



**ITSON**

Educar para  
Trascender

---

# ACTUALIZACIÓN DEL **MARCO ESTRATÉGICO**

---

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DEL ITSON

RECTORIA

DR. JESÚS HÉCTOR  
HERNÁNDEZ LÓPEZ

---

**RECTOR**

## **Contenido**

<b>Introducción.</b> ....	3
<b>I. Proceso de actualización y propuesta de marco estratégico institucional.</b> .....	3
<b>II. Principios y Valores</b> .....	12
<b>III. Conclusión</b> .....	13
<b>IV. Glosario de términos</b> .....	14

## Introducción

La razón de ser de nuestra Universidad se define en su marco estratégico en términos de misión, visión y valores; éste es la base orientadora que permite definir el camino para llegar al futuro deseado y los principios fundamentales de las conductas individuales y colectivas bajo las que lo construiremos.

### I. Proceso de actualización y propuesta de marco estratégico institucional

El ejercicio de actualización del marco estratégico institucional se realizó en **un ejercicio participativo de tres etapas con la comunidad universitaria y partes interesadas**.

La **primera etapa** se desarrolló del 19 al 23 de octubre del 2020, y consistió en la **valoración de la misión, visión y valores** por medio de una consulta en línea donde participaron: estudiantes, egresados, profesores de tiempo completo, profesores por contrato determinado y profesores auxiliares, administrativos, directivos, empresarios, empleadores, patronos, padres de familia, estudiantes de preparatorias incorporadas entre otras partes interesadas del ITSON. La consulta se realizó a través de un formulario en línea, con el que se obtuvo información sobre la Misión, Visión y los valores institucionales. En esta etapa se recopilaron 1,266 respuestas.

#### **Aspectos demográficos de los participantes**

Como se observa en la Figura 4, de las 12 partes interesadas, la mayor participación fue de profesores con un 45.2%; seguido por estudiantes, con un 22.4%; egresados 8.4% y personal administrativo, con 19.2% respectivamente, del total de respuestas. Estas partes interesadas representan la mayoría de las respuestas. El resto de las respuestas corresponden a las demás partes interesadas.

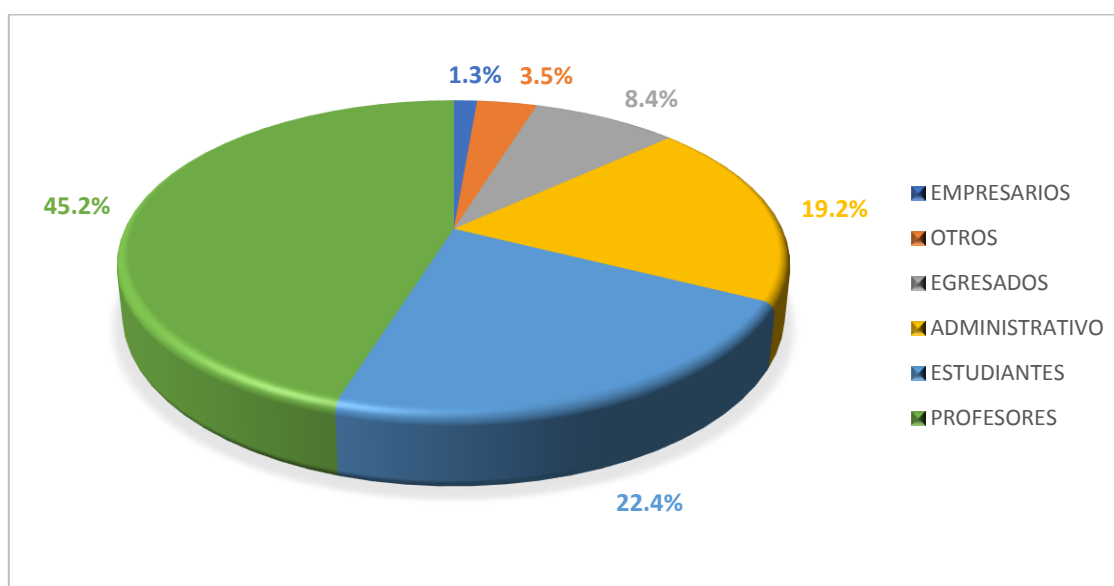


Figura 4. Número de participantes en la revisión del Marco Estratégico Institucional

Respecto a la edad de los encuestados, se presentaron tres rangos con una participación similar: 20-24 años (14.2%), 35-39 años (13.9%) y 30-34 años (13.0%). Por otra parte, el grupo etario con menor participación fueron los de 65 años en adelante, donde solamente se tuvo un 1.6% de las respuestas (ver Figura 5).

