

**UNIVERSIDAD DEL VALLE**  
**OFICINA DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO**  
**INSTITUCIONAL**  
**PROCESO DE FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO**  
**2015-2025**

**LA PLANEACIÓN EN LA UNIVERSIDAD DEL VALLE**

**HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS**  
**PARA LA PLANEACIÓN EN LAS INSTITUCIONES DE**  
**EDUCACIÓN SUPERIOR**

**Cali, septiembre 15 de 2014**

---



# **LA PLANEACIÓN EN LA UNIVERSIDAD DEL VALLE**

---

## La Universidad en sus inicios



Instalaciones de la Universidad del Valle en el sector de San Fernando, en 1960  
Fuente: Univalle (1969:15)

# Plan Maestro Universidad del Valle 1968 - 1970



## Como fuimos construyendo el campus....



## Como fuimos construyendo el campus....



Registro Fotográfico del Proceso de Construcción

## Como fuimos construyendo el campus....



# Misión



La Universidad del Valle, como Universidad Pública, tiene como misión educar en el nivel superior, mediante la generación y difusión del conocimiento en los ámbitos de la ciencia, la cultura y el arte, la técnica, la tecnología y las humanidades, con autonomía y vocación de servicio social. Atendiendo a su carácter de institución estatal, asume compromisos indelegables con la construcción de una sociedad justa y democrática.

---

# Visión



La Universidad del Valle, como una de las más importantes instituciones públicas de educación superior del país en cobertura, calidad y diversidad de sus servicios, aspira a consolidarse como una universidad de excelencia, pertinente, innovadora, eficiente, competitiva, con proyección internacional y de investigación científica.

---

# **PROYECTO EDUCATIVO (Enero 29 de 2002, CS)**

## **PRINCIPIOS**

El respeto y la prevalencia del interés colectivo sobre el particular y la defensa de la igualdad de oportunidades.

La libertad en la enseñanza, la investigación y la difusión del pensamiento en un ámbito de pluralismo ideológico y diversidad cultural que haga posible la promoción de la crítica y el debate públicos.

La integralidad en la formación, entendida como equilibrio entre los aspectos científico, tecnológico, artístico y humanístico en los procesos de aprendizaje.

El compromiso con la paz, la democracia, la defensa del interés público, el ejercicio de los derechos humanos, la promoción de los deberes civiles y el desarrollo de la civilidad.

---

# Plan Estratégico de Desarrollo 2005-2015

## 1. Calidad y pertinencia

1. Mejoramiento y diversificación de la oferta académica de pregrado y posgrado
2. Innovación virtualización y flexibilización de la formación
3. Consolidación de la Institución como universidad fundamentada en la investigación
4. Fortalecimiento de una cultura de autoevaluación y mejoramiento continuo
5. Consolidación de una planta docente de alta calidad
6. Desarrollo estudiantil
7. Actualización permanente de recursos didácticos y de laboratorio

## 2. Vinculación con el entorno

1. Extensión y proyección social
2. Efectividad relaciones interinstitucionales
3. Posicionamiento internacional de la Universidad
4. Responsabilidad social

## 3. Modernización de la gestión administrativa y financiera

1. Institucionalización de una cultura de planeación y autocontrol
2. Consolidación de la plataforma tecnológica de la Universidad
3. Mejoramiento de la planta física global de la Universidad
4. Recuperación y conservación de la memoria institucional
5. Consolidación de la sostenibilidad financiera

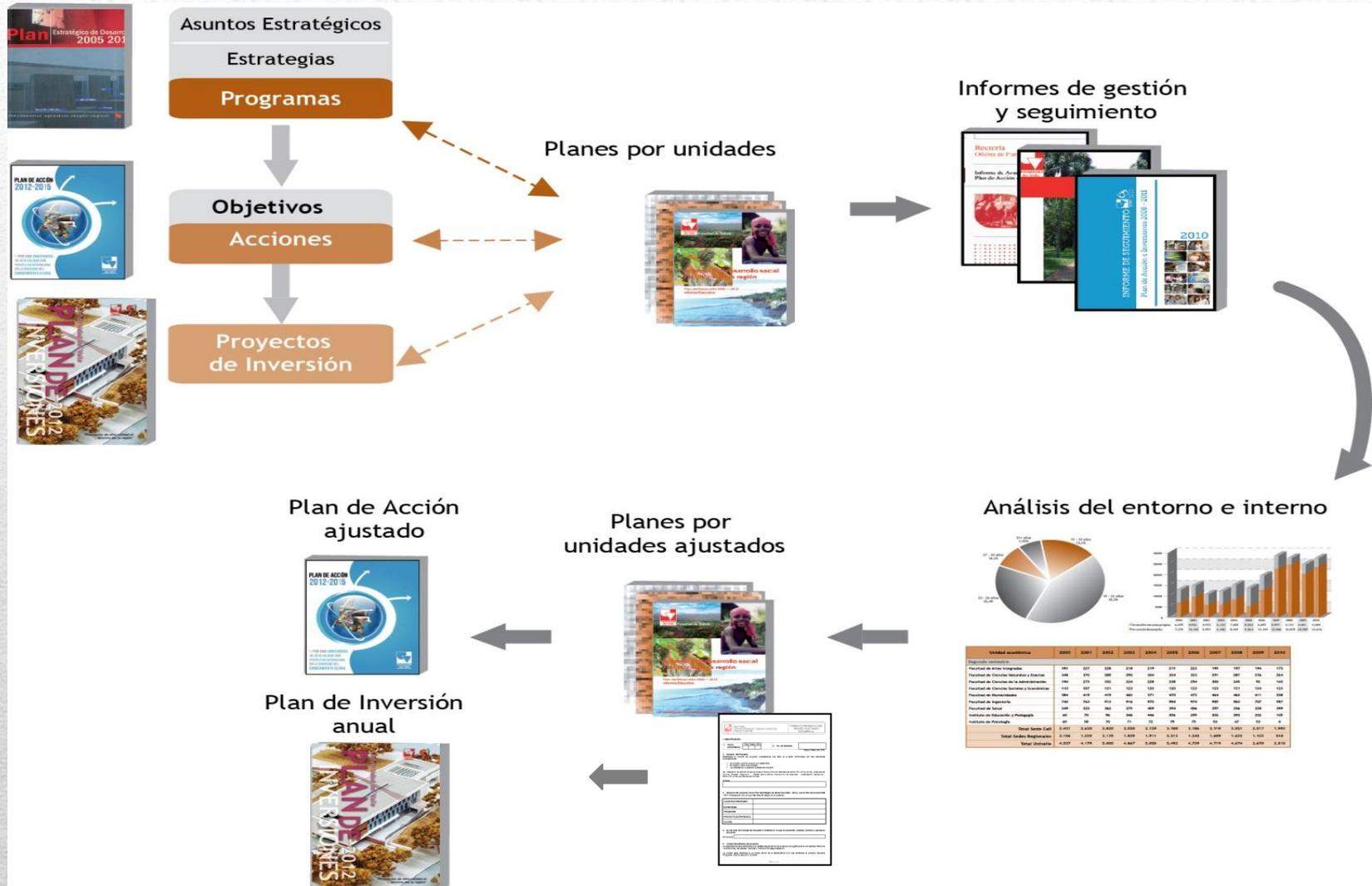
## 4. Democracia, convivencia y bienestar

1. Institucionalización de una cultura de prevención, negociación y resolución de conflictos
2. Participación democrática en la vida universitaria
3. Calidad de vida de la comunidad universitaria

## 5. Fortalecimiento del carácter regional

1. Redefinición del modelo de regionalización
  2. Fortalecimiento de capacidades para la formación, la investigación y la extensión en la región.
  3. Sostenibilidad financiera de las sedes y seccionales
-

# Proceso de planeación





**HERRAMIENTAS  
ESTRATÉGICAS  
PARA LA PLANEACIÓN EN LAS  
INSTITUCIONES DE  
EDUCACIÓN SUPERIOR**

---

# ¿QUE ES UN PROBLEMA?

1. Discrepancia entre:

- **Es** vs **debe ser** de la realidad
- **Tiende a ser** vs **debería ser** la realidad

2. Realidad insatisfactoria **declarada** por un actor o grupo de actores

## CONFORMACION DEL PROBLEMA

1. El actor expresa una insatisfacción al comparar sus **aspiraciones** con la **realidad**
2. El actor aprecia esa insatisfacción como **evitable**
3. El actor declara esa insatisfacción como **problema** y la hace parte de su proyecto de gobierno

## CONTRASTE

1. Con la **conformidad**
2. Con el “**paisaje**”
3. Con una mera **necesidad** sin demanda política

# TIPOS DE PROBLEMAS

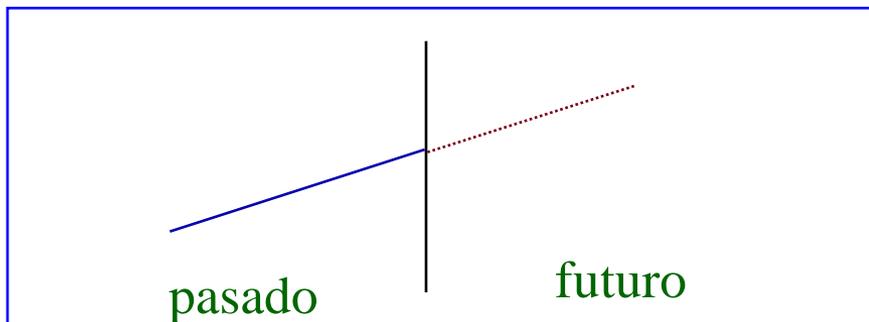
De acuerdo con :

Tipos

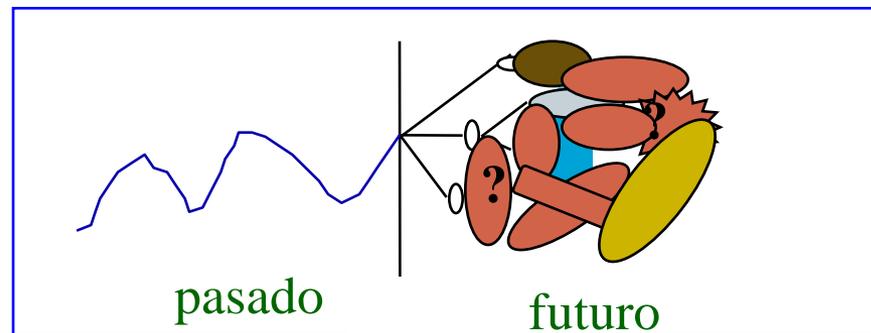
- ➔ **Naturaleza**
  - Amenazas, Oportunidades y Problemas
- ➔ **Tiempo**
  - Atuales y Potenciales
- ➔ **Procesos**
  - Finales e Intermedios
- ➔ **Plano Situacional**
  - Flujos, Acumulaciones y Reglas
- ➔ **Gobernabilidad**
  - Bajo Control y Fuera de Control
- ➔ **Cobertura**
  - Megaproblemas, Macroproblemas, Nacionales, Específicos, Departamentales, Municipales y Comunitarios
- ➔ **Estructura**
  - Bien Estructurados y Cuasi Estructurados

