

PLAN ESTRATÉGICO CIEES

Ing. León Prior



5 DE MARZO 2020



MEJOR
EDUCACIÓN
SUPERIOR



**MEJOR
EDUCACIÓN
SUPERIOR**

Comités Interinstitucionales
para la Evaluación de la Educación Superior

www.ciees.edu.mx

CONTENIDO

PLAN ESTRATÉGICO CIEES 2020

1.	Introducción	4
2.	Metodología	6
3.	Foco estratégico	7
4.	Alineamiento estratégico	8
5.	Formulación estratégica	9
	5.1. Declaración de Misión y Visión de los CIEES	9
	5.2. Desarrollo de la estrategia	10
6.	Diagnóstico CIEES	13
7.	Portafolio de Iniciativas priorizado	15

1. Introducción

PLAN ESTRATÉGICO CIEES 2020

La realidad actual demanda que las organizaciones enfrenten cotidianamente nuevos retos antes inimaginables, causados por un entorno incierto y una continua ruptura en el equilibrio de los escenarios competitivos y del mercado. Este nuevo escenario se caracteriza por rápidos cambios tecnológicos; intensa competencia; continua innovación; creación de una nueva fuerza de trabajo basada en el talento; necesidades cambiantes de los usuarios; los tratados de libre comercio; la creciente inseguridad debido a una situación política y económica inestable; necesidad por alcanzar niveles mayores de desempeño y por lo tanto de excelencia; búsqueda de optimización de recursos escasos, y una serie de otros eventos que hacen peligrar la estabilidad y la forma en que la gerencia gestiona las organizaciones.

Estos cambios han traído como consecuencia dos nuevos desafíos para la gestión de las organizaciones. En primer lugar, la necesidad de buscar diferenciación competitiva a través de innovaciones y cambios constantes en su modelo de organización, que le garanticen una propuesta de valor única para sus usuarios, y, en segundo lugar, enfocar todo su potencial hacia la búsqueda de impacto y efectividad en el desarrollo del talento de las personas.

El plan estratégico ha sido un conductor crítico para el éxito de las organizaciones, principalmente en el cambiante ambiente que vivimos en la actualidad.

Este proceso se ha centrado en el diseño de un plan, cuya característica principal es concebir al plan como una parte de un proceso o como un modelo para alcanzar la excelencia organizacional.

En la elaboración del plan estratégico de los CIEES participó el más alto nivel de la organización, bajo cuya responsabilidad queda el plan y el involucramiento hacia el logro de los objetivos allí descritos. A raíz de esto se deberá conectar el trabajo de los mandos medios, de los evaluadores y colaboradores a los objetivos definidos en el plan y encargados de su implementación y ejecución.

Para que exista un adecuado proceso de excelencia organizacional, será necesario ver la gestión de la organización y la planeación desde otra perspectiva, no como un evento, sino como una disciplina o un hábito que se puede definir como:



Un proceso para determinar y desplegar objetivos, metas, mediciones, iniciativas y recursos para pasar de un estado actual de desempeño a un estado deseado de futuro (Visión), satisfaciendo las necesidades y expectativas claves de usuarios, colaboradores y actores clave, para alcanzar una ventaja competitiva apreciable en el sector de la educación.

El proceso de analizar la estrategia y la gestión de la organización debe ser visto como un sistema compuesto de varias partes interdependientes, que se inicia con el diseño de la estrategia y planes, pero que luego sigue con su implementación, medición, análisis de resultados y, finalmente, con el refinamiento de dichas estrategias y planes, que es donde radica el 90% del éxito. Cuando vemos la planeación como un proceso –que nunca termina–, la estrategia pasa al centro de la gestión de la organización, al anticipar los cambios, pasa a ser “proactiva” en vez de “reactiva”.

2. Metodología

La clave de la ventaja competitiva, la creación de valor y el logro de resultados críticos de la organización, en un ambiente de continuo cambio de condiciones macro y micro ambientales, radica en concebir la estrategia no como un evento, sino como un proceso disciplinado que garantice la excelencia organizacional. Las etapas necesarias para implementar lo anterior las hemos estructurado en una metodología denominada “Excelencia para la Ejecución Estratégica” que consta de las siguientes etapas.

