



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NOROESTE

Sesión de Lanzamiento del Proyecto



“ALOE 10”

Alineación Organizacional y Estratégica 2010



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE



Propósito de la Sesión

Fortalecer la transformación de la Universidad para el alcance de su Visión Estratégica por medio:

- Aprender de la experiencia y tomar acuerdos para su mejora
- Compartir y entender qué es lo que sigue para los siguientes meses y años para la alineación de la organización
- Definir objetivos y planes de acción para cumplir las estrategias



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NOROESTE



Agenda de la Sesión

Día 1

Primera parte:

- Bienvenida
- Sesión de Reflexión y Aprendizaje
- Presentación de Proyecto ALOE 10
- Sesión de Diálogo para el Entendimiento

Comida

Segunda parte:

- Definición de objetivos (por equipos)
- Retroalimentación de objetivos

Día 2

Primera parte:

- Diálogo de reconexión
- Elaboración de planes de acción (por equipos)
- Elaboración de presentaciones (por equipos)

Comida

Segunda parte:

- Terminación de presentaciones (por equipos)
- Sesión de presentaciones y acuerdos para el seguimiento



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE

- Introducción
- Sesión de Reflexión y Aprendizaje
- Sesión de Lanzamiento del Proyecto
- Presentación General del Proyecto
- Diálogo de Entendimiento
- Definiendo Objetivos de “Ciclo-Rápido”
- Re-aprendiendo a pensar (fuera de la caja)
- Definición de Objetivos
- Retroalimentación a Objetivos
- Definición de Planes de Acción



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NOROESTE



“ALOÉ 10”

Alineación Organizacional y Estratégica 2010

Sesión de Reflexión y Aprendizaje



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE



Valores Esenciales

Honestidad

Actuamos con integridad, congruencia y rectitud en nuestro quehacer cotidiano y nos conducimos con apego a la verdad.

Desarrollo Humano

Construimos un ambiente de oportunidades, respeto y confianza para motivar la pasión por el aprendizaje y la superación permanentes

Responsabilidad

Estamos comprometidos con la comunidad universitaria y con la sociedad, y por esto, desempeñamos nuestro trabajo con exigencia y profesionalismo.

Servicio

Nos vinculamos permanentemente con nuestro entorno para satisfacer sus necesidades con calidad, oportunidad y trato amable.



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE

Propósito Fundamental



“Generar oportunidades para desarrollar personas ejemplares, comprometidas con su futuro”.



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NOROESTE



Gran Objetivo

“Ser la Universidad con mayor aceptación de sus egresados, y tener al menos 12,000 alumnos para el 2013”.



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE



Descripción Vívida

La Universidad Autónoma del Noreste es una institución líder, ya que cubre oportunamente las necesidades de talento profesional de la sociedad y sus organizaciones, con modelos y programas educativos innovadores que consideran anticipadamente las tendencias del desarrollo.

Por su constante crecimiento, la UANE ha tenido una importante expansión geográfica con la apertura de campus ubicados principalmente en las grandes ciudades del país y ha realizado proyectos exitosos entre los cuales están nuevos programas de licenciatura y postgrado, nuevos servicios de consultoría y apoyo a empresas y nuevos mercados y segmentos. Todo este esfuerzo es soportado con tecnología de punta que permite mantenerlo ágil, eficiente y sustentable.



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE



Descripción Vívida

La educación a distancia es una de las estrategias fundamentales de desarrollo, la cual ha contribuido fuertemente al crecimiento del alumnado de la universidad, ampliando el campo de acción de la misma hacia la educación continua y la capacitación para el trabajo.

Los maestros son altamente calificados e imparten cátedras en las cuales tienen experiencia de campo en sus áreas de dominio. Contribuyen a la actividad de investigación de la Universidad en coordinación con los alumnos y ésta, genera nuevos conocimientos, y por ello es referenciada y utilizada por otras instituciones de educación superior. Se han establecido alianzas con instituciones educativas y centros de investigación nacionales y extranjeros para desarrollar proyectos educativos de alto impacto.



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE



Descripción Vívida

Los alumnos tienen experiencias reales de aprendizaje en el campo de su especialidad durante su proceso educativo. Con respecto a las universidades con las que compiten, los egresados de la UANE tienen la mayor tasa de aceptación en las empresas, lo que permite que se incorporen eficazmente a la vida laboral. Se desempeñan exitosamente en su responsabilidad personal, profesional y social.

Los empleados están satisfechos y motivados porque encuentran oportunidades de desarrollo personal y familiar, y porque hacen cosas que los alumnos aprecian y recuerdan toda su vida. Además se sienten orgullosos de pertenecer a una organización altamente reconocida por su impacto en la sociedad.



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NOROESTE



Estado actual de la UANE

¿Cómo estamos respecto a nuestra visión?



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE

Crecimiento

- La meta de crecimiento global se ha cumplido en un 63% en el 50% del plazo transcurrido. En Coahuila para el 2008 tenemos avances del 92.5%, pasamos de 4,243 en 2003 a 6,476 en 2008. En el resto de los estados el 22.4%, de 272 a 1,119. Fuera de Coahuila tenemos 4; Matamoros, Cd. Juárez, Monterrey y Reynosa.
- El crecimiento en el programa de educación a distancia no ha sido significativo y además ha sido abandonado a nivel licenciatura y maestría porque las universidades públicas han iniciado un programa de educación a distancia muy amplio ya que el gobierno piensa que es la manera de atender la demanda creciente. Los alumnos de la Maestría en Educación a distancia fueron invitados a cambiarse al sistema presencial.



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE



Crecimiento

- En educación a distancia para el 2008 contamos con 21 cursos de opción tesis con un total de 12 maestros, logrando la cantidad de 704 alumnos son un 44% más. El diplomado de Leadership con 502 alumnos trabajando con plataforma propia.
- Se abrieron tres nuevos planteles: Cd. Juárez (2004), Monterrey (2006) y Reynosa (2008).
- La deserción escolar se redujo de 14% a 9.77% a nivel bachillerato. A nivel licenciaturas del 8.11 al 7,73%, del 2003 al 2008.



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NOROESTE

Crecimiento

- Durante estos 5 años hemos invertido \$116.533,133.00 de pesos en bibliotecas, infraestructura, mobiliario y equipamiento
- La calidad de los estudios en la Universidad se ha reconocido y tenemos como evidencia el número de alumnos que se ha incrementado en un 68.2%, a pesar de haber incrementado las colegiaturas en un 29.3% y de haber incrementado la exigencia en el examen de admisión en un 7.5%. El número de empleados administrativos se elevó de 77 a 94 de 2003 a 2008, equivale a un 22.1% más. Y de los académicos de 103 a 136, equivale a un 32%



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE

Crecimiento

- Se crearon 12 nuevos programas académicos, 6 de licenciatura, 1 de especialidad, 4 de maestría y 1 doctorado.
- Se ofrecieron en diferentes campus y planteles 49 programas académicos como oferta nueva.
- Hemos construido 3 edificios académicos y dos gimnasios. Hemos ampliado 3 bibliotecas y tenemos 17 nuevos laboratorios y talleres. Ampliamos un edificio en Torreón, dos en Saltillo y uno en Sabinas. Se ampliaron las instalaciones de Matamoros con la renta de un edificio más. Se construyeron 2 estacionamientos para el campus Monclova. Se construyeron las bardas de los campus de Saltillo, Torreón, Piedras Negras y Sabinas.



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NOROESTE

Crecimiento

- En las bibliotecas teníamos 56,286 volúmenes y para 2008 la cantidad subió a 80,978 se incrementó en 43.9%. El número de volúmenes por alumnos bajó de 12.1 a 10.6 por estudiante inscrito. Las visitas diarias de estudiantes pasaron de 464 a 495 de 2003 a 2008 y representa un incremento del 6.7%.
- En los centros de Cómputo Académico pasamos de 248 equipos a 447, un incremento del 80.2%, pasamos de 16 alumnos por computadora en 2003 y a 15 en 2008, un 6.25% de mejoramiento. Las visitas diarias a los centros pasó de 2003 a 2008 de 1,425 a 2,072, un incremento de 45.4%.



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE

Calidad 

- La rotación de docentes se disminuyó en 3 puntos porcentuales neto, del 40.3 al 37.3%.
- El nivel de exigencia en el examen de admisión se ha incrementado en un 7.5%. En 2005 rechazamos al 11.6% de los estudiantes que presentaron examen de admisión y en 2008 al 13.8%. El examen Toefl de Inglés ha sido aplicado en toda la Universidad y el promedio general obtenido en 2007 fue de 413 puntos y el 2008 se elevó a 442 . El examen de CENEVAL al bachillerato subió de 921 puntos promedio a 986 en 2009.



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NOROESTE

Calidad 

- La capacitación docente se desarrolló impartiendo cursos a maestros de elementos básicos, metodología y tecnología a 453, 893, 551, 810, 646, y 612 de los años 2003 a 2008 respectivamente. El programa de capacitación de docentes sobre las 4 técnicas didácticas podemos decir que no ha llegado a lo esperado de 16 materias
- La evaluación docente de 2008 resultó de la siguiente manera: A nivel de bachillerato los profesores fueron evaluados en promedio con 90.95. Los de licenciatura en 91.28.
- En Investigación no hemos iniciado programas institucionales y nos hemos limitado a publicar algunos trabajos de dos funcionarios de la Universidad.



