



***La experiencia ecuatoriana en
Dirección Estratégica***

Jorge Lombeida Chávez

Antecedentes

Mandato 14 (22 de Julio de 2008)

- El Consejo Nacional de Educación Superior-CONESUP- obligatoriamente, en el plazo de un año, deberá **determinar la situación académica y jurídica** de todas las entidades educativas bajo su control en base al cumplimiento de sus disposiciones y de las normas que sobre educación superior, se encuentran vigentes en el país.
- Será obligación que en el mismo período, el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación-CONEA, entregue al CONESUP y a la Función Legislativa, un **informe técnico sobre el nivel de desempeño institucional** de los establecimientos de educación superior, a fin de garantizar su calidad, propiciando su depuración y mejoramiento; según lo determinado en el artículo 91 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

LOES (15 de Mayo de 2000)

DISPOSICIONES GENERALES

SEGUNDA.- Todos los centros de educación superior elaborarán **planes operativos** cada año y un **plan estratégico de desarrollo institucional** concebido a mediano y largo plazo, según su propia orientación, que contenga los siguientes aspectos: **visión, misión, estrategia, objetivos, resultados esperados y líneas de acción**. Cada institución deberá realizar la evaluación de estos planes y elaborar el correspondiente informe, que deberá ser presentado al CONESUP y al CONEA.

Modelos de Evaluación - Mandato 14

CONESUP		CONEA	
Planificación Institucional e Infraestructura	10	Criterio Academia	20
Planificación Académica	7	Criterio Estudiantes	16
Oferta Académica	9	Criterio Investigación	13
Estudiantes	10	Criterio Gestión	9
Docentes	9		
Investigación	11		
Vinculación con la Colectividad	4		
Matriz Jurídica	16		
Total:	76	Total	58

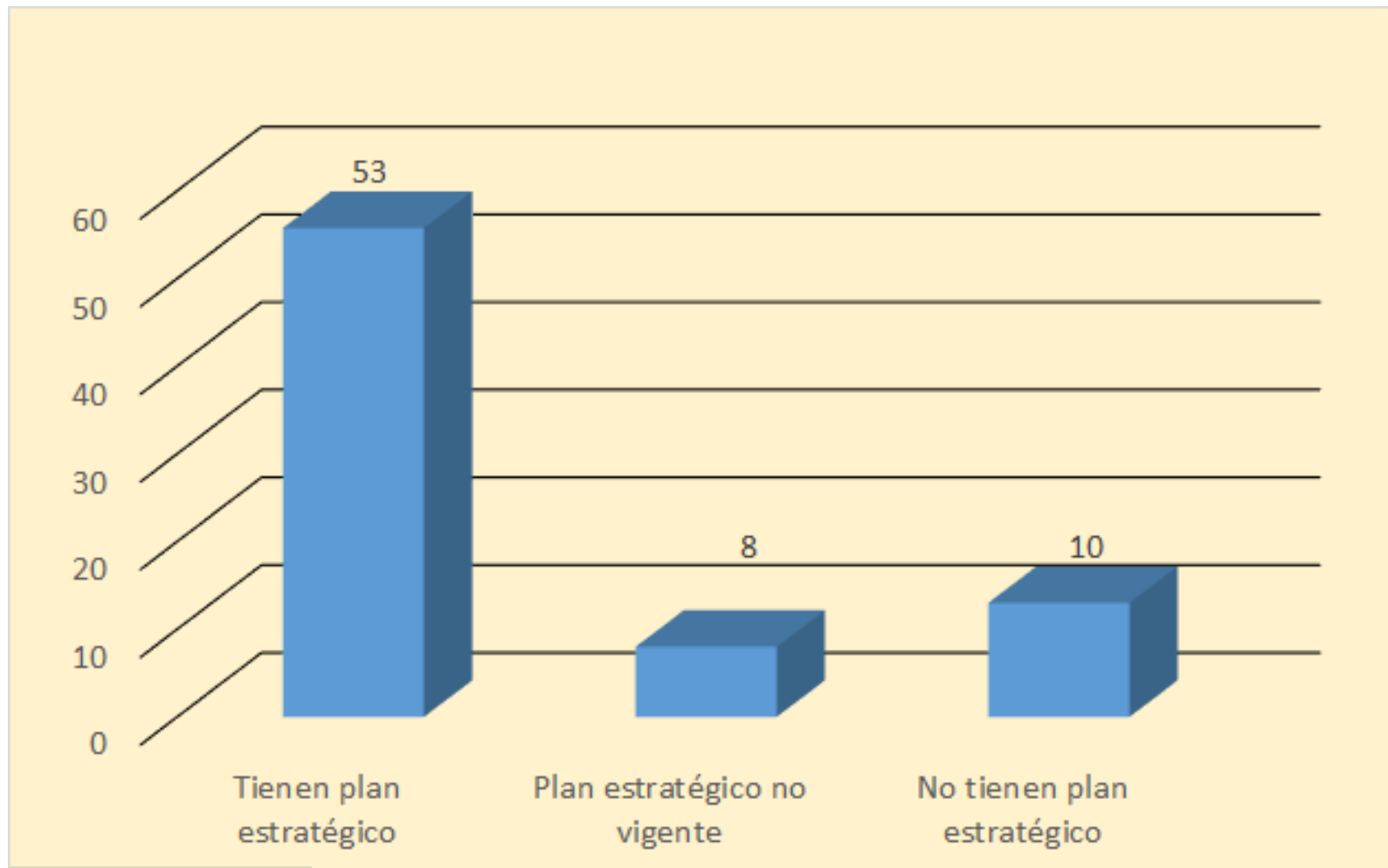
Planificación Institucional e Infraestructura (10 indicadores)

2.1	Plan estratégico	Actualizado y aplicado en POA(s)	Evidencia de actualización y aplicación del Plan Estratégico (2, 0, 1)	2,00
			Coherencia entre Plan Estratégico y POA(s) (0.50, 0,25, 0.0)	0,50
2.2	POA y sistema de seguimiento, evaluación o monitoreo	Existencia de POA(s)	Evidencia documental del seguimiento y evaluación del POA (0.50, 0,25, 0.0)	0,50
2.3	Aulas para la ejecución de programa / carrera.	Condiciones didácticas y uso eficiente de las aulas	Estudiantes presenciales por aula (Hasta 25=1; 26-50=0,5; Mas de 51=0)	2,00
			Estado general de las aulas (bueno, regular, malo)	1,00
2.4	Servicios universitarios e infraestructura deportiva y recreacional	Existencia adecuada a las necesidades de estudiantes, docentes y administrativos	Existencia Aceptable, Parcial o Ninguna de servicios universitarios	1,00
2.5	Salas/ auditorios	Existencia adecuada a las necesidades de estudiantes, docentes y administrativos	Existencia Aceptable, Parcial o Ninguna de salas y auditorios	0,50
2.6	Disponibilidad de talleres y laboratorios	Existencia adecuada a las necesidades de estudiantes, docentes	Existencia Aceptable, Parcial o Ninguna de talleres y laboratorios	2,00
2.7	Bibliotecas, hemeroteca, audiotecas, videoteca, otros	Existencia adecuada a las necesidades de estudiantes, docentes	Existencia Aceptable, Parcial o Ninguna de Bibliotecas, hemeroteca, audiotecas, videoteca, otros	2,00
2.8	Aulas virtuales y salas de proyección	Existencia adecuada a las necesidades de estudiantes, docentes	Existencia Aceptable, Parcial o Ninguna de Aulas virtuales y salas de proyección	0,50

Evaluación Mandato-14

- 71 Instituciones de Educación Superior.
 - 28 Universidades y Escuelas Politécnicas Públicas.
 - 34 Universidades Privadas.
 - 9 Universidades Co-Financiadas.
- 68 Universidades de pregrado y posgrado
- 3 Universidades de posgrado

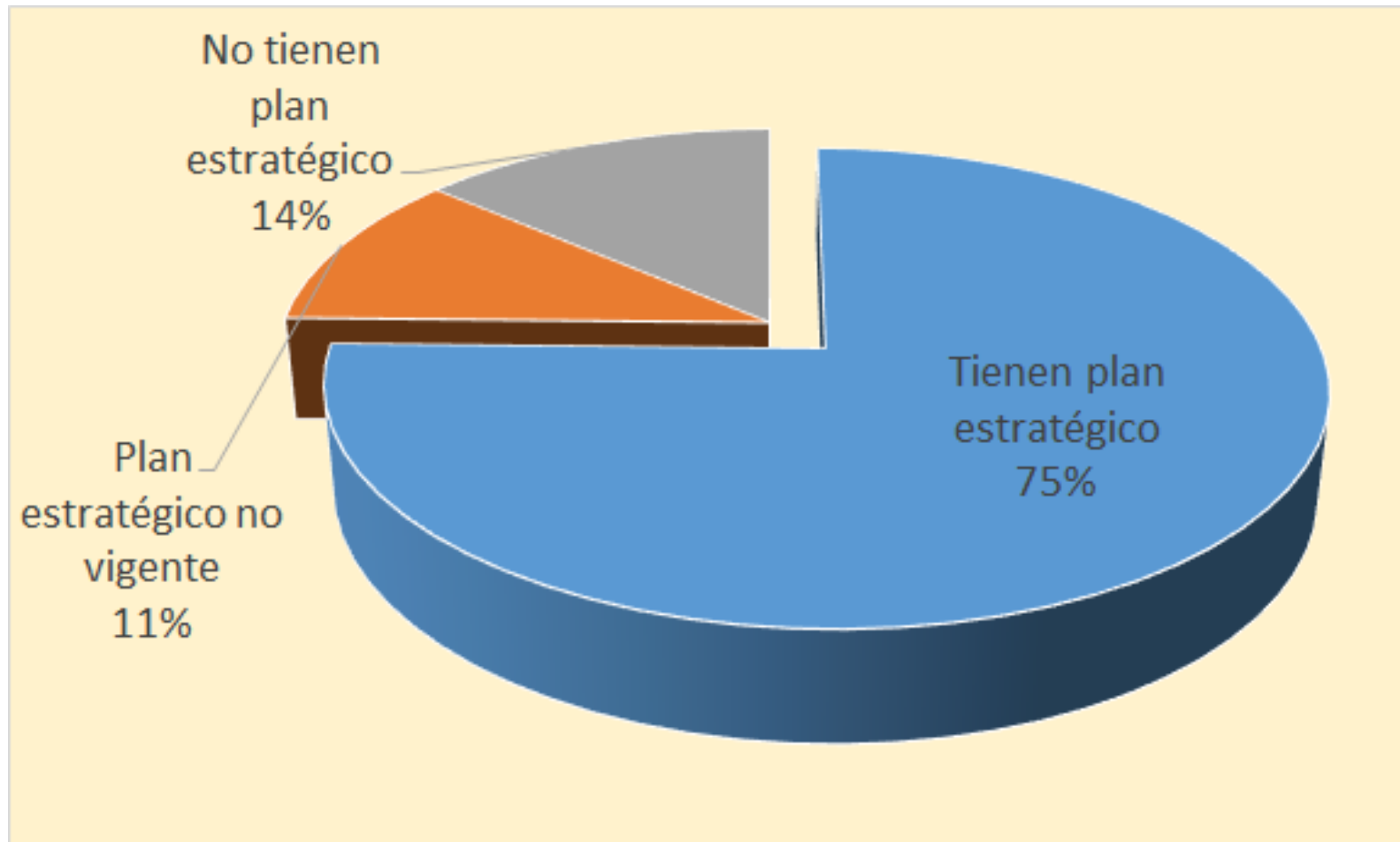
Evidencia de actualización y aplicación del Plan Estratégico (2, 1, 0)



2 puntos

* 71 Universidades

Evidencia de actualización y aplicación del Plan Estratégico (2, 1, 0)