Para iniciar el proceso de Planeación y Ejecución Estratégica, se desarrolló información crítica, la cual incluye los siguientes insumos:

2.1.Elementos críticos de la planeación

2.1.1. Desarrollo de la Misión

2.1.2. Desarrollo de la Visión

2.2.Desarrollo del Mapa Estratégico:

2.2.1. Posicionamiento para usuarios

2.2.2. Crecimiento y Productividad Financiera 2.2.3. Procesos clave

2.2.4. Cultura, Talento Humano e Información

2.3.Diagnóstico

2.3.1. Fortalezas y debilidades del desempeño interno de la organización

2.3.2. Oportunidades y amenazas del ambiente externo

2.3.3. Información sobre actores relevantes, colaboradores y evaluadores

2.4.Proyectos e iniciativas estratégicas

3. Foco estratégico

El foco tiene relación con escoger deliberadamente los aspectos fundamentales que se van a implementar como estrategia de valor para los usuarios, y también, escoger qué es lo que no se va a realizar. Una vez determinado dicho foco estratégico, la organización deberá concentrar sus esfuerzos en fortalecer su modelo de organización mediante un conjunto de actividades interrelacionadas que logren consistentemente entregar esa propuesta de valor a los usuarios, para que esto se traduzca en resultados, crecimiento y rentabilidad.

La etapa del foco estratégico pretende lograr claridad y dirección. Mientras más grande, global, cambiante y competitivo es el sector, mayor es la necesidad de tener claro el enfoque que se seguirá para lograr un posicionamiento único.

El mapa estratégico impulsará el foco, ya que permitirá seleccionar aquellos objetivos que son críticos para alcanzar la visión. Por definición, un buen mapa estratégico no debiera contener más de dieciséis objetivos, ya que de otra forma pierde foco y su capacidad para transmitir en forma clara la ruta o camino que se ha adoptado en este período estratégico para lograr la visión de la organización.

La tecnología y la competencia son dos fuerzas impulsoras de la necesidad para diferenciarse y buscar un foco estratégico particular para competir con ventaja. Cuando hablamos de organizaciones exitosas y excelentes en la ejecución estratégica en un sector, estamos pensando en instituciones que poseen un foco estratégico único, además de un modelo de organización claramente diferenciado, lo que responde eficientemente en la entrega de valor a los usuarios. La Innovación Estratégica es un elemento crítico para la diferenciación y búsqueda de una posición competitiva diferencial única y se define como “la capacidad de imaginarse dramáticamente nuevos conceptos de organización o dramáticamente nuevas formas de diferenciar el modelo de organización actual”

La innovación estratégica y la determinación de un enfoque diferenciador, como cualquier otro elemento de la excelencia y ejecución estratégica, deben ser vistos como un proceso, no como una meta. Es decir, que continuamente se deberá evaluar y monitorear los cambios en el sector, las principales tendencias que afectarán a los CIEES, las necesidades de los usuarios y del

necesidades de los usuarios y del sector, y realizar predicciones sobre potenciales oportunidades de diferenciación, con el objetivo de identificar, generar y aprovechar nuevas ideas, reenfocar y realinear la estrategia y el modelo de gestión de la organización.

4. Alineamiento estratégico

Una vez definida la primera etapa del modelo de planeación y ejecución estratégica se deberá proceder a la siguiente etapa de Alineamiento Estratégico, como pieza central de la gestión organizacional y como base fundamental para el logro de los resultados esperados por la organización. Para poder enfrentar este reto, dos factores son importantes: clarificar la dirección que la organización tomará para que cada persona se encamine hacia ella, lo cual ya fue realizado y asegurarse de alinear e integrar estrategias, proyectos, recursos, controles y sistemas de gestión necesarios para lograr dicha dirección.