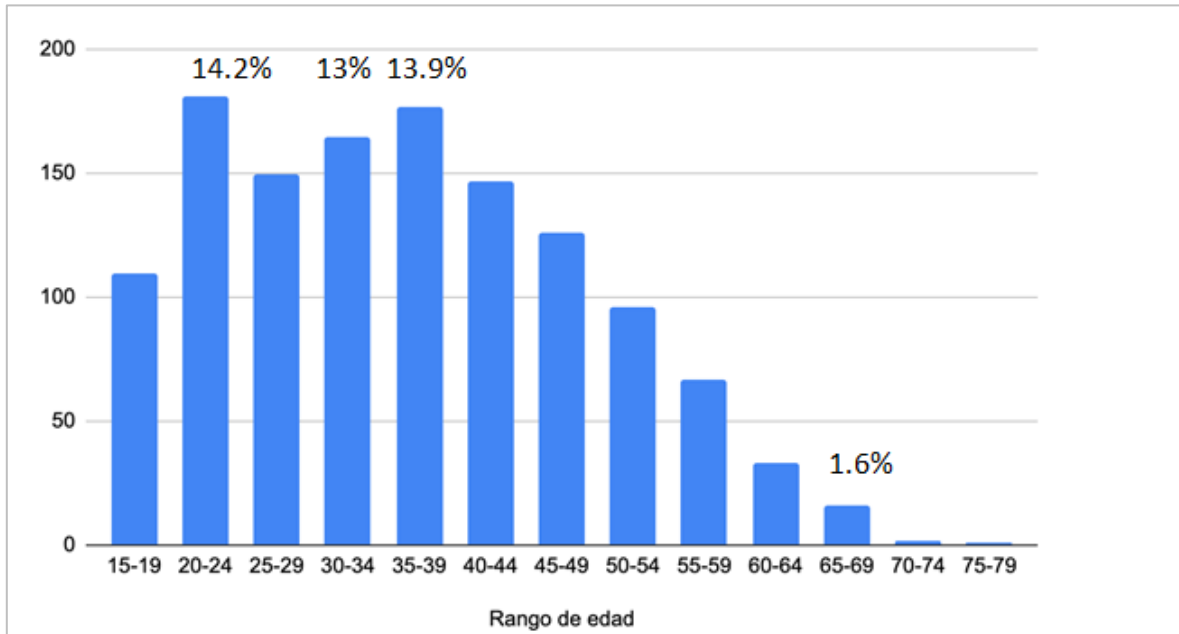


Figura 5. Rango de edad de los participantes en la revisión del Marco Estratégico Institucional

### **Resultados de la valoración del enunciado de Misión vigente a octubre 2020**

El enunciado de Misión del Instituto Tecnológico de Sonora fue aprobado en el 2013 y describe el propósito de la universidad:

*El Instituto Tecnológico de Sonora es una universidad pública autónoma comprometida con la formación de profesionistas íntegros, competentes y emprendedores, la generación y aplicación del conocimiento y la extensión de la ciencia, la cultura y el deporte, para contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad.*

#### ▸ *Pertinente al contexto institucional*

El 94.1% de los participantes indicaron que el enunciado es pertinente o muy pertinente para el contexto institucional. En contraparte, un 1.4% señaló que el enunciado es nada o poco pertinente.

#### ▸ *Motivadora para el quehacer institucional*

El 89.4% de las respuestas señalan que la Misión es motivadora o muy motivadora, para el quehacer institucional. Por el contrario, un 2.3% afirman que es poco o nada motivadora.