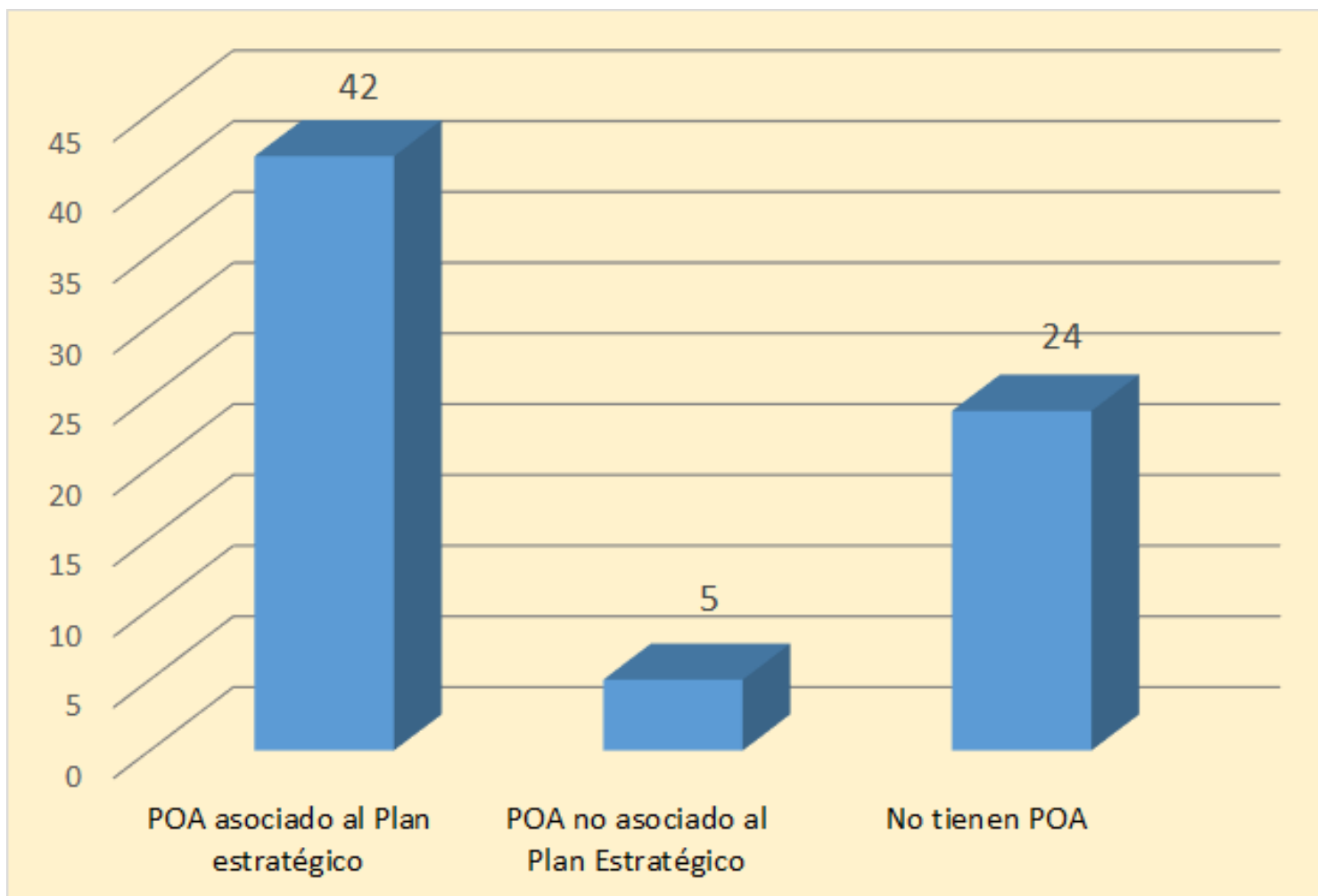


2 puntos

* 71 Universidades

Master Jorge Lombeida Chávez

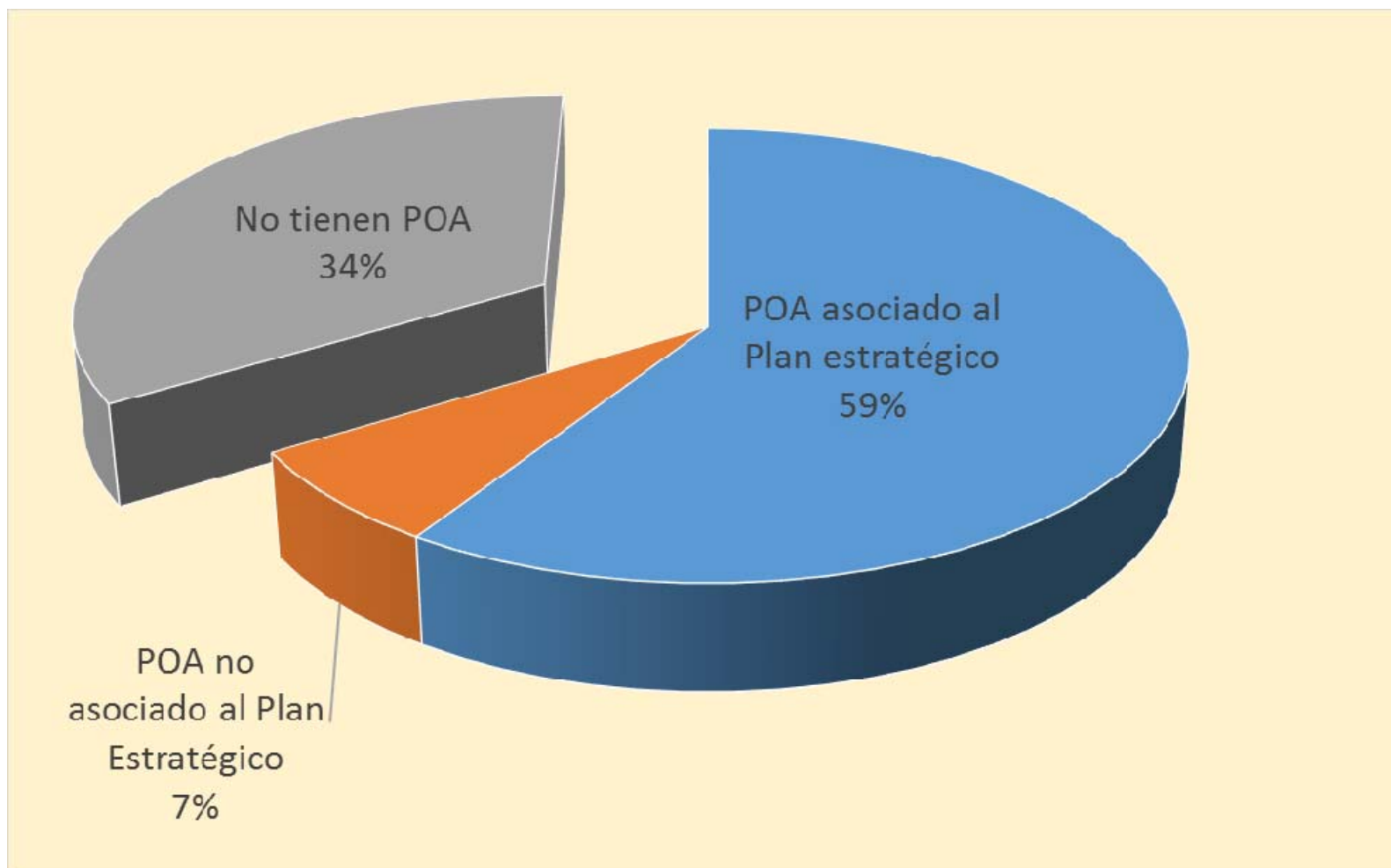
Coherencia entre Plan Estratégico y POA (0.5, 0.25, 0)



0.5 puntos

* 71 Universidades

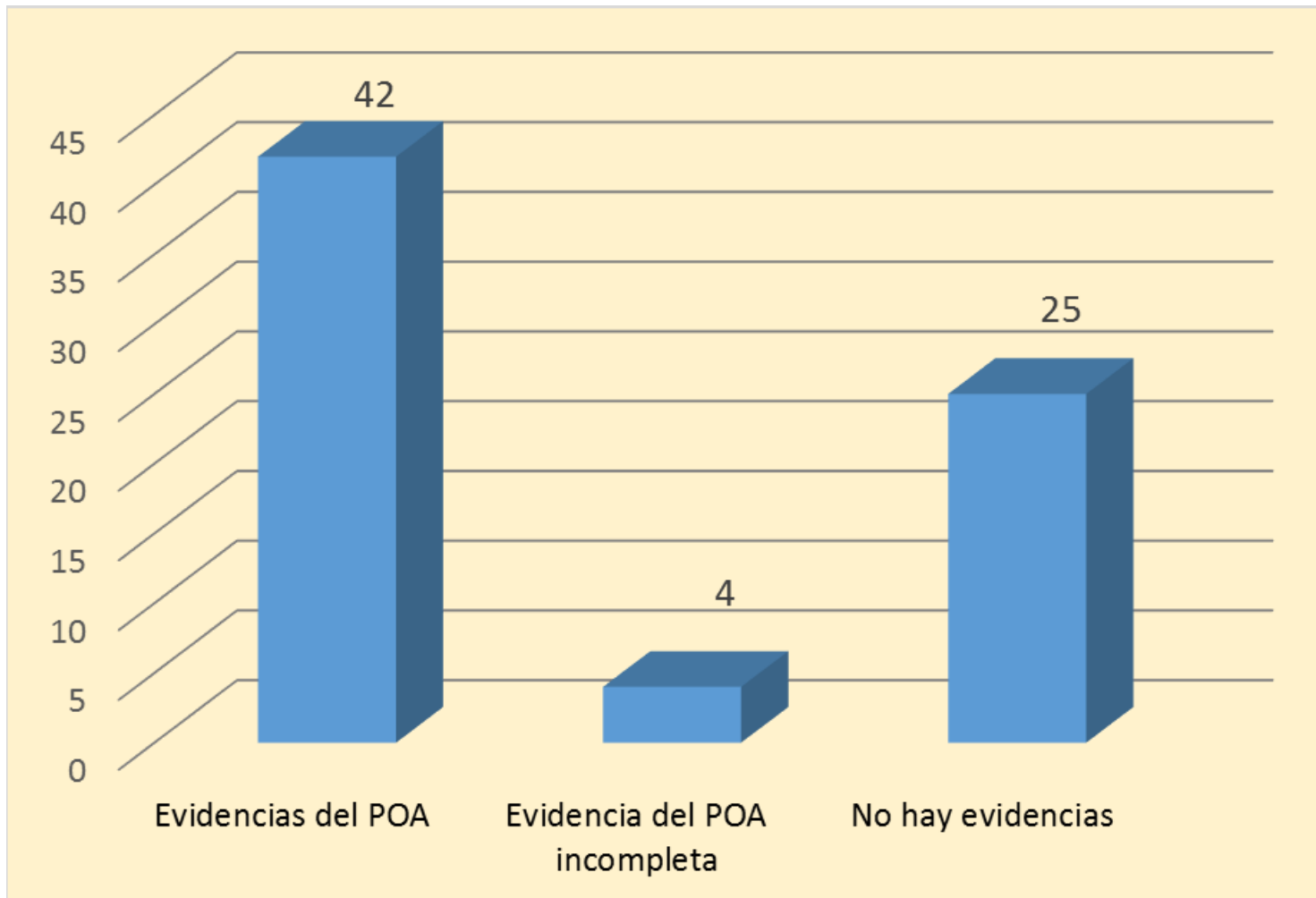
Coherencia entre Plan Estratégico y POA (0.5, 0.25, 0)



0.5 puntos

* 71 Universidades

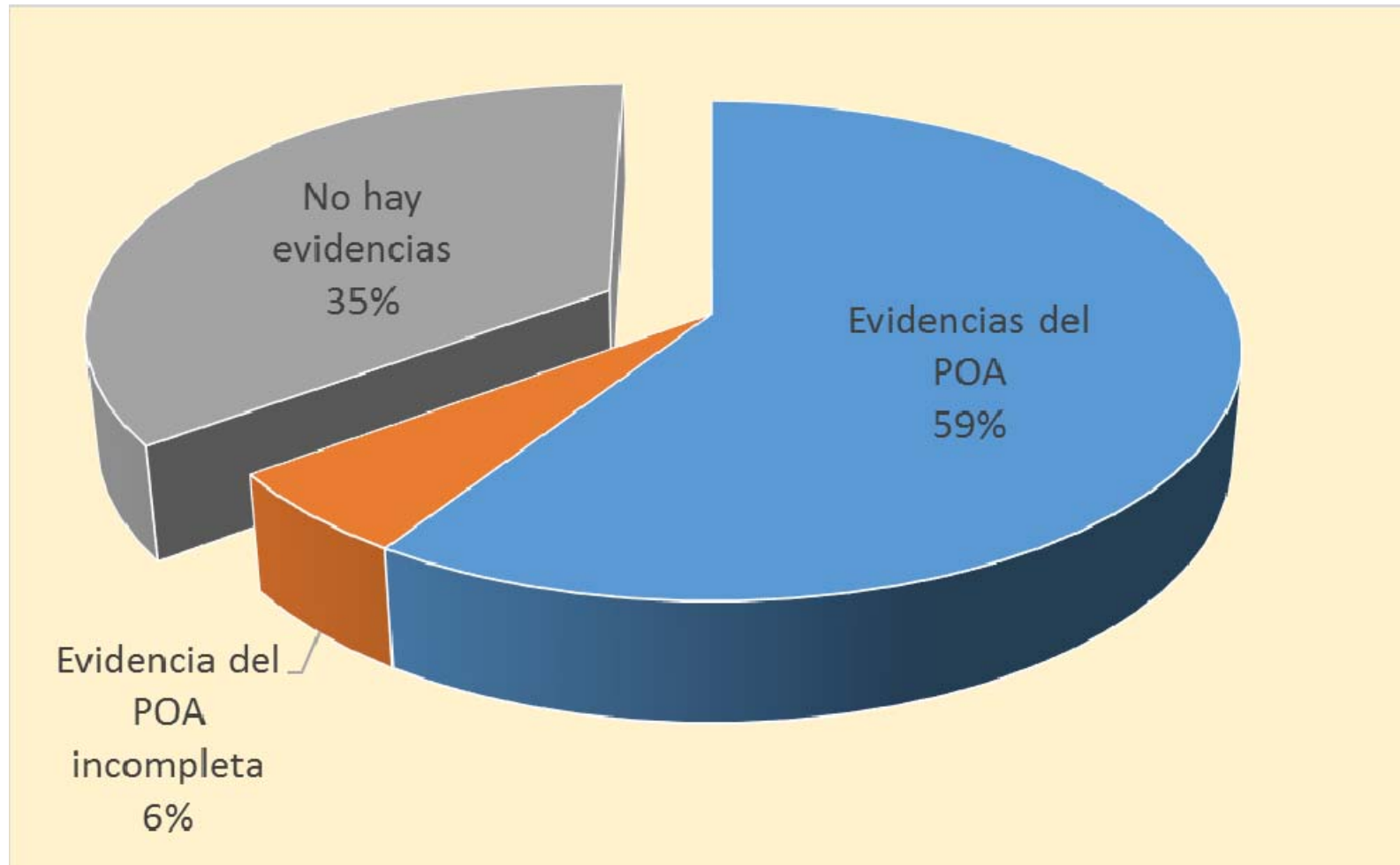
Evidencia documental del seguimiento y evaluación del POA (0.5, 0,25, 0.0)



0.5 puntos

* 71 Universidades

Evidencia documental del seguimiento y evaluación del POA (0.5, 0,25, 0.0)



0.5 puntos

* 71 Universidades

LOES (12 de Octubre de 2010)

DISPOSICIONES GENERALES

Quinta.- Las universidades y escuelas politécnicas elaborarán **planes operativos** y **planes estratégicos de desarrollo institucional** concebidos a mediano y largo plazo, según sus propias orientaciones. Estos planes deberán contemplar las acciones en el campo de la investigación científica y establecer la articulación con el Plan Nacional de Ciencia y Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales, y con el Plan Nacional de Desarrollo.