Este concepto de alineamiento estratégico es fundamental, ya que proporcionará al Coordinador General, a los Vocales y mandos medios la capacidad de:

- Sincronizar los esfuerzos de los comités, procesos y áreas funcionales, con la visión y estrategia de los **CIEES**.
- Eslabonar el trabajo diario de los colaboradores al logro de los resultados claves de la organización.
- Orientarse completamente hacia las necesidades de los usuarios, actores clave, colaboradores, pares evaluadores y la comunidad.
- Integrar los procesos del área de Talento Humano hacia la estrategia de la organización para desarrollar personas de alto desempeño.
- Mejorar continuamente el desempeño de comités, áreas, procesos y personas.

La idea de alinear o integrar diversos componentes aislados en un sistema mayor fue planteada originalmente por Peter Senge . Desde su perspectiva, la relación entre las partes o un sistema integrado es más importante que el desempeño de las partes individuales. Para lograr esta relación es necesario alinear –sincronizar y desplegar– el desempeño de cada uno de los componentes de



organización busca alcanzar es necesario sincronizar efectivamente los esfuerzos de los comités, áreas y procesos independientes.

El foco diferenciador y su posterior alineamiento organizacional no deben ser vistos como una meta, sino como un proceso continuo que requiere de un constante y rápido reenfoque y realineamiento, lo que garantizará la excelencia organizacional.

5. Formulación estratégica

En esta fase se desarrolló el modelo de gestión propuesto para los CIEES, comenzando con el análisis externo, análisis interno y matriz FODA, que permitió definir la propuesta de valor. A su vez, se actualizó la misión y visión tratando de identificar el vínculo entre ellos, y lograr “traducirla a términos operativos” (Kaplan y Norton, 2008).

5.1 Declaración de Misión y Visión de los CIEES

Misión

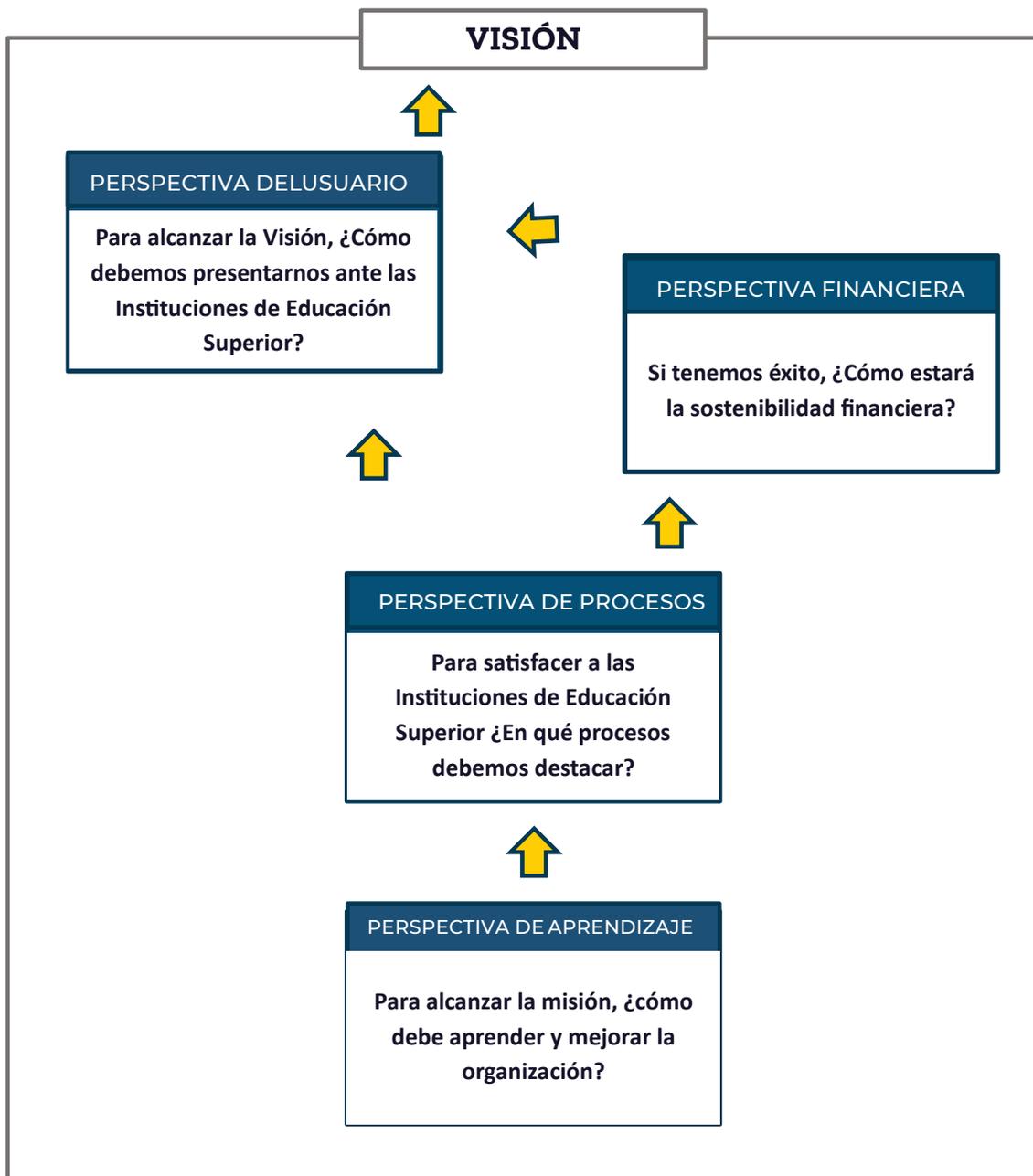
Propiciamos y colaboramos estratégicamente con las Instituciones de Educación Superior en la búsqueda de la Excelencia