▸ *Claridad de frente a los compromisos institucionales*

Del total de participantes, el 91.7% consideró que la Misión es clara o muy clara, respecto al compromiso institucional. El 1.8% de los participantes la consideran poco o nada clara.

▸ *Orientadora del impacto que busca la Institución*

Dentro de los atributos evaluados para el enunciado de la Misión, un 90.7% de los participantes indicó que orienta u orienta sustancialmente el impacto que busca tener la Institución. Un 1.8% de las respuestas consideran que la Misión no orienta u orienta poco.

▸ *Ajuste al enunciado actual de Misión*

Finalmente, respecto a mantener el enunciado actual o hacer ajustes al mismo, un 81.4% señaló que puede quedar la redacción actual (ver Figura 6).

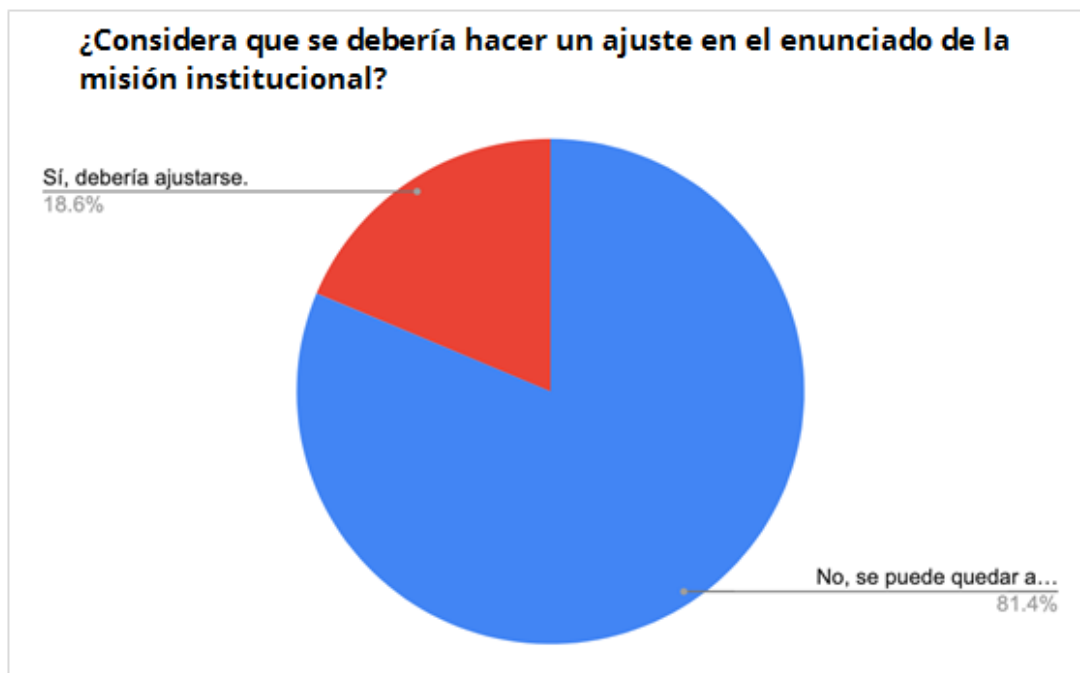


Figura 6. Proporción de participantes que cree necesario modificar la Misión

Dado lo anterior, en las sugerencias de cambio realizadas por las personas encuestadas, se identificaron las palabras claves que se repetían con mayor frecuencia para ser considerados en el ajuste al enunciado de la Misión que se presenta más adelante.

### **Resultados de la valoración del enunciado de Visión vigente a octubre 2020**

Al igual que la Misión, la Visión fue aprobada en el 2013 y describe el estado deseable, a futuro, de la universidad:

*Ser una universidad reconocida por su liderazgo a nivel nacional e internacional, por la excelencia de sus estudiantes, egresados, personal y oferta académica, así como por la innovación en sus procesos, el impacto de sus investigaciones y la transferencia de conocimiento y tecnología para el desarrollo sostenible de la sociedad.*

▸ *Retadora*

El 79.3% de los participantes señalan que la Visión es retadora o muy retadora, frente a un 6.3% que señalan que es poco o nada retadora.