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE

Calidad 

- No hemos medido el grado de aceptación de nuestros egresados entre los empleadores ni conocemos sus argumentos por los que contratan a los egresados de la UANE.
- No hemos establecido el programa de investigación educativa, aunque hemos desarrollado algunos trabajos ya publicados.
- No hemos desarrollado un programa deportivo que le dé presencia a la Universidad en los torneos regionales.



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE

Video 

“El Hombre Milagro”



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE



Video

“El Hombre Milagro”:
¿Qué fue lo que hizo?
¿Qué fue lo que pensó?
¿Qué fue lo que sintió?



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE

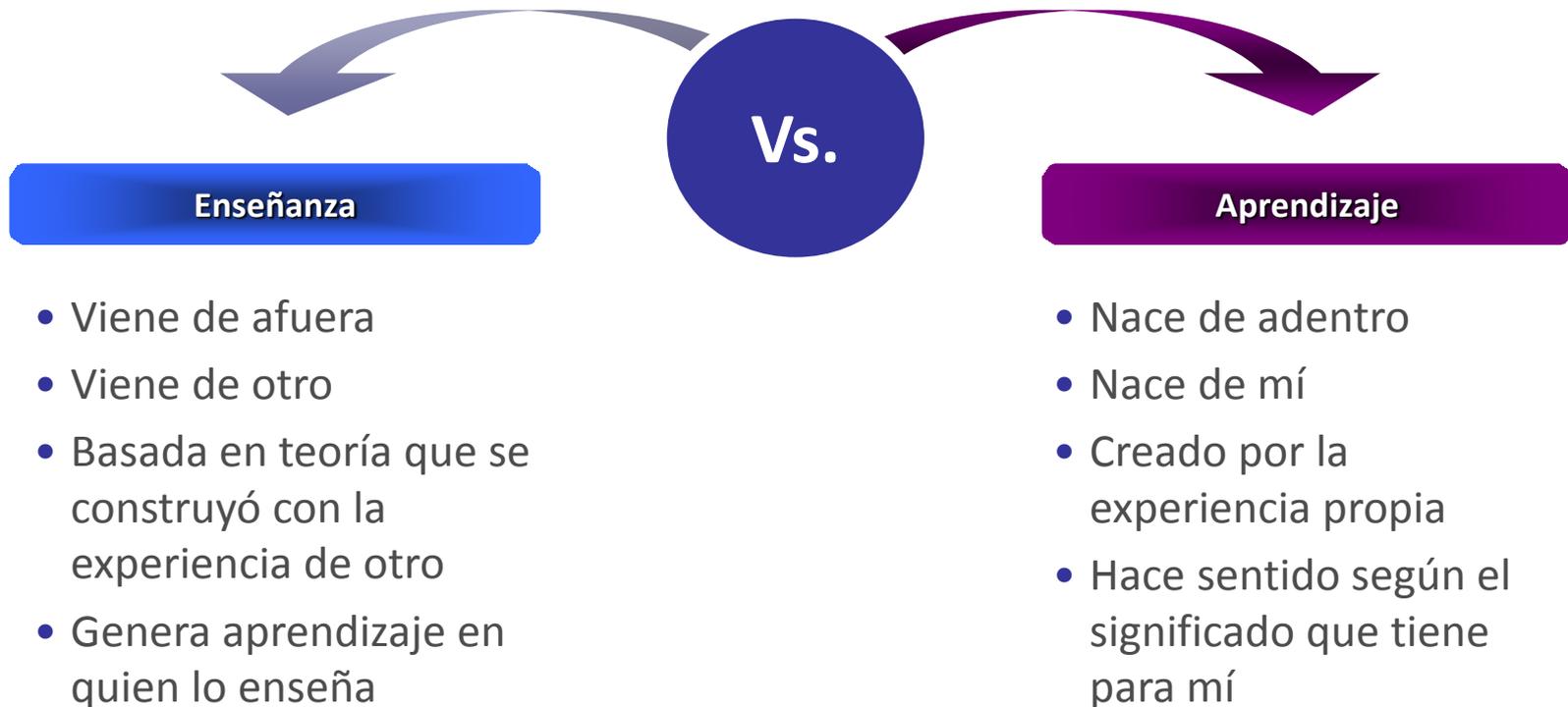
*“La capacidad de una organización para aprender,
y transformar ese aprendizaje en acción rápidamente,
es la ventaja competitiva fundamental”*

Jack Welch



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE

Enseñanza o Aprendizaje





UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NOROESTE



Aprender

- Aprender es una elección personal
- Depende del uso de nuestro poder de elección
- El aprendizaje producido se convierte en una nueva práctica que es responsable de nuestro desempeño
- Los seres humanos tenemos la opción multidimensional para atarnos a un futuro con otros
- Para poder vivir en un mundo cambiante tenemos que renovarnos y lo hacemos reconociendo nuestras incompetencias en los nuevos dominios del conocimiento que aparecen



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NOROESTE



Proceso de Cambio





UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE





UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE



Sin reflexión y aprendizaje

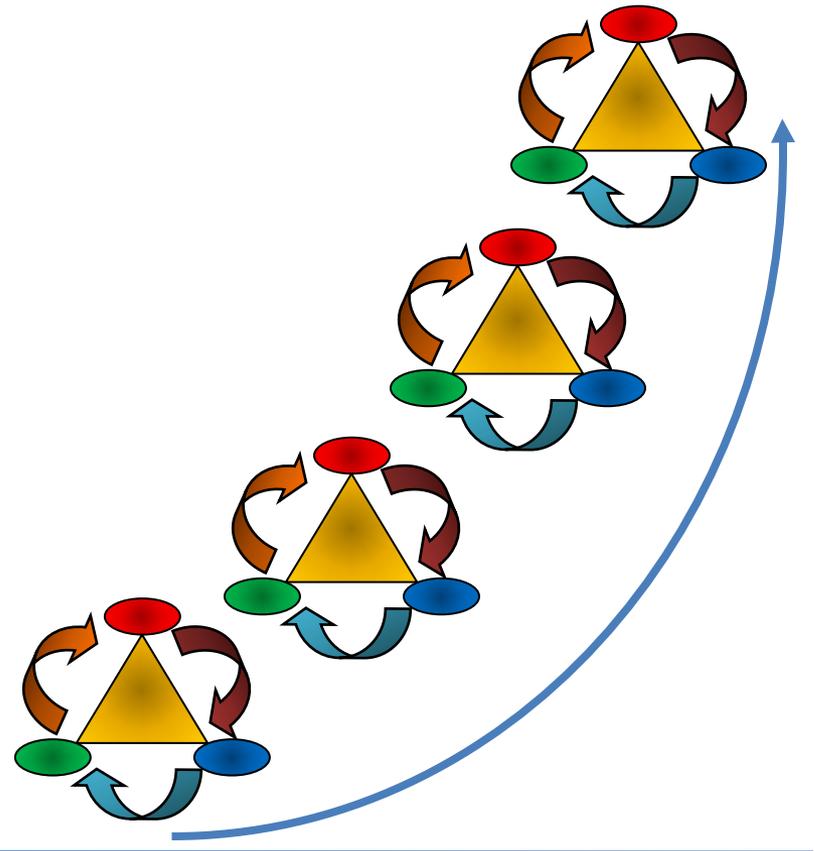
Nivel de actuación



tiempo

Con reflexión y aprendizaje

Nivel de actuación



tiempo



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NOROESTE



Reglas del Juego

- Ataca los problemas, no a las personas.
- “Ve al balón, no al jugador”.
- Cuando des retroalimentación usa hechos y datos.
- Si se trata de percepciones, pide la opinión de los demás para validar tu punto de vista.
- Escucha e indaga, antes de responder.
- Antes que cambiar a los demás, piensa cómo puedes cambiar tu primero.





UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NOROESTE



Reflexión y Aprendizaje

De acuerdo a la experiencia y al estado actual de la UANE, en grupos pequeños dialoguen y concluyan:

- ¿Hemos logrado más, menos o justo lo que hemos planeado?
- ¿Cuáles son las oportunidades que no estamos aprovechando?
- ¿Cuáles son las necesidades que tenemos?
- ¿Cuáles son las fuerzas que tenemos?
- ¿Cuáles son nuestros principales problemas?
- ¿Cuáles son los tres acuerdos clave que podemos tomar en este equipo para mejorar el rumbo de la UANE hacia su visión?



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NOROESTE

Sesión de Lanzamiento del Proyecto



“ALOE 10”

Alineación Organizacional y Estratégica 2010



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE



Propósito de la Sesión

Fortalecer la transformación de la Universidad para el alcance de su Visión Estratégica por medio:

- Aprender de la experiencia y tomar acuerdos para su mejora
- Compartir y entender qué es lo que sigue para los siguientes meses y años para la alineación de la organización
- Definir objetivos y planes de acción para cumplir las estrategias



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NOROESTE



Agenda de la Sesión

Día 1

Primera parte:

- Bienvenida
- Sesión de Reflexión y Aprendizaje
- Presentación de Proyecto ALOE 10
- Sesión de Diálogo para el Entendimiento

Comida

Segunda parte:

- Definición de objetivos (por equipos)
- Retroalimentación de objetivos

Día 2

Primera parte:

- Diálogo de reconexión
- Elaboración de planes de acción (por equipos)
- Elaboración de presentaciones (por equipos)

Comida

Segunda parte:

- Terminación de presentaciones (por equipos)
- Sesión de presentaciones y acuerdos para el seguimiento



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NOROESTE



“ALOEE 10”

Alineación Organizacional y Estratégica 2010

Presentación General del Proyecto



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE

¿Por qué proyecto ALOE 10?