LOES (12 de Octubre de 2010)

DISPOSICIONES GENERALES

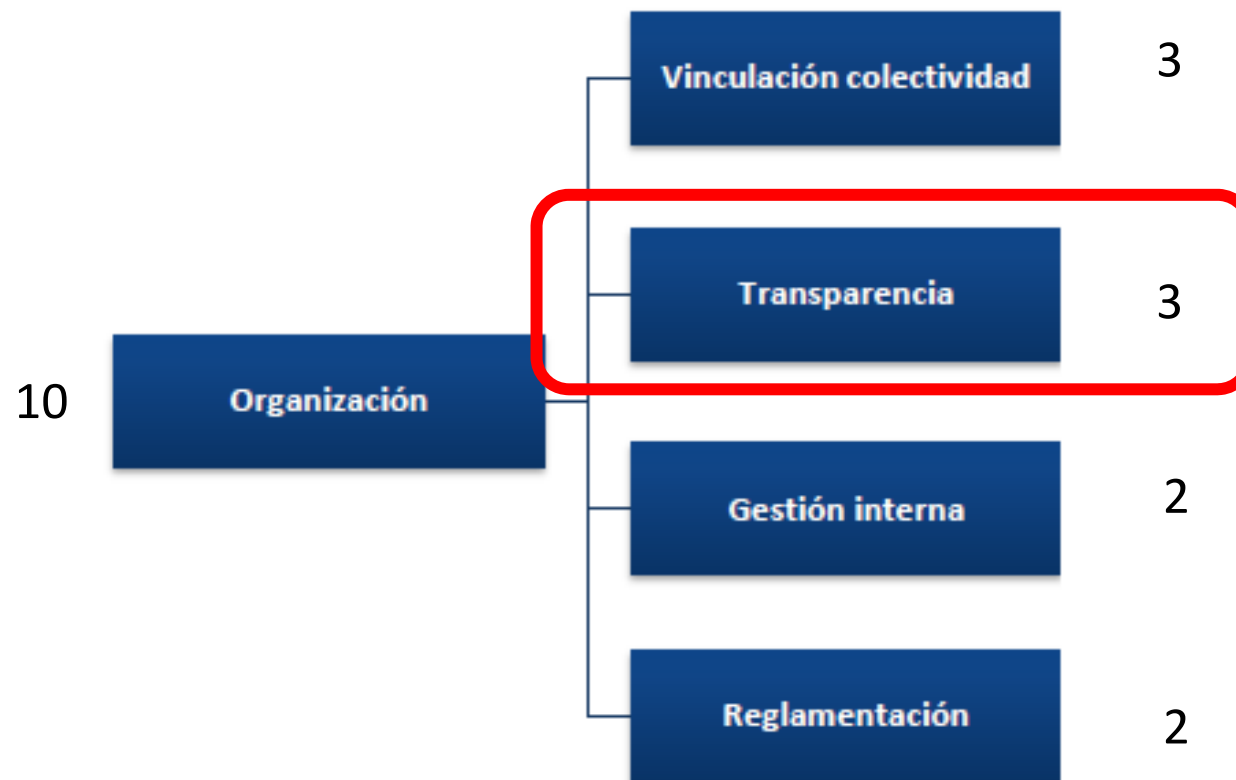
Quinta.- ...

Cada institución deberá **realizar la evaluación de estos planes y elaborar el correspondiente informe**, que deberá ser presentado al Consejo de Educación Superior, al Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior y para efecto de la inclusión en el Sistema Nacional de Información para la Educación Superior, se remitirá a la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación.

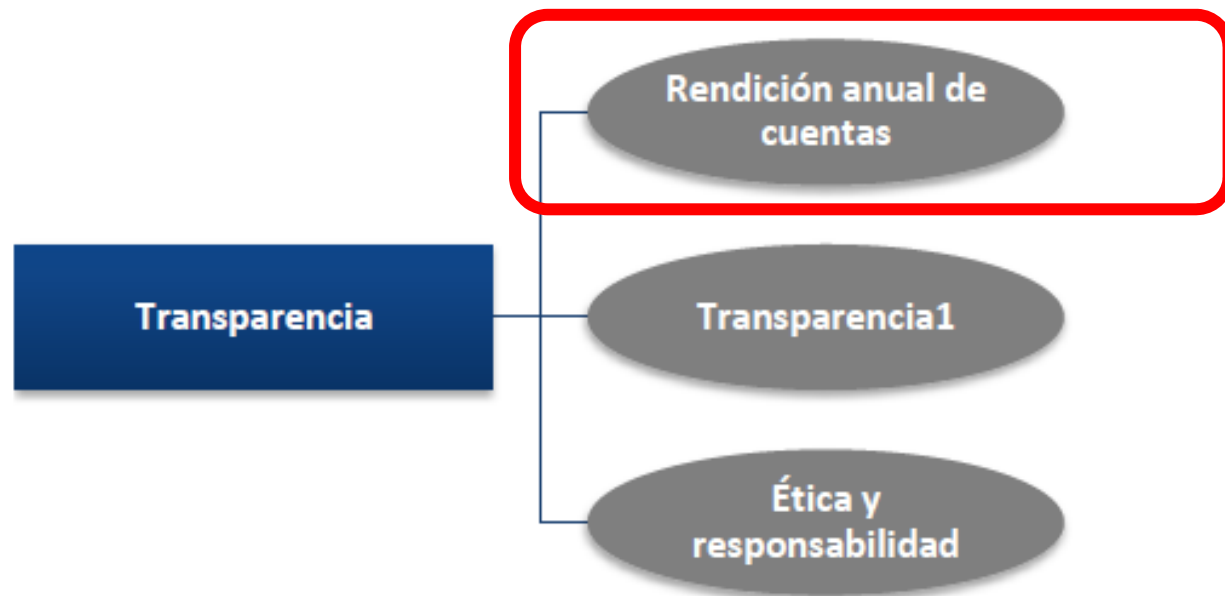
Modelo de Evaluación CEAACES-2013



Modelo de Evaluación CEAACES-2013



Modelo de Evaluación CEAACES-2013



29.- Rendición Anual de Cuentas (1.1%)

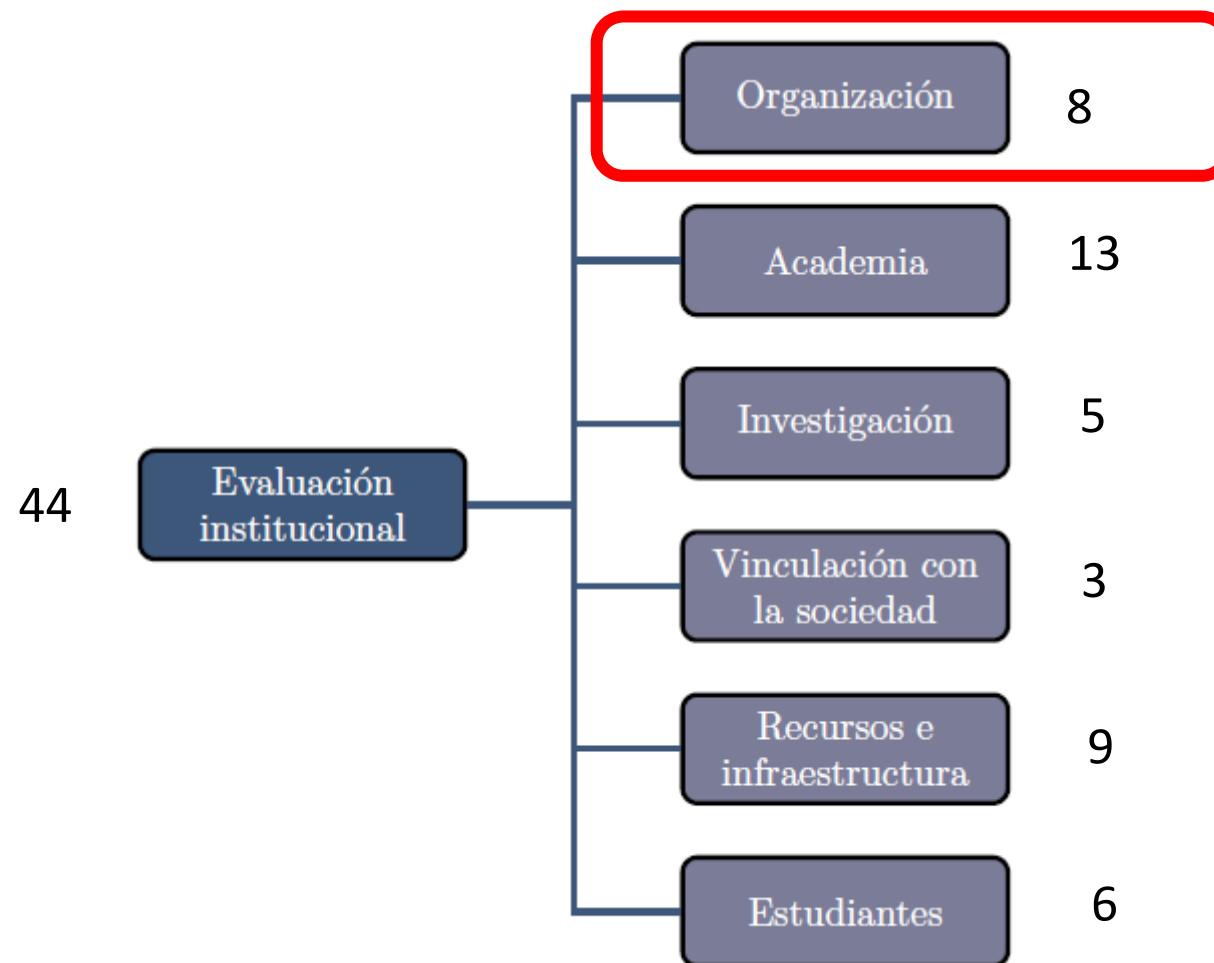
No.	Indicador	Evidencias	Descripción de la evidencia
29	Rendición anual de cuentas	Informe de rendición anual de cuentas	Informe de rendición de cuentas del año 2011, donde el rector informa a la comunidad universitaria el grado de cumplimiento de cada una de las actividades del PEDI y POA . En caso de que éstos hayan tenido variaciones, los motivos por los que se procedió a reformularlos.
		Informe de Cumplimiento de la Planificación	Informe de la Unidad de Planificación de la IES sobre el cumplimiento de las actividades planificadas en el periodo de evaluación (2011). El informe debe contener la evaluación de los resultados de planificación, a través de indicadores claramente establecidos para el efecto.
		PEDI	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional
		POA	Plan Operativo Anual

29.- Rendición Anual de Cuentas (1.1%)