▸ *Inspiradora*

El 76.8% de las respuestas indican que la Visión inspira o inspira mucho a la comunidad universitaria y a la sociedad. Por otra parte, el 6.3% considera que inspira poco o nada.

▸ *Factible*

El 77.2% de los participantes señaló que es factible o muy factible lograr la Visión institucional a través del esfuerzo y orientación hacia el punto deseado. Sin embargo, un 8.0% señala que es poco o nada factible.

▸ *Fácil de comprender*

Un 82.7% de los encuestados considera que la Visión es fácil o muy fácil de comprender, mientras que un 2.1% señalan que es poco o nada fácil de comprender.

▸ *Ajuste a la Visión institucional*

Al respecto de la pregunta sobre si consideraban que la Visión requería algún ajuste, el 58.6% opinó que no era necesario. Destaca que, comparado con las respuestas del ajuste a la Misión, la Visión se percibe con mayor necesidad de hacer ajustes, 22 puntos porcentuales más que la Misión (ver Figura 7).



Figura 7. Proporción de participantes que cree necesario modificar la Visión

### ***Actualización de los enunciados de Misión y Visión institucional***

Para actualizar la Misión y Visión institucional, se consideraron las aportaciones realizadas por las personas encuestadas en el ejercicio de valoración, cuyos resultados se presentaron anteriormente, así como los documentos de referencia externos e internos, y el análisis del entorno estratégico desarrollado por la Dirección de Planeación Institucional (DPI), la cual incluye un análisis externo de tendencias actuales que condicionan a la educación superior y escenarios de participación de las Instituciones de Educación Superior (IES), con una visión hacia el interior del panorama institucional constituido por los resultados de la evaluación del Plan de Desarrollo 2016-2020 e indicadores de capacidad académica.

La **segunda etapa** consistió en **estructurar los nuevos enunciados con la participación del equipo directivo institucional**, en un taller en modalidad remota, se realizaron dos aproximaciones a la Visión y Misión y posteriormente, se integró la propuesta final sugerida, tal como se ilustra en la Tabla 1.

Tabla 1. Estructuración de la Visión y Misión institucional

<b>Filosofía</b>	<b>Enunciados propuestos por equipos</b>	<b>Enunciado final</b>
<b>Visión</b>	<p>Ser una universidad socialmente responsable con liderazgo a nivel nacional e internacional, reconocida por la excelencia de sus estudiantes, egresados, personal y oferta académica, así como por la innovación e impacto de sus investigaciones, la generación y transferencia de conocimiento y tecnología que contribuyen al desarrollo sostenible de la sociedad.</p> <p>Universidad transformadora de calidad humana, con reconocimiento social internacional, que se distingue por su modelo educativo innovador, las características diferenciadoras de sus egresados que se adaptan a entornos dinámicos y complejos, destacándose como agentes de cambio, sus aportaciones a la ciencia, la tecnología, el arte y la cultura relevantes y pertinentes con un impacto positivo en el desarrollo sostenible.</p>	<p>Universidad transformadora de la calidad humana, con reconocimiento social internacional, que se distingue por sus estudiantes, egresados, personal académico y administrativo, capaces de transformar entornos dinámicos y complejos, cuyas aportaciones a la ciencia, la tecnología, el arte y la cultura son relevantes y pertinentes para impactar positivamente en la evolución de la sociedad</p>
<b>Misión</b>	<p>Somos una universidad pública autónoma comprometida con la formación de personas íntegras, competentes y emprendedoras, que genera y aplica conocimiento, transfiriendo los beneficios de la ciencia, la cultura y el deporte para contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad.</p> <p>El Instituto Tecnológico de Sonora es una universidad pública autónoma y</p>	<p>El Instituto Tecnológico de Sonora es una universidad pública autónoma y socialmente comprometida, con la formación de profesionistas íntegros, competentes y emprendedores; que genera y aplica conocimiento, transfiriendo los beneficios de la ciencia, la cultura y el deporte, ofreciendo</p>



	socialmente responsable, comprometida con la formación de profesionistas íntegros, competentes y emprendedores, la generación y aplicación del conocimiento y la extensión de la ciencia, la cultura y el deporte, soportada en un modelo de gestión eficiente y transparente que promueve el desarrollo armónico y equilibrado de sus integrantes para incidir en la transformación de la sociedad y contribuir a la solución de los problemas de desarrollo sostenible.	soluciones socioeconómicas sostenibles, con un modelo de gestión eficiente y transparente que permite el crecimiento armónico y equilibrado de sus integrantes para incidir en el desarrollo sostenible.
--	---	--