# PROBLEMAS DE DISTINTA COMPLEJIDAD

## PROBLEMAS BIEN ESTRUCTURADOS



## PROBLEMAS CUASISTRUCTURADOS

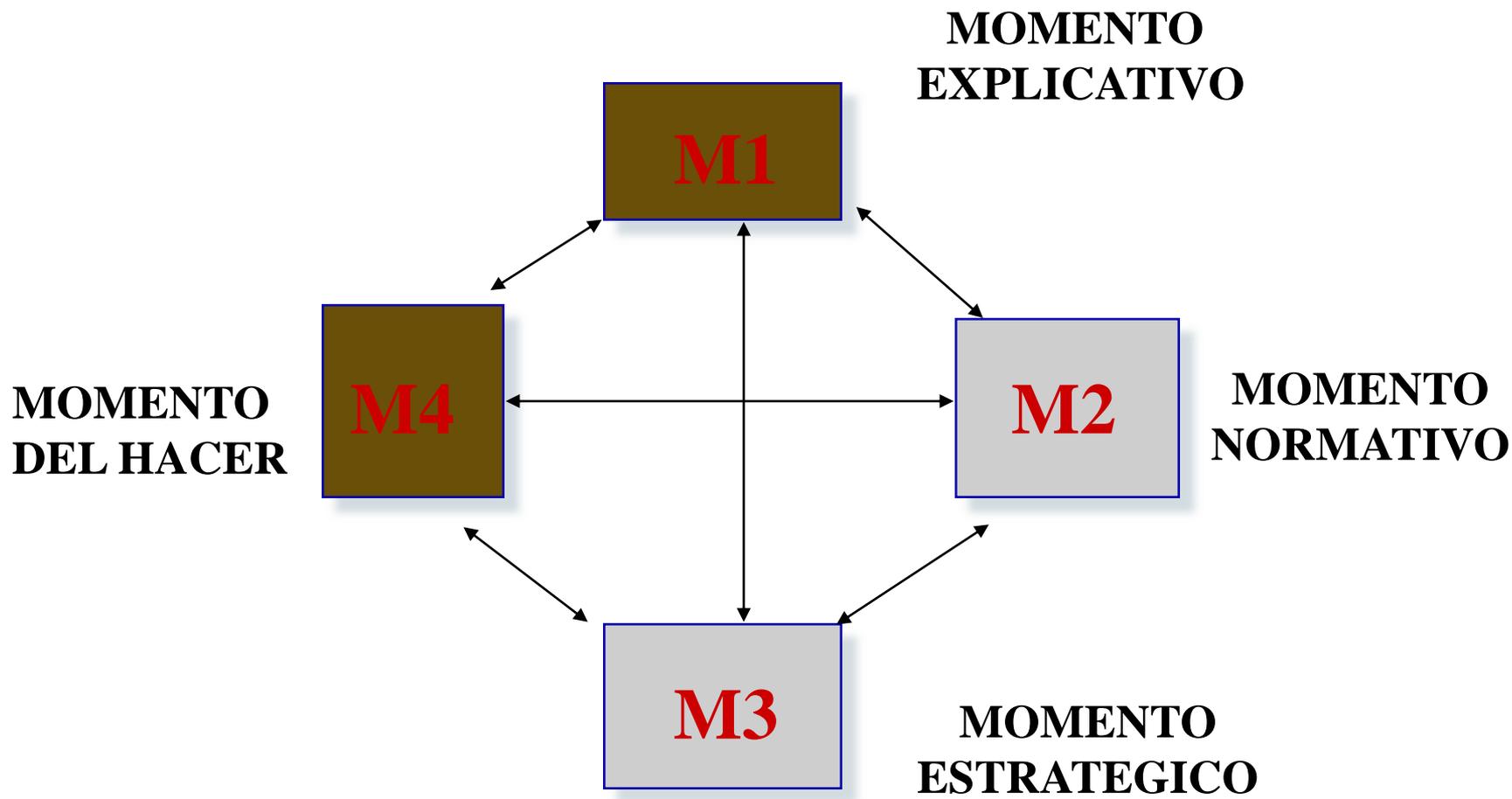


- Se pueden enumerar todas las variables
- Se pueden precisar todas las relaciones entre las variables
- Su solución es objetiva, no depende de intereses o posiciones

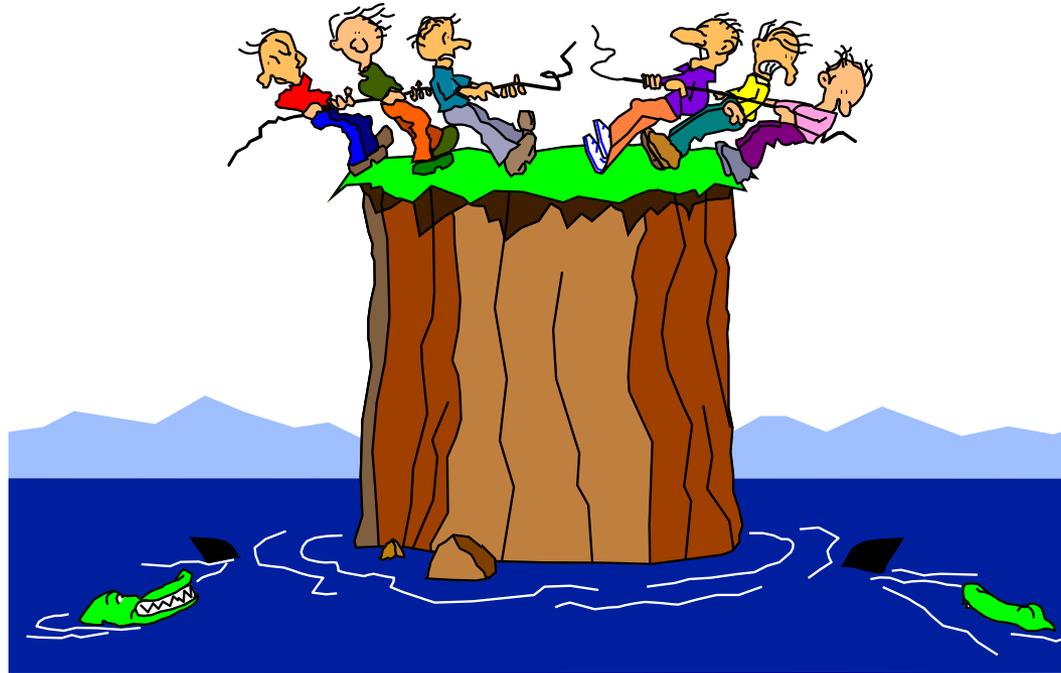
- Sólo se pueden enumerar algunas variables
- Sólo se pueden precisar algunas de las relaciones entre las variables
- Su solución es situacional, es decir, debatible según intereses y posiciones

# LOS MOMENTOS DE LA PLANIFICACION

---



# PRIMER MOMENTO



## SELECCIÓN Y ANÁLISIS DE PROBLEMAS (EL MOMENTO EXPLICATIVO)

## MOMENTO EXPLICATIVO

- ☞ Este momento se centra en la explicación de una realidad que es definida como problema
- ☞ *Explicar significa:* conocer, construir apreciaciones de la realidad, atribuir explicaciones, focalizar la atención
- ☞ La explicación es el fundamento de la acción

# EXPLICACION SITUACIONAL

## Principios Básicos

---

### PRIMERO

- **Los hechos no hablan por si mismos. Mis intereses hablan por los hechos. Todo lo que es dicho es dicho por alguien a partir de una posición ideológica o teórica. El actor explica para actuar. Toda explicación es situacional, téngase o no conciencia de eso. Toda explicación es conflictiva y ese conflicto tiene tres dimensiones:**
  - **Conflicto Cognitivo**
  - **Conflicto Emocional**
  - **Conflicto de Intereses**
- **Yo explico según un patrón cognitivo, turbado por emociones y determinado por intereses.**

### SEGUNDO

- **El observador es un actor social o jugador si, para explicar, parte de su campo de acción y por exigencia de la necesidad de actuar en ese campo. El campo de un actor es el mundo restringido de su práctica cotidiana.**

# EXPLICACION SITUACIONAL

## Principios Básicos

### TERCERO

- **Un actor focaliza su atención en un aspecto de la realidad en la medida en que puede distinguir ese aspecto de escenario de fondo, que le sirve de contraste o referencia. Un actor no puede distinguir las realidades para las cuales no tiene vocabulario o conceptos. Describe lo que focaliza a partir de un vocabulario determinado por conceptos previos.**

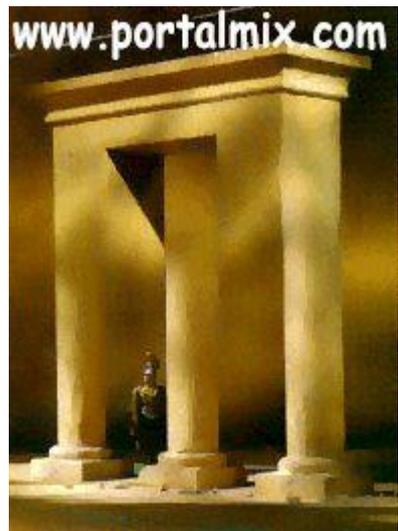
### CUARTO

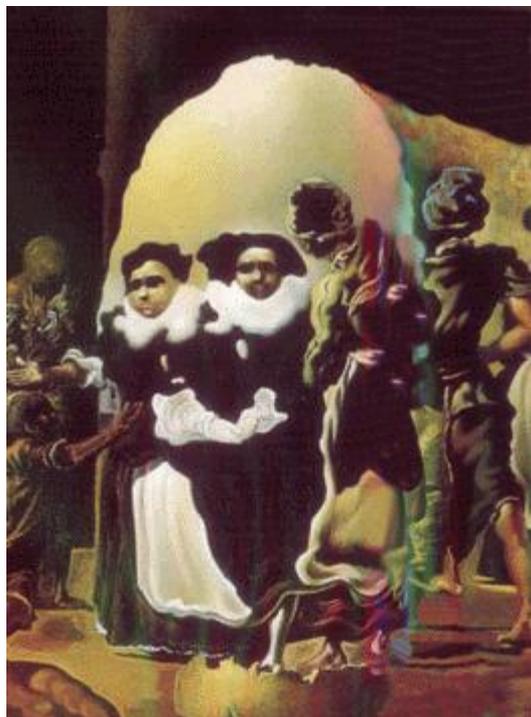
- **La descripción precede a la explicación. La Explicación exige no apenas distinguir mas evalúa, apreciar e cualificar causas e consecuencias. La explicación implica procesar a información de acuerdo con intereses. Por eso, la apreciación situacional multiplica los elementos de diferenciación con los demás jugadores.**