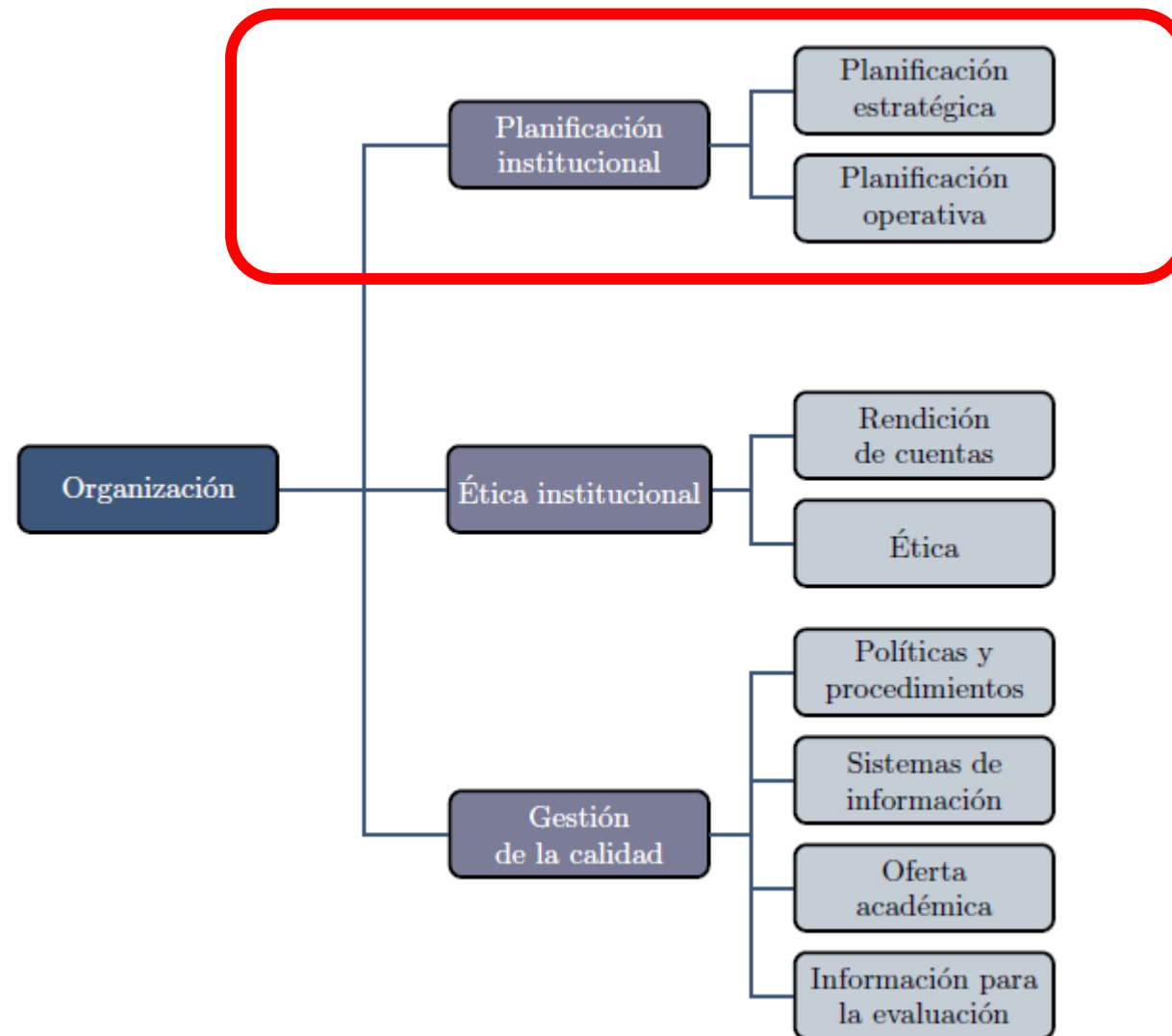
Valoración:

1. **Cumplimiento total:** Si el Rector, como parte de su rendición anual de cuentas, informa a la comunidad universitaria el grado de cumplimiento de cada una de las actividades de los planes: **estratégico** y **operativo**.
2. **Cumplimiento parcial:** Si el Rector, en su rendición anual de cuentas, informa solo parcialmente a la comunidad universitaria el grado de cumplimiento de las actividades en los planes: **estratégico** y **operativo**.
3. **Cumplimiento deficiente:** Si el Rector no realiza rendición anual de cuentas, ni informa a la comunidad universitaria el grado de cumplimiento de las actividades de los planes **estratégico** y **operativo**.

Modelo de Evaluación CEAACES-2016



Modelo de Evaluación CEAACES-2016



Modelo de Evaluación CEAACES-2016

1.2.1.1. Indicador: Planificación estratégica

Tipo de indicador: *Cualitativo*.

Estándar

La institución cuenta con una planificación institucional que guía la gestión estratégica respecto a la docencia, la investigación y la vinculación con la sociedad, está enmarcada en la ley (principios, fines y funciones del sistema de educación superior) y en su estatuto vigente.

Este indicador evalúa la capacidad institucional para trazar objetivos a largo plazo y plantear estrategias y acciones orientadas para alcanzarlos.

El propósito fundamental de la planificación estratégica en la educación superior es «proveer un proceso continuo de examinación y evaluación de las fortalezas y debilidades institucionales, los objetivos, el requerimiento de recursos y las perspectivas de futuro, así como establecer un plan coherente para responder a los resultados y construir una institución más fuerte y efectiva».

Modelo de Evaluación CEAACES-2016

La planificación estratégica de desarrollo institucional deberá considerar en un orden coherente, al menos los siguientes aspectos:

- Introducción
 - Descripción de la institución.
 - Actividades iniciales.
 - Planificación de las actividades.
 - Participación inicial de los principales involucrados.
- Análisis
 - Análisis del entorno: análisis local, regional, nacional e internacional.
 - Análisis interno: misión, visión y valores institucionales, análisis de la capacidad organizacional, análisis de la oferta académica, de la investigación y la vinculación, así como análisis de la capacidad financiera.
- Estrategia de desarrollo
 - Estrategias: oferta académica, investigación y vinculación con la sociedad.
 - Objetivos medibles.
 - Definición de los recursos necesarios: recursos humanos, de infraestructura, educativos, para investigación, tecnológicos y recursos financieros.
- Socialización del plan
 - Publicación del plan.
 - Comunicación del plan a la comunidad universitaria.

Modelo de Evaluación CEAACES-2016

Evidencias

1. Plan Estratégico de Desarrollo Institucional vigente durante el periodo de evaluación.
2. Informe o ayuda memoria de la socialización del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional vigente durante el periodo de evaluación.



Planificaciones Estratégicas

- 60 Instituciones de Educación Superior.
 - 52 Universidades y Escuelas Politécnicas acreditadas.
 - 3 Universidades de posgrado.
 - 4 Universidades recién creadas.
 - 1 Universidad en proceso...

Búsqueda del plan estratégico en Google

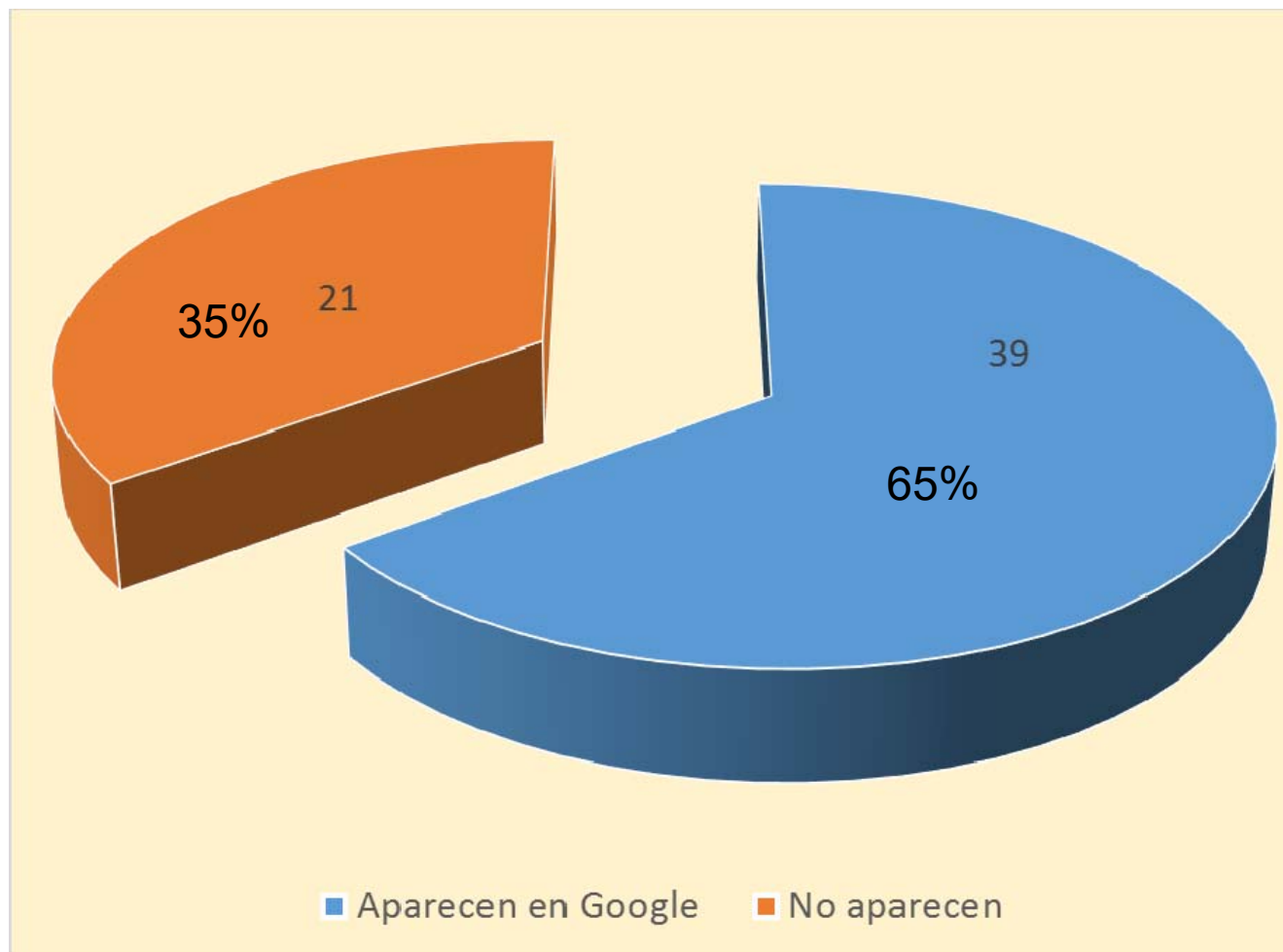


Nombre de la institución + “plan estratégico”



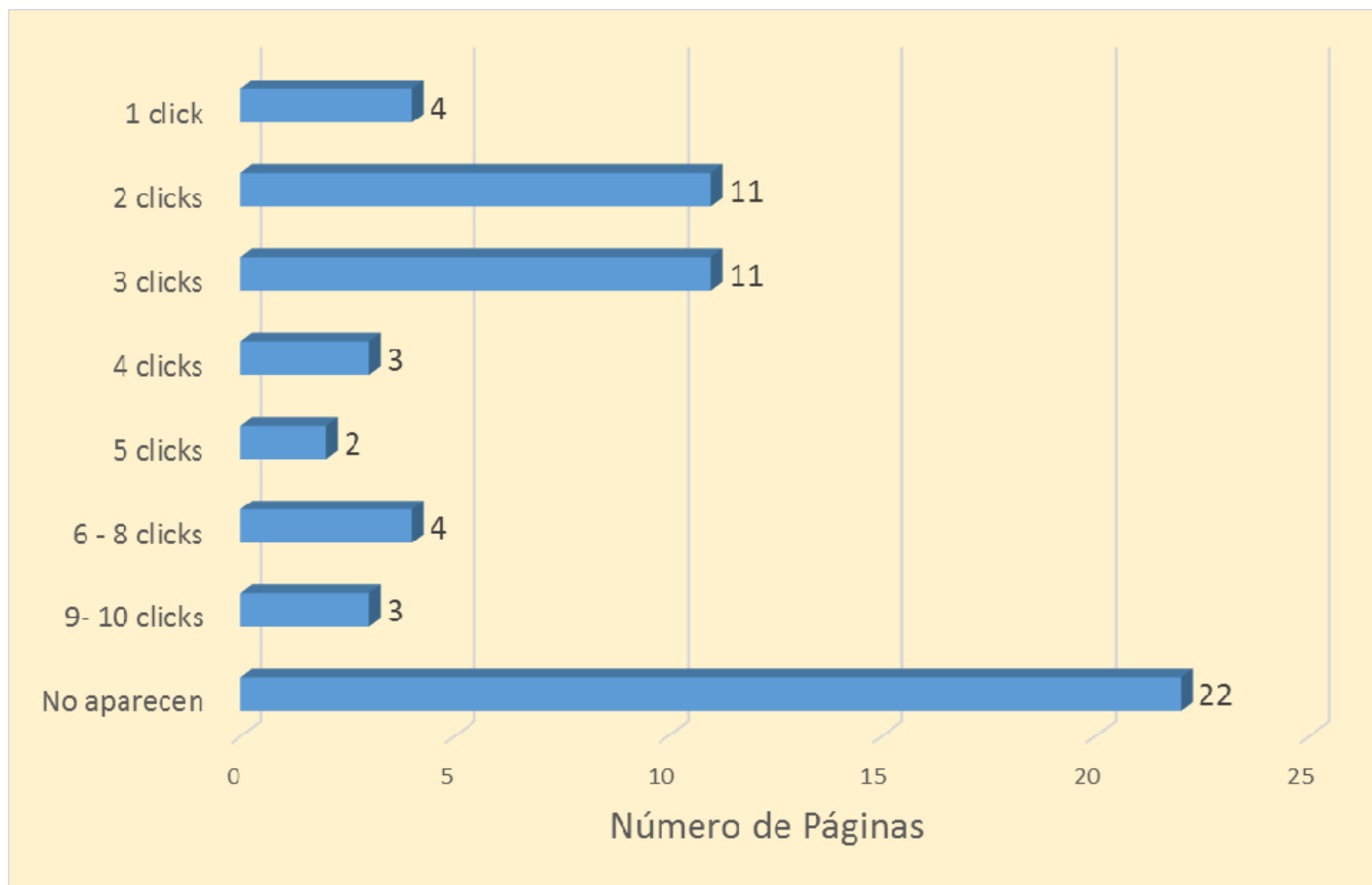
* 60 Universidades

Búsqueda del plan estratégico en Google



* 60 Universidades

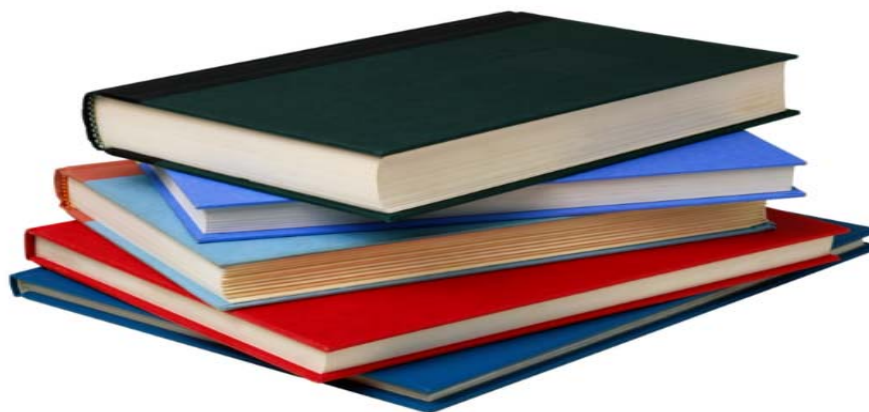
Número de Clicks desde el “home page” para llegar al Plan Estratégico



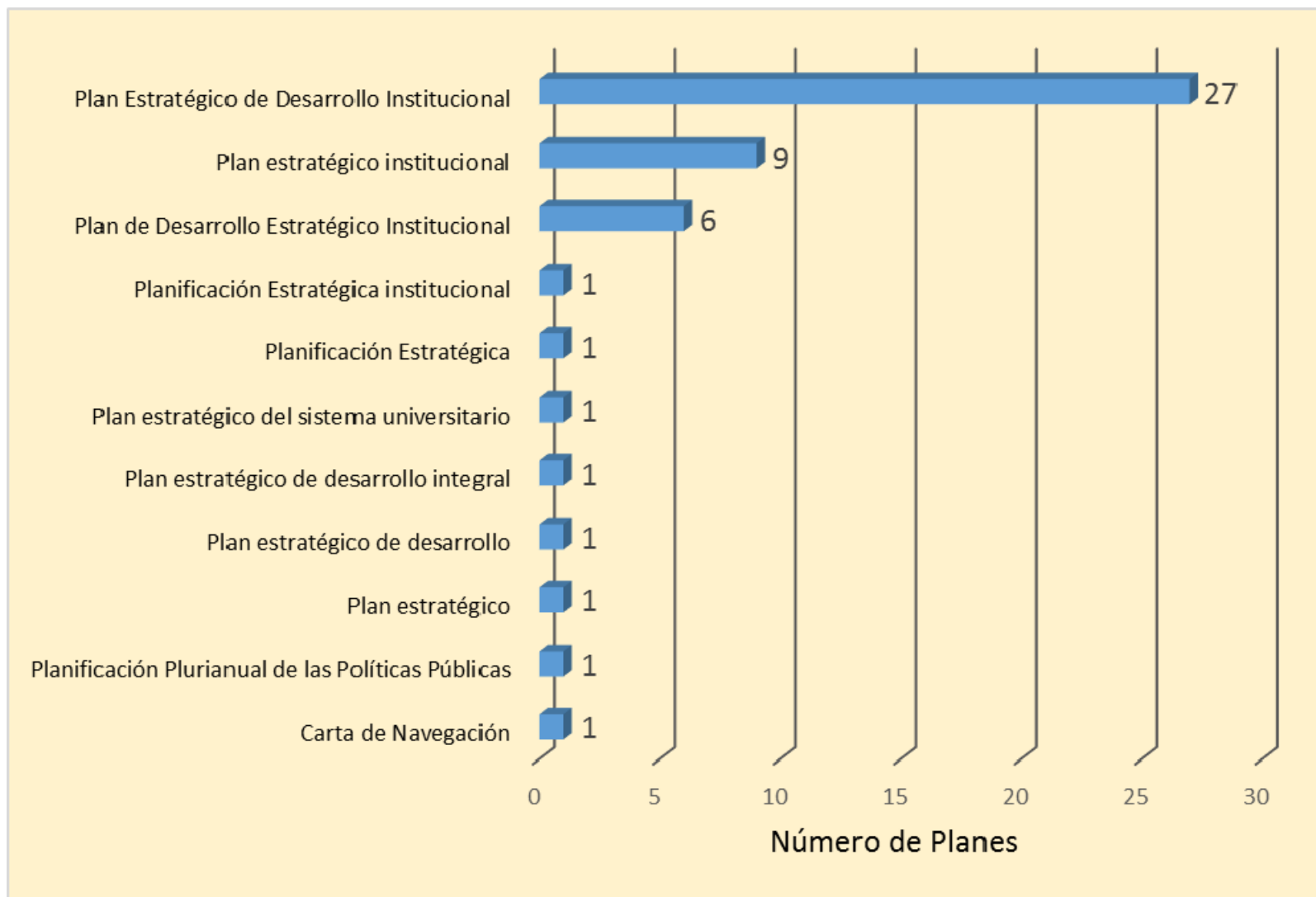
* 60 Universidades

Estudio de las Planificaciones Estratégicas

- 60 Instituciones de Educación Superior.
 - 10 planes estratégicos no se encontraron.
 - 50 Planes estratégicos descargados de la web.
 - 9 obsoletos
 - 41 vigentes



Nombre del Plan Estratégico



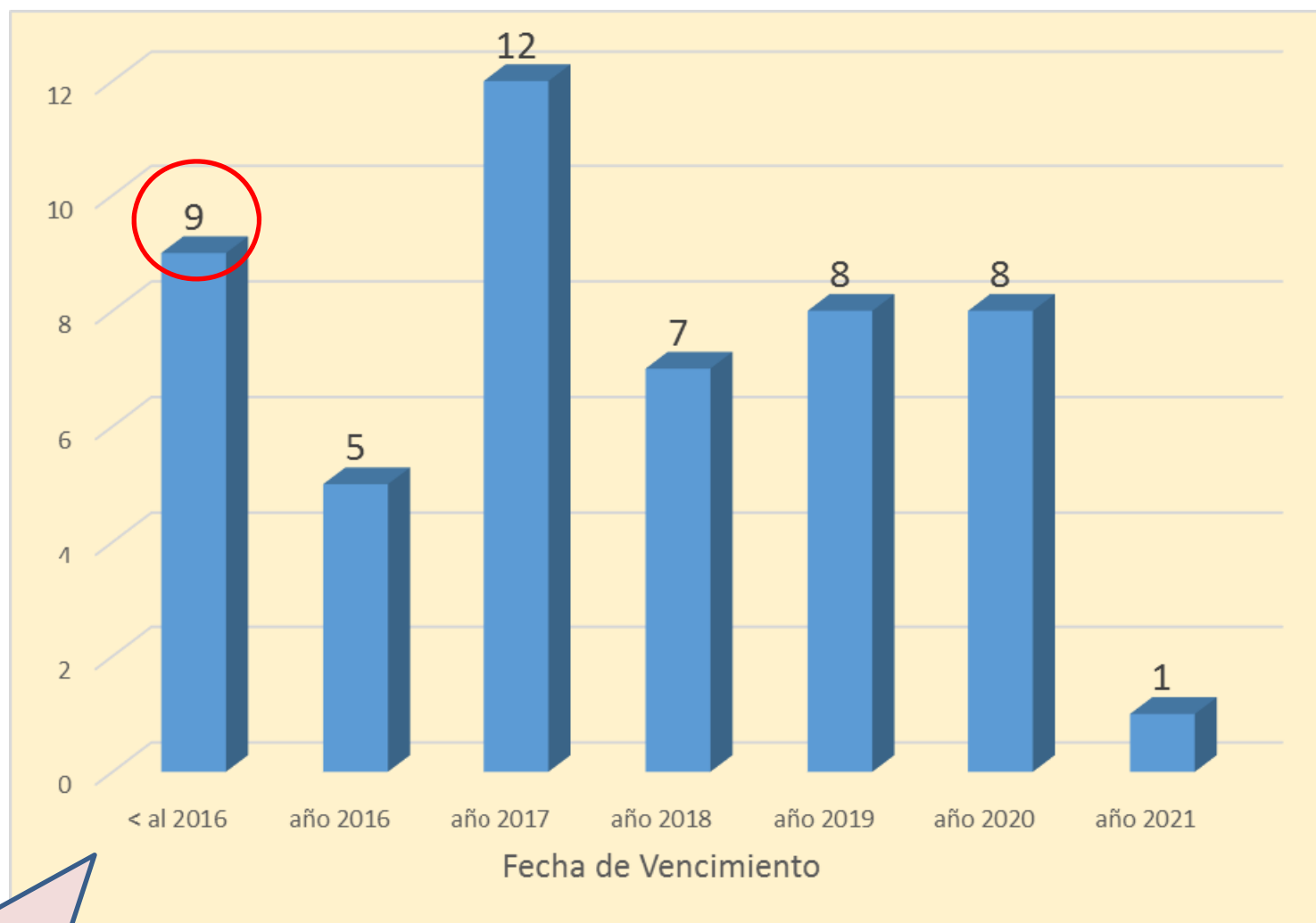
* 50 Universidades

Períodos de los Planes Estratégicos

Año inicio	Año final	Duración	Número de Planes
2004	2008	5	1
2008	2013	6	2
2009	2013	5	1
2010	2014	5	1
2011	2015	5	2
2011	2016	6	1
2011	2020	10	1
2012	2015	4	1
2012	2016	5	4
2012	2017	6	2
2013	2017	5	7
2014	2014	1	1
2014	2017	4	3
2014	2018	5	6
2014	2019	6	1
2014	2020	7	1
2015	2018	4	1
2015	2019	5	7
2015	2020	6	2
2016	2020	5	4
2016	2021	6	1

* 50 Universidades

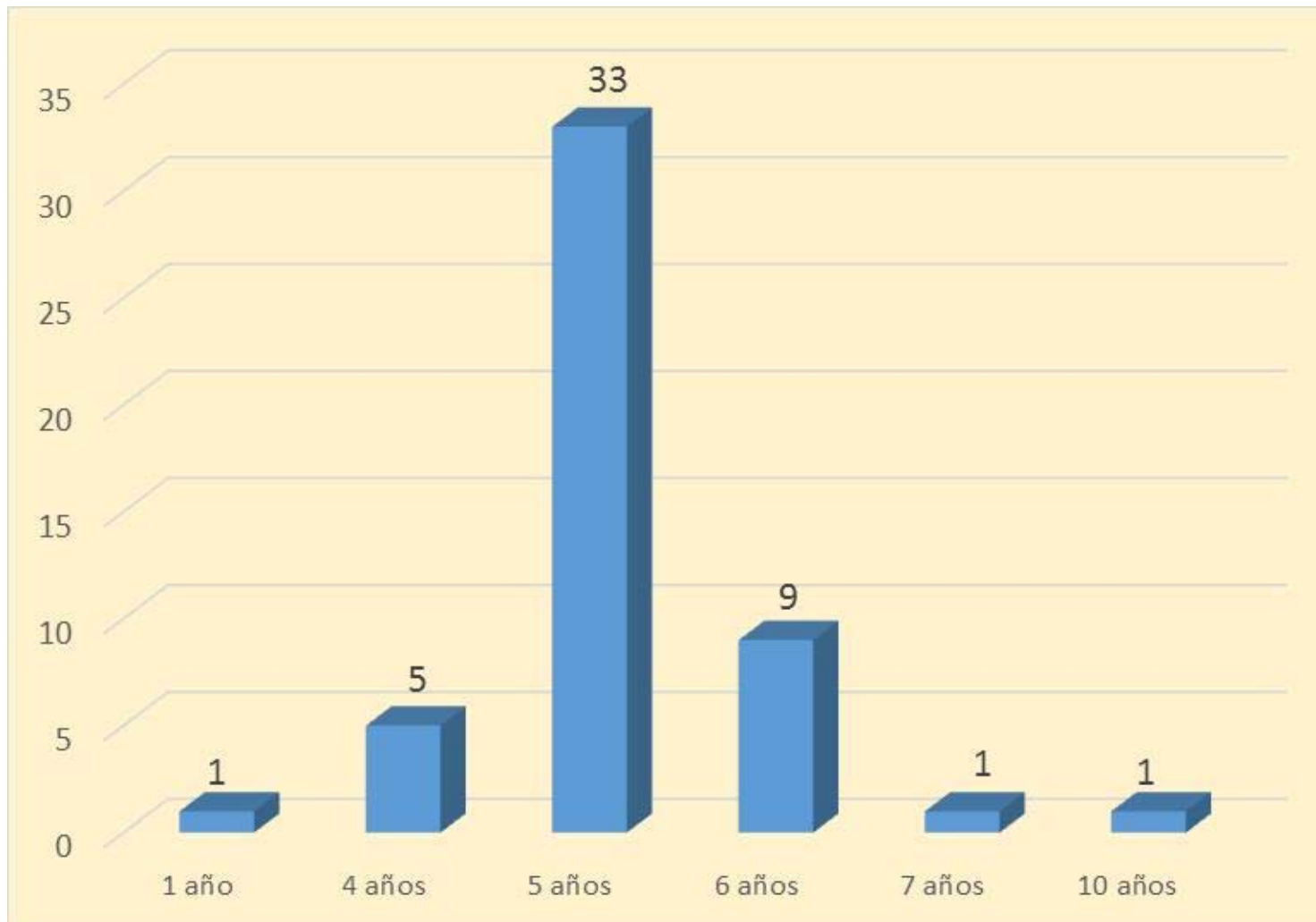
Fecha de vencimiento de los Planes Estratégicos



