo de este modo a facilitar el logro de los objetivos trazados, dar cumplimiento a las tareas programadas y obtener las metas propuestas, en síntesis, la consecución de los resultados proyectados.

Desde un punto de vista exclusivamente administrativo, la PE es usualmente entendida como una técnica o herramienta más de planeación, al servicio de quienes conducen las diversas entidades organizacionales (sean estas públicas o privadas).

# Prospectiva

Para definir qué es la prospectiva y cómo nos ayuda en el proceso de planeación, tenemos que imaginar el futuro: lo que está por venir.

¿Cómo podría ser la escuela, el sistema educativo, el país o el mundo?

¿Cómo deseamos que fuese?

¿Qué debemos y podemos hacer hoy para lograr el futuro deseado?

La planeación prospectiva, luego entonces, es la que se da a partir de pensar el futuro que queremos.

# Etapas de la Planeación

- misión y visión,
- diagnóstico,
- diseño de escenarios,
- formulación de objetivos estratégicos,
- análisis de alternativas,
- planteamiento de estrategias,
- implementación de la intervención (políticas), y;
- seguimiento y evaluación.



# Etapas de la Planeación:

## Misión

- La Misión de las instituciones constituye uno de los elementos más importantes del proceso de planeación y de la gestión misma. El término misión describe sintéticamente la identidad de la institución.
- Elementos de la misión:
  - 1. El propósito institucional, lo que implica destacar ¿Para qué existe y qué trata de cumplir? El propósito descrito debe centrarse en los resultados que se persiguen.
  - 2. Los servicios y productos o bienes financieros que generan para cumplir con sus propósitos.
  - 3. Los destinatarios o usuarios de los bienes y servicios generados.

# Etapas de la Planeación:

## Visión

La declaración de la visión de una entidad organizativa proporciona una descripción o imagen de la situación futura que se quiere alcanzar en un plazo de tiempo determinado (regularmente se consideran plazos largos: un futuro deseable a quince, veinte o incluso más años).

De este modo el futuro deseado atiende una doble vertiente: la organización misma y la realidad sobre la que trabaja.

- ¿Cuál es la imagen deseada?
- ¿Cómo será la entidad en el futuro?
- ¿Qué hará en el futuro?



# Etapas de la Planeación:

## Diagnóstico I

La elaboración del diagnóstico implica dos acciones, por un lado nos permite verificar si el propósito institucional (misión), y la imagen objetivo trazada (visión), atienden y satisfacen adecuadamente las necesidades e intereses de los usuarios o beneficiarios de los bienes y servicios que genera la entidad; y por el otro, contribuye a clarificar la situación problemática del sector, así como ubicar los actores que en ella participan.

# Etapas de la Planeación: Diagnóstico II

El análisis de la situación problemática y de los implicados en el ámbito de acción de la organización, constituyen la información esencial necesaria para fundamentar la toma de decisiones y con ello la entidad estar en mejores condiciones de organizar sus esfuerzos y utilizar eficientemente sus recursos para brindarles atención y satisfacer sus demandas. Recordemos que el proceso de planeación está dirigido a la preparación de las acciones pertinentes para incidir en la realidad actual con vistas a la aplicación de una política de desarrollo, atender las necesidades o carencias de una comunidad o grupo de personas.

# Etapas de la Planeación: Diagnóstico III

Para llevar a cabo el diagnóstico del sector existen en la literatura sobre planeación y gestión de organizaciones diversas herramientas o apoyos metodológicos; entre los que se encuentran diversos tipos de análisis:

- FODA,
- expectativas,
- causa-efecto,
- estructura orgánica y funcional,
- análisis de problemas y el de involucrados.