### QUINTO

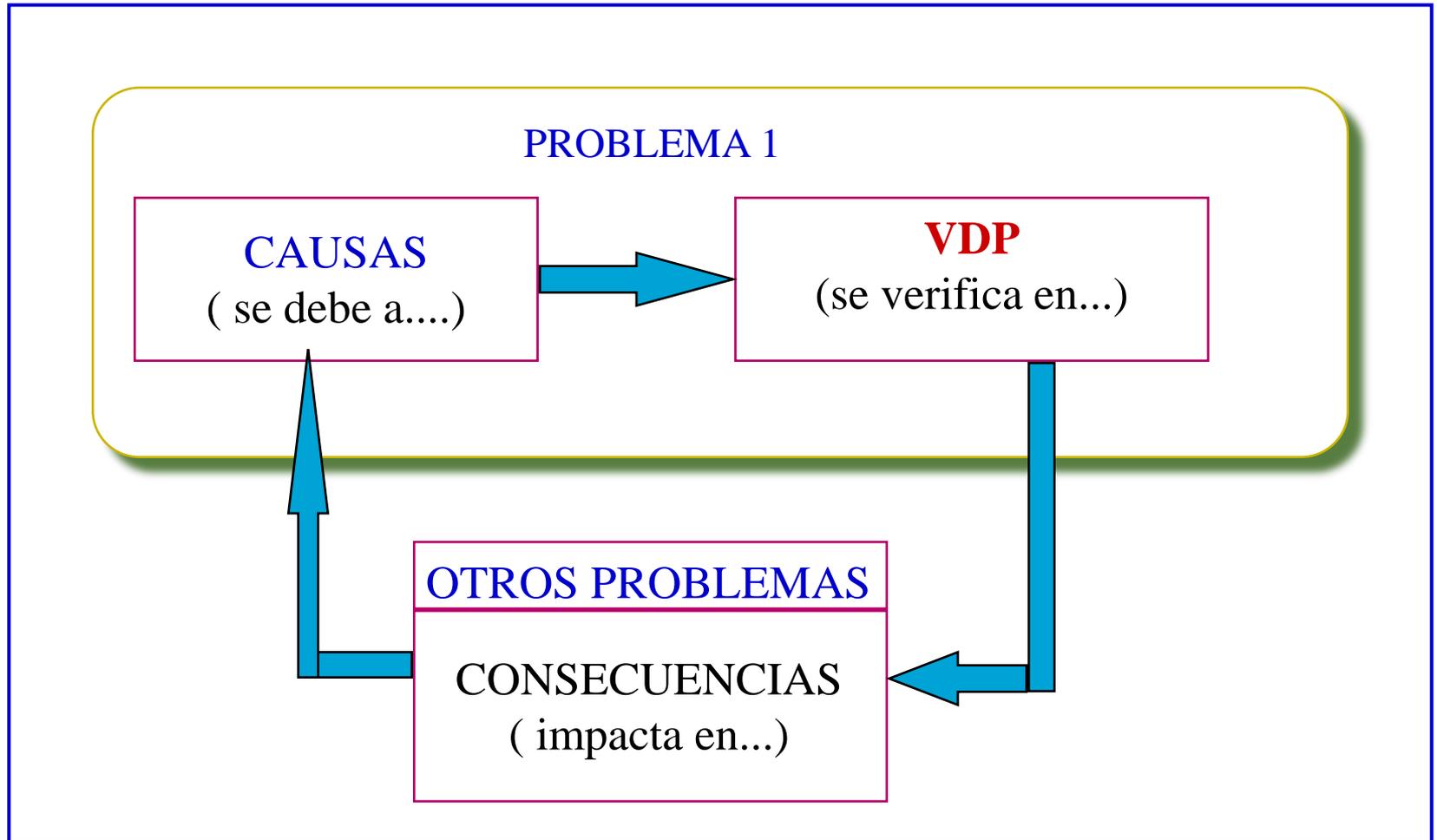
- **La explicación total es imposible. Nadie es capaz de ver todas las perspectivas posibles. La explicación siempre es hecha con ceguera situacional. La explicación que suponemos es asumida por otros jugadores es una atribución; Le atribuimos Una explicación velada en razón de nuestra ceguera situacional.**







# ANALISIS DE UN PROBLEMA CUASISTRUCTURADO



# EL MARCADOR DE UN PROBLEMA

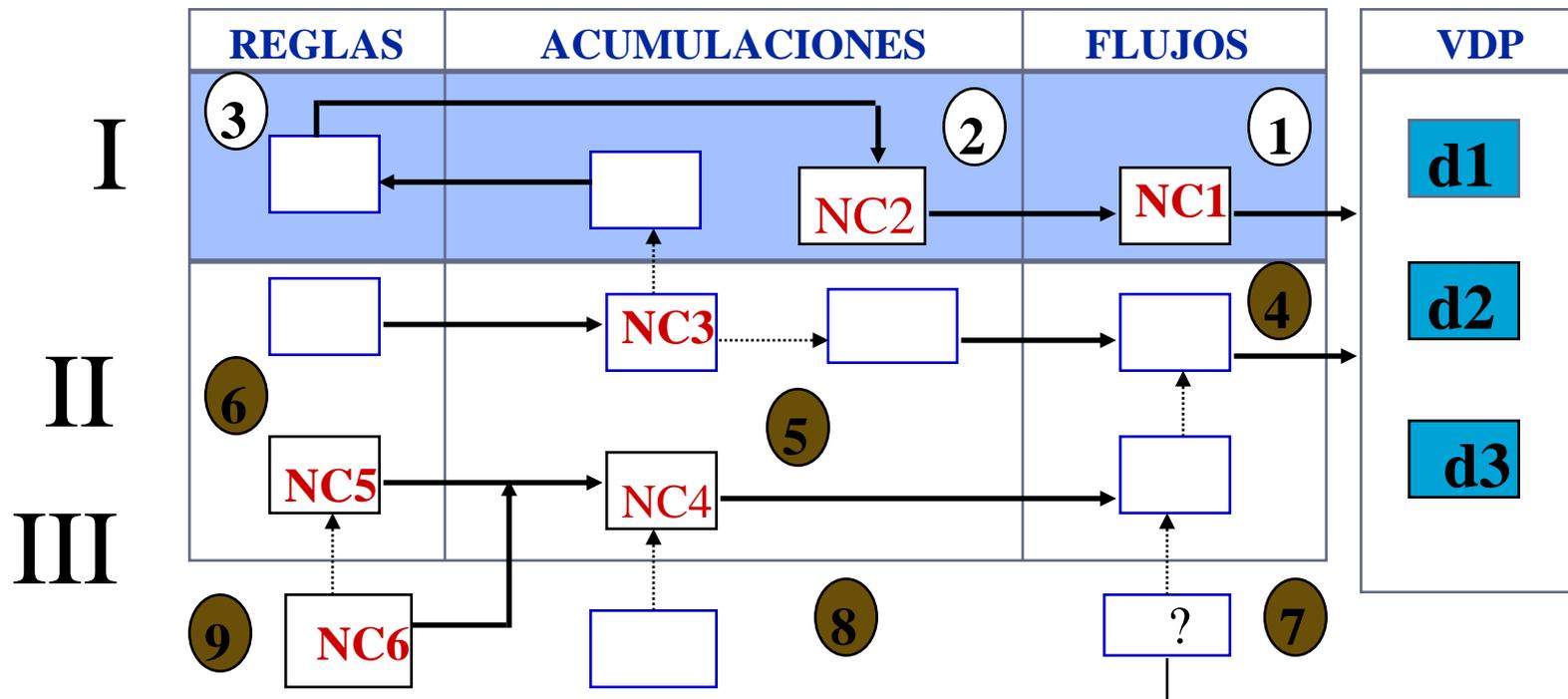
---

- Un problema se **evidencia** por su marcador, es decir, por los hechos verificables que lo manifiestan como tal en relación con el actor que lo declara
- El marcador de un problema se precisa por su **vector descriptor del problema (VDP)**.
- El VDP expresa los síntomas del problema
- El VDP de un problema es relativo para el actor que lo declara
- El VDP precisa el resultado del juego
- El VDP de un problema precisa el significado de su nombre y lo hace verificable mediante los hechos que lo evidencian

# LAS 9 ZONAS DEL FLUJOGRAMA SITUACIONAL

**Problema:**

**Actor:**



—————> RELACIONES DE MACROCAUSALIDAD

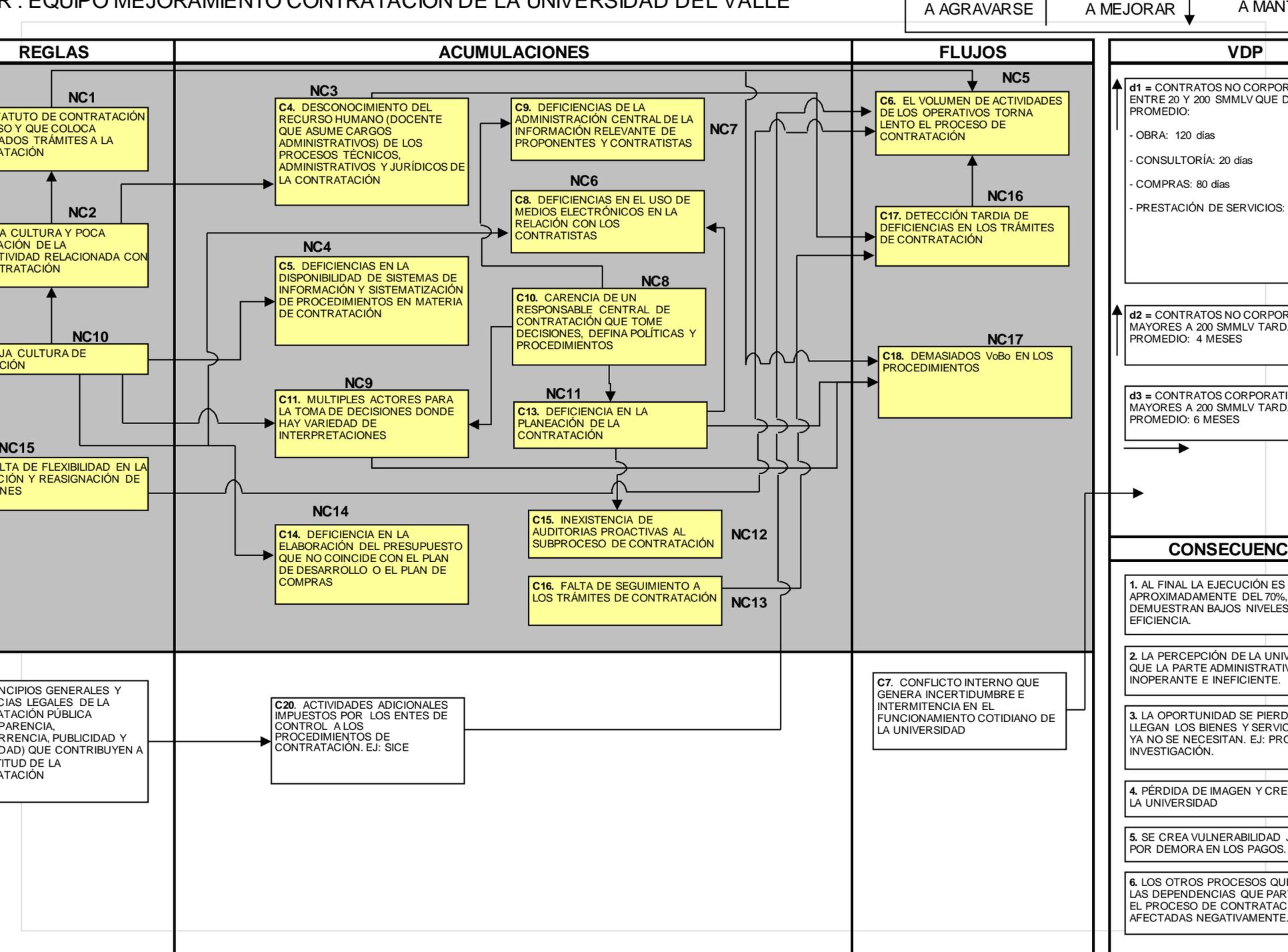
.....> RELACIONES DE MICROCAUSALIDAD

## FUNCIONES DEL VDP DEL PROBLEMA

- Cierra las distintas interpretaciones del nombre de un problema a *un solo* significado (concepto de obra abierta de Umberto Eco)
- Precisa lo que debe ser explicado (deben explicarse las causas de d1, d2, d3)
- Verifica el problema de manera monitoreable, a fin de acompañar su evolución
- Facilita la verificación de la eficacia de la acción para enfrentarlo.