Por último, a partir de la Visión y Misión estructurada como se explicó anteriormente, en taller en modalidad remota, el equipo directivo propuso los siguientes ejes rectores (ver Tabla 2), que servirán de referencia para la definición de objetivos, estrategias y líneas de acción.

Tabla 2. Ejes rectores institucionales generados a partir de la Visión y Misión estructurada

VISIÓN	MISIÓN	EJES RECTORES
Universidad transformadora de la calidad humana, con reconocimiento social internacional, que se distingue por sus estudiantes, egresados, personal académico y administrativo, capaces de transformar entornos dinámicos y complejos, cuyas aportaciones a la ciencia, la tecnología, el arte y	El Instituto Tecnológico de Sonora es una universidad pública autónoma y socialmente comprometida, con la formación de profesionistas íntegros, competentes y emprendedores; que genera y aplica conocimiento, transfiriendo los beneficios de la ciencia, la cultura y el deporte, ofreciendo soluciones socioeconómicas sostenibles, con un modelo de gestión eficiente y transparente	<p><b>Educación de excelencia:</b> Ciudadanos y profesionistas competentes, íntegros, emprendedores y socialmente responsables que contribuyan a la transformación positiva de la sociedad.</p>
		<p><b>Investigación y desarrollo tecnológico:</b> Ciencia, Tecnología e innovación que genere soluciones sostenibles y sustentables a los problemas sociales, económicos y ambientales en un ámbito global.</p>
		<p><b>Extensión universitaria y proyección social:</b> Servicios universitarios que transfieran los beneficios de la ciencia, tecnología,</p>

<p>la cultura son relevantes y pertinentes para impactar positivamente en la evolución de la sociedad</p>	<p>que permite el crecimiento armónico y equilibrado de sus integrantes para incidir en el desarrollo sostenible.</p>	<p>cultura, deporte y habilidades para la vida, en bienestar de la comunidad.</p> <p><b>Gestión administrativa con enfoque en resultado:</b> Gestión y gobernanza institucional eficiente y socialmente responsable que permita el adecuado crecimiento profesional de la comunidad universitaria.</p> <p><b>Comunidad universitaria con sentido de identidad y pertenencia:</b> Comunidad universitaria que se desarrolla plenamente, se identifica con los valores institucionales y los proyecta para promover su bienestar, el de la universidad y de la sociedad.</p>
---	---	--

En la **tercera etapa** desarrollada del 11 marzo al 15 de mayo del 2021, **se comparte con la comunidad universitaria** la propuesta del marco estratégico institucional. A través de un formulario en línea, **con el objetivo de recibir su opinión, comentarios, sugerencias**. En esta etapa participaron 634 estudiantes, 294 personal administrativo, 77 personal directivo y funcionarios, 208 profesores de dedicación completa y 348 profesores por asignatura para tener un total de 1561 participantes de las Unidades Obregón, Navojoa, y Guaymas incluyendo campus Empalme. Atendiendo las valiosas aportaciones realizadas, se concluye en la siguiente propuesta:

### **Misión**

*“El Instituto Tecnológico de Sonora es una universidad pública, autónoma y socialmente comprometida con formar profesionistas con ética, integridad, competencia internacional, habilidad emprendedora y empatía ante la realidad social; utilizando modelos educativos incluyentes e innovadores.*

*El Instituto transfiere los beneficios de la ciencia, tecnología, salud, cuidado del medio ambiente, cultura y deporte a la sociedad; evoluciona e innova en la generación de soluciones a problemas del entorno, el desarrollo de la economía y el bienestar, con un modelo de gestión eficiente y transparente basado en la armonía, la justicia y el equilibrio que coadyuve en la mejora de la calidad de vida de sus integrantes e incida en el desarrollo sostenible e intercultural del país.”*