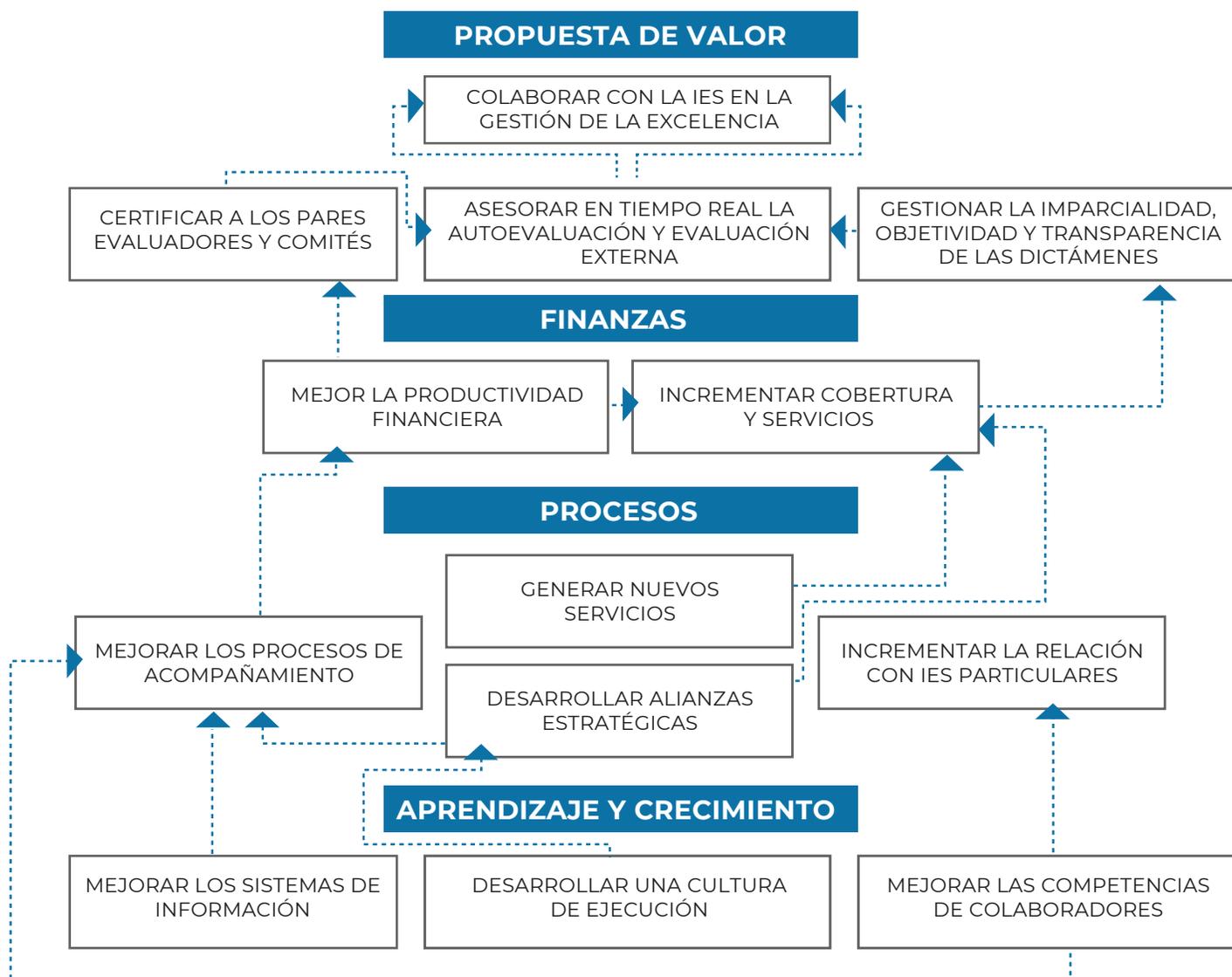
Visión

En 2024 somos la agencia mexicana acreditadora de programas educativos e instituciones de educación superior, con mayor prestigio nacional e internacional; autosustentable y reconocida por su metodología, buenas prácticas, talento e innovación, en apoyo a la excelencia.

5.1 Desarrollo de la estrategia

5.2.1. Mapa estratégico de los CIEES





El Mapa Estratégico o modelo causa-efecto describe la creación de valor organizacional, mediante la definición de objetivos estratégicos claves, que son críticos para alcanzar la visión, en función de la propuesta de valor a los usuarios, los retos estratégicos y el modelo de organización planteado para los CIEES.

El mapa estratégico es una representación gráfica de cómo los CIEES piensan desarrollar su estrategia y un modelo de cómo pretenden agregar valor en los próximos cinco años.



El Mapa es:

Claro, Accionable, es decir, que se pueda transmitir fácilmente y que señale cómo hay que ejecutar la estrategia.

Focalizado en las pocas cosas que están presentes.

Integral, de modo que contiene todos los elementos fundamentales que se requieren para comunicar los distintos frentes que se deben abordar en forma balanceada.

Estructurable en una página. Los mejores mensajes son aquellos que son posibles de transmitir en un espacio limitado, ya que de lo contrario son imposibles de retener.

Las relaciones causa-efecto describen lo que los CIEES deben hacer para generar el fin último de la organización e impacto social.