## REQUISITOS DE UNA DESCRIPCION

- Los descriptores deben evidenciar lo que el nombre enuncia y no sus causas o consecuencias
- Los descriptores deben ser *precisos* y *monitoreables*
- Cada descriptor debe ser *necesario* a la descripción
- El conjunto de los descriptores deben ser *suficiente* para cerrar las interpretaciones a una sola exenta de ambigüedad
- Ningún descriptor debe referirse a causas o consecuencias. No deben existir relaciones de causalidad entre descriptores
- Ningún descriptor debe reiterar de otra manera lo dicho por otros

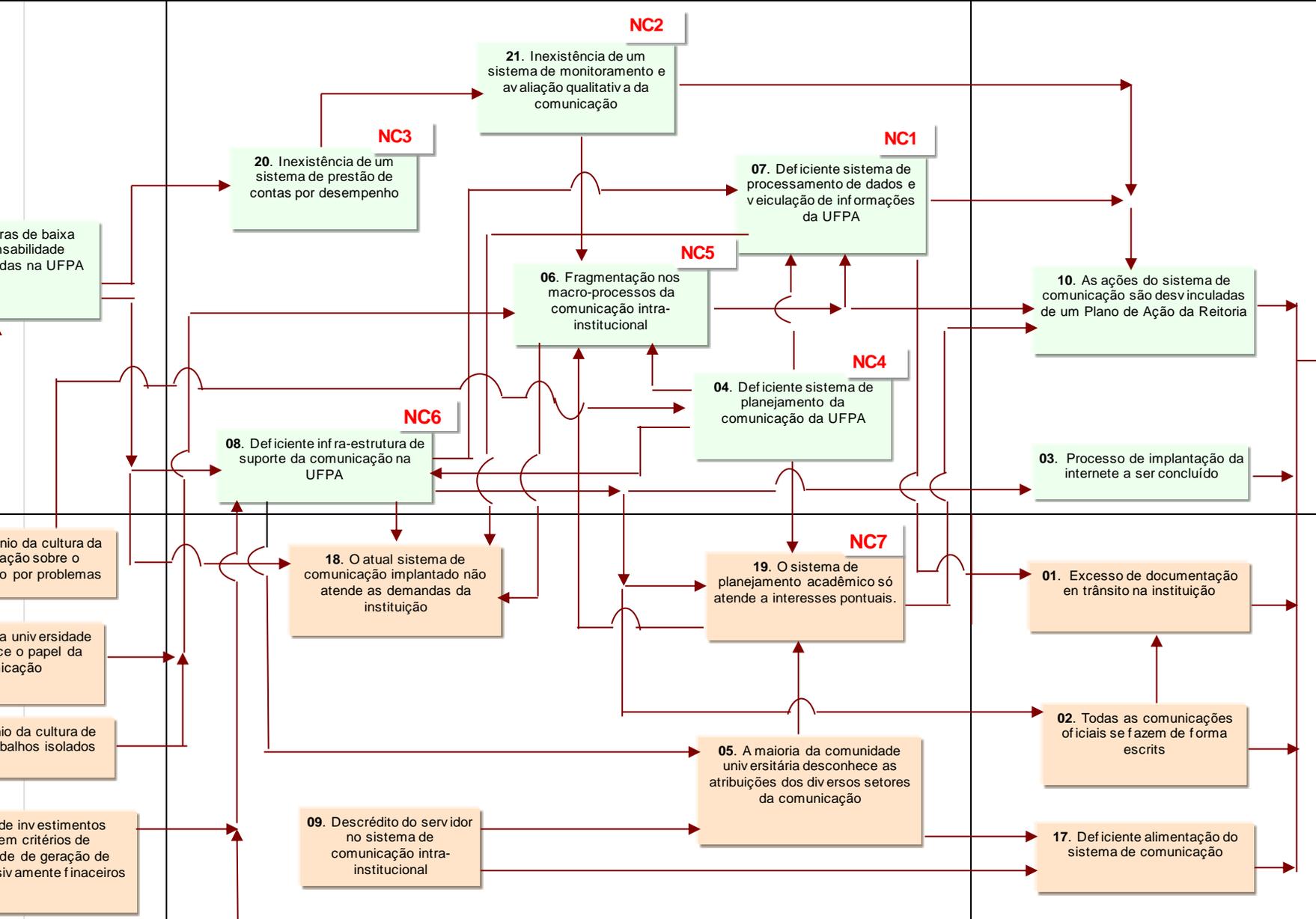


# CAUSAS

## ACUMULAÇÕES

## ACUMULAÇÕES

## FLUXOS



d1: Os c  
são o

d2: Do  
recebida  
UFPA pa  
unidades  
tempo h  
são info

d3: Elev  
na co

d4: Os  
são o  
nc

d5 = d

## COM

1. Increm  
fricção bu

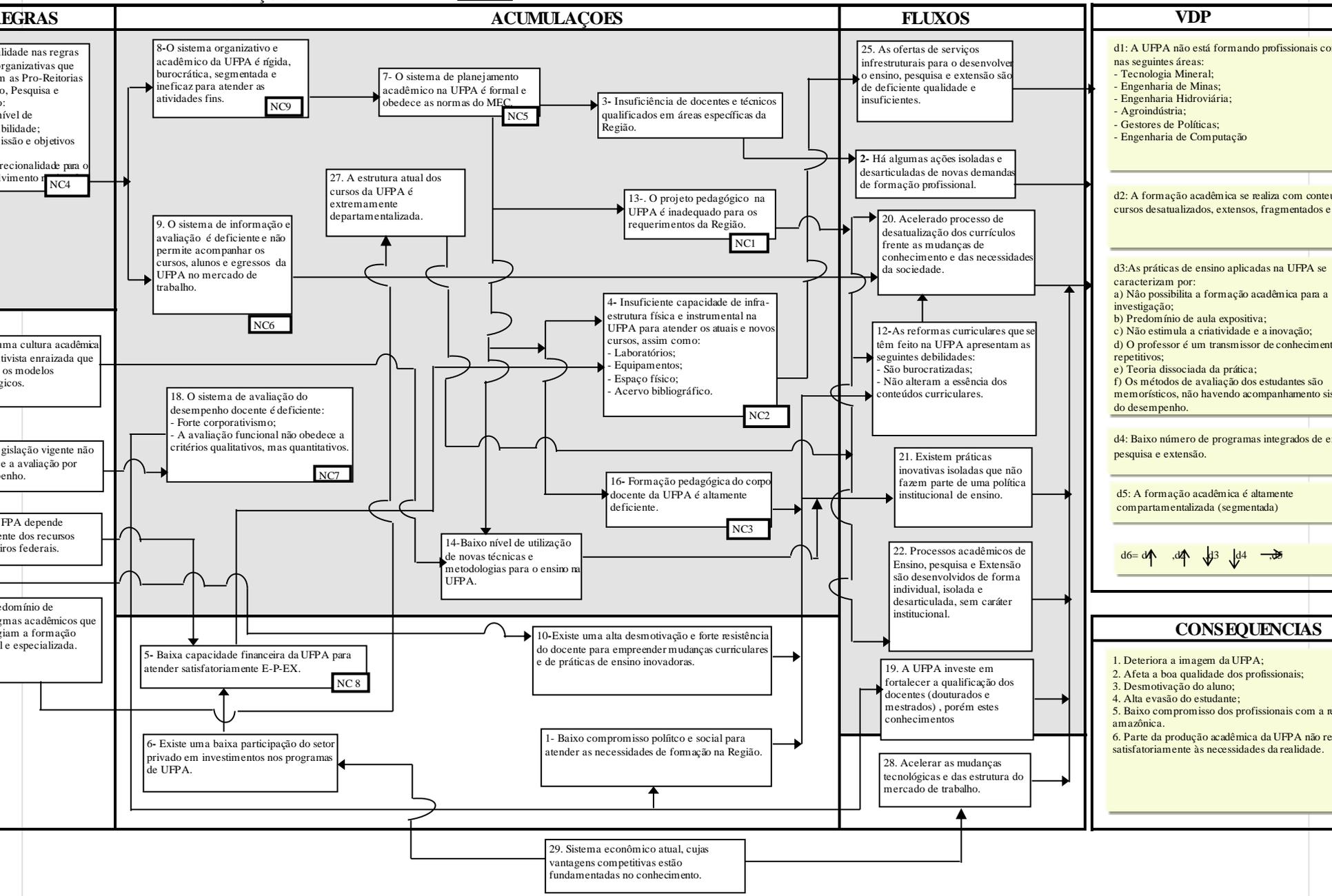
2. /  
opera

3. Des  
comunid  
co

LEMA MODELO POLÍTICO-PEDAGÓGICO DA UFPA INADEQUADO PARA O DESENVOLVIMENTO DA REGIÃO AMAZÔNICA

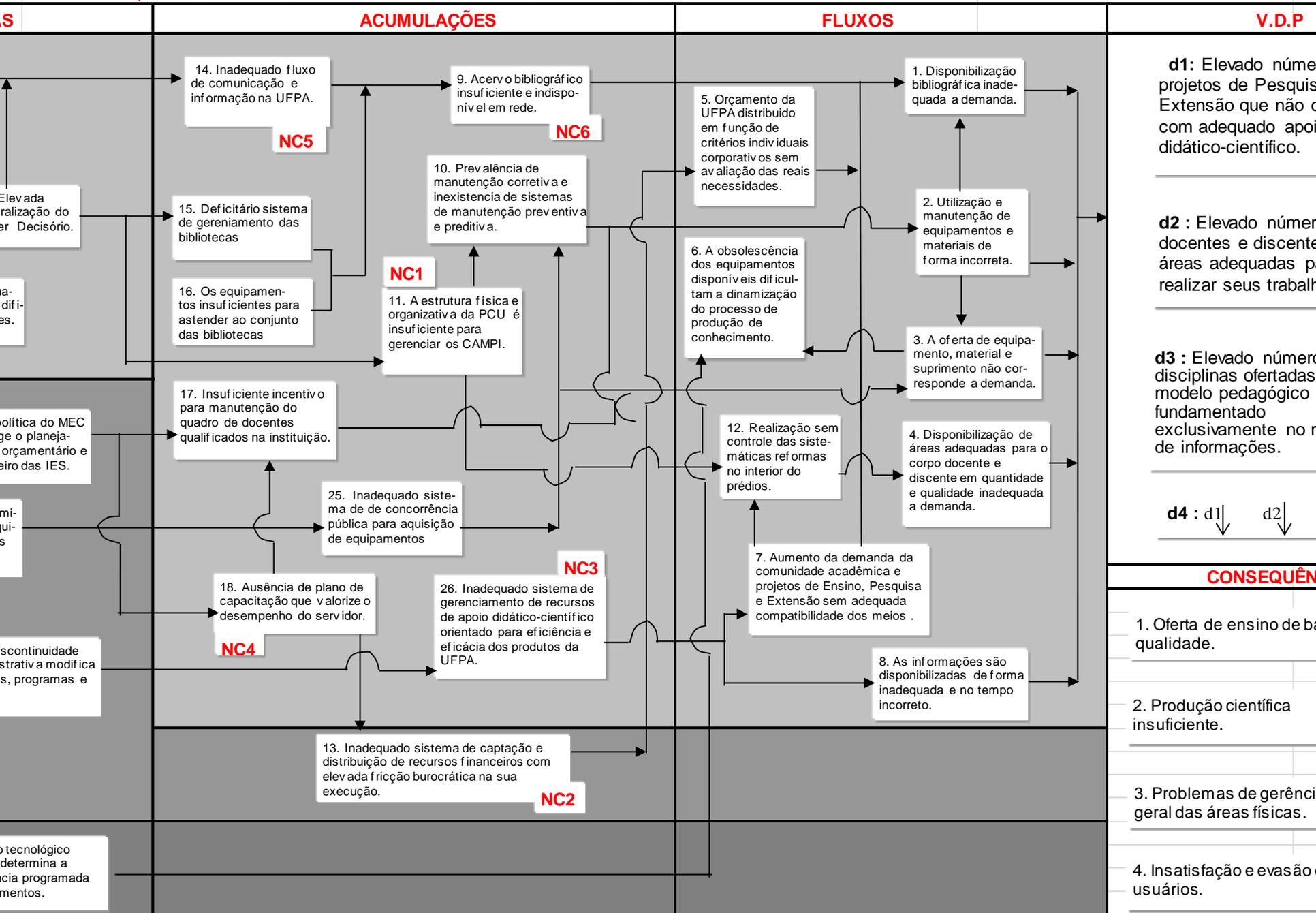
REITOR DA UFPA

ESPAÇO: GOVERNABILIDADE