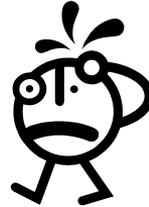
- ALOE son las siglas para Alineación Organizacional y Estratégica
- Pero también es el nombre de la planta “Aloe Vera”, la que conocemos como Sábila
- La planta de Aloe tiene muchas propiedades, entre las cuales están:
 - La de ser una planta desértica que no detiene su crecimiento aunque haya recursos limitados.
 - La de tener propiedades curativas o regenerativas
 - La de aplicación inmediata para poder surtir efecto
- Características muy útiles en tiempos difíciles y de cambio, como los que estamos viviendo.
- “10” hace alusión al 2010, pero también a la calificación académica más alta: símbolo de éxito



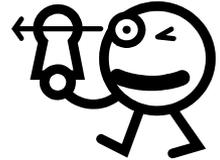


UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE

¿Por qué es importante este esfuerzo?



- Podríamos dejar de crecer y por lo tanto perder recursos para equipamiento, desarrollo y operación
- Nuestra imagen y prestigio podrían verse dañados
- Las percepciones, la estructura y el personal podrían verse afectados
- El ambiente organizacional podría deteriorarse
- Podríamos pasar nuevamente por otra crisis interna.



- Incrementaremos la posibilidad de alcanzar nuestra visión porque habremos mejorado la aceptación de los egresados y crecimiento de la Universidad y la infraestructura académica.
- Mejoraremos la productividad y la satisfacción de la organización
- Institucionalizaremos una cultura de mayor responsabilidad y ejecución.
- Daremos certidumbre al futuro de la organización a pesar de esta (y otras) crisis.

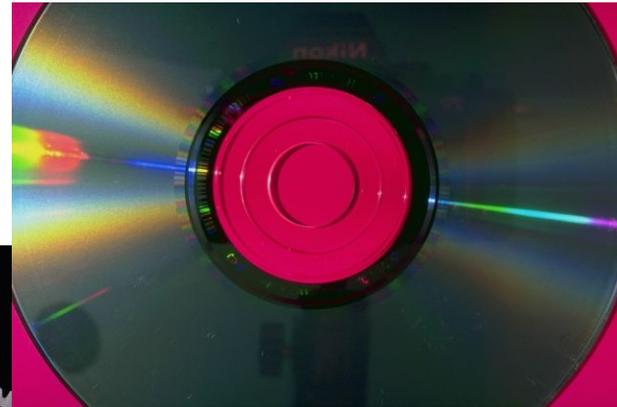


UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE



Propósito

Fortalecer la transformación de la Universidad para el alcance de su Visión Estratégica por medio de sistematizar un proceso continuo de alineación organizacional estratégica que promueva...



... el crecimiento del alumnado en número y en aceptación, la orientación a resultados y su logro, la mejora de los procesos y la productividad de la organización, el aumento de la satisfacción del personal y de los clientes



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NOROESTE



En otras palabras...

Trabajar sistemáticamente en:

- Enfocarnos en resultados
- Mejorar continuamente nuestros procesos
- Disciplinar planeación y la ejecución
- Generar aprendizaje

Para lograr y sostener:

- El crecimiento de la universidad
- La aceptación de nuestros egresados
- La productividad de nuestra operación
- El desarrollo del personal
- La satisfacción de los clientes



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE



Progresos anuales para la Visión 2013

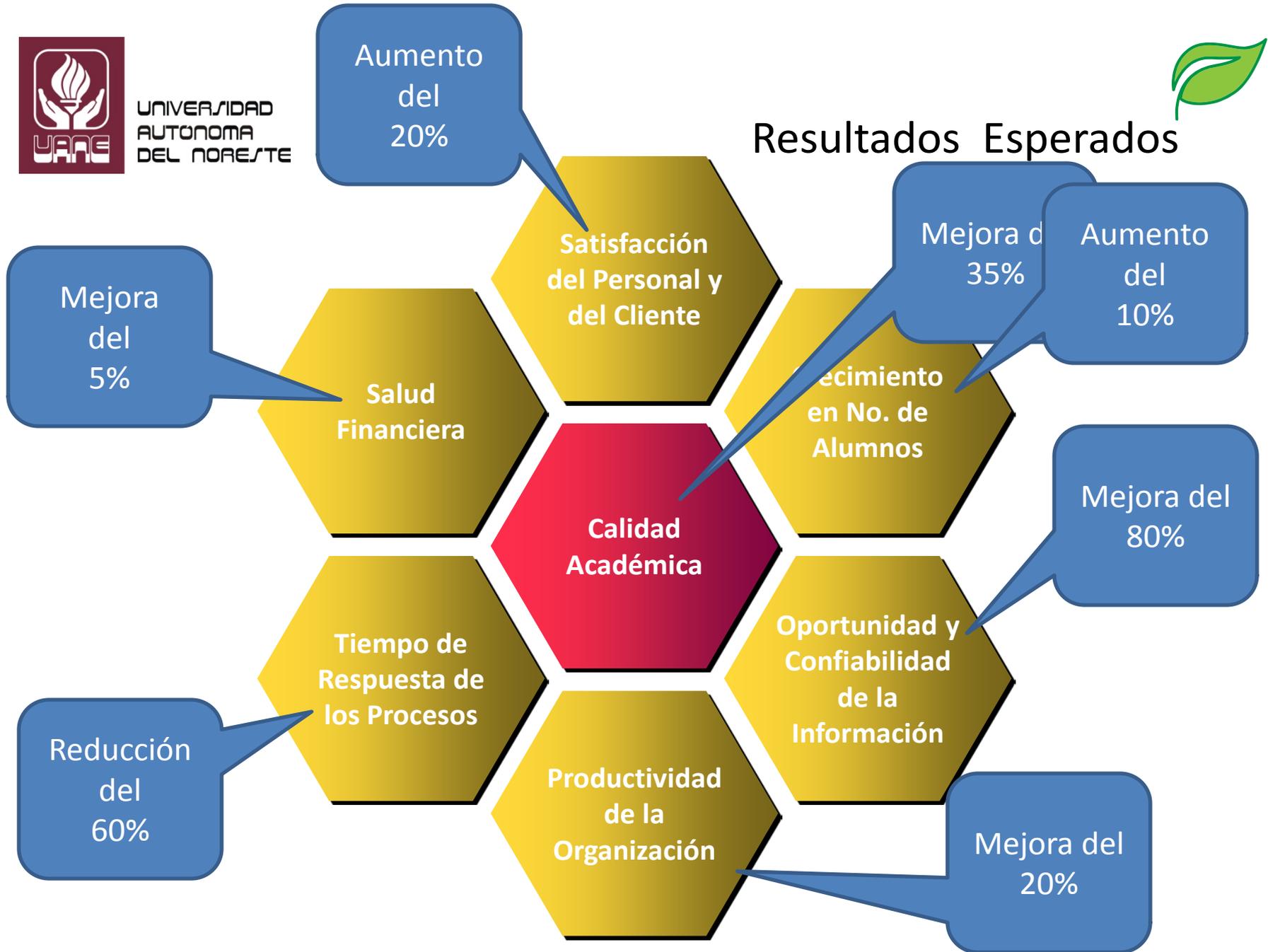
	2009	2010	2011	2012	2013
Crecimiento	8,535	9,700	10,800	12,000	13,300
Postgrado	1,100	1,500	2,000	2,500	3,000
Autónoma	6,950	7,500	8,000	8,600	9,200
Americana	1,585	2,200	2,800	3,400	4,100
Aceptación de egresados					
1 Encuesta anual de satisfacción	4.42	4.52	4.72	5.02	5.42
2 Egresados trabajando 6 mes de después	50%	+ 60%	+ 65%	+ 70%	+ 75%
3 Entrevistas a empleadores		Cualidades	Cualidades	Cualidades	Cualidades
Productividad	100%	17%	17.5%	18%	18.5%



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE



Resultados Esperados





UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE

Visión Financiera

- Mejoramos la Salud Financiera en un 5%
- Incluimos en el presupuesto al menos el 20% de los ingresos netos en inversión directa a infraestructura, apoyos bibliográficos, equipamiento y modernización de sistemas, tecnología y créditos de largo plazo.
- Disminuimos las colegiaturas vencidas en al menos un 20%
- Incrementamos los ingresos netos en al menos un 15%.
- Incrementamos los remanentes netos al menos un 10%.
- Disminuimos el costo académico por alumno en un 5%
- Disminuimos los gastos administrativos por alumno en un 5%.



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE

Visión Estratégica



- Nuestra calidad académica mejoró un 35%
- Incrementamos el alumnado a 9,350 alumnos
- Aumentamos el índice de satisfacción del cliente en un 20% .
- Aumentamos el índice de empleabilidad de nuestros egresados a un 60% dentro de los primeros seis meses después de haber egresado



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NOROESTE



Visión Operativa

- Aumentamos nuestra productividad en un 20%
- Disminuimos nuestros tiempos de respuesta en un 60%
- La oportunidad y la calidad de la información mejoró un 80%
- Apoyamos la operación docente con libros de texto gratuito para el 50% de los profesores
- Incrementamos en un 2% el nivel de aceptación de los alumnos de licenciatura en el examen de admisión.
- La operación tiene en sus programas espacios sistematizados para la reflexión , el aprendizaje, y la ejecución de nuevos planes y programas.
- La aceptación de los egresados se midió comparativamente en un período de 5 años.
- Evaluamos las principales ventajas de nuestros programas académicos en opinión de nuestros profesores y de los expertos externos.