# Etapas de la Planeación:

## Diagnóstico y análisis de involucrados

Es utilizado con el fin de identificar y ubicar a los individuos, grupos sociales, colectivos, e instituciones con los que la entidad mantiene algún tipo de relación y que tienen algún interés o estarán interesados en la ejecución de los programas y consecuentes acciones de la entidad. A estos terceros se les denomina involucrados o implicados en tanto participan y ejercen algún tipo de influencia en su quehacer sustantivo. Sus intereses pueden ser coincidentes, complementarios, o incluso antagónicos, en ese sentido el tipo de afectación que ejercen o se ejerce con estos involucrados puede ser positiva o negativa (apoyo u oposición a las acciones que se desarrollen mediante la ejecución de los programas).

# Etapas de la Planeación:

# Diseños de escenarios de futuro: Prospectiva

Los escenarios de futuro que resultan de esta actividad conformarán los telones de fondo para la definición de las estrategias y la puesta en marcha de programas de trabajo y líneas de acción que emprenda la entidad y sus actores, con el propósito de dar cumplimiento a su misión institucional.

Los escenarios de futuro son definidos como la descripción de una situación futura que contempla a su vez la secuencia de acciones que permiten avanzar hacia su logro; su diseño y construcción permite transitar desde una situación actual “X” en el aquí y ahora hacia una situación futura “Y”, deseable y posible (allá y entonces), en tanto describe coherentemente el recorrido necesario para su consecución.

La construcción de escenarios constituye una técnica de la prospectiva o estudios de futuro, la cual es utilizada frecuentemente en el ámbito de la PE en tanto permite armonizar la proyección de la entidad organizativa y los resultados que generará (visión), con la secuencia de las acciones estructuradas necesarias para su realización.

# Etapas de la Planeación:

## Formulación de objetivos estratégicos

Una vez definida la misión y visión, realizado el diagnóstico en términos del análisis de los problemas que plantea la realidad objeto de acción de la entidad, y habiendo considerado los grupos de interés que inciden directa e indirectamente en la naturaleza de la problemática o situación a resolver, así como el haber configurado escenarios de futuro, es conveniente proceder con la formulación de objetivos estratégicos.

Un objetivo estratégico de una entidad pública expresa el estado o situación deseable que se espera lograr en un plazo determinado para cumplir con la tarea encomendada y asumida a su vez en su declaración de misión.

Los objetivos establecen aquello que la entidad u organismo quiere lograr y que dará pauta a determinar posteriormente las estrategias o medios para su realización.



# Etapas de la Planeación:

## Formulación de objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos presentan las siguientes características:

- Son objetivos de mediano y largo plazo
- Están vinculados directamente con la misión
- Definen los resultados esperados en un periodo de tiempo determinado
- Constituyen insumos para establecer las estrategias y líneas de acción preferentes que se instrumentarán (implementación de políticas)

# Etapas de la Planeación:

## Análisis de alternativas

La selección de las distintas estrategias por parte de la entidad organizativa, no está exenta de distintas disyuntivas a considerar en tanto que por un lado constituyen acciones probables para solucionar, atender o satisfacer la necesidad o problema que se quiere atender, y por el otro la experiencia ha demostrado que no existen respuestas válidas o recetas universales diseñadas exprofeso para cada una de las problemáticas que resultan de la gestión de los asuntos públicos. El análisis de alternativas consiste en la selección de una estrategia que se aplicará para alcanzar los objetivos propuestos. Este análisis requiere:

- La identificación de las distintas estrategias posibles para el logro de los objetivos.
- Determinación de los criterios precisos que permitan elegir una estrategia de entre las propuestas.
- La selección de la estrategia aplicable.

# Etapas de la Planeación:

## Estrategias y líneas de acción

La estrategia comprende el conjunto integrado de decisiones sobre acciones a emprender y recursos a movilizar que se realizan en respuesta a una problemática planteada; asimismo las estrategias buscan producir cambios deliberados en la realidad para cumplir con los objetivos de la entidad organizativa.

Las estrategias como conjunto de acciones articuladas o directrices para la acción movilizan entonces recursos humanos, materiales y económicos y ponen en juego diversos medios para cumplir con los objetivos estratégicos de los cuales se derivan.