**CONSEQUÊNCIAS**

1. Deteriora a imagem da UFPA;
2. Afeta a boa qualidade dos profissionais;
3. Desmotivação do aluno;
4. Alta evasão do estudante;
5. Baixo compromisso dos profissionais com a realidade amazônica.
6. Parte da produção acadêmica da UFPA não responde satisfatoriamente às necessidades da realidade.



# CONDICIONES DE LOS NUDOS CRITICOS

---

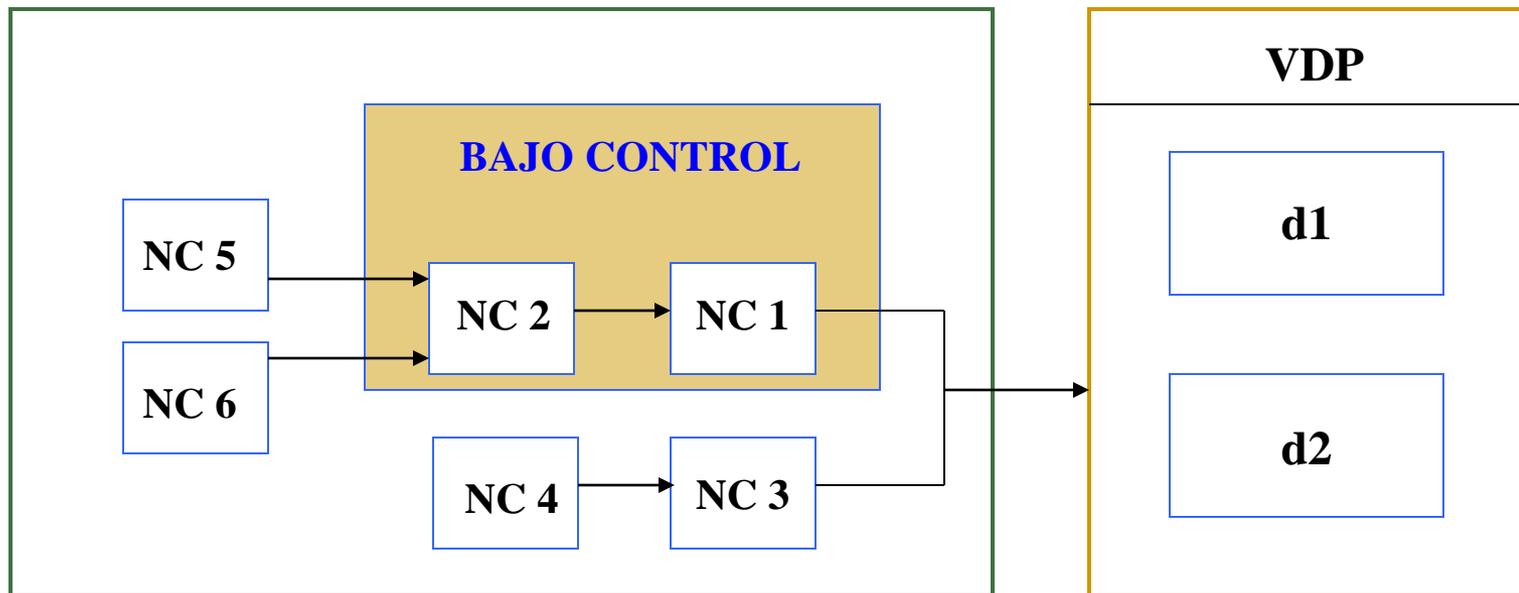
- Tiene **alto impacto sobre o vdp** del problema.
- Son un **centro práctico de acción**, o sea, cualquier jugador puede actuar de modo práctico, efectivo y directo sobre la causa.
- Son un **centro oportuno de acción política** durante el período del plan, lo que implica un juicio preliminar de su viabilidad política y de la relación costos-beneficios políticos.

Si un nudo explicativo cumple estas tres condiciones es declarado nudo critico.

# ÁRBOL DEL PROBLEMA

El árbol de un problema es el flujograma situacional despojado de los nudos que no son críticos. El árbol relaciona los nudos críticos del problema entre si y con los descriptores del problema.