## **Visión**

*El Instituto Tecnológico de Sonora será una universidad que contribuya a la mejora de la calidad humana y al desarrollo de Sonora y México. Reconocida internacionalmente por las aportaciones pertinentes a la ciencia, tecnología, deporte, arte y cultura que desarrollan estudiantes, personal académico y administrativo, egresados y demás grupos de interés externos, al vincularse para construir oportunidades en contextos dinámicos y complejos.*

**Por último, en revisión y aprobación ante Consejo Directivo, se establece:**

## **Misión:**

*“El Instituto Tecnológico de Sonora es una universidad pública, autónoma y socialmente comprometida con formar profesionistas con ética, integridad, competencia internacional, habilidad emprendedora y empatía ante la realidad social; utilizando modelos educativos incluyentes e innovadores.*

*El Instituto transfiere los beneficios de la ciencia, tecnología, salud, cuidado del medio ambiente, cultura y deporte a la sociedad; evoluciona e innova en la generación de soluciones a problemas del entorno, el desarrollo de la economía y el bienestar, con un modelo de gestión eficiente y transparente basado en la armonía, la justicia y el equilibrio que coadyuve en la mejora de la calidad de vida de sus integrantes e incida en el desarrollo sostenible e intercultural del país.”*

## **Visión:**

*Ser una universidad que contribuya a la mejora de la calidad humana y al desarrollo nacional y global. Reconocida internacionalmente por las aportaciones pertinentes a la ciencia, tecnología, deporte, arte y cultura que desarrollan estudiantes, personal académico y administrativo, egresados y demás grupos de interés externos, al vincularse para construir oportunidades en contextos dinámicos y complejos.*

## II. Principios y Valores

### Principios

Los principios que permearán el quehacer institucional en la perspectiva de que la educación superior es un bien público social, contemplan los de historia y tradición emanados de la conformación del sistema de educación superior en el siglo XX, así como de los que han irrumpido en el desafío por una sociedad justa y equilibrada en armonía con la promoción de los últimos años por darle un rostro humano a la globalización.

#### Los principios ratificados y establecidos son:

**La libertad académica**, la cual permite el análisis de todas las corrientes de pensamiento y de todas las posturas ideológicas, sin que se adopte o se imponga a los integrantes de la comunidad una ideología determinada; con la única restricción de que se cumpla cabalmente con los planes y programas de estudio, investigación y difusión.

**La autonomía**, que le confiere al ITSON una alta responsabilidad del autogobierno, con las únicas restricciones que señala la Ley Orgánica y el compromiso de contribuir al desarrollo de México y Sonora.

**La inclusión**, que permite la convivencia y el crecimiento en armonía, compartiendo diversos puntos de vista para lograr acuerdos, llegar a consensos, respetar los disensos y arribar a soluciones institucionales.

**La sustentabilidad**, para que el desarrollo de la Institución sea el respeto al derecho de las futuras generaciones de contar con un planeta que preserva eficientemente sus recursos naturales.

**El aprender a aprender**, para que el ITSON sea una comunidad de aprendizaje en la cual sus miembros estén en permanente actitud de adquirir conocimientos nuevos en bien general de la sociedad.

**La formación integral**, para que el estudiante vaya más allá de adquirir habilidades y destrezas; para que utilice sus conocimientos y desarrolle competencias, incorporando valores; con una sólida formación artística, cultural y deportiva.

## Valores

En el marco de la misión y en armonía con los principios, la comunidad del Instituto Tecnológico de Sonora observará en su vida cotidiana los siguientes valores:

- **Responsabilidad.** Cumplir oportuna y eficientemente con las actividades y compromisos, siendo cada persona responsable de sus propias decisiones.
- **Respeto.** Prevaler el respeto hacia las personas, ideas e instituciones reconociendo sus cualidades, méritos y valor particular en forma incluyente y justa.
- **Integridad (honestidad y honradez).** Ser congruentes en el decir y el hacer conforme a principios éticos.