La selección de estrategias debe considerar ciertos criterios relevantes: adecuación a la misión, plazo temporal para el logro de objetivos, impacto de las acciones sobre la calidad de vida de los destinatarios, riesgos que entraña su puesta en marcha, así como la relación costo-beneficio ya revisada.

# Etapas de la Planeación: Implementación

La implementación de las políticas en el marco de la Planeación Estratégica, constituye la puesta en marcha de las estrategias mediante la operación de las líneas o planes de acción encaminados a dar solución a algún problema público.

La elaboración de un plan estratégico como documento, no cuenta con vida propia por bien formulado que se haya realizado y por más soluciones innovadoras que proponga. En ese sentido su existencia por sí misma no asegura ni el ejercicio de la planeación ni la promoción del desarrollo. Aspecto esencial de un proceso de planeación es la instrumentación, el seguimiento y la evaluación de sus acciones.

# Etapas de la Planeación: Implementación

Cabe advertir que ni los cambios y transformaciones organizacionales y mucho menos aquellos aspectos que inciden en la dinámica social pueden hacerse de golpe por lo que la articulación de las estrategias se desarrolla en torno a proyectos de cambio bien acotados y encadenados en una secuencia lógica de intervención. Bajo esta premisa es factible entonces lograr transformaciones concretas y mejoras tangibles en un corto plazo y percibidas por la población directamente implicada.

El manejo secuencial y gradual de las acciones desarrolladas permite no perder el control de las intervenciones puestas en operación, asimismo reduce riesgos de posibles fracasos al posibilitar la corrección de errores o proponer ajustes que atiendan las omisiones o faltas cometidas.



# Etapas de la Planeación:

## Monitoreo: control y seguimiento

Los conceptos de seguimiento (o monitoreo) y evaluación comparten ambos una función de control, la diferencia fundamental radica en que el seguimiento enfoca su atención a los aspectos más operativos (actividades, recursos, plazos, costos, y los resultados más inmediatos en forma de productos o servicios), mientras que la evaluación se ocupa preferentemente de la esfera de la consecución o no de los objetivos más amplios, aquéllos de carácter estratégico.

En ese sentido, un plan estratégico debe incorporar en su diseño cómo se prevé desarrollar el seguimiento y evaluar los resultados que se obtienen mediante la ejecución de los programas y proyectos que lo integran, para lo cual necesita contar con un sistema de información apropiado, así como con un conjunto de indicadores básicos.



# Planeación en las Instituciones de Educación Superior

La planeación implica un proceso reflexivo, dialógico, abierto y participativo que requiere considerar la evolución histórica del Sistema Nacional de Educación Superior (SNES), reconociendo sus avances, fortalezas, limitaciones, insuficiencias y retos. Simultáneamente, tiene el propósito de impulsar las transformaciones del sistema en los términos y con las orientaciones de política que establece la Ley General de Educación Superior (LGES) promulgada el 20 de abril de 2021.

Asimismo, busca promover y realizar cambios en las instituciones de educación superior (IES) para construir colectivamente modelos de educación superior centrados en la equidad, la inclusión, la interculturalidad, la territorialidad y la internacionalización solidaria, con un mayor compromiso con el bienestar social en todo el país.

(PRONES 2023-2024)

# Planeación en las Instituciones de Educación Superior

De acuerdo con el PRONES 2023-2024, existe una necesidad de revalorar a la educación superior como un bien público fundamental para la construcción de sociedades más justas y equitativas. También ha implicado un pronunciamiento claro y contundente sobre la responsabilidad y compromiso de la educación superior con la sociedad, lo que implica atender, en las funciones de docencia, investigación, difusión de la cultura y extensión de los servicios, los problemas sociales más apremiantes en el contexto de la desigualdad mundial.

# Planeación en las Instituciones de Educación Superior

## Documentos de referencia:

- Ley de Planeación
- Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024
- Programa Sectorial de Educación 2020-2024
- Programa Nacional de Educación Superior 2023-2024



# Planeación Estratégica Prospectiva en las Instituciones de Educación Superior



GOBIERNO DE  
**MÉXICO**

**EDUCACIÓN**  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA