

2. ESTRATEGIA

2a) La estrategia está basada en las necesidades y expectativas presentes y futuras de los grupos de interés, así como en el análisis del entorno.

1.- Definir prioridades, para desarrollar la estrategia y alcanzar los objetivos fijados.

Alineados a la Visión de la UANL y de la Dirección del Sistema de Estudios de Nivel Medio Superior¹, nuestra dependencia formula su propia Visión, para pasar de la conceptualización a la acción, requerimos de un instrumento de planeación (PD) en el que se establezcan las estrategias a desarrollar, en el marco de cada uno de los programas institucionales prioritarios, para hacer realidad los rasgos característicos de la Visión.



Figura 2 – Secuencia del Diseño y Creación del Plan de Desarrollo

El diagrama de la **Planeación Estratégica y Operativa de la EIAO** (Figura 3) tiene como objetivo *"coadyuvar al aseguramiento de la calidad y a la mejora continua de la efectividad de la dependencia, así como el de todas sus funciones y procesos"*; además está alineado al Plan de Desarrollo Institucional de la UANL, así como el de la Dirección Sistema de Estudios de Nivel Medio Superior (DSENMS).



Figura 3 - Planeación Estratégica y Operativa de la EIAO.

El diagrama funciona de la siguiente manera:

1: Fuentes de Información. Cinco elementos que dan entrada a nuestra planeación y que son la base principal para la creación del Autodiagnóstico.

2: Autodiagnóstico. Aquí las 88 jefaturas a través del análisis y seguimiento de resultados, identifican la situación actual de la dependencia, reconociendo las principales fortalezas y debilidades – retos.

3: Formulación del Plan. En la Figura 3 observamos el diagrama de planeación de nuestra dependencia, para establecer las estrategias que dan respuesta a los objetivos identificados por las diferentes fuentes. Basados en la Filosofía de la dependencia establecimos, 6 objetivos estratégicos, 22 Estrategias, monitoreados por indicadores con metas, e identificación de acciones.

4: Despliegue del Plan. Durante el semestre, se cita al personal a reuniones académicas y/o administrativas en donde se socializa la formulación del plan, asegurándonos que las 455 personas que laboran en la dependencia conozcan nuestra planeación estratégica.

5: Planeación Operativa. Los jefes de área o departamento, en conjunto con su equipo de trabajo, **alinean las estrategias con sus procesos, implementando un plan de acción**, según los tiempos que requiere la estrategia. Cada jefe de proceso, evalúa y da seguimiento a sus resultados, estableciendo planes de acciones correctivas – preventivas, o proyectos de innovación o mejora continua, en caso de que no se cumplan las metas.

¹ <http://mediasuperior.uanl.mx/>

6: Evaluación. Los jefes de área o departamento, en conjunto con su equipo de trabajo, llevan a cabo reuniones de Análisis y seguimiento de resultados de sus respectivos, identificando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; para responder a las auditorías internas y externas.

7: Aseguramiento de estrategias. Posteriormente a la evaluación de las estrategias, se revisa si los resultados cumplieron con los objetivos organizacionales, de tal manera que al no cumplirse se establecen planes de acciones correctivas, y/o proyectos de mejora/innovación. Una vez cumplida la estrategia regresamos al punto de inicio de la planeación (Fuentes de Información).

2.- Asignar recursos para las actividades de investigación, innovación, creatividad y mejora.

La asignación de recursos en nuestra dependencia obedece a algunas de las necesidades de nuestros grupos de interés, así como del análisis del entorno (Figura 3). En base a esto se crea un equipo de trabajo y se diseña la estrategia, en la que a partir de reuniones con empresas y personal especializado, inician los trabajos de diseño y elaboración de los programas académicos, que serán la propuesta ante la dirección del sistema de estudios del nivel medio superior de la UANL de dos carreras técnicas nuevas (Energías Renovables y Mecánico Eléctrico).

En cuanto a innovaciones y mejoras, se identifican las necesidades o demandas de nuestro entorno y grupos de interés, para establecer las estrategias de acción y cumplir con los requerimientos de modelos de calidad, Norma ISO 9001:2015 u otros retos como Nivel 1 en el PBC –SiNEMS, Visión 2020 ser una escuela de clase mundial con responsabilidad social.

3.- Comprender y prevenir los cambios que pueda experimentar el entorno, incluidas las actividades de otros organismos análogos, así como la globalización, deslocalización, etc.

A través de la metodología FODA, el proceso de análisis y seguimientos de resultados podemos comprender las necesidades y expectativas de nuestros grupos de interés y establecer estrategias de respuesta, así mismo visualizamos los posibles cambios de nuestro entorno, previniendo con acciones que den respuesta a estos movimientos (Figura 3). Ejemplo: En respuesta al cuidado de nuestro medio ambiente el cual ha sufrido cambios importantes por el manejo indiscriminado de los hidrocarburos la sociedad y el gobierno establecieron normas nacionales, para la producción de energías renovables como son la Eólica y la Fotovoltaica. En respuesta a este llamado nuestra dependencia, implementó el bachillerato técnico en energías renovables, programa que inicio a partir del año 2015.

4.- Identificar e impulsar las ventajas competitivas actuales y futuras de la organización

En el Criterio 1B “Los líderes promueven la implantación de sistemas de gestión y la determinación de resultados a conseguir y sus seguimientos”, identificamos ocho ventajas competitivas de nuestra dependencia descritas en la Tabla 10 de dicho criterio. Además identificamos con ocho ventajas competitivas futuras que se describen a continuación.

Ventajas competitivas Futuras	Desarrollo de la ventaja competitiva
1.- Sistema Dual.	Oferta educativa de las Carreras Técnicas: Máquinas - Herramientas Industriales y/o Mecatrónica Industrial, marcando una diferencia en la formación de técnicos llevando a cabo el 80% de sus prácticas directamente en la industria y el 20% en el aula. Donación de equipo para nuestros talleres. Personal especializado para la empresa y para la dependencia.
2.- Modalidad de Estudios Mixto.	Oferta educativa semi presencial en algunas asignaturas de carreras técnicas, en la que las unidades de aprendizaje del área propedéutica se llevarían a distancia y la parte técnica de manera presencial.
3.- Bachillerato Técnico Internacional.	Oferta educativa multicultural de un bachillerato técnico que combina las ciencias y las humanidades, bajo la evaluación externa por un organismo internacional.
4.- Bachillerato Técnico Bilingüe.	Oferta educativa de un bachillerato técnico en el idioma inglés, permitiéndonos promover en la comunidad estudiantil el dominio de una segunda lengua.
5.- Centro Evaluador y Certificador CONOCER.	Ofertar la certificación nacional en competencias laborales a través del organismo CONOCER.
6.- Clúster Herramientales.	Integración con el Clúster a través de programas de mantenimiento y ajustes de troqueles y moldes; se busca apoyar a las necesidades del sector metalmecánico en la formación de capital humano técnico especializado para el mantenimiento herramental.
7.- Vinculación con Universidad de Aeronáutica de Querétaro.	Para formar a los egresados de nuestra dependencia en un nivel Técnico Superior Universitario.

Tabla 23 – Ventajas competitivas a futuro de la EIAO.

5.- Comprender y anticiparse a las necesidades de los diferentes grupos de interés

La metodología utilizada es a través de FODA, Análisis y seguimiento de resultados por los diferentes grupos o áreas de trabajo, estableciendo a través del análisis acciones de mejora, proyectos e innovaciones; para **comprender y anticiparnos a las necesidades de los grupos de interés** contamos con la Tabla 89 del Criterio 5D.

6.- Desarrollar la estrategia coherente con la misión, visión y valores, y basada en las necesidades y expectativas de los grupos de interés y en información obtenida a través de actividades basadas en la investigación y la innovación.

En reuniones colegiadas con el Equipo Directivo se establecen los riesgos y las oportunidades de la dependencia, generados a partir del análisis de resultados interno y externo (**Fuentes de Información – Figura 3**), dando pie a determinar las estrategias prioritarias basadas en nuestra **Visión y Misión 2020**; las cuales son atendidas por los titulares de las diferentes áreas o departamentos, como anteriormente se mencionó.

2b) La estrategia está basada en los resultados conseguidos por la organización en el desempeño operativo, en sus actividades y sus sistemas de gestión.

1.- Analizar los resultados de las organizaciones mejores en su clase

Establecemos el benchmarking como un proceso que nos ayuda a recopilar información clave de la competencia o de organizaciones referentes. Esta práctica nos ha ayudado en aislar medidas comunes en procesos similares con otras dependencias, tal es el caso de compararnos con la Preparatoria 16 de la UANL, ya que es ganadora del Premio Nacional de Calidad y del Premio Iberoamericano de Calidad. Comparamos nuestras prácticas con las de las organizaciones que identificadas como referentes nacionales e internacionales, ya que es parte de nuestra estrategia "ser certificados por organismos nacionales e internacionales".

Análisis Competitivo de Instituciones y servicios de Educación Media Superior en el Estado

En el ciclo escolar 2014-2015, 182 instituciones ofrecieron programas de Educación Media Superior en el Estado. Como puede apreciarse en la siguiente tabla, ocho instituciones son públicas y 174 son particulares. Las públicas cuentan con 117 planteles y las particulares suman 294, lo que da cuenta de una importante y diversificada oferta de este nivel educativo.

Sostenimiento	Régimen	Institución	Instituciones Planteles	
Público	Autónomo	UANL	1	40
	Centralizado del Gobierno del Estado	Preparatoria Emiliano Zapata	1	1
		SENL	1	12
	Descentralizado del Gobierno del Estado	CONALEP	1	15
		CECYTE	1	30
	Centralizado del Gobierno Federal	DGETI	1	8
		DGETA	1	13
		CEDART	1	1
	Subtotal		8	120
Particular ^{1/}	ITESM		1	4
	UDEM		1	5
	UR		1	6
	CEU		1	3
	UMM		1	6
	UVM		1	2
	Otros		168	268
	Subtotal		174	297
Total			182	414

Tabla 24 – Identificación de planteles de educación Media Superior en el Estado² por sostenimiento.