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NOROESTE



Visión Operativa (infraestructura)

- Instalamos laboratorios de Diseño Gráfico en los planteles de Monterrey, Monclova y Matamoros.
- Equipamos los gimnasios de Saltillo y Torreón para ejercicios con aparatos, pesas, duelas de hule y colchones necesarios para el Acondicionamiento Físico, Karate, Gimnasia, Tai Kwan Do, Aerobics, Porristas, entre otros.
- Modificamos las instalaciones del plantel de Ciudad Juárez para albergar a 200 alumnos más.
- Ampliamos la biblioteca del Campus Torreón y cambiamos las oficinas administrativas.
- En Reynosa ampliamos la capacidad instalada de aulas para incorporar a 150 alumnos más.



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE



Visión Organizacional

- Aumentamos el índice de satisfacción del personal en un 20% .
- El 50% de los subdirectores y coordinadores académicos son profesionistas de la especialidad.
- La estructura tiene un nuevo diseño que permite atender las funciones de DO.
- El 50% de los profesores tienen estudios de postgrado.
- El 70% de los profesores tienen cuando menos 25 horas de capacitación docente.
- El 80% de los egresados de 2010 tienen cuando menos 8 cursos de su carrera cursados con maestros que dominan técnicas didácticas.
- El 80% de los funcionarios académicos tienen estudios de postgrado.



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE

¿Cómo implementaremos?





UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NOROESTE



Líneas de Acción Estratégica

Alineación y Desarrollo de la Organización

- Reestructurar los roles y el tiempo del Rector y su Equipo
- Definir y crear un departamento de desarrollo de la organización
- Institucionalizar un programa de capacitación permanente interno para todos los profesores, funcionarios y empleados de la Universidad
- Implementar un sistema de información y comunicación interna

Mejora de la Calidad Académica

- Definir los indicadores de calidad académica que definen los procedimientos de evaluación del aprovechamiento y de egreso por carrera.
- Diseñar e implementar un sistema de evaluación docente
- Integrar un comité de calidad académica que proponga al Consejo Académico, los indicadores, procedimientos y criterios que deben observarse en el mejoramiento de la calidad académica

Crecimiento

- Desarrollar una estrategia de crecimiento total y por campus
- Implementar una estrategia de marketing
- Dar seguimiento a las acciones coordinándose con cada campus
- Medir el impacto de las acciones y tomar decisiones para su corrección



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NOROESTE



Líneas de Acción Estratégica

Mejora de procesos

- Revisar y simplificar los principales procesos de servicio definiendo indicadores de eficiencia y efectividad
- Definir procedimiento para la revisión periódica para la mejora
- Definir y operar un sistema de evaluación de indicadores

Sistematización de procesos

- Implementar un nuevo sistema de información electrónica y su capacitación
- Diseñar e implementar mecanismos para la mejora permanente del SIUANE

Fortalecimiento financiero

- Establecer un modelo financiero óptimo para el crecimiento y la mejora de la calidad
- Elaborar un proyecto de crecimiento físico a 5 años
- Institucionalizar un sistema de indicadores financieros
- Establecer un mecanismo que garantice el flujo de la cobranza



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NOROESTE



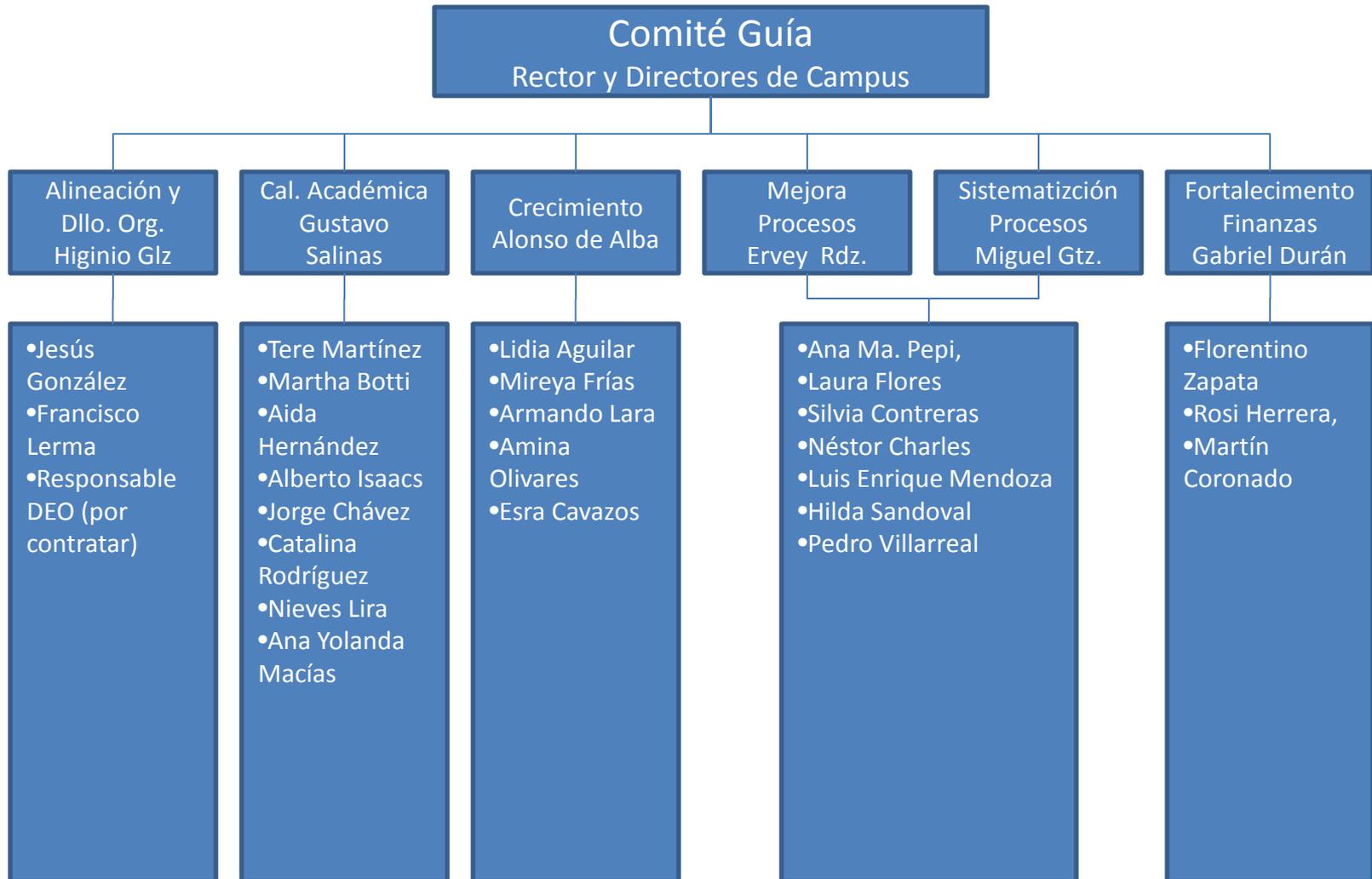
Líneas de Acción Estratégica

Estrategias	Efectividad información	Tiempo respuesta procesos	Calidad académica	Productividad	Aceptación de Egresados	Satisfacción del personal	Crecimiento
Alineación organizacional	I	I	I	I	I	I	D
Mejora de la calidad académica			D		D	I	I
Sistematización de procesos	D	D	I	D		I	
Mejora de los procesos	I	D	D	D			
Actualización de la estructura		D	I	I		D	
Fortalecer las finanzas		I	D	I		I	D
Crecimiento					D	D	

D = Impacto Directo, I = Impacto Indirecto



Líderes y Equipos

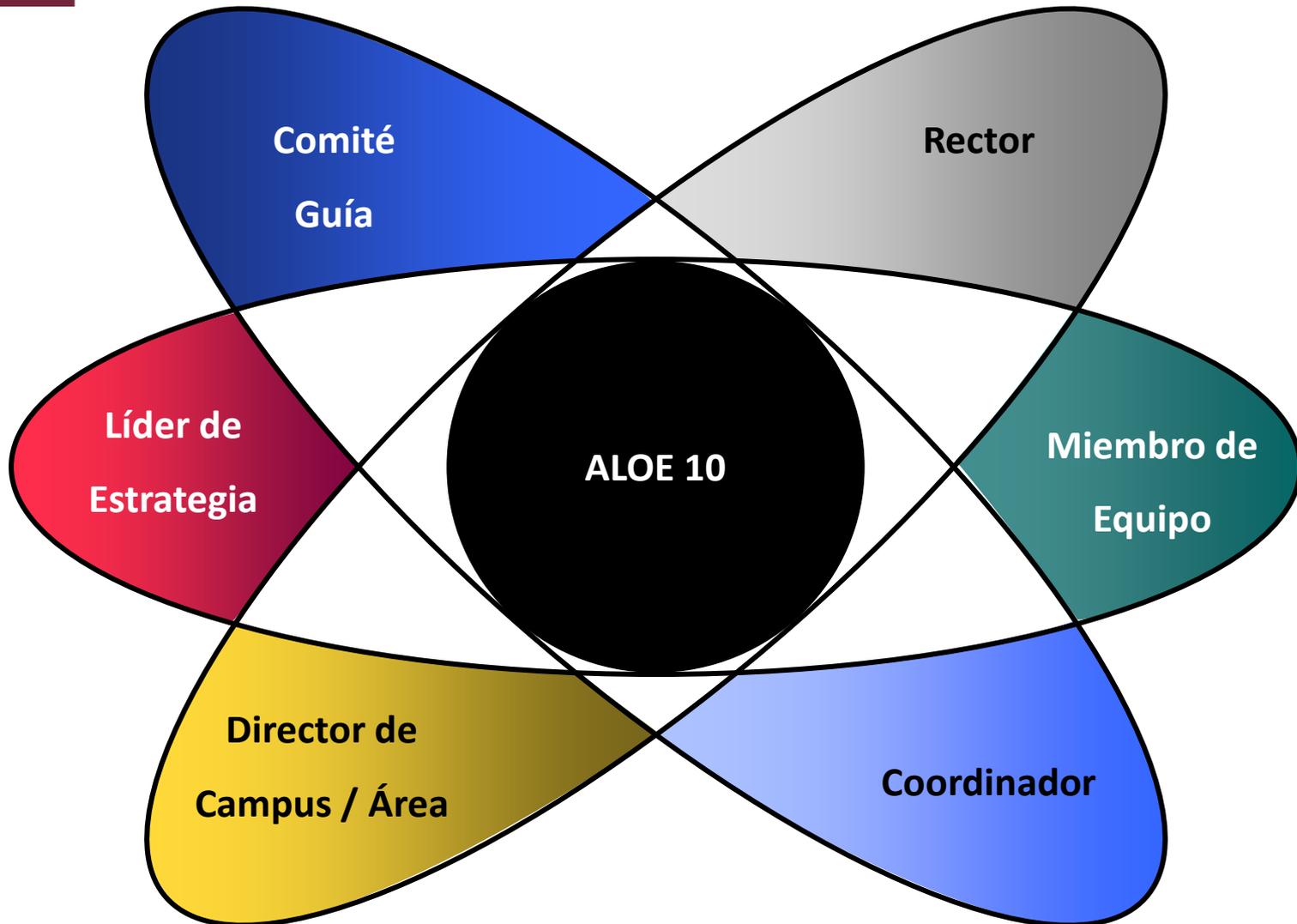




UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NOROESTE



Roles y Responsabilidades





UNIVERSIDAD
DEL
ESTE

Roles y Responsabilidades

Establece revisiones periódicas, reta a líderes y equipos, define comunicación, realiza decisiones relevantes

**Comité
Guía**

Define estrategia, demanda resultados y disciplina, da seguimiento, da coaching, selecciona el talento, da reconocimiento

Rector

Elabora planes, lleva a cabo los planes, reporta avances, escala problemas, participa en sesiones de seguimiento

**Líder de
Estrategia**

**Miembro de
Equipo**

Integra a su equipo, coordina el trabajo, reporta avances, escala problemas, da coaching, promueve aprendizaje,

**Director de
Campus / Área**

Implementa acciones en su área, fomenta la participación, comunica avances a su gente

Coordinador

Coordina sesiones, apoya a líderes, documenta proceso, coordina evaluaciones,

ALOE 10



Indicadores y Metas

Indicador Clave	Primer Ciclo Jun-Sep	Segundo Ciclo Oct-Ene	Tercer Ciclo Feb-May	Cuarto Ciclo Jun-Sep
Confiabilidad del SIUANE (Encuesta)		60%		80%
Tiempo de respuesta de los procesos (Satisfacción del servicio)		30%		60%
Calidad académica (Postgrado/materia)	Por semestre	20%		25%
Cumplimiento a perfil docente		92%		94%
Evaluación docente	93%	93.5%	94%	94.5
Técnicas didácticas (Acumulados último semestre)			10	
Productividad (Alumnos por grupo sep 30)	17			18
Satisfacción de colaboradores (Encuesta anual)	100%			110%
Crecimiento del alumnado	10%			10%
Encuesta satisfacción institucional anual (base 4.42)			4.52	
Colegiaturas vencidas	5%	10%	15%	20%
Productividad del crecimiento. Ingresos netos/incremento (%) de estudiantes.	Mayor a 1			Mayor a 1
Remanentes netos		10%		
Reducción del costo académico por alumno	2%	3%	4%	5%
Reducción de gastos administrativos por alumno	2%	3%	4%	5%
Nivel de exigencia de admisión de alumnos			2%	



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NOROESTE



Factores Clave de Éxito

- Cumplimiento disciplinado de juntas y reuniones de planeación, evaluación, aprendizaje y seguimiento
- Asegurar que todos los planes y programas de trabajo estén alineados a la visión 2013 y a ALOE 10
- Elaboración de demandas claras y contratación del compromisos
- Dedicación de tiempo y esfuerzo suficiente del primer nivel de la organización para dar seguimiento, retroalimentación y para encabezar nuevos proyectos.
- Analizar las actividades que hay que dejar de hacer.
- Alinear el presupuesto operativo y de inversiones al ALOE10

- Compromiso de cada persona:
 1. Cumplimiento de metas y resultados
 2. Seguimiento disciplinado en juntas en su departamento
 3. Reportar avances y logros
 4. Que los colaboradores están involucrados en los proyectos estratégicos.
 5. Generación de nuevas ideas para mejorar los resultados.



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE



Petición a los líderes y equipos

En esta sesión trabajar con creatividad y entusiasmo para contribuir a hacer de este proyecto un éxito, por medio de generar los siguientes entregables:

1. Objetivos para su línea de acción para el siguiente tetramestre
2. Planes de acción para cada objetivo
3. Score card de indicadores y metas para este mismo período
4. Esquema de seguimiento
5. Solicitudes de apoyo
6. Presentación ejecutiva para su revisión al final de la sesión

¿Qué dicen?



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NOROESTE



“ALOÉ 10”

Alineación Organizacional y Estratégica 2010

Diálogo de Entendimiento



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE



Diálogo de Entendimiento

- Reflexión Individual (en una hoja):

1. ¿En mi opinión de qué se trata el proyecto?
2. ¿Qué resultados persigue?
3. ¿Cuál será mi participación?
4. ¿Por qué es importante?
5. ¿Hay alguna diferencia respecto a esfuerzos anteriores?

- Diálogo en grupos (en mesas redondas)

1. ¿Qué concluimos de esta presentación?
2. ¿Qué dudas nos quedan?
3. ¿Qué nos entusiasma?
4. ¿Qué sugerencias u observaciones tenemos?

- Diálogo en grupo (en pleno)

1. ¿Preguntas?
2. ¿Observaciones?



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE

Haciendo que el Cambio Suceda (Preámbulo a la Definición de Objetivos de Ciclo-Rápido)



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE



Ejercicio

“El Juego de las Pelotas de Tenis”



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE



Ejercicio

“El Juego de las Pelotas de Tenis”

Reglas:

1. La pelota tiene que pasar (en movimiento) por las manos de todos los jugadores
2. La pelota no puede pasar al jugador que está al lado derecho o izquierdo
3. La pelota tiene que terminar en el jugador que empezó



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE



Resultados Esperados

Procesos de implementación y disciplinas de administración efectivas son aplicados al esfuerzo de cambio, de tal manera que se alcance rápidamente un éxito inicial *-generando aprendizaje, confianza y el momentum adecuado-* para tener mayores ganancias a futuro.