Así mismo, se definen valores organizacionales:

- **Trabajo en Equipo.** Ser una comunidad universitaria que fomenta en sus integrantes el trabajo en equipo para generar un ambiente armónico, solidario y con un sentido de pertenencia que sea el soporte para la toma de decisiones colegiadas.
- **Liderazgo.** Influir positivamente en los demás con nuestro liderazgo para dirigir los esfuerzos al cumplimiento de objetivos comunes.
- **Servicio.** Atender con amabilidad y proactividad las necesidades de la sociedad; ofrecer un servicio de excelencia, conscientes que la calidad de nuestras acciones genera un impacto positivo en la comunidad.
- **Compromiso social.** Tener el compromiso de transformar el entorno, conservar y mejorar el medio ambiente, promover el desarrollo cultural y económico en beneficio de la sociedad.

## III. Conclusión

El marco estratégico es referente para los ejes rectores, objetivos estratégicos, estrategias e indicadores de desempeño institucionales a nivel procesos, resultados e impactos esperados de las contribuciones académicos y no académicos. Posterior al proceso de aprobación por consejo directivo inicia la etapa de difusión y estrategias que favorezcan el apropiarnos de la misión, entender y mejorar continuamente las estrategias para el logro de la visión, así como el actuar de la comunidad universitaria respetando los principios y valores institucionales.

#### IV. Glosario de términos

**Bienestar:** Garantizar el ejercicio efectivo de los derechos económicos, sociales, culturales y ambientales, con énfasis en la reducción de brechas de desigualdad y condiciones de vulnerabilidad y discriminación en poblaciones y territorios.

**Calidad humana:** Es tener principios sólidos, que se observen en el día a día; tener valores como la generosidad, la lealtad, la alegría, el optimismo y sobre todo saber dar a los demás, ya sea tiempo sin esperar recompensa o paga alguna; tolerar a los otros en sus creencias, no estar pendiente de los errores y no juzgar.

**Ciudadanos:** Esfuerzo individual a pesar de las consecuencias inmediatas, la perseverancia en el ejercicio del bien con la esperanza de contagiar al propio entorno y potenciar esa fuerza renovadora que tantas veces ha probado ser nuestro recurso más valioso. Persona que interviene en la vida política de su comunidad al ejercer dichos derechos. La ciudadanía también implica una serie de deberes y obligaciones. La noción de ser ciudadano contribuye al desarrollo de la identidad y al sentido de pertenencia a una comunidad. La persona debe ejercer su ciudadanía con responsabilidad, exigir respeto por sus derechos, pero, a la vez, cumplir con sus obligaciones. De este modo se construye una sociedad democrática y más justa.

**Desarrollo económico:** Incrementar la productividad y promover un uso eficiente y responsable de los recursos para contribuir a un crecimiento económico equilibrado que garantice un desarrollo igualitario, incluyente, sostenible y a lo largo de todo el territorio.

**Eficiente:** Que consigue un fin con los medios más adecuados.

**Emprendedores:** Persona que tiene la capacidad de descubrir e identificar algún tipo de oportunidad y con base en ello, organiza una serie de recursos con el fin de iniciar un proyecto.

**Gestión:** Manejo correcto de los recursos de los que dispone una determinada organización; se enfoca en la utilización eficiente de estos recursos, en la medida en que debe maximizarse sus rendimientos.

**Gobernanza:** Las interacciones y acuerdos entre autoridades y comunidad universitaria para generar oportunidades y solucionar los problemas y para construir las instancias sustantivas y adjetivas, así como las normas necesarias para generar esos cambios. La gobernanza debe equilibrar las necesidades de varios grupos: eso incluye accionistas, miembros del consejo, clientes y partes interesadas internas y externas.