En el período Abril– Junio 2017, contamos con una demanda de 6,218 mil **aspirantes** en la EIAO (Monterrey I y II, San Nicolás, Guadalupe y Linares); este número es superior a la capacidad instalada (3,082 espacios, agosto 2017) por lo que la absorción de alumnos en el 2017 es del 49.60%. Esto demuestra que la aceptación del mercado es muy alta, sin embargo, nos ha comprometido en un reto: lograr aumentar la cobertura de aspirantes ante la creciente demanda de espacios (**Ver Resultados: Clientes**). Como se puede apreciar en los resultados, se ha incrementado la demanda, y las acciones que implementamos fueron: la apertura del tercer turno en la Unidad Central (Monterrey I) con dos grupos piloto, y a futuro se está analizando la posibilidad de incursionar en la Modalidad Mixta (en línea y en aula). Actualmente, la cantidad de alumnos inscritos en la dependencia son 8,346 (población total, agosto 2017).

En la Tabla 25 se muestra que, de la población total estudiantil de preparatorias técnicas de la UANL, el 50.55% se encuentra en nuestra dependencia; esto denota la preferencia nuestros clientes potenciales (egresado de secundaria) por ingresar a nuestra dependencia, provocando dejar sin espacio a más del 50%.

Nivel	Alumnos en cada Nivel Participación de la EIAO	
UANL (29 Preparatorias)	63,335	13.18%
UANL (3 Preparatorias Técnicas)	16,513	50.55%
UANL (EIAO)	8,346	

Fuente: Informe de Rector, UANL (2016–2017)

Tabla 25 – Comparativa de participación de la EIAO en preparatorias de la UANL (Bachillerato General y Técnico).

² Fuente: Información de la Secretaría de Educación, Nuevo León.

2.- Asumir las responsabilidades y valores de la sostenibilidad en lo que se refiere a aspectos económicos, sociales y ambientales, así como legales

La EIAO asume su responsabilidad con el ambiente, mediante la implementación del departamento de Desarrollo Sustentable, en el cual se establecen acciones, 14 programas, 3 campañas permanentes a lo largo del año, 3 vínculos con diferentes empresas. En cuanto a lo económico se han establecido las 7 áreas de negocio las cuales hoy operan de acuerdo a nuestra filosofía organizacional, denotando un desempeño favorable a nuestros intereses. Con respecto al ámbito social la EIAO responde con las actividades de apoyo del bachillerato de trabajo social (con visitas al DIF, Casas Hogar, Escuelas Secundarias, Hospitales, entre otros), con el Club Cuenta Conmigo, Soy EIAO. En relación con el ámbito legal, cumplimos como institución pública con la normativa que nos aplica de las leyes federales, estatales, así como las leyes y reglamentos universitarios.

3.- Identificar indicadores económicos, sociales y demográficos

Los indicadores **económicos, sociales y demográficos** de nuestra dependencia son producto de la planeación estratégica y operacional, los cuales se plasman en el Criterio de Resultados, siendo los siguientes los principales de acuerdo a nuestras estrategias:

Económicos	Sociales	Demográficos
+ Control de la gestión y presupuesto. + Relación de Ingresos y Egresos. + Liquidez.	+ Alumnos en Servicio Social. + Club Cuenta Conmigo. + Artículos donados por club cuenta conmigo.	+ Cantidad de alumnos inscritos y reinscritos.

Tabla 26 – Ventajas competitivas a futuro de la EIAO.

4.- Determinar el impacto potencial de las nuevas tecnologías y los modelos de gestión en el rendimiento de la organización.

Las **nuevas tecnologías y los modelos de gestión** se analizan en la planeación estratégica de la DSENMS de la UANL y llegan a la EIAO como líneas estratégicas, adicionalmente la participación en los premios locales, nacionales e internacionales nos han permitido ver el impacto que tienen sobre los cambios en la gestión.

En nuestra planeación estratégica y operativa contemplamos la tendencia de las nuevas tecnologías que influyen sobre los procesos clave de la dependencia; además incluye las estrategias tendientes a apoyar una gestión socialmente responsable de la infraestructura y el equipamiento tecnológico: "IV. Ampliar, mantener y modernizar la infraestructura física y el equipamiento de los talleres y laboratorios, que contribuye al desarrollo de las competencias de los alumnos, así como los procesos administrativos". En la siguiente tabla se muestran algunas tecnologías aplicadas y el impacto en el rendimiento de la dependencia.

Tecnologías aplicadas	Impacto en el rendimiento	Responsable
Inscripción por internet	95 % de la comunidad estudiantil de la EIAO realizan su inscripción en tiempo y forma bajo una calendarización.	Servicios escolares.
Revisión de exámenes por Lector óptico	100% de docentes ya no revisan exámenes en forma manual.	Tipografía y emisión.
Ampliación del servicio de internet	En la actualidad se cuenta con un 100 % del servicio de WIFI y cableado, fortalece la comunicación entre departamentos y Unidades	Sistemas
Tutorías	En el SIASE los Padres de familia, docentes, alumnos tiene disponible información de los alumnos, como lo es el seguimiento a exámenes de alumnos, reportes, evaluación del portafolio de evidencias	Servicios Escolares.
Cámaras de seguridad	Se cuenta con una red de cámaras de seguridad, con la finalidad de supervisar la disciplina de los alumnos, el cuidado de los equipos e instalaciones.	Subdirección Administrativa.
Pluma en entrada del estacionamiento	Controla el acceso a los estacionamientos de los docentes y los administrativos para una mayor seguridad.	Subdirección Administrativa y RH.
Redes sociales	Permite informar a la comunidad en general la información más relevante de la institución, por ejemplo, eventos institucionales, simulacros de evacuación, promociones, visitas especiales a las instalaciones.	Difusión.

Tabla 27 - Tecnologías aplicadas y el impacto en el rendimiento de la dependencia

5.- Comparar su rendimiento con indicadores de referencia relevantes de otras organizaciones para comprender sus fortalezas y áreas de mejora.

La eficiencia terminal es el indicador principal del proceso enseñanza aprendizaje, dentro del sistema educativo nacional, y del cual se puede obtener información, con base a ello se hace la comparativa señalando las fortalezas y áreas de mejora de nuestra dependencias. Cabe mencionar que la prepa 16 cuenta con un 74% de eficiencia terminal de un universo de 3841 alumnos, en un período académico de dos años, a diferencia de nuestras ventajas competitivas, se presentan en la siguiente tabla mediante las fortalezas y con la oportunidad de atender áreas de mejora.

Resultados ³	UANL Prepas Técnicas	Prepa 16 ⁴	Resultado EIAO ⁵	Fortalezas	Áreas de Mejora
63.40 %	69.30 %	74% del total de alumnos (3841).	65.30% de alumnos egresados.	+ Más de 8,000 alumnos en 17 carreras técnicas. + Desempeño del proceso de enseñanza aprendizaje (Docente, Tutores, Orientadores, Padres de familia).	+ Fortalecer el programa "Yo No abandono" (para atender las variantes del programa como problemas de drogadicción, cuestiones económicas, familias disfuncionales, etc). + Alumnos que inician con un promedio de 317 puntos de 600 del proceso de asignación de espacios de media superior, se buscará elevar la eficiencia terminal.

Tabla 28 – Indicador de referencia relevantes.

6.- Identificar y valorar los riesgos potenciales, presentes y futuros del negocio

La planeación estratégica y operativa de la organización representada en la Figura 3 nos permite identificar y determinar las amenazas (FODA), es decir, los riesgos de la dependencia, que se puedan presentar de manera inmediata o a mediano o largo plazo.

Riesgos presentes	Riesgos futuros
• Escasez de espacios educativos. • Débil monitoreo académico de los alumnos por parte de docentes. • Disminuir de nivel en el PBC-SiNEMS. • Inhabilitación de carreras técnicas innovadoras por falta de presupuesto. • Baja de matrícula en carreras técnicas por falta de demanda estudiantil. • Poca demanda de egresados, por bajo perfil de egreso, por obsolescencia en equipo tecnológico y de laboratorios. • Incurrir en faltas ambientales.	• Demanda creciente de educación media superior • Salir del Padrón de Buena Calidad SiNEMS. • Cambios constantes en sector industrial. • Obligatoriedad, y Gratuidad de Educación Media Superior. • Falta de presupuesto. • Identificación de normas y procedimientos nuevos regulatorios.

Tabla 29 – Riesgos Presentes y Futuros.

2c) La estrategia se formula, desarrolla, evalúa y se revisa.

1.- Identificar y comprender los resultados clave necesarios para alcanzar su misión y evalúan el progreso hacia la visión y los objetivos estratégicos.

Siendo la Misión y la Visión, la razón de nuestra existencia, **identificamos y comprendemos las metas clave** de mediano y largo plazo; de esta manera es que reconocemos y atendemos **los resultados clave** necesarios para alcanzar la misión y evaluar el progreso de la visión. Dichos resultados se alimentan con la ejecución de mecanismos de control, que están definidos en cascada por los procesos clave de la dependencia.

Misión + Visión	Objetivos estratégicos	Resultados clave	Responsable
<i>Bachilleres técnicos innovadores y competitivos, capaces de desempeñarse eficientemente en la sociedad del conocimiento, comprometidos con el desarrollo tecnológico.</i>	I. Formar bachilleres técnicos innovadores y competitivos para que cumplan con las expectativas necesarias en estudios superiores e incorporarse al mundo laboral.	1. Eficiencia terminal. 2. Aprovechamiento académico. 3. Aprobación. 4. Asesorías formales. 5. Desempeño de Egresados en el ingreso al siguiente nivel educativo UANL.	Subdirección Académica (Secretaría Académica, Formación para el Trabajo, Formación de Bachillerato General, Idiomas).
	II. Consolidar la planta académica para que cumpla con el perfil idóneo, así como las competencias docentes para que los estudiantes desarrollen sus conocimientos, habilidades, actitudes y valores.	6. Profesores con la idoneidad requerida. 7. Porcentaje de docentes con formación básica de tutores. 8. Porcentaje de docentes con diplomado en competencias. 9. Porcentaje de docentes certificado en competencias. 10. Desempeño magisterial (ISP + EDI).	Secretaría Administrativa (Recursos Humanos, y Capacitación y Desarrollo Humano).
	III. Fortalecer una cultura de calidad acorde a las exigencias del entorno, para lograr que seamos reconocidos por la formación de bachilleres técnicos altamente competitivos.	11. Satisfacción de alumnos 12. Satisfacción de Padres de Familia. 13. Satisfacción de Empleadores (Servicio Social). 14. Mantener el nivel de Competitividad en premios locales, nacionales e internacionales.	Estadística con los departamentos involucrados para el análisis y seguimiento de resultados.
	IV. Ampliar, mantener y modernizar la infraestructura física y el equipamiento de los talleres y laboratorios, que contribuye al desarrollo de las competencias de los alumnos, así como los procesos administrativos.	15. Proyectos de infraestructura y equipamiento.	Subdirección administrativa (Servicios Generales, Recursos Financieros, Centro de Servicio, Sistemas).

³ Estadística Del Sistema Educativo México - file:///C:/Users/DEC-EIAO/Downloads/estadistica_e_indicadores_educativos_15MEX.pdf

⁴ Resultados del Informe de Anual de Actividades (2015) – Prepa 15

⁵ Resultados de la EIAO en el 2015

Misión + Visión	Objetivos estratégicos	Resultados clave	Responsable
<i>Poseedores de un amplio sentido de la vida y en plena conciencia de la situación regional, nacional y mundial.</i>	V. Diversificar los convenios de colaboración y movilidad académica con instituciones extranjeras de educación superior para fortalecer la competitividad de nuestros estudiantes.	16. Egresados Becados a Francia por la UANL.	Secretaría Administrativa (Internacionalización).
<i>Logrando su desarrollo personal mediante principios y valores universitarios contribuyendo al progreso del país.</i>	VI. Poseer un amplio sentido social de la vida y plena conciencia de la situación regional, nacional y mundial para establecer proyectos y acciones coherentes al desarrollo social, equitativo y sustentable.	17. Monto económico en becas otorgadas. 18. Programas de Responsabilidad Social (desarrollo sustentable y apoyos de prestadores de servicio social y club cuenta conmigo).	Secretaría Administrativa (Becas, Escolar, Desarrollo sustentable y Servicio Social).

Tabla 30 – Resultados Clave Necesarios Para Alcanzar Su Misión.

2.- Influir en los grupos de interés para lograr su compromiso, equilibrando las necesidades de las partes para conseguir resultados satisfactorios.

La EIAO convoca a los grupos de interés a nuestras instalaciones para que se integren al logro de los postulados de la Filosofía Organizacional de acuerdo a la Visión 2020 de la UANL. A partir de las fuentes de información de la planeación estratégica y operativa (Figura 3) se identifican las necesidades de los grupos de interés, y posteriormente en la fase de Autodiagnóstico establecemos las estrategias, identificamos proyectos de mejora o innovación. En la fase de formulación del plan se establecen las estrategias prioritarias, los objetivos, metas e indicadores; involucrando de esta manera a los grupos de interés equilibrando las necesidades y consiguiendo los resultados satisfactorios, como se muestra en la siguiente.

Objetivos estratégicos	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Formar bachilleres técnicos innovadores y competitivos para que cumplan con las expectativas necesarias en estudios superiores e incorporarse al mundo laboral.	✓	✓	✓			✓		✓	✓
Consolidar la planta académica para que cumpla con el perfil idóneo, así como las competencias docentes para que los estudiantes desarrollen sus conocimientos, habilidades, actitudes y valores.		✓							✓
Fortalecer una cultura de calidad acorde a las exigencias del entorno, para lograr que seamos reconocidos por la formación de bachilleres técnicos altamente competitivos.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ampliar, mantener y modernizar la infraestructura física y el equipamiento de los talleres y laboratorios, que contribuye al desarrollo de las competencias de los alumnos, así como los procesos administrativos.		✓				✓	✓	✓	✓
Diversificar los convenios de colaboración y movilidad académica con instituciones extranjeras de educación superior para fortalecer la competitividad de nuestros estudiantes.	✓		✓	✓	✓				✓
Poseer un amplio sentido social de la vida y plena conciencia de la situación regional, nacional y mundial para establecer proyectos y acciones coherentes al desarrollo social, equitativo y sustentable.	✓	✓						✓	
Total de objetivos en las que los que están involucrado los grupos de interés	4	4	4	2	2	4	2	4	5

1 Alumnos, 2 Personal, 3 Padres de familia, 4 Nivel básico (secundarias), 5 Nivel de estudios superior (facultades), 6 Empleadores, 7 Proveedores, 8 Gobierno, 9 Autoridades gubernamentales

Tabla 31 – Grupos de interés para lograr su compromiso.