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE



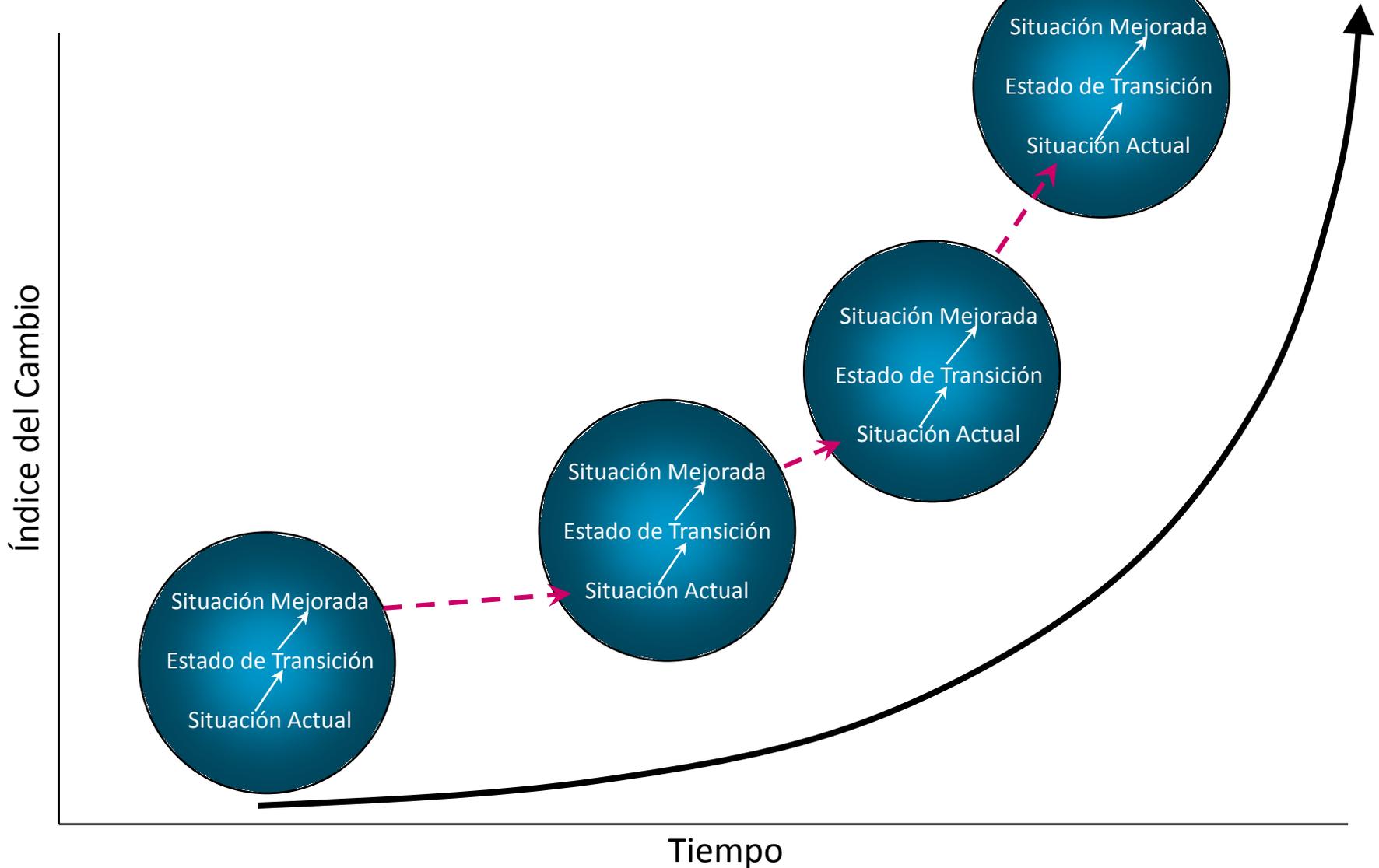
Visión Tradicional de un Proceso de Cambio





UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE

Nuevo Paradigma para el Cambio un proceso continuo y acelerado



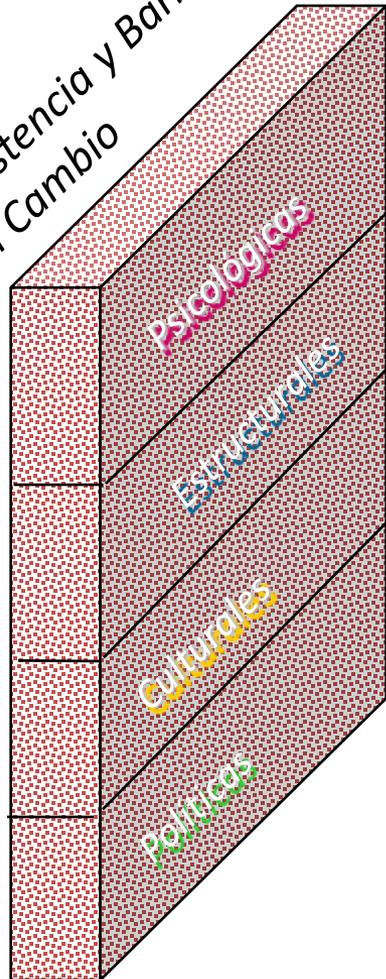


UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE

Haciendo que el Cambio Suceda El Dilema de la Implementación

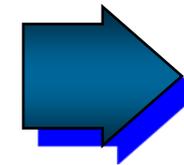


Resistencia y Barreras
al Cambio



Iniciativa
de Cambio

- Muchas salidas en falso
- Preparaciones que nunca terminan
- Señalar culpables
- Frustración y desilusión
- Requerimiento de más recursos



**Resultados
decepcionantes;
Desaceleración
del Cambio**



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NOROESTE

¿Cuándo ocurre el cambio rápidamente?





UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NOROESTE

Caso Mohawk



En 1993, el norte del estado de Georgia tuvo una nevada récord de 48 cm de altura. Parte del techo de la fábrica de alfombras Mohawk se derrumbó por el peso de la nieve, destruyendo una de las dos líneas de producción de la fábrica, que operaba sus líneas al 100%.

En cuestión de días, gracias a la inventiva y dedicación de la gente de la fábrica, la línea de producción que no resultó averiada estaba produciendo lo que ambas líneas habían estado produciendo antes de la tormenta de nieve.



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NOROESTE

Caso Tylenol



Después de que los envenenamientos de Chicago pusieron a la compañía temporalmente fuera de negocios al principio de los 80s, Johnson & Johnson desarrolló un sistema de empaque tres veces más seguro para Tylenol y reinició producción a los tres meses, en lugar de los 12 a 18 meses que “normalmente” tomaría desarrollar tal sistema.



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NOROESTE



Caso Exxon

Hace algunos años, una refinería Exxon con 2800 empleados fue azotada por una repentina huelga no aprobada por el sindicato (*los jefes y gerentes de la planta se quejaban de que este número de empleados era inadecuado, consideraban que necesitaban más*).

Incapaces de planear un paro seguro y ordenado, los gerentes mantuvieron operando la refinería, suponiendo que el paro duraría poco tiempo. Pero contrario a lo que pensaron, la huelga continuó por meses, y durante este tiempo 450 personas entre gerentes e ingenieros mantuvieron la refinería operando a completa capacidad.



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NOROESTE



Anatomía de una Crisis



La gente trabaja como un equipo

La gente ignora los límites

La gente cuestiona las suposiciones

La gente trasciende las fronteras funcionales y jerárquicas.



¡El Cambio se implementa a un ritmo acelerado!



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NOROESTE



Lecciones de Aceleración del Cambio surgidas de las Crisis



Factores “Energizantes”

Especificaciones de Diseño





UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NOROESTE

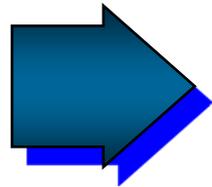


Proyectos de Resultados Rápidos, estimulan logro y aprendizaje

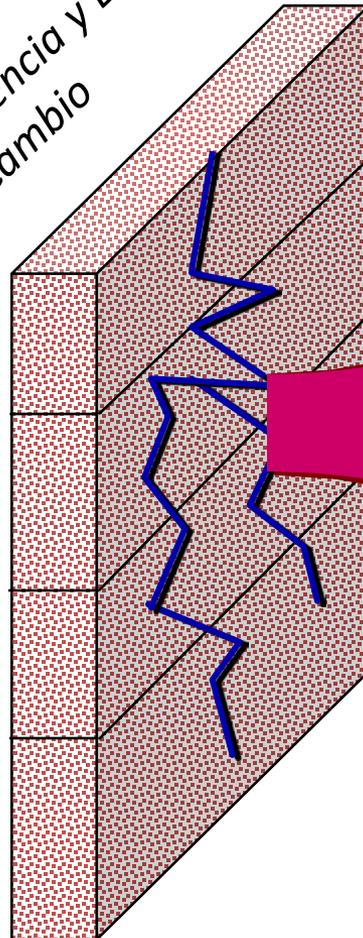
Objetivos
de Ciclo-Rápido



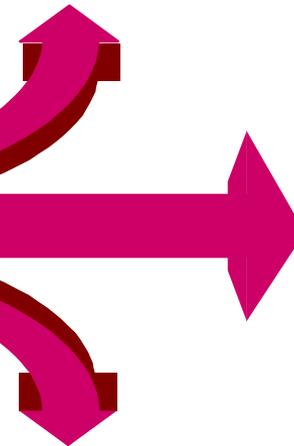
Disciplinas de
Liderazgo y
Administración