## ÁRBOL - TIPO DE UM PROBLEMA



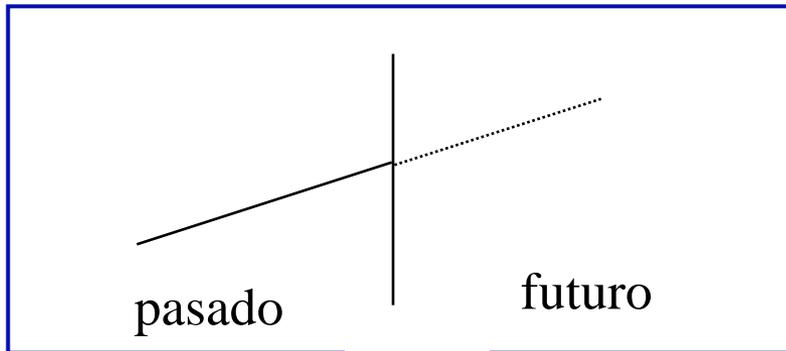
# SEGUNDO MOMENTO



**EL DISEÑO DEL PLAN  
(EL MOMENTO NORMATIVO)**

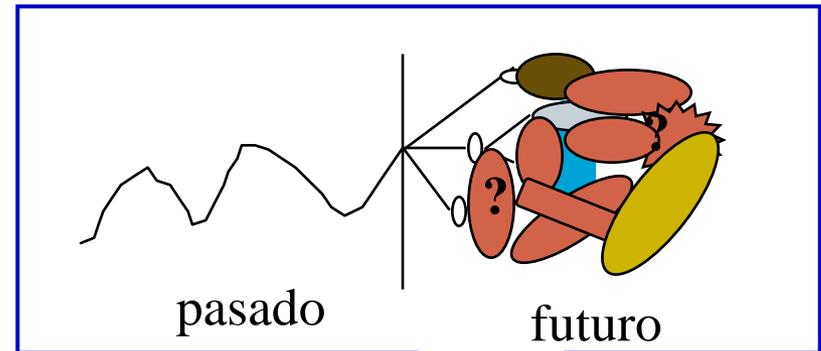
# DOS MANERAS DE DISEÑAR EL PLAN

## LA FORMULACION DEL PLAN EN SISTEMAS DETERMINISTICOS



PLAN → RESULTADOS

## LA FORMULACION DEL PLAN EN SISTEMAS COMPLEJOS CON INCERTIDUMBRE

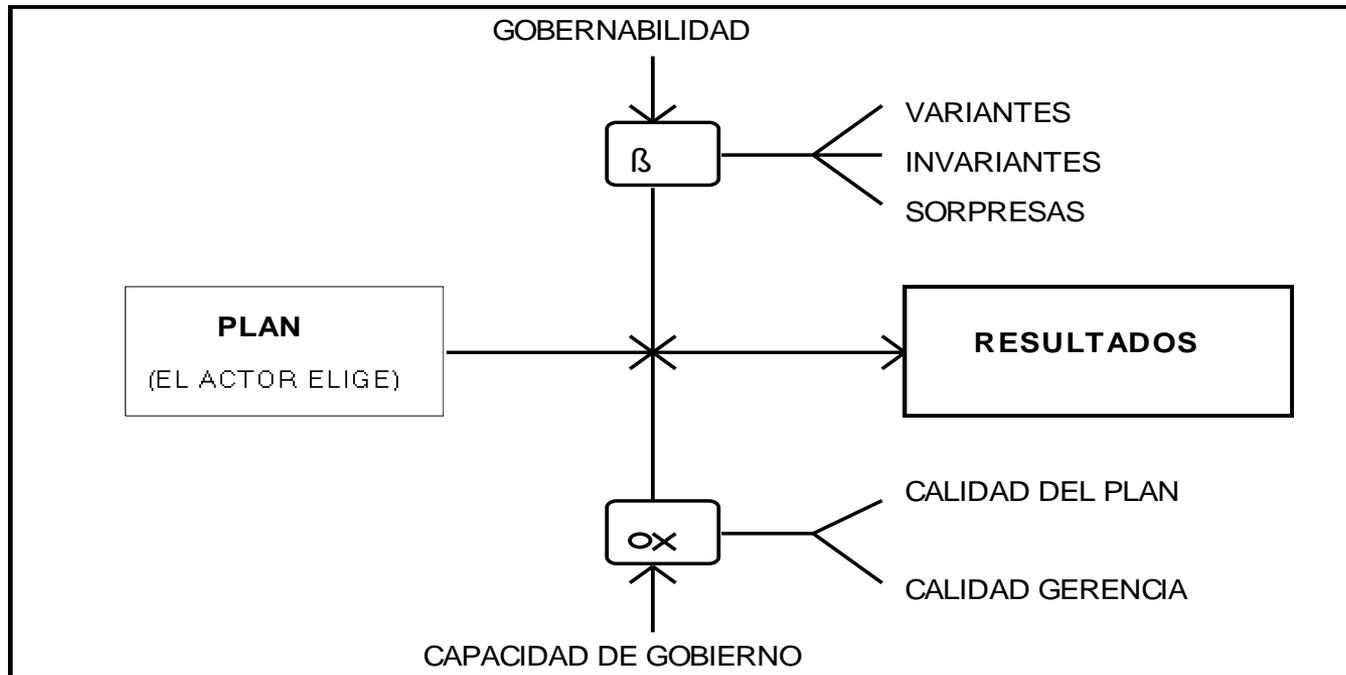


$\beta$  = gobernabilidad

PLAN → RESULTADOS

$\alpha$  = capacidad de gobierno

# GOBERNAR EN UN SISTEMA COMPLEJO

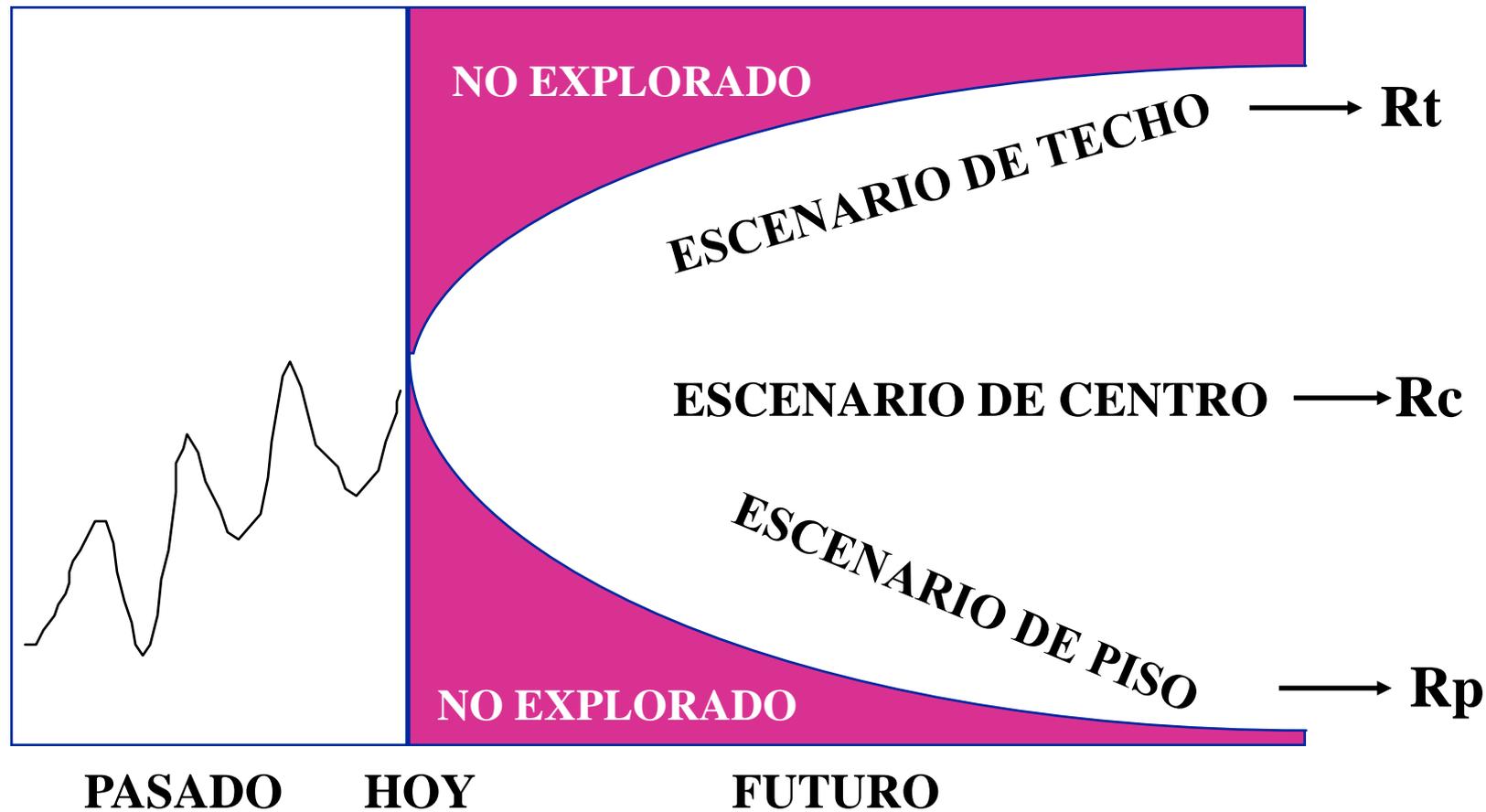


**VARIANTES:** variables que están fuera de la gobernabilidad del actor y fuera de su capacidad de predicción

**INVARIANTES:** variables fuera del control del actor pero dentro de su capacidad de predicción

**SORPRESAS:** variantes de muy baja probabilidad de ocurrencia, tan baja que cuando ellas ocurren somos sorprendidos

# LOS ESCENARIOS COMO EXPLORACION DE FUTUROS POSIBLES



# LIDIAR CON LA INCERTIDUMBRE: SORPRESAS Y PLANES DE CONTINGENCIA

\* Si las sorpresas nos sorprenden no es porque ellas sean inimaginables. Nos sorprenden porque : a) no sabemos si ocurrirán durante el período del plan, b) pueden ocurrir en cualquier momento y no sabemos ni el día ni la hora, y c) no podemos predecir su intensidad . Trabajar con planes de contingencia exige la capacidad de enumerar sorpresas.



# PROTOCOLO PARA LA SELECCION DE SORPRESAS

SORPRESAS	PROBABILIDAD	IMPACTO	COSTO DEL PLAN DE CONTINGENCIA		DECISION
			PPPS	NO	
Sorpresa 1	ALTA	ALTO (-)	PPIS	BAJO	<b>SI</b>
			PRIS	BAJO	
			PPPS	NO	
Sorpresa 2	BAJA	BAJO (-)	PPIS	ALTO	<b>NO</b>
			PRIS	ALTO	
			PPPS	ALTO	
Sorpresa 3	BAJA	ALTO (-)	PPIS	ALTO	<b>?</b>
			PRIS	ALTO	
			PPPS	BAJO	

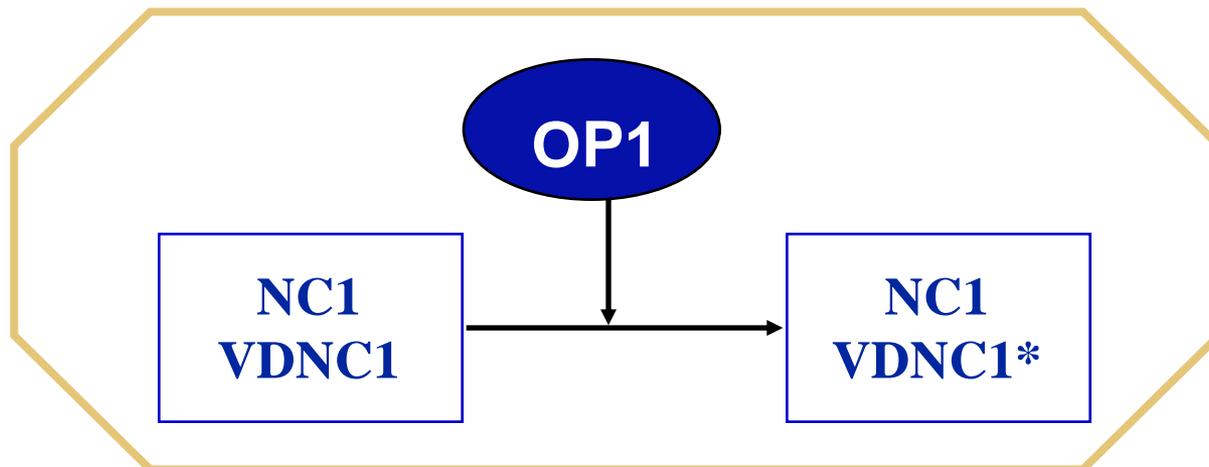
- \* **PPPS** = Plan Preventivo para alterar la Probabilidad de la Sorpresa (Ejemplo: Plan de vigilancia y seguridad contra sabotajes de centrales eléctricas)
- \* **PPIS** = Plan Preventivo para alterar el Impacto de la Sorpresa (Ejemplo : Plan para relocalizar las viviendas emplazadas en zonas de alto riesgo)
- \* **PRIS** = Plan Reactivo para alterar el Impacto de la Sorpresa (Ejemplo : Plan de contingencia para atender la población víctima de un terremoto)

# LAS OPERACIONES COMO LOS MODULOS BASICOS DE ACCION DEL PLAN

LAS OPERACIONES SON LOS MODULOS BASICOS Y PRACTICOS DE LA PLANIFICACION.