3.- Identificar y analizar los entornos de la organización, por ejemplo: económicos, tecnológicos, políticos, sociales y financieros, desarrollando escenarios alternativos y planes para el riesgo y de eventuales emergencias.

Mediante la Dirección General de Planeación y Proyectos Estratégicos de la UANL (DGPPE) se realizan estudios y proyectos relacionados con el contexto externo y la situación interna de la Universidad, requeridos para los procesos de planeación y desarrollo institucional. Propiciando la realización de ejercicios de evaluación institucional para reconocer el estado de su desarrollo, identificando fortalezas y áreas de oportunidad, así como los retos de corto, mediano y largo plazos. La identificación de posibles escenarios alternativos se identifica, analizan y responde a las necesidades desde la DGPPE de la UANL, ejemplo de ello es el Programa de Impulso a la Transformación (PIT) que en el 2017 se estableció.

En nuestra dependencia, el equipo Directivo realiza a su vez ejercicios de análisis mediante diferentes mecanismos para identificar y analizar el entorno y dar una respuesta a los cambios que se pudieran presentar, impactando en la estrategia de la organización. Estos mecanismos son:

Mecanismo utilizado	Descripción	Responsable	Frecuencia / Inicio
Plan de Desarrollo Institucional - UANL	Es utilizado para identificar los cambios en el entorno y su impacto el Sistema del Nivel Medio Superior de la UANL y analizar los ajustes en la estrategia en el corto, mediano y/o largo plazo.	Equipo directivo EIAO.	Depende de la visión / 2012.
Planeación Estratégica EIAO	Es utilizado para identificar los cambios en el entorno que impactan al Sistema de la Preparatoria y permite planear el ajuste en la estrategia en el mediano y/o largo plazo.	Equipo directivo.	Anual / 2013.

Mecanismo utilizado	Descripción	Responsable	Frecuencia / Inicio
Planeación Operativa EIAO	Es utilizado para identificar los cambios en el entorno que impactan al Sistema de la Preparatoria y el ajuste en la estrategia se requiere realizar en el corto plazo.	Equipo directivo EIAO.	Semestral / 2013
Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2015	Es utilizado cuando los cambios en el entorno sólo requieren de realizar ajustes en la operación de los procesos y la definición de los cambios se señala durante la Revisión Directiva.	Equipo directivo Comité de Calidad.	Permanente / 2005.

Tabla 31 – Grupos de interés para lograr su compromiso.

El equipo directivo de la EIAO identifica los riesgos en los que se pudiera incurrir a través del ejercicio de planeación estratégica; durante éste, se lleva a cabo el diagnóstico de Amenazas y Oportunidades.

4.- Identificar factores críticos del éxito

El liderazgo que promueve la UANL a través de la visión 2020 y el Plan de Desarrollo Institucional, nos impulsa al análisis y la elaboración de nuestro propio plan del cual se desprenden los siguientes factores críticos de éxito.

Factor crítico de éxito.	Descripción	Mecanismo utilizado	Responsable	Frecuencia
1. Diseño o Rediseño de Programas Técnicos.	Se rediseñan, adecúan o crean programas académicos de bachilleres técnicos en reuniones colegiadas, se incluye a los empleadores.	Entrevistas con empleadores, Avance programático, Resultado de Evaluaciones Parciales e Indicativos.	Secretaría Académica y Formación para el Trabajo.	Según lineamiento de Diseño y Rediseño
2. Vinculación con Empleadores y Organismos	Se establecen programas para que nuestros alumnos realicen el servicio social en empresas de distintos giros o sectores.	Carta de Aceptación, Reportes Mensuales de seguimiento, Evaluación de Desempeño del Prestador del Servicio Social, Carta y Oficio de Terminación, Carta de Liberación.	Servicio Social.	Durante el semestre.
3. Amplia Oferta Educativa	Se ofertan 17 carreras técnicas acreditadas por el Honorable Consejo Universitario.	Proceso de Asignación de Espacios por Bachillerato Técnico.	Secretaría Académica	Anual.
4. Personal Competente	Contamos con personal certificado ante las demandas actuales.	Capacitación, Diplomados, Certificaciones	RH y, Capacitación y Desarrollo Humano	Durante el Semestre.
5. Instalaciones.	Aulas, talleres y laboratorios acordes a las demandas de nuestros Programas Académicos.	Mantenimiento Preventivo y correctivo, Inventario (911)	Secretaría Académica, Coordinación de Unidad, Servicios Generales	Durante el Semestre.

Tabla 32 – Factores críticos de éxito.

5.- Tener en cuenta la estrategia de los grupos de interés en la definición de la estrategia de la organización

En las fuentes de información del Diagrama de Planeación Estratégica y Operativa de la EIAO (Figura 2) consideramos: Plan de desarrollo-EIAO, la Gestión de la calidad – EIAO, los Modelos de calidad y competitividad, así como el Padrón de buena calidad – SiNEMS. Tomamos en cuenta **la estrategia de los grupos de interés** a través de la detección de indicadores por área (1995), recopilación de información relevante para la dependencia (creación del área de estadística en 2010), establecimiento de metodologías de análisis (2014) así como la identificación de riesgos (2017); a partir del Paso 2 – Autodiagnóstico **definimos la estrategia de la EIAO.**

6.- Revisar, actualizar y mejorar la estrategia de acuerdo con las condiciones del entorno

Las **condiciones del entorno** a nivel macro (variables sociales, económicas y financieras) y la situación interna de la Universidad, requeridos para los procesos de planeación y desarrollo institucional, son analizadas mediante la Dirección General de Planeación y Proyectos Estratégicos de la UANL (DGPPE). Por otra parte las condiciones identificadas en las 6 fuentes de información (Figura 2) aportan argumentos para **revisar la estrategia** a través de un análisis y seguimiento de resultados, así como la aplicación de la metodología FODA. A través de las **mejoras** y atención a oportunidades que se identificaron en los resultados se da como consecuencia la **actualización de la estrategia.**

7.- Evaluar la relevancia y efectividad de la estrategia en función de los resultados.

Una vez desplegada la estrategia (Figura 2), los jefes de área o departamento formulan su plan de trabajo, ejecutando las acciones propias para la concreción de las estrategias. Los mecanismos que permiten identificar la **efectividad de la estrategia** son: las auditorías internas (2 veces al año) y las auditorías externas (1 vez al año), así como la revisión directiva permitiendo establecer planes de acciones correctivas, y/o proyectos de innovación y mejora, en caso de no cumplir con la estrategia.

2d) La estrategia se despliega, implanta y comunica a toda la organización.

1.- Desplegar los objetivos estratégicos a través de planes operativos estructurados en acciones con asignación de responsables, recursos, plazos para su ejecución e indicadores para su evaluación y seguimiento.

Una vez formulada la planeación estratégica (Figura 3) de la dependencia, el despliegue se realiza en reuniones de trabajo con cada uno de los 88 jefes de departamento y/o área, a través de una calendarización para establecer los plazos de su cumplimiento y ejecución e identificando los indicadores que más le favorecen, les ayuda a su evaluación y dar el seguimiento correspondiente.

2.- Alinear los planes operativos entre sí, y con las necesidades y expectativas de los grupos de interés.

La **alineación de los planes operativos entre sí** se da al compartir la socialización de la filosofía organizacional en las reuniones de trabajo, de cada uno de los 88 departamentos o áreas, dando cumplimiento a la política de calidad, misión, visión, objetivos y valores, **respondiendo a las necesidades y expectativas de los grupos de interés.**

3.- Comunicar a las personas de la organización cómo contribuye a alcanzar la estrategia y los planes operativos.

En el diagrama de planeación estratégica y operativa en el paso 4 (Despliegue del plan) y 5 (Planeación operativa) se cuenta con cinco mecanismos que nos permiten **comunicar a las personas** la forma en que **contribuyen a lograr las estrategias y los planes operativos.**

Mecanismos de comunicación y despliegue	Frecuencia / Inicio	Responsable
Reuniones Plenarias (Docentes y Administrativas)	Semestral /	Dirección, Secretaría Académica y Recursos Humanos.
Reuniones intersemestrales	Medio Semestre / 2015	Dirección y Subdirección Académica
Mesas de Trabajo	Previo al inicio del semestre / 2006	Secretaría Académica, Bachillerato General y Formación para el Trabajo.
Reuniones de trabajo de departamentos	Durante el semestre / 2006	Cada jefe de área y/o departamento.
Reuniones de seguimiento académico	Durante el semestre / 2013	Bachillerato General y Formación para el Trabajo.

Tabla 33 – Grupos de interés para lograr su compromiso.

4.- Desplegar las acciones en los diferentes niveles de la organización para asegurar el logro de los objetivos estratégicos.

En dicho **Diagrama de planeación**, en el paso 6 (Evaluación) y 7 (Aseguramiento de estrategias) establecemos dos mecanismos que nos permiten **asegurar el logro de los objetivos**, fortaleciendo las capacidades y nuestras ventajas competitivas.

Mecanismos para asegurar el logro de los objetivos	Descripción	Responsable	Inicio / Frecuencia
Auditorías (internas y externas)	Se verifica el cumplimiento de los requerimientos de la Norma ISO 9001 – 2015, de la UANL y la de Consultores de despachos y Gubernamental.	Gestor de Calidad, Auditor Líder, Recursos Humanos y Recursos Financieros.	2006 / Durante el ciclo escolar.
Análisis y seguimiento de resultados	Los departamentos definen indicadores para medir el desempeño de sus procesos utilizando alguna de las metodologías 5W, lluvia de ideas, FODA o Ishikawa. Llevando a una causa raíz y proponiendo acciones correctivas y/o proyectos de mejora o innovación.	Cada Jefe de departamento o área Jefe de Estadística.	2014 (solo se identificaba una metodología 5W) 2017 (se fortalece con 3 metodologías más). / Durante el ciclo escolar.