Resistencia y Barreras
al Cambio



Resultado de Mejora en el
Desempeño



Aprendizajes:
Nuevas
habilidades,
proceso de
trabajo,
capacidades
de gestión

Incremento en la confianza y
capacidad para acelerar el cambio

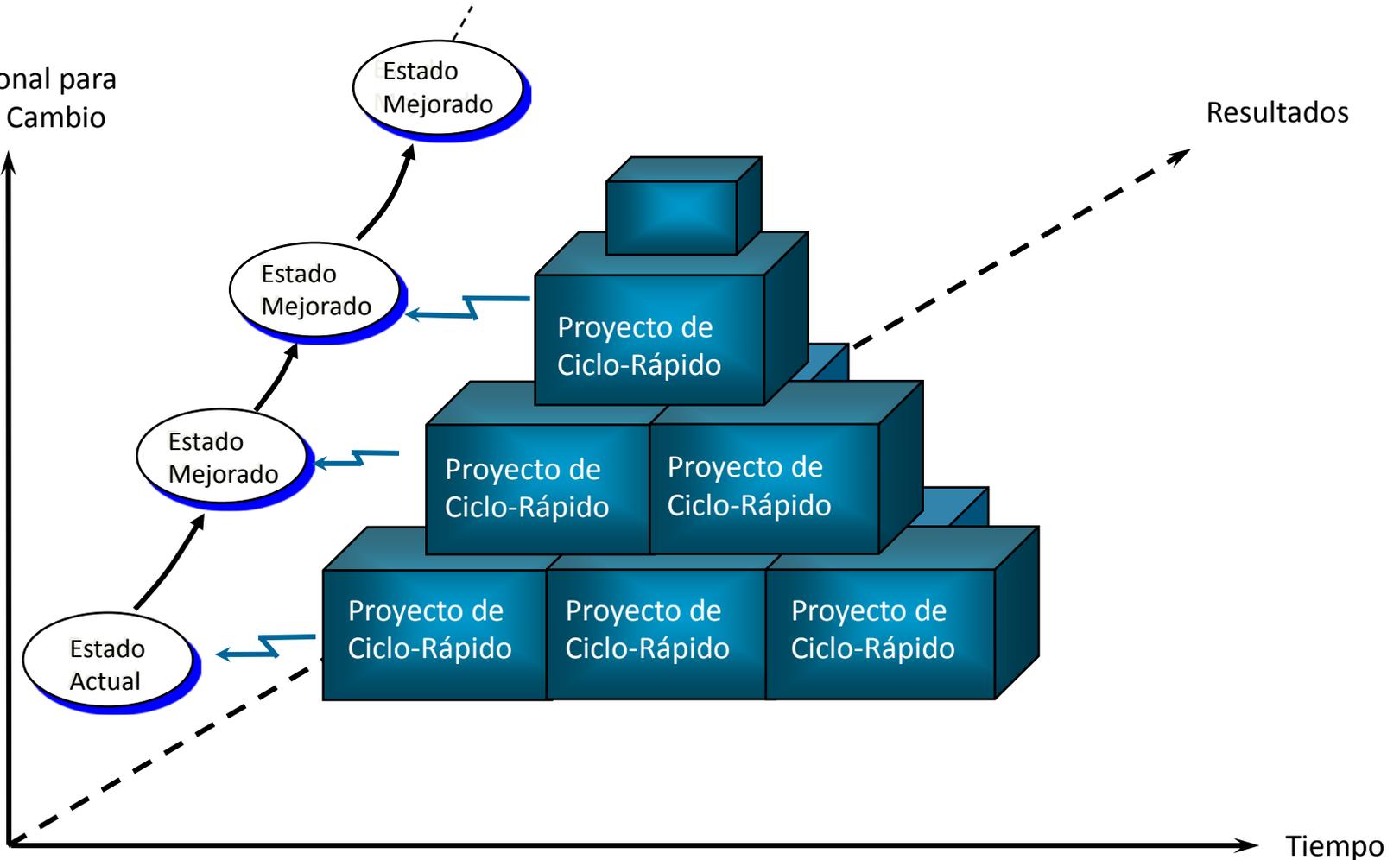


UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE

La estrategia Breakthrough construyendo sobre el éxito



Capacidad
Organizacional para
Acelerar el Cambio





UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE

Definiendo Objetivos de “Ciclo-Rápido”



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE

El objetivo “de ciclo rápido”



Ejemplos de Objetivos de “Ciclo-Rápido”

1. Compañía de Servicios de Información

“Producir una pieza de nuevo material de marketing e introducirlo a la fuerza de ventas y a los clientes y generando ventas por \$200 mil dls en dos meses”

2. Departamento de sistemas de una compañía de seguros”

“Incrementar en un 25% la productividad del sistema de mantenimiento de 3 (de 12) grupos de trabajo en ocho semanas”

3. Compañía Procesadora de Metales

“Incrementar la productividad de los dos molinos contra estándares en un 15% a más tardar en 7 semanas.”



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NOROESTE

Proceso de Ciclo Rápido
Lo clave para el éxito



🔑 Objetivo de Ciclo-Rápido

🔑 Disciplinas de Liderazgo y
Administración



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE

Criterios para objetivos de ciclo rápido



- ▶ Orientado a Resultados: Define el éxito en términos de resultados finales — no de actividades o pasos en el camino.
- ▶ Urgente y atractivo: ¡El éxito es importante!
- ▶ Un paso significativo, pero alcanzable: Fuerza a la gente a innovar y romper las reglas, pero mantiene el éxito al alcance.
- ▶ Medible y a corto plazo: Hacer el éxito cercano y claro de tal forma que la gente se energice desde el primer día.
- ▶ Alcanzable con los recursos y autoridad existente: Sellar las salidas de escape favoritas.
- ▶ Basado en la disposición de la gente: ¡Ir con el flujo!



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE

Elementos de un objetivo de ciclo rápido



Hay cuatro elementos a incluir
en un Objetivo de Ciclo-Rápido:

“Incrementar la productividad del sistema de mantenimiento en un 25% en 8 semanas”

↑
Verbo

↑
Qué
cambiará

↑ ↑
Medida Período
del Éxito de Tiempo



De: Mejorar el soporte computacional provisto a las áreas de negocio y funcionales.

A: Reducir la cantidad de requerimientos de sistema pendientes.

A: Reducir la cantidad de requerimientos de sistema pendientes a un grupo, ABC on-site.

A: Incrementar la respuesta del grupo de sistemas ABC on-site, en un 25%, en los meses de Marzo y Abril.



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE



Práctica: tradúcelo a un OCR

Objetivo Inicial	Traducción
Mejorar mi salud...	
Leer más...	
Crecer mi patrimonio...	



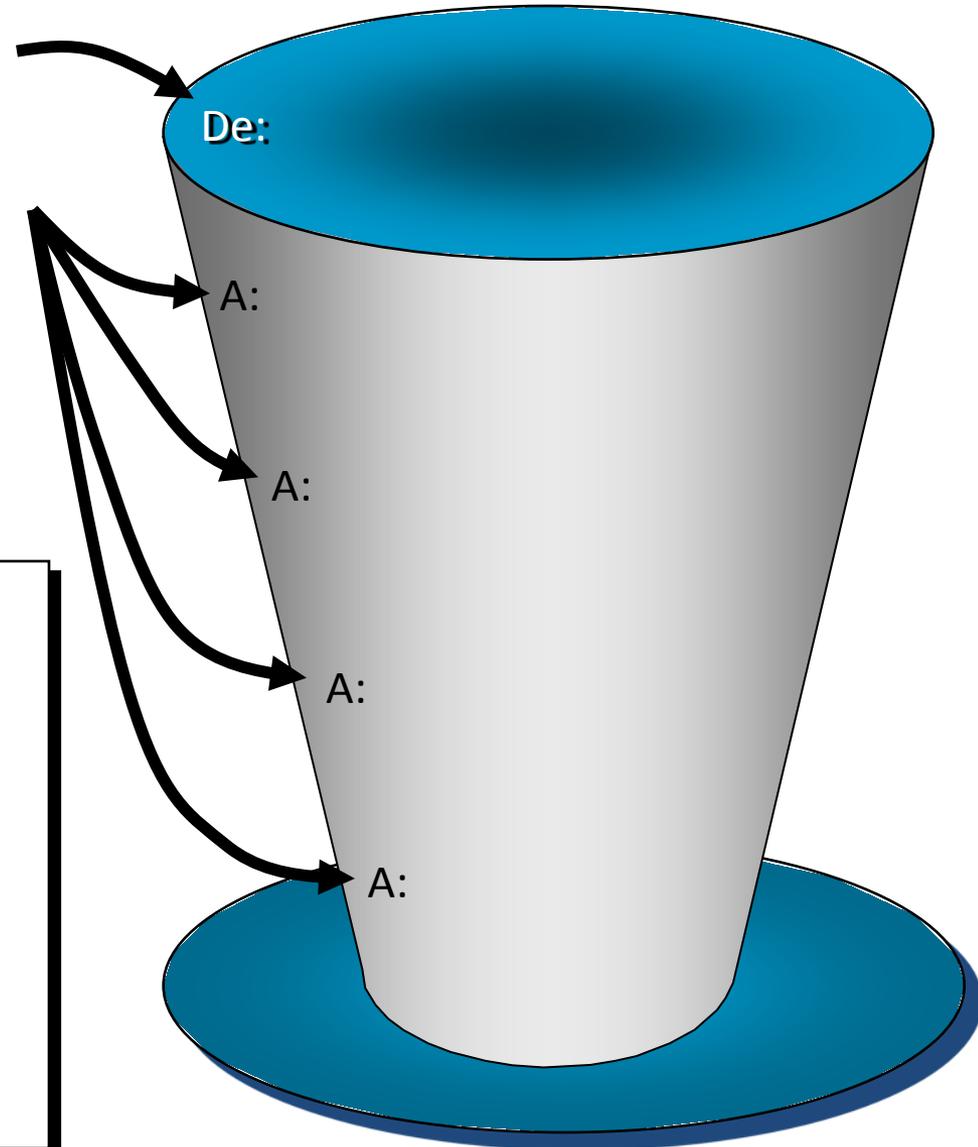
UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE

Creando el objetivo de ciclo rápido

1. Escribe tu área de oportunidad en la boca del embudo.
2. Aterrizalo hacia abajo en etapas sucesivas hasta que obtengas un Objetivo de “Ciclo-Rápido” que sea alcanzable en los siguientes 2 a 3 meses.
3. Prueba tu objetivo contra los criterios de un objetivo de ciclo-rápido y ajústalo si se requiere.

Criterios de un Objetivo de Ciclo-Rápido

- Orientado a resultados.
- Urgente y atractivo
- Un paso significativo, pero alcanzable.
- Medible y a corto plazo
- Alcanzable con los recursos y autoridad existentes.
- Basado en la disposición de la gente.





UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE

Haciendo que el cambio suceda



Factores Clave de Éxito

- ▶▶ Enfoque a resultados vs. programas y actividades
- ▶▶ Adopta un enfoque incremental — Aprender de la experiencia
- ▶▶ Construye comunicación continua
- ▶▶ Usa disciplinas de liderazgo y administración
- ▶▶ Construye factores energizantes en el esfuerzo.
- ▶▶ Se hace divertido y emocionante.



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE

Fuera de la Caja

Re-aprendiendo a pensar



“ALOEE 10”

Alineación Organizacional y Estratégica 2010



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE

La importancia del pensamiento creativo

La definición de locura de Einstein:

Hacer lo mismo una y otra vez esperando un mejor resultado...

**Necesitamos
nuevas ideas para tener mejores resultados**



Todos nos bloqueamos

- Nuestra habilidad y nuestra experiencia es al mismo tiempo una fuerza y un límite
 - Nuestra tendencia natural es aplicar la experiencia y el conocimiento pasado a nuevos problemas
 - Ser un “experto” frecuentemente hace que otros dejen de retornos
- Nuestro status organizacional también limita nuestra creatividad
 - Si somos administradores o líderes se supone que debemos ser capaces de resolver problemas
 - Suponemos que “experiencia” significa que ellos saben lo que están haciendo



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE

Los expertos hablan...

“Más pesadas que el aire, las máquinas voladoras son imposibles”

Lord Kelvin, Presidente de la British Royal Society, 1852.



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NOROESTE

Los expertos hablan...

“Todo lo que se puede inventar, ya ha sido inventado”

Charles Duell, Comisionado de la Oficina de Patentes de Estados Unidos, urgiendo al Presidente McKinley a clausurar su oficina, 1899.



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE

Los expertos hablan...

“No nos gusta su sonido. Los grupos con guitarras van de salida”

Ejecutivo de la Decca Recording company,
rechazando a los Beatles en 1962.



Análisis de Creatividad en los Niños

Edad	Evaluados como “Muy Creativos”
4-5	98%
10	30%
12	12%

Todos nosotros tenemos la capacidad de ser creativos



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE



Análisis de Creatividad en los Adultos

Edad	Evaluados como “Muy Creativos”
20+ años	2%

¿¿¿Qué pasó con nuestra creatividad???



Guías para el Pensamiento Creativo

- No filtres las ideas
- No rechaces lo que es obvio
- No juzgues las ideas
- Construye sobre las ideas de otros
- Alócate
- Piensa fuera de la caja



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NOROESTE

Las formas más seguras de matar la creatividad



- Pensar por límites
- Negativismo
- Apresurar la solución
- “Sólo yo se” (ego)
- Confiar de más en la especialidad
- Pensamiento rígido
- Supuestos erróneos
- Encontrar culpables
- Frases asesinas (“ya lo hicimos antes y no funcionó”, “eso no se puede”, “aquí no aplica”, “es una tontería”, “necesitamos más recursos para eso”, ...)
- No escuchar



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NOROESTE



“ALOÉ 10”

Alineación Organizacional y Estratégica 2010

Definición de Objetivos



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NOROESTE



“ALO E 10”

Alineación Organizacional y Estratégica 2010

Retroalimentación a Objetivos



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NOROESTE



Retroalimentación de objetivos

Cada equipo presenta sus objetivos a los demás. Los que escuchan dan su retroalimentación en función de las siguientes preguntas:

1. ¿El objetivo cumple los criterios de un OCR?
2. ¿Es medible?
3. ¿Es retador? ¿Se puede lograr sólo si se hacen cosas diferentes?
4. ¿Es alcanzable?
5. ¿Alguna sugerencia u observación?



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE



“ALOÉ 10”

Alineación Organizacional y Estratégica 2010

Definición de Planes de Acción



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE



Disciplinas de Liderazgo y Administración

- ➔ Planeación creativa del trabajo
- ➔ Seguimiento y revisión del progreso en forma disciplinada.
- ➔ Energía y empuje — constantemente reta a la gente y los ayuda a romper viejos hábitos, derriba vacas sagradas, y trasciende barreras funcionales, jerárquicas e institucionales.



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE

Propósito del Plan de Trabajo



El plan de trabajo sirve para varios propósitos:

- a) Provee un camino para el alcance del objetivo de Ciclo-Rápido.
- b) Provee una tabla de tiempos para el cumplimiento de las actividades.
- c) Especifica la responsabilidad para cada actividad.
- d) Provee un método para dar seguimiento y reportar el progreso.
- e) Documenta el trabajo realizado de tal forma que el equipo puede capturar aprendizajes clave y compartirlo con otros.



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE

El Proceso de Planeación del Trabajo



1. Lluvia de ideas de acción. Use Post-its para mostrarlas en un rotafolios o en la pared.
2. Consolida las ideas relacionadas. Decide cuáles pasos se incluirán en el plan y tradúcelos a un plan de trabajo.
3. Dale una secuencia a los pasos.
4. Asigna la responsabilidad a cada actividad.
5. Decide un horizonte de tiempo para empezar y terminar cada actividad.
6. Prueba si el plan está completo.



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE

Plan de Trabajo Actividades a incluir en el plan



Ha pensado los pasos para ...

- ➔ Recopilación de datos y conducción de análisis.
- ➔ Prueba e implementación de nuevas políticas, procedimientos y procesos de trabajo.
- ➔ Identificar los obstáculos específicos que tendrá que enfrentar.
- ➔ Comunicaciones sobre el proyecto y para construir el compromiso.
- ➔ Obtener las aprobaciones necesarias
- ➔ Trabajar eficientemente



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NOROESTE

Construyendo el Plan de Trabajo



Preguntas para reflexionar

- ¿Cuáles son las oportunidades de éxito? ¿Cómo se pueden incrementar?
- ¿Las fechas son realistas ... dados otros compromisos y prioridades?
- ¿Han considerado riesgos importantes y áreas débiles? ¿Se pueden plantear actividades dentro del plan para resolverlos?
- ¿Con quién se debe compartir el plan? ¿Cómo se comunicará a las personas involucradas?
- ¿Cómo se puede hacer que los esfuerzos sean más emocionantes?



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE

Medición y seguimiento



1. ¿Qué indicadores de medida usaremos?
2. ¿Cómo se recabará la información y cómo se actualizará el Score Card?
3. ¿Cómo se publicará el Score Card?



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NOROESTE



“ALOEE 10”

Alineación Organizacional y Estratégica 2010

Preparación de la Presentación



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NOROESTE



“ALOEE 10”

Alineación Organizacional y Estratégica 2010

Presentación Equipo: _____



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE

Milestones de la Línea de Acción



Milestone	Responsable	Fecha



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE

Beneficios para la organización o el cliente



- Beneficio 1
- Beneficio 2
- Beneficio 3
- ...



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE

Score card

Indicador Clave		Primer Ciclo Jun-Sep	Segundo Ciclo Oct- Ene	Tercer Ciclo Feb- May	Cuarto Ciclo Jun- Sep
Indicador 1	Meta				
	Real				
Indicador 2	Meta				
	Real				
Indicador 3	Meta				
	Real				
Indicador 4	Meta				
	Real				
Indicador 5	Meta				
	Real				



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE

Objetivos de Ciclo Rápido



- Objetivo 1
- Objetivo 2
- Objetivo 3
- ...



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE

¿Qué paradigmas estamos rompiendo?



- Paradigma 1
- Paradigma 2
- Paradigma 3
- ...



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE

¿Qué nos entusiasma?



- Aquí se describe con qué actividad de este proyecto el equipo se siente entusiasmado
- O bien, actividades que nunca antes se habían realizado.
- Otras que el equipo considere ...



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE

Solicitudes de Apoyo



- Aspecto 1
- Aspecto 2
- Aspecto 3
- ...



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE



Siguientes pasos

- Próxima junta del equipo
- Las juntas semanales serán los . . .
- Otras actividades:
 - Detallar planes de acción (por ejemplo)
 - Invitar a otras personas al equipo (por ejemplo)
 - . . .



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NOROESTE



“ALOÉ 10”

Alineación Organizacional y Estratégica 2010

Diálogo y Acuerdos Finales



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE

Siguientes pasos



Para arrancar y dar seguimiento (al 31 de julio a más tardar)

- Definir imagen del proyecto y material de despliegue
- Desplegar proyecto ALOE 10 a todo el personal
- Diseñar el proceso de sesiones de seguimiento, aprendizaje y planeación
- Definir calendario de reuniones de seguimiento, aprendizaje y planeación
- Definir y medir un conjunto de indicadores de desempeño de campus
- Definir y medir un conjunto de indicadores de desempeño de rectoría

Para administrar el cambio (en el primer tetramestre a más tardar):

- Diseño e inicio de un esquema de reconocimiento
- Diseño e implementación de estrategia de capacitación
- Diseño y evaluación de satisfacción del personal
- Diseño e implementación de un sistema de comunicación interna.
- Planear e iniciar el desarrollo de la estructura (funciones, talento, ...)



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DEL NORESTE



“La única forma de fracaso se da cuando no haces tu mejor esfuerzo o cuando no logras aprender nada de la experiencia”

Peep Vain

Autor del libro “The most important question”