Al 2015, 2014, 2013 y 2008

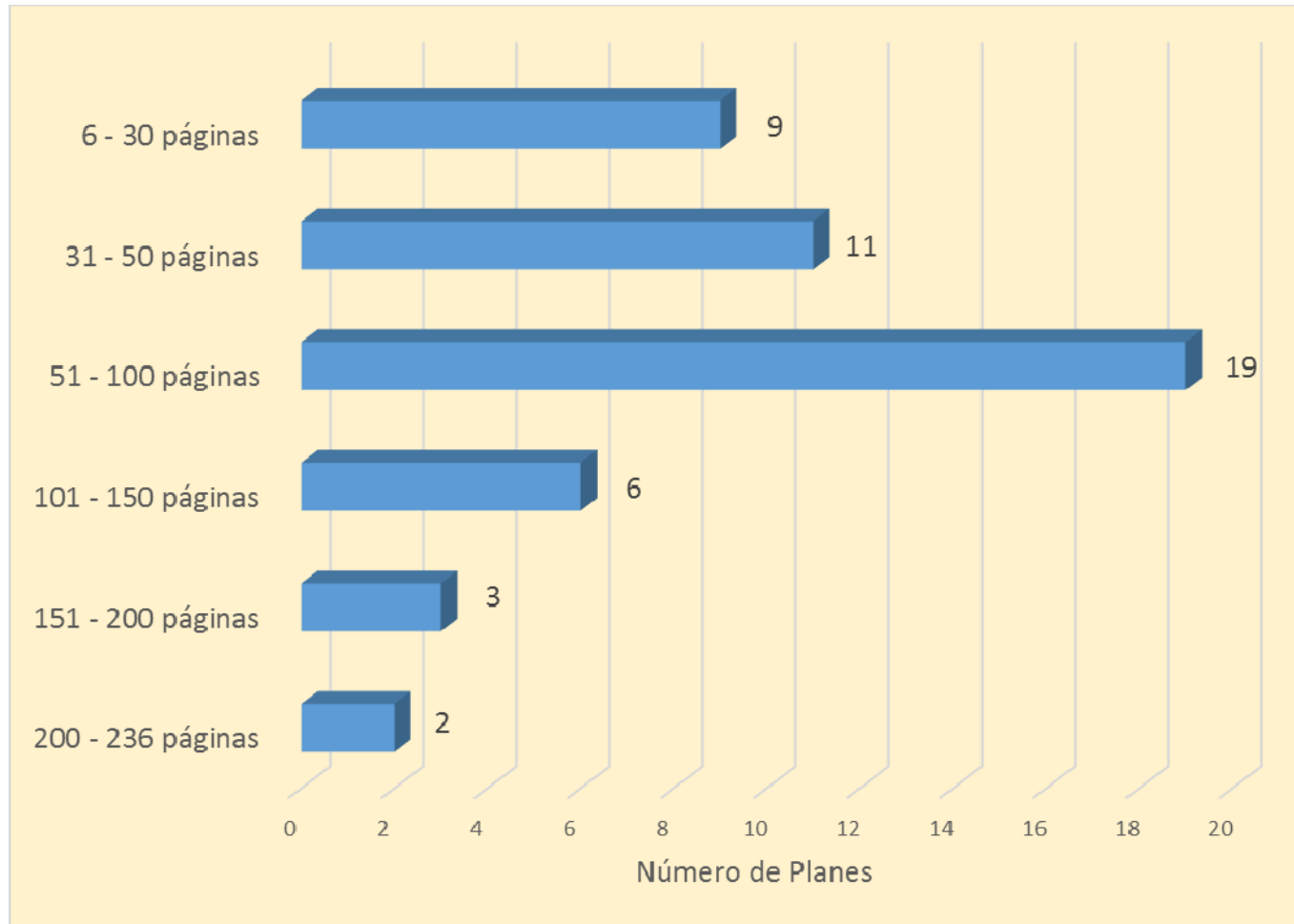
* 50 Universidades

Años de duración de los Planes Estratégicos



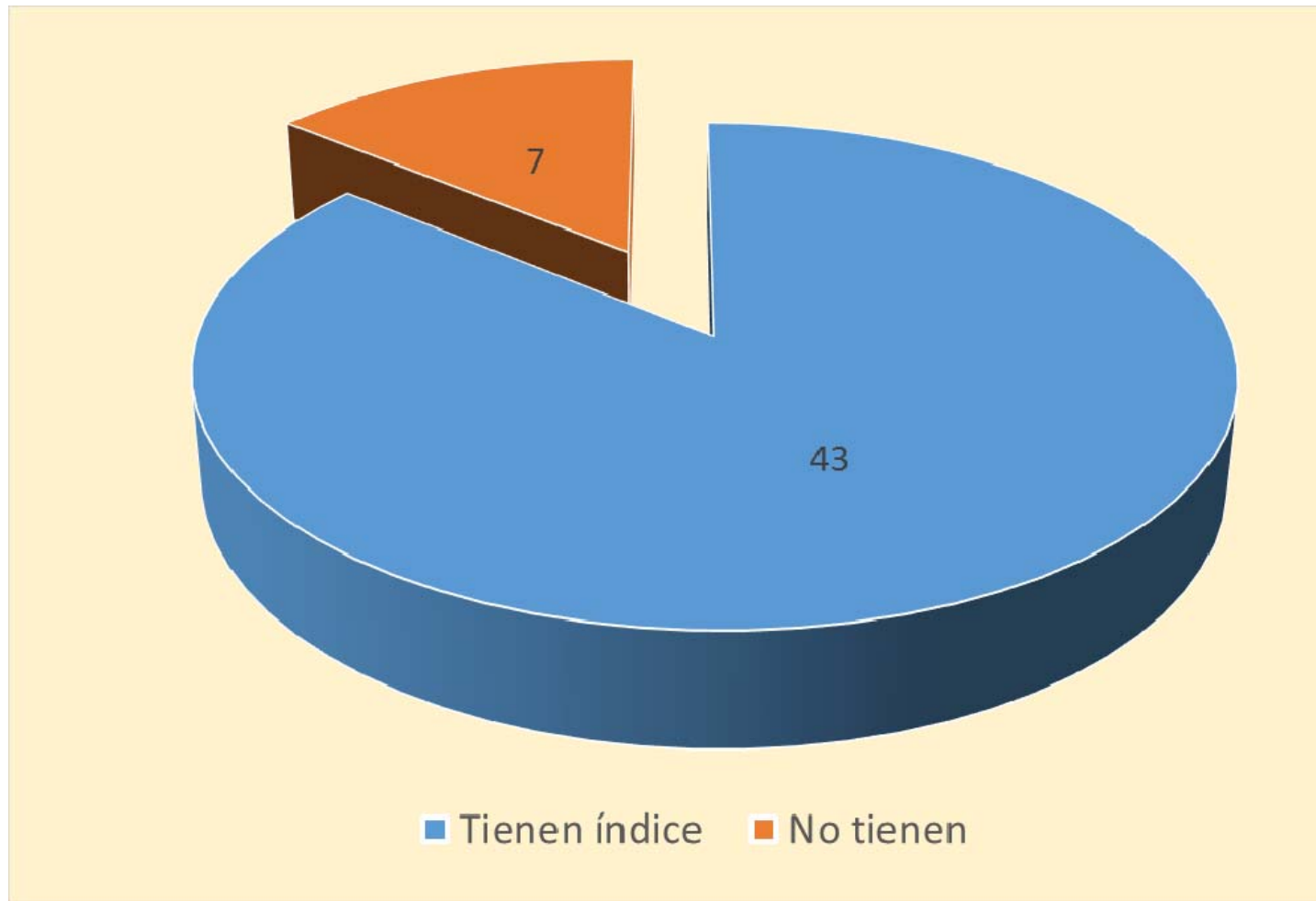
* 50 Universidades

Número de páginas de los Planes Estratégicos



* 50 Universidades

Planes Estratégicos con índice



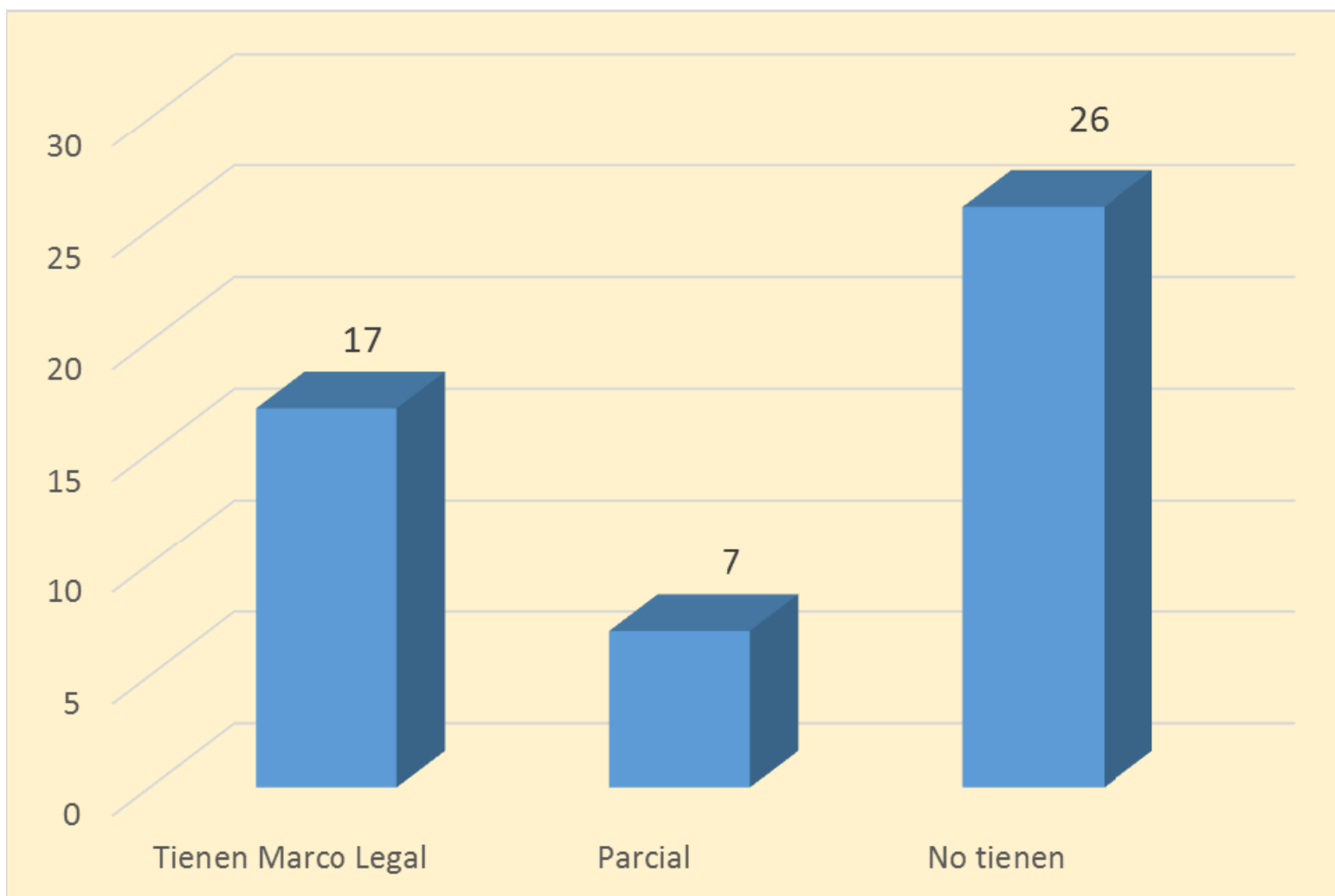
* 50 Universidades

Planes Estratégicos con Marco Legal

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley Orgánica de Educación Superior.
- Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Superior
- Reglamento de régimen académico.
- Código orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.
- Ley de creación de la institución.
- Plan Nacional del Buen Vivir.
- Estatuto de la institución.
- Reglamentos internos de la institución.