Tabla 34 – Aseguramiento del logro de los objetivos

5.- Evaluar la difusión, comprensión y aceptación de las estrategias y los planes de acción, dentro y fuera de la organización.

La **difusión, comprensión y aceptación de las estrategias y los planes de acción, dentro y fuera de la dependencia** la evaluamos a través de 9 mecanismos principales.

Grupos de interés	Mecanismo de evaluación	Descripción
1 Personal	Encuesta de clima organizacional.	Mediante la dimensión de Filosofía Organizacional se detecta el índice de conocimiento de las estrategias.
2 Alumnos	Encuesta de desempeño magisterial.	El alumno evalúa las estrategias didácticas y acciones de sus docentes y desempeño en el aula.
3 Padres de Familia	Encuesta de Padres de familia.	Se evalúa servicios administrativos, desempeño académico, seguridad y vigilancia, orden y limpieza, iluminación, trato y atención, respuesta a los servicios, disciplina y valores.
4 Proveedores	Encuesta de desempeño de proveedores.	Se evalúa el servicio que ofrecen los proveedores en relación a los requerimientos de la dependencia.
5 Empleadores	Encuesta de desempeño de servicio social.	Se evalúa el desempeño de nuestros alumnos en las diferentes empresas donde realizan su servicio social.
6 Preparatorias de Proximidad.	Encuesta a escuelas de proximidad.	Se evalúa el grado de aceptación de los planes y programas de estudio de las carreras técnicas, así como la planeación didáctica.

7 Autoridades Universitarias.	Plan de desarrollo EIAO.	El Director expone y argumenta ante la autoridad universitaria los objetivos estratégicos, las acciones a emprender, los proyectos y los recursos necesarios para llevar a cabo el plan de desarrollo EIAO.
8 Gobierno	Participación de Premios de Calidad y Competitividad.	La dependencia es evaluada a través de Modelos de Calidad y Competitividad.
9 Casa certificadora (TÜV)	Auditorías externas.	LA dependencia es auditada acorde a la Norma ISO 9001:2015.

Tabla 35 – Evaluación la difusión de las estratégicas

6.- Establecer objetivos basándose en la comparación de su rendimiento con el de otras organizaciones, su capacidad actual y potencial y los objetivos estratégicos.

A través de las experiencias la "Álvaro Obregón" ha creado alianzas que le han permitido innovar o establecer respuestas estratégicas, basados en la comparación con otras organizaciones como la Universidad de Aeronáutica en Querétaro, Escuelas de Normal Superior en Francia, Clúster Automotriz, lo cual le ha permitido desarrollar proyectos de innovación. Estas acciones nos han permitido establecer estrategias para fortalecer el rendimiento de la dependencia.

Proyectos de innovación	Responsable	Inicio
1 Creación de las carreras técnicas de Mecatrónica Industrial, Mantenimiento Aeronáutico, Tecnologías de la información y de la comunicación, Energías Renovables, Mecánico Eléctrico.	Secretaría Académica y Jefe de Formación para el trabajo.	Del 2010 al 2016.
2 Certificación de competencias docentes.	Secretaría académica.	2008
3 Certificación de tutores.		2008
4 Formar parte del Padrón de Buena Calidad del Sistema Nacional de Educación Media Superior.		2012
5 Centro Evaluador y Certificación de competencias laborales.	Gestor del Centro Evaluador de Competencias Laborales.	2017
6 Programa de Movilidad Académica Extranjera	Internacionalización.	1998
7 Modelo de Responsabilidad Social	Desarrollo sustentable. Becas. Servicio Social.	2014

Tabla 36 – Evaluación la difusión de las estratégicas

7.- Alinear los objetivos individuales y de equipo con los objetivos estratégicos

Las necesidades y expectativas del personal identificadas en las fuentes de información (paso 1) del Diagrama de Planeación Estratégica y Operativa (Figura 2), como objetivos de las personas se alinean con los objetivos de la dependencia los cuales se observan en la tabla de nora de mecanismos para alinear revisar y actualizar el compromiso. Los mecanismos que permiten **alinear, revisar y actualizar el compromiso del personal en el logro de los objetivos** en forma **individual** (Departamental) como **grupal** (Secretarías) y lograr el involucramiento y participación permanente de las personas dentro de la dependencia, para que de manera sinérgica alcanzar los objetivos se realizan de la siguiente manera:

- **Alinear:** el equipo directivo determina los objetivos estratégicos, los indicadores claves y las estrategias a seguir a corto, mediano y largo plazo.
- **Revisar:** cada una de las Secretarías socializa dicha información con los departamentos involucrados solicitando su plan de trabajo alineado a dichos lineamientos.
- **Actualizar:** cada departamento a través de sus análisis de resultados vincula sus acciones o actividades con los objetivos organizacionales y así coadyuvar al cumplimiento de los mismos.