Asimismo, el mapa estratégico de los CIEES explicita las perspectivas o dimensiones claves que son necesarias para garantizar la creación de valor a los diferentes actores clave de la organización; es decir, las categorías en las cuales la organización tendrá que balancear su desempeño, revela la cadena de hipótesis que estamos asumiendo que es necesaria para poder generar el valor o impacto social deseado. El capital intangible impactará sobre los procesos internos en la medida en que éstos se encuentren alineados. El capital intangible sólo agrega valor en la medida en que contribuya con la estrategia. Por otra parte, para poder entregarle al usuario la propuesta de valor definida, se requerirá que los CIEES desarrollen correctamente ciertos procesos. En este caso, lo correcto tiene que ver con el grado de alineamiento de los procesos con la estrategia. Finalmente, la oferta que le hagamos a nuestros usuarios y pares evaluadores se traducirá en buenos resultados financieros en la medida en que la propuesta sea diferenciadora.

6. Diagnóstico CIEES

FORTALEZAS	
1	La representatividad y composición de los cuerpos colegiados (comités Interinstitucionales y Comités de Pares Académicos)
2	Organismo con mayor antigüedad y con credibilidad
3	Reconocimiento SEP como instancia externa de acreditación de planes y programas de estudio de educación superior/instituciones
4	Comités para todas las áreas de estudio
5	Modelo y metodología de evaluación

DEBILIDADES	
1	Falta de plan estratégico para promover y difundir los servicios de CIEES
2	Falta de seguimiento posterior a los procesos de evaluación a la luz de su vigencia
3	Falta de posicionamiento como instancias acreditadoras
4	Insuficiente formación y capacitación de los comités de autoevaluación, pares evaluadores, comités institucionales y personal
5	La falta de recursos y un margen limitado para mantener gastos y resultados.