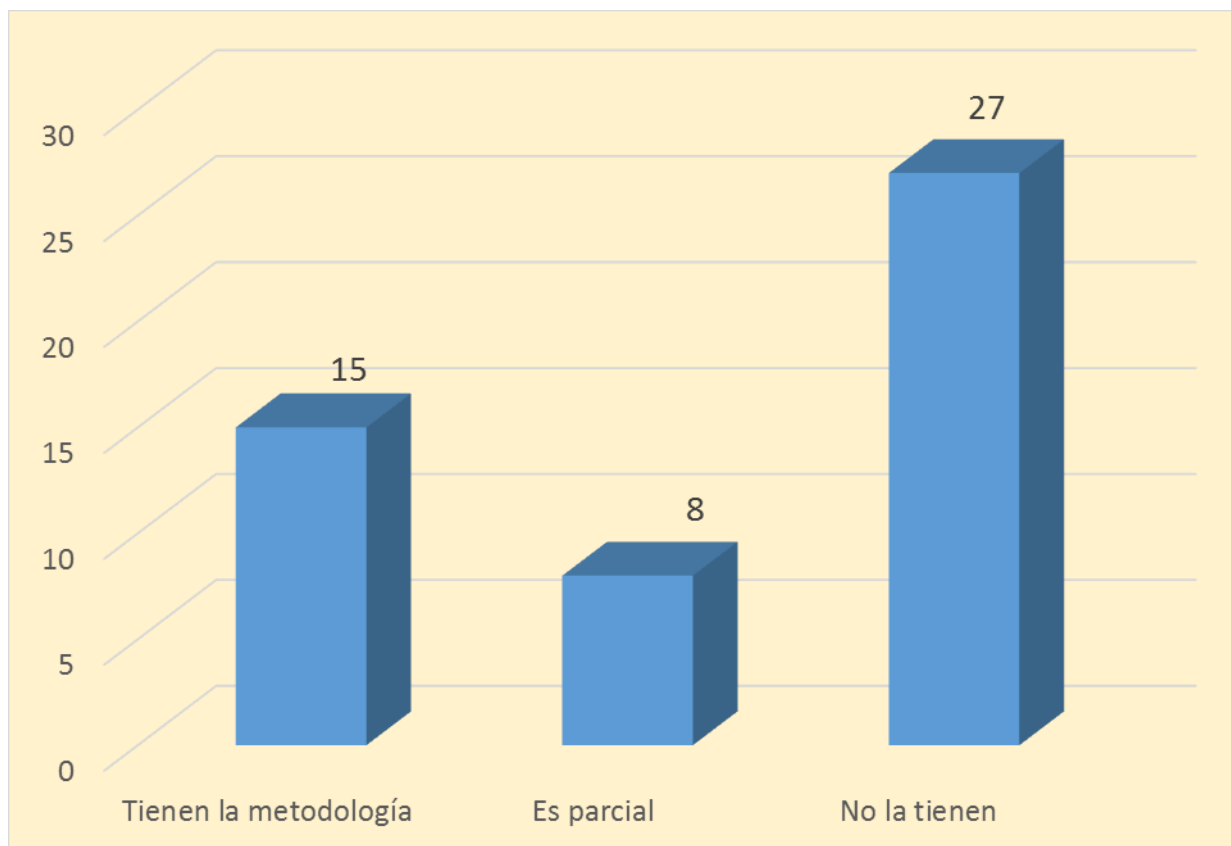
* 50 Universidades

Planes Estratégicos con Marco Legal



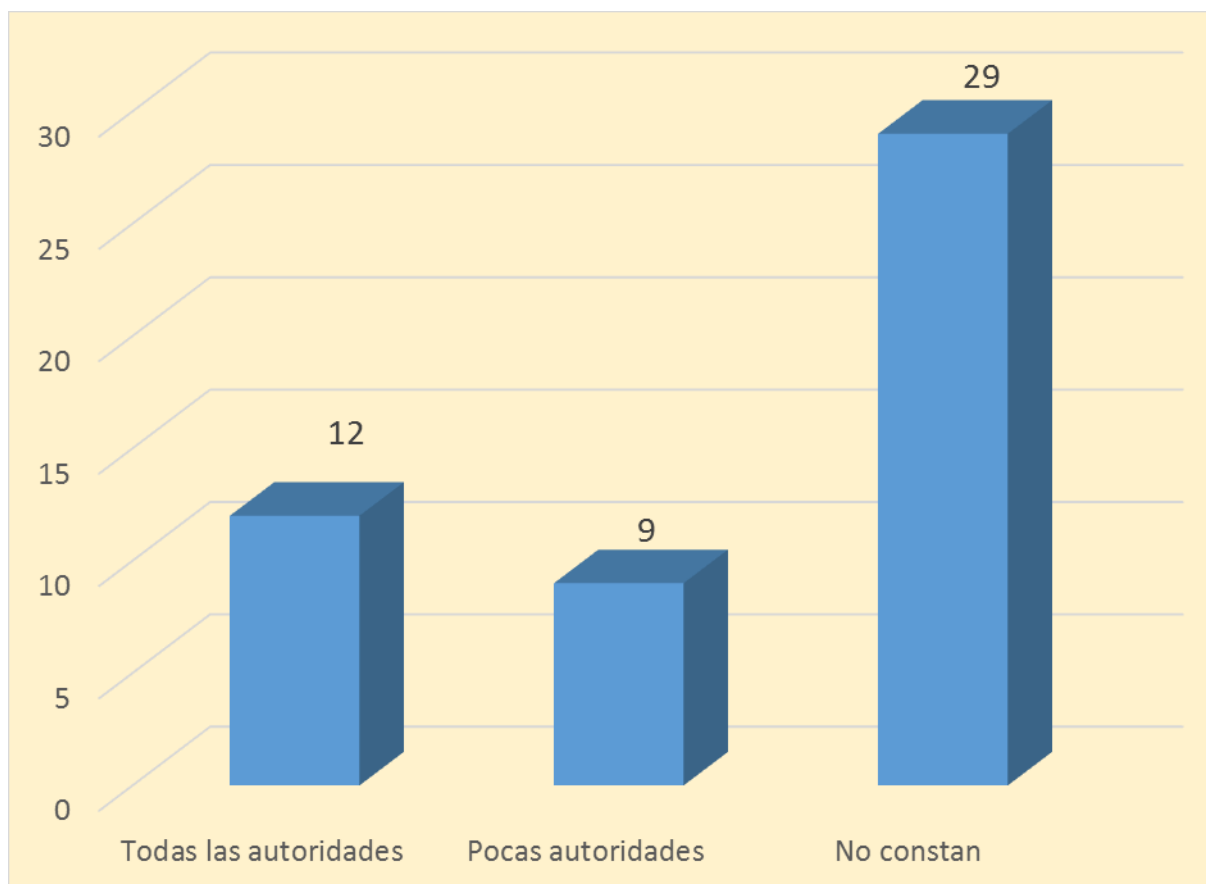
* 50 Universidades

Planes Estratégicos con marco metodológico



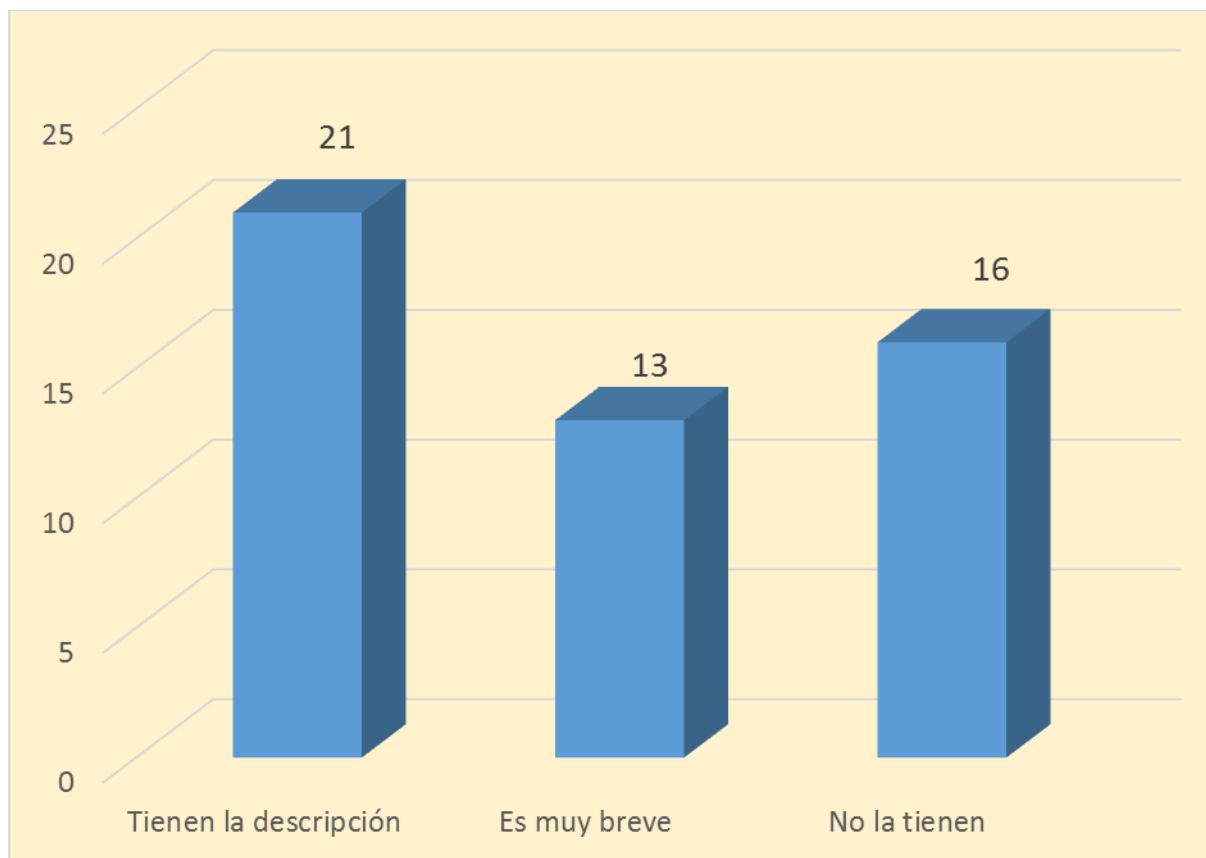
* 50 Universidades

Planes Estratégicos con las Autoridades



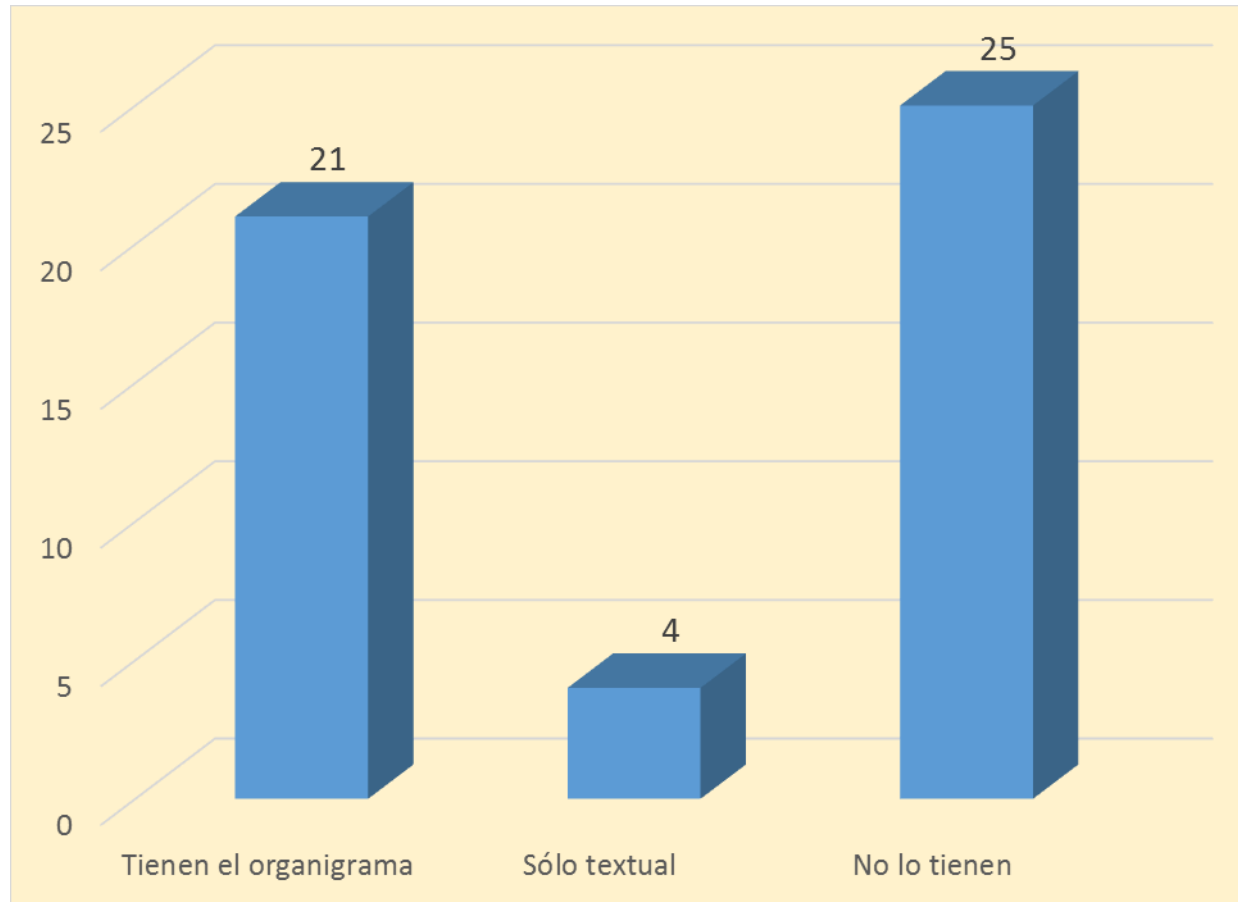
* 50 Universidades

Planes Estratégicos con la descripción de la institución (*)