**Habilidades para la vida:** Según la Organización Mundial de la Salud, las diez habilidades para la vida indispensables para que los adolescentes y jóvenes adquieran la capacidad de elegir estilos de vida saludables son:

- a. **Autoconocimiento** Conocer nuestros propios pensamientos, reacciones, sentimientos, qué nos gusta o disgusta, cuáles son nuestros límites y nuestros puntos fuertes/débiles.
- b. **Empatía:** Ponerse en el lugar de la otra persona en una situación muy diferente de la primera. Esta habilidad ayuda al alumno a comprender mejor al otro y por tanto responder de forma consecuente con las necesidades y circunstancias de la otra persona.
- c. **Comunicación asertiva:** Expresar con claridad y de forma adecuada los sentimientos, pensamientos o necesidades individuales.
- d. **Relaciones interpersonales:** Establecer, conservar e interactuar con otras personas de forma positiva, así como dejar de lado aquellas relaciones que impiden un desarrollo personal.
- e. **Toma de decisiones:** Evaluar las distintas posibilidades, teniendo en cuenta necesidades y criterios y estudiar cuidadosamente las consecuencias que pueden acarrear las diferentes alternativas, tanto en la vida individual como ajena.
- f. **Solución de problemas y conflictos:** Buscar la solución más adecuada a un problema/conflicto, identificando en ello oportunidades de cambio y crecimiento personal y social.
- g. **Pensamiento creativo:** Buscar alternativas diferentes de manera original para tomar decisiones adecuadas.
- h. **Pensamiento crítico:** Permite preguntarse, replantearse, analizar objetivamente la situación existente de la forma más objetiva posible para llegar a conclusiones propias sobre la realidad.
- i. **Manejo de emociones y sentimientos:** Reconocer las propias emociones y sentimientos y saber cómo influyen en el comportamiento, aprendiendo a manejar las emociones más difíciles como ira, agresividad, entre otras.
- j. **Manejo de tensiones y estrés:** Conocer qué provoca tensión y estrés en la vida y encontrar formas de canalizarlas para que no interfieran en nuestra salud. Estas habilidades podrían englobarse en habilidades sociales, cognitivas y para afrontar emociones, permitiéndonos alcanzar una mejor calidad de vida.

**Reconocimiento social:** Existen dos tipos:

- a. **De conformidad** que consiste en la necesidad de los seres humanos de encajar dentro de nuestro grupo de referencia; es decir, de compartir valores, ideas y formas de vida, además de ser aceptados por ellos.
- b. **Por diferenciación** que implica que independientemente de la necesidad de ser parecidos al resto y de ser aceptados en el grupo, también necesitamos sentirnos especiales y que los demás se den cuenta de ello.

**Socialmente responsable:** Regirse con principios éticos y morales. Interactuar con la comunidad en la que se hace presencia tomando en cuenta los elementos que están vigentes en el entorno social, económico y ambiental. Desarrollan sus estrategias respetando el marco legal y entienden la importancia de conectarse con la comunidad y a mejorar sus condiciones de vida.

**Sostenible:** Lo que se puede mantener durante largo tiempo sin agotar los recursos. Satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades y aspiraciones. El desarrollo sostenible reúne tres aristas interdependientes: economía, medio ambiente y sociedad, relación que se traduce en desarrollo económico y social respetuoso con el medio ambiente; es decir, desarrollo soportable en lo ecológico, viable en lo económico y equitativo en lo social. El ideal que persigue esta trilogía es un crecimiento a largo plazo sin dañar el medio ambiente y los ecosistemas y sin consumir sus recursos de forma indiscriminada; esto es, lograr un desarrollo equilibrado haciendo un uso eficiente de los recursos naturales, renovables y no renovables.

**Sustentable:** Se aplica a la argumentación para explicar razones o defender.

**Contexto dinámico y complejo:** Son aquellos ambientes donde hay volatilidad, ocasionada por las variables con las cuales se relacionan las personas y organizaciones y que se mantienen en constante cambio generando grandes problemas de adaptación y supervivencia. Además, se caracterizan por la incertidumbre, lo que ocasiona que una organización no pueda anticiparse y tomar decisiones oportunamente ante eventos relevantes. Respecto a la complejidad, el mundo es más globalizado e interconectado, las variables relevantes involucran múltiples factores que es prácticamente imposible aislar y controlar. Por último, se observa una creciente ambigüedad debido a que se encuentran límites difusos en cuanto al alcance que tiene una organización con respecto a la sociedad.