OPORTUNIDADES	
1	Aprovechamiento del acuerdo 17/11/17 para acreditar
2	Ser reconocidos como un aliado estratégico a través de nuestros servicios de evaluación y acreditación para la excelencia
3	Mercado amplio por atender en la parte presencial y a distancia
4	Aprovechar convenios con agencias acreditadoras internacionales
5	Formar y certificar a los auto evaluadores

AMENAZAS

1	No ser percibido por las IES como una instancia acreditadora
2	Falta de evidencias para el gobierno, sobre la forma en que hemos incidido en la mejora de la calidad educativa
3	Reducción de presupuestos por parte del gobierno y bajo apoyo financiero
4	El desconocimiento de la naturaleza de la evaluación de los CIEES
5	Retrasos extensos en el proceso de evaluación debido a las universidades

EXPECTATIVAS Y NECESIDADES DE LOS COLABORADORES

1	Capacitación continua
2	Reconocimiento y estímulo para los colaboradores de los CIEES
3	Mayor claridad sobre las funciones y alcances de cada colaborador
4	Tener sentido de pertenencia a los CIEES
5	Mayor comunicación interna

EXPECTATIVAS Y NECESIDADES DE LOS EVALUADORES

1	Actualización permanente en la metodología del CIEES
2	Capacitación efectiva y continua
3	Reconocimiento a su participación y desempeño
4	Una agenda de trabajo más desahogada
5	Mayores elementos para apoyar a su institución en el logro de la mejora continua.

7. Portafolio de Iniciativas priorizado

Las iniciativas o medios es lo que se que tendrá que concretar para alcanzar las metas y lograr su objetivo, las cuales demandan de tiempo, personas y recursos económicos.

Para poner el logro de las metas y los resultados en el campo de lo predecible, esto es posible a través de la ejecución de una mezcla óptima de medios, iniciativas estratégicas o proyectos. Podemos concluir que la magia de la ejecución está en el cómo se lograrán las metas y no tanto en el qué lograr.

La determinación de esta mezcla óptima de proyectos es una de las variables fundamentales; dado que los recursos económicos, el personal, el tiempo, etc. son escasos, debemos asegurar que esta mezcla optimice el uso de éstos, al mismo tiempo que asegure el logro de los objetivos y metas.

Es por ello que se procedió a ponderar las iniciativas derivadas del diagnóstico, en un portafolio de acuerdo al mayor impacto de éstas para el logro de los objetivos estratégicos, como se podrá apreciar en la siguiente tabla, a la cual se han agradaado los responsables de diseñar e implementar dichas iniciativas:

	ESTRATEGIAS	%	% Acumulado
1	Sistema de innovación institucional (planeación, gestión de calidad ISO 9001-2018, alineamiento y cultura de ejecución estratégica)	11.8 %	12%
2	Programa integral de formación y capacitación interna y externa permanente (Hasta certificación)	10.8 %	23%
3	Plan de excelencia y certificación para cuerpos colegiados	10.4 %	33%
4	Programa de auto sustentabilidad (eficiencia del gasto interno)	9.4%	42%
5	Programa de promoción de la metodología de evaluación y acreditación	8.0%	50%
6	Programa de promoción y atención a las IES privadas	8.0%	58%
7	Programa de posicionamiento y vinculación	7.9%	66%
8	Programa de alianzas estratégicas	7.1%	73%
9	Programa de reposicionamiento de los CIEES en la SEP	6.7%	80%
10	Programa de desarrollo de estudios e investigación del impacto de los programas IES	5.9%	86%
11	Programa de acompañamiento y aplicación de mejores prácticas en búsqueda de la excelencia	5.6%	91%
12	Estrategia de incremento de cobertura y promoción de servicios	5.4%	97%
13	Programa de vigencias de procesos de autoevaluación	3.1%	100%



**MEJOR
EDUCACIÓN
SUPERIOR**

Comités Interinstitucionales
para la Evaluación de la Educación Superior