UNA OPERACION ES UN **COMPROMISO** PARA PRODUCIR ACCIONES QUE ASUME UN ACTOR DEFINIDO

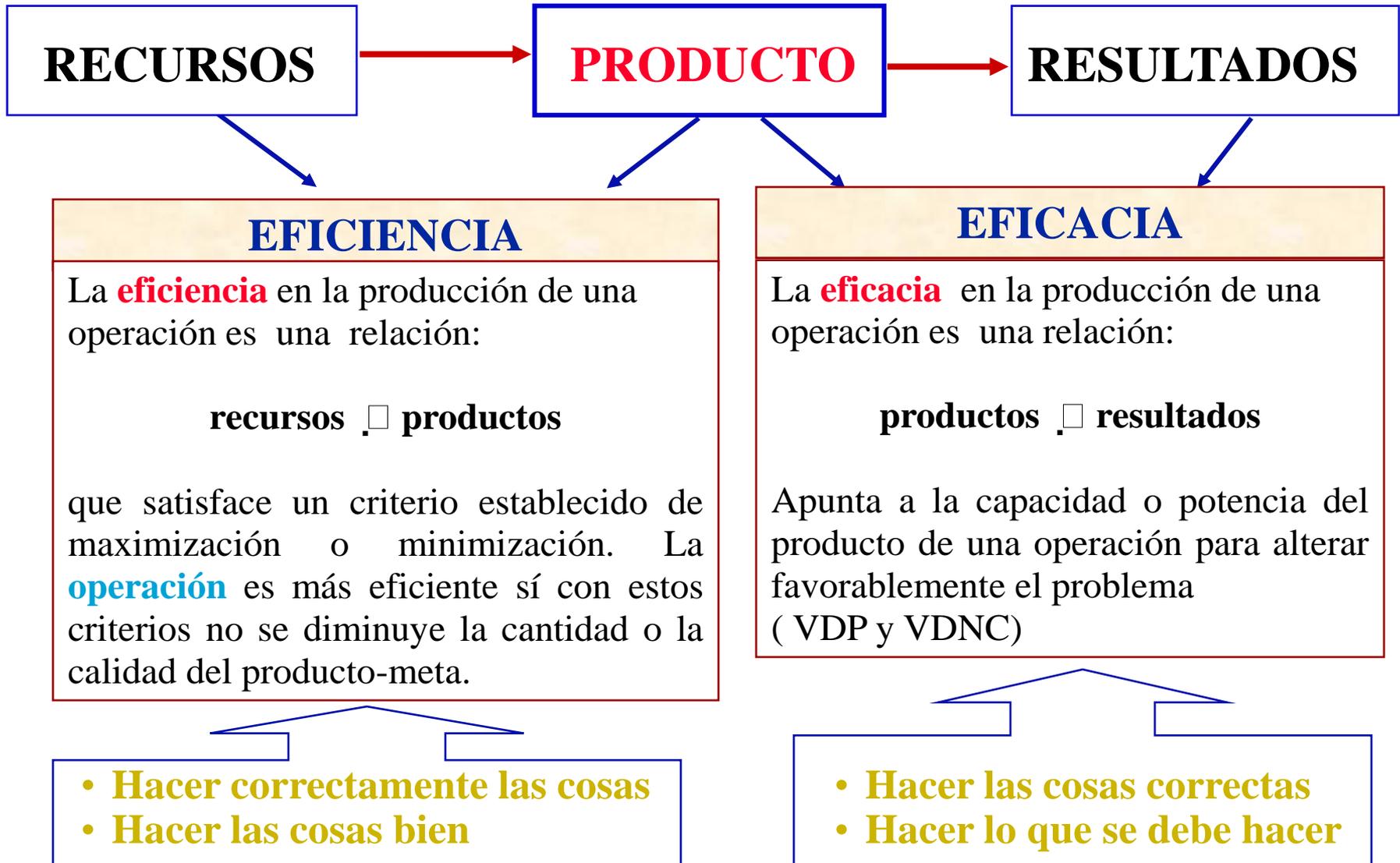
EL PLAN DE ACCION SE DESAGREGA EN OPERACIONES LAS CUALES SE DISEÑAN PARA ATACAR EL **CONJUNTO** DE NC SELECCIONADOS E IMPACTAR INTEGRALMENTE EL **VDP** DEL PROBLEMA



# CARÁCTERÍSTICAS DE UNA OPERACIÓN

- Es un **ámbito de actividad organizada** con responsables bien definidos para su diseño, ejecución , evaluación y control
- Utiliza y combina variables bajo el control del actor
- Prevé en dimensión y alcance los resultados esperados en relación con los NC y el VDP del problema
- Es una unidad desagregable en sub-módulos llamados **acciones, sub-acciones y tareas**
- Es una **unidad modular flexible** cuyo diseño, dimensiones y formas de articulación con otros módulos es ajustable según los escenarios del plan y el cambio situacional.
- No es una recomendación o un criterio de acción o de priorización
- Emplea una variedad de recursos escasos (poder, conocimiento, recursos económicos, etc) para generar una variedad de productos (políticos, económicos, cognitivos, etc) que provocan una multiplicidad de resultados (VDNC y VDP de varios aspectos de un mismo problema o varios problemas de muy distinta naturaleza).

# EFICIENCIA Y EFICACIA DE UNA OPERACION



## MATRIZ NUDOS CRÍTICOS OPERACIONES

	OP1	OP2	OP3	OP4	DOP5	DOP6	DOP7
NC1	+A	+M	+A	+A	+M	+B	+M
NC2	+M	+A	+A	+A	+M	+A	+M
NC3	+M	+B	+A	+M	+B	+M	+M
NC4	+B	+B		+A	+B	+A	+A
NC5	+B	+M	+M	+B	+A	+B	+B
NC6	+A	+M	+M	+B	+M	+A	+B
NC7	A+	+M	+B	+M	+M	+B	+A

# TERCER MOMENTO



**ANALISIS Y CONSTRUCCION  
DE VIABILIDAD  
(EL MOMENTO ESTRATÉGICO)**

# **INTERPRETACIONES DE LA PALABRA ESTRATEGIA**

---

- 1-. Estrategia como modo de señalar algo importante o indispensable para alcanzar un objetivo futuro trascendente
- 2-. Modo de sortear obstáculos que presenta un oponente que asume objetivos conflictivos con los míos (propia del juego)
- 3-. Manera de lidiar o cooperar con otro en un juego social para vencer su resistencia o ganar su colaboración

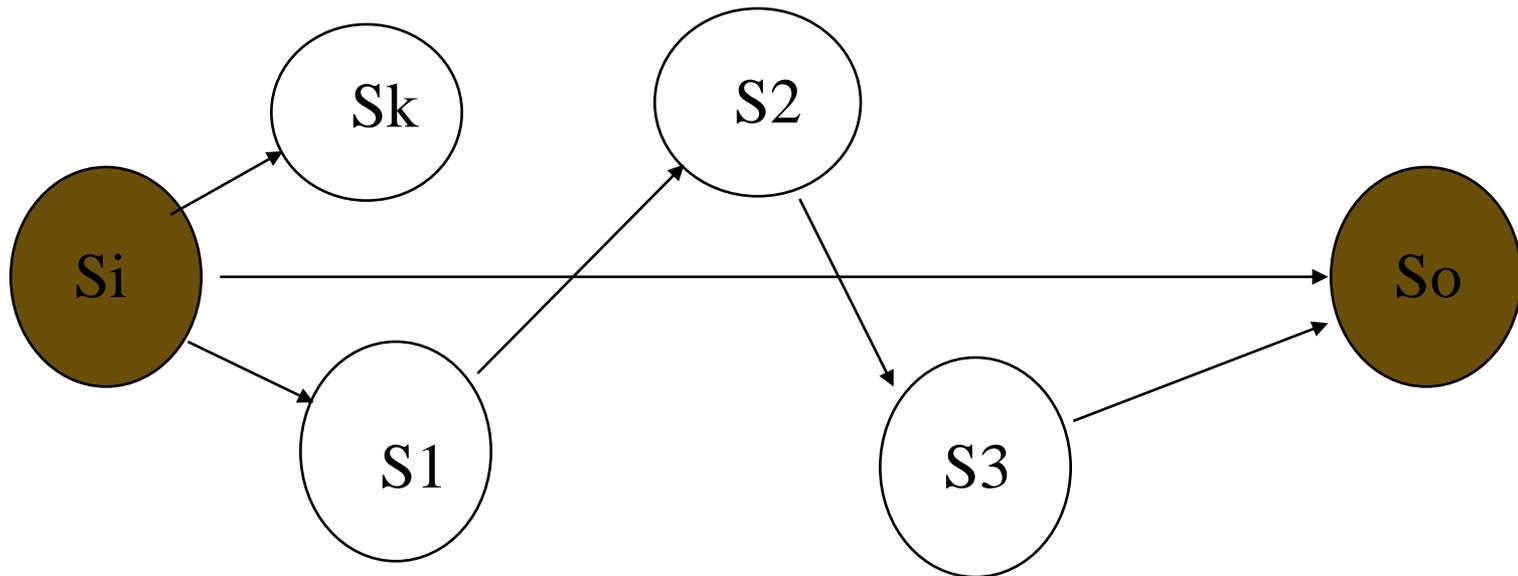
# TACTICA y ESTRATEGIA

**CLAUSEWITZ** - “La táctica enseña el uso de las fuerzas armadas en los combates, y la estrategia, el uso de los combates para alcanzar los objetivos de la guerra”.

## PES

**Táctica:** El empleo de los recursos en el cambio situacional

**Estrategia:** el uso del cambio situacional inmediato para alcanzar la situación-objetivo del plan



## EL CONCEPTO DE ACTOR EN LA PLANIFICACION

**AGENTE:** Agrupación humana, que tiene un comportamiento relativamente predecible y no requiere organización (las empresas, las familias, los asalariados)

**ESTRATO SOCIAL:** Agrupación humana que no tiene organización y es sujeto de un estudio sociológico o político( Jóvenes, mujeres, población entre 10 y 18 años)

**MULTITUD:** Colectivo social que no tiene organización, aunque en la coyuntura puede jugar el rol de un actor circunstancial con efectividad muy transitoria. La población actuando en una protesta o en un saqueo

**ACTOR:** Es una organización, o una personalidad, que cumple los siguientes requisitos:

- Tiene un proyecto aunque sea incoherente o errático
- Controla algún recurso relevante para el juego, tiene fuerza y capacidad de acumular o desacumular fuerza, genera hechos en el juego social
- Participa en algún juego parcial o en el gran juego nacional
- Tiene una organización estable que le permite actuar con el peso de un colectivo.

# VARIABLES RELEVANTES EN EL ANALISIS ESTRATEGICO

## ¿COMO DESEA JUGAR UN ACTOR?

**INTERES**

- (+) Apoyo
- (-) Rechazo
- (0) Indiferencia pura
- (00) Indiferencia táctica
- (∅) Indiferencia por ignorancia
- (?) Carencia de posición

**MOTIVACION**

**VALOR**

- (A) Alto
- (M) Medio
- (B) Bajo

**Deseos de...**

I	V	MOTIVACION
+	A	Apoyo alto
-	A	Rechazo alto
+	B	Apoyo bajo
-	B	Rechazo bajo
00	?	?
?		?
∅		∅
0		0

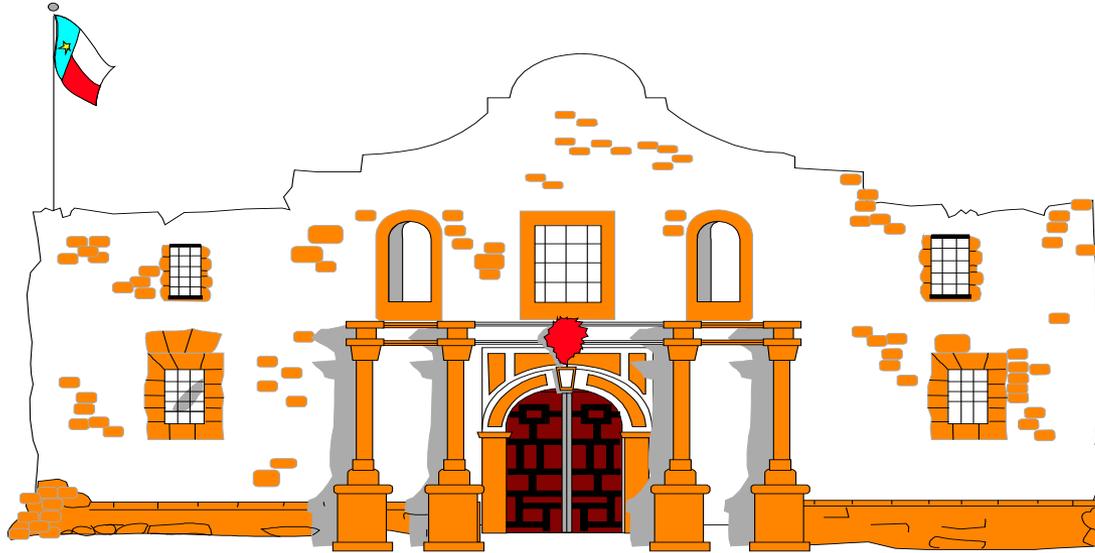
## MATRIZ MOTIVACIÓN DE LOS ACTORES

	OP1	OP2	OP3	OP4	DOP5	DOP6	DOP7
ACT1	+A	+A	+A	+A	+A	+A	+A
ACT2	-A	+A	+A	+A	-M	+A	+M
ACT3	-M	+B	+A	+M	+B	+M	+M
ACT4	+B	+B	-A	+A	+B	+A	+A
ACT5	0-0	0-0	+M	+B	-A	+B	+B
ACT6	-A	+M	+M	+B	-M	+A	+B
ACT7	+A	+M	+B	+M	+M	+B	+A

# LOS MEDIOS ESTRATEGICOS

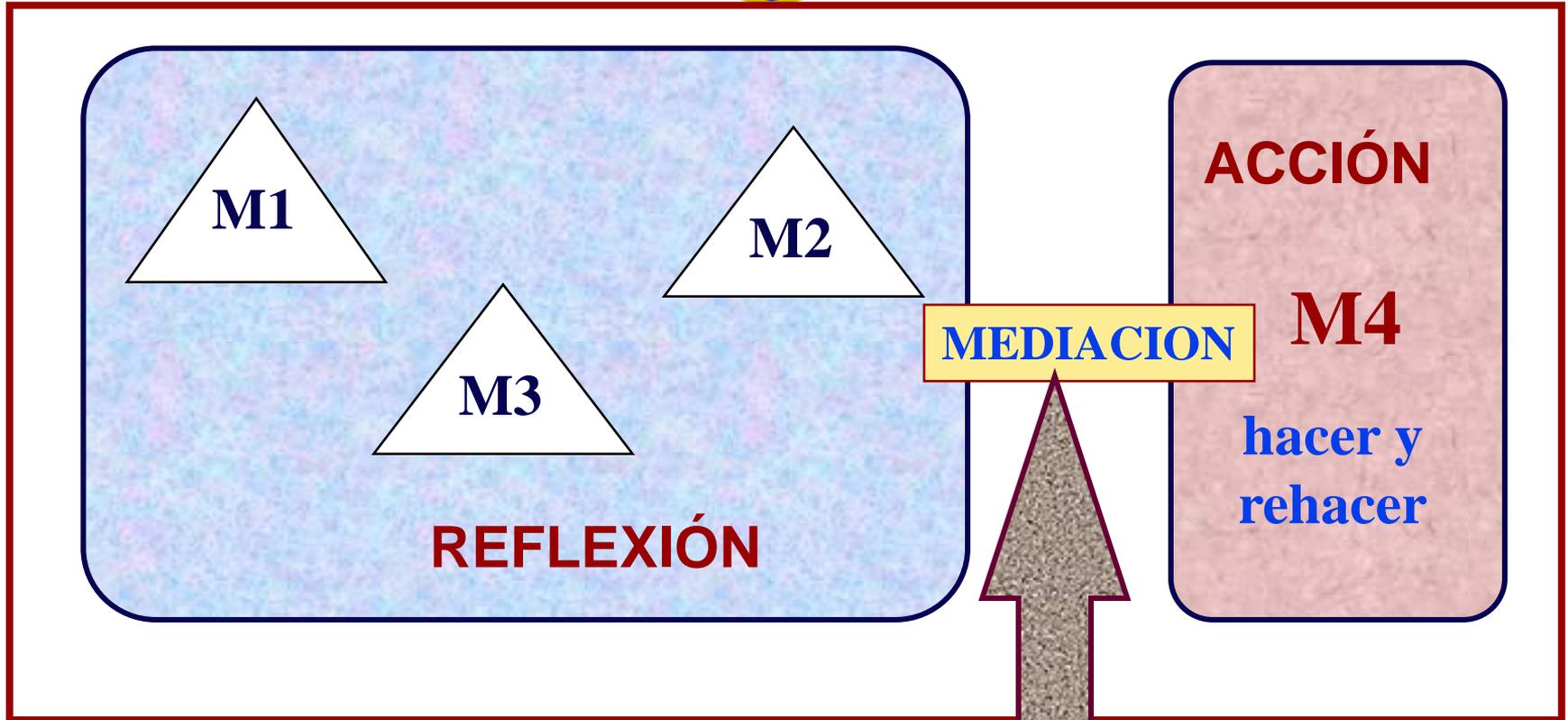
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>SITUACION</b>	<b>MEDIO</b>	<b>TEORIAS</b>
<b>1. IMPOSICION</b>	autoridad, jerárquica	directivas	De las estructuras jerárquicas
<b>2. PERSUASION</b>	distintos focos de atención; indiferencia	motivación seducción	Teoría del liderazgo, las motivaciones y la persuasión
<b>3.NEGOCIACION COOPERATIVA</b>	intereses distintos y objetivos comunes	negociación suma positiva	Teoría de las negociaciones suma positiva
<b>4.NEGOCIACION CONFLICTIVA</b>	intereses opuestos	negociación suma cero	Teoría de las negociaciones suma cero
<b>5.NEGOCIACION MIXTA</b>	intereses distintos combinados con intereses opuestos	negociación mixta	Teoría de las negociaciones mixtas
<b>6.MEDIACION</b>	intereses opuestos sin ánimo de confrontación	mediación y arbitraje	Teoría de la mediación y el arbitraje
<b>7.JUICIO</b>	intereses opuestos sometidos a reglas jurídicas	defensa y acusación en Tribunales	El Derecho Teoría de la Situación Jurídica
<b>8.COACCION</b>	intereses opuestos con ánimo de imposición	amenaza de hacer pagar un costo	Análisis de las debilidades del otro
<b>9.CONFRONTACION</b>	intereses irreconciliables	medición política de fuerzas	Teoría de la confrontación y de la construcción de viabilidad
<b>10.DISUASION</b>	intereses irreconciliables	exhibición de fuerzas	Teoría de la disuasión
<b>11. GUERRA</b>	intereses irreconciliables con voluntad de violencia	medición bélica de fuerzas	Teoría de la Guerra

# CUARTO MOMENTO



**ACCIÓN Y ORGANIZACION  
(EL MOMENTO TACTICO  
OPERACIONAL)**

**EL PLAN ES UNA MEDIACION ENTRE *CONOCIMIENTO Y ACCION***



**SU FUERZA DEPENDE DE LA CALIDAD DE LA ORGANIZACION**

# ¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN?

✓ Una organización es un conjunto de personas que se interrelacionan entre sí con cierto propósito aceptablemente explícito y utilizando ciertos recursos. Este concepto incluye empresas privadas y públicas. Su funcionamiento se ve reflejado por el conjunto de normas, métodos y procedimientos que definen la estructura y regulan la actividad de la entidad.

✓ La organización cumple con una misión estable sometida a las reglas de un sistema macroorganizativo y a reglas internas que precisan las primeras dentro de sus fronteras. La organización se reproduce, renueva y envejece en el tiempo.

## CARACTERÍSTICAS

- Unidad de interacción social: interacción de valores individuales y colectivos
- Objetivos comunes
- Tiene historia
- Sometida a reglas
- Posee una estructura organizativa
- Significa el uso del poder y la autoridad
- Se interrelaciona con otras organizaciones

# EL TRIÁNGULO DE HIERRO Y LA CALIDAD DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN



# CARACTERISTICAS TIPICAS DE UN SISTEMA DE DIRECCION DE ALTA Y BAJA RESPONSABILIDAD

## BAJA RESPONSABILIDAD

## ALTA RESPONSABILIDAD

### FORMACION DE LA AGENDA

- Dominio de las urgencias y la improvisación
- Dispersión del foco de atención
- Deficiente soporte a la toma de decisiones

- Dominio de las importancias y la planificación
- Foco de atención centrado en los problemas importantes de gobierno
- Soporte de calidad a las decisiones

### EVALUACION DE GESTION

- Asignación de responsabilidades sobre objetivos y metas sin verificación de su cumplimiento
- Desinformación sobre la marcha de los planes y el gobierno
- Corrección inoportuna y recurrencia de errores evitables
- Evaluación asistemática sobre la gestión personal e institucional

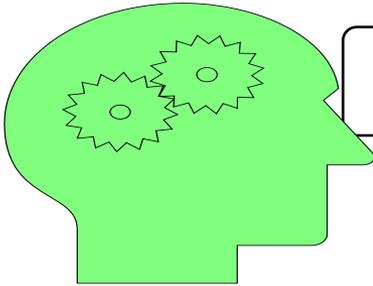
- Verificación sistemática sobre el cumplimiento de los objetivos y metas
- Información oportuna sobre la marcha de los planes y el gobierno
- Corrección oportuna y fundamentada
- Evaluación de la calidad personal de los gerentes y directivos con base en la verificación del cumplimiento de metas

### GERENCIA DE BASE

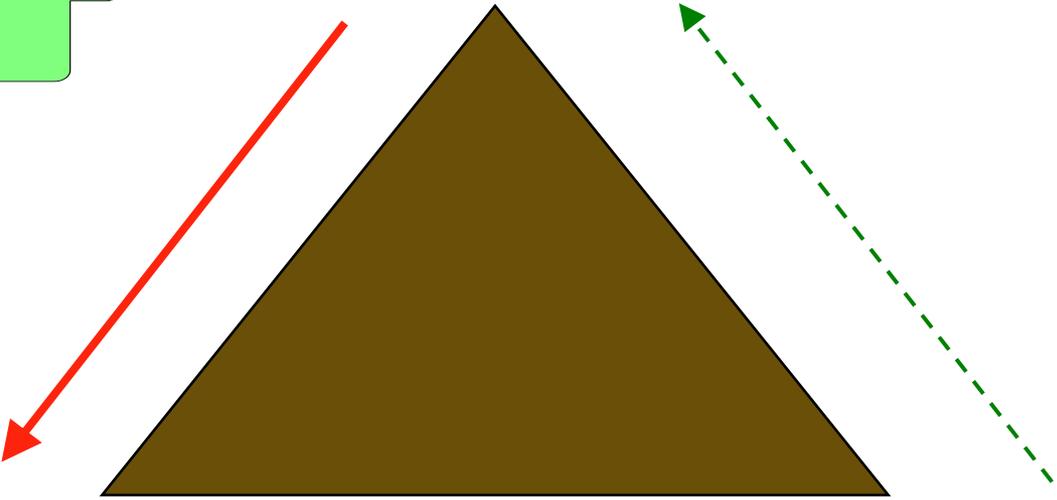
- Dominio de la rutina
- Concentración en procedimientos rituales
- Desmotivación y poco sentido de pertenencia institucional

- Dominio de la creatividad
- Concentración en planes, objetivos y metas
- Predominio de deliberaciones de calidad y trabajo en equipo

# PRINCIPIO DE SUBORDINACION DE LA ORGANIZACIÓN A LAS PRACTICAS DE TRABAJO



**ESTRUCTURAS MENTALES**



**PRACTICAS DE TRABAJO**



**FORMAS ORGANIZATIVAS**