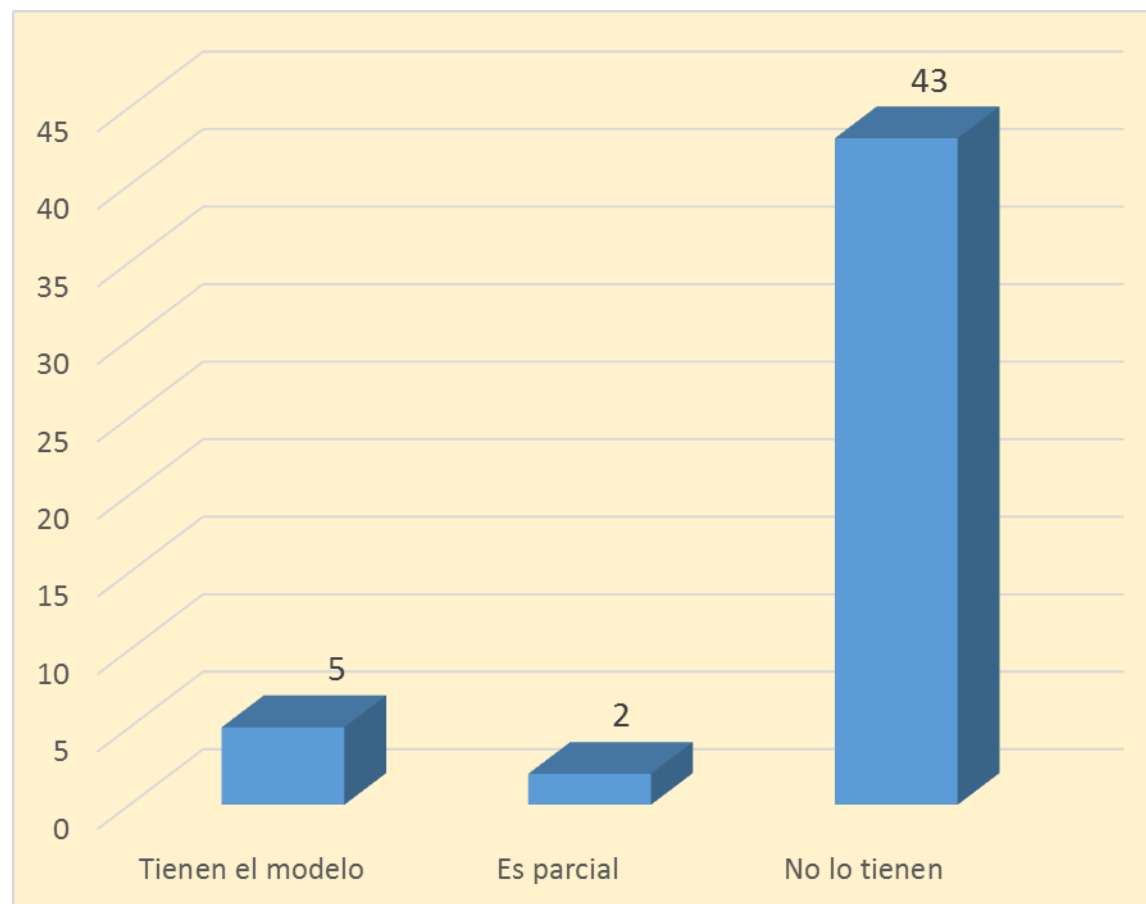
* 50 Universidades

Planes Estratégicos con la Estructura Organizacional



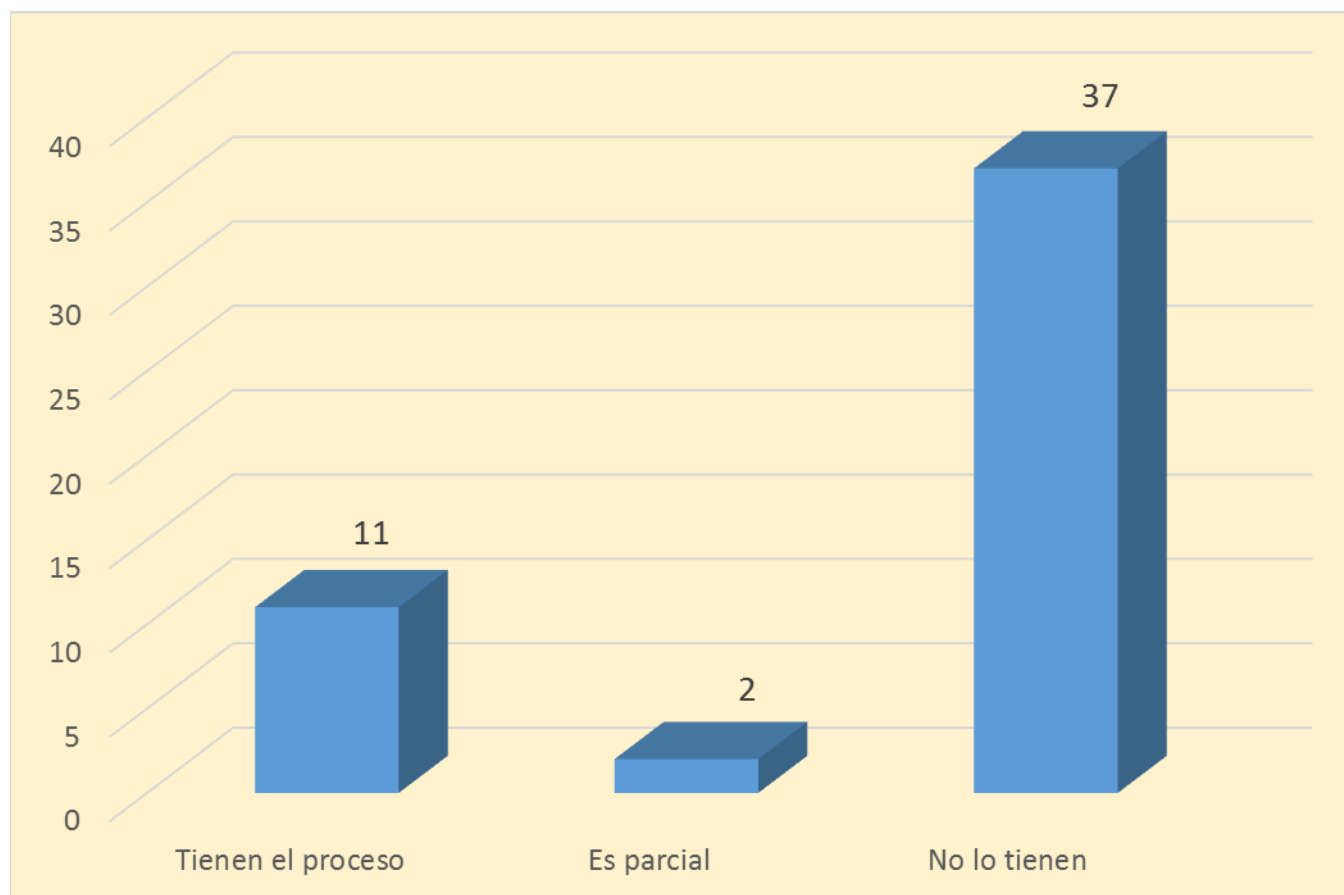
* 50 Universidades

Planes Estratégicos con el modelo pedagógico



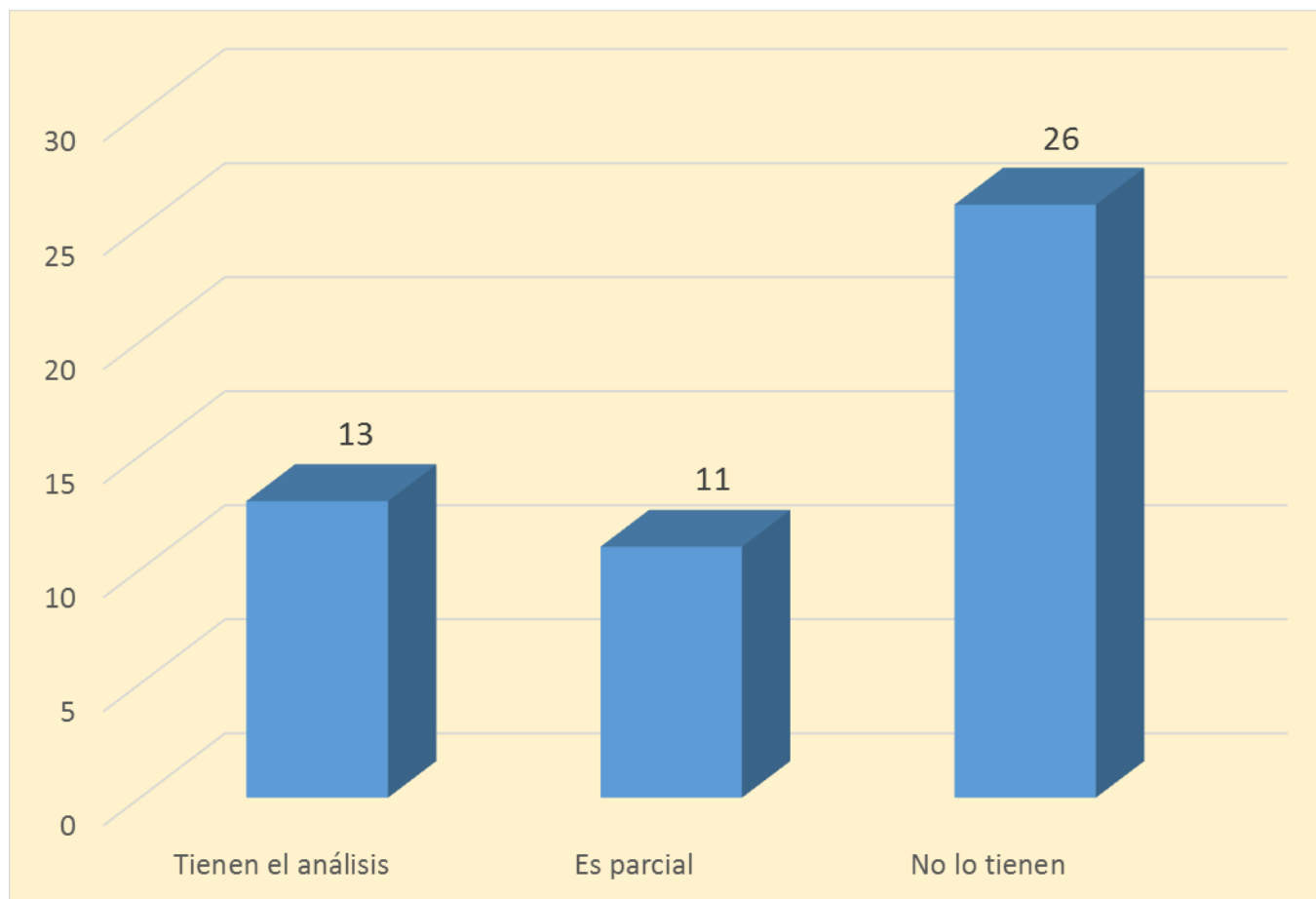
* 50 Universidades

Constan las actividades, planificación y participación en la elaboración del PEDI (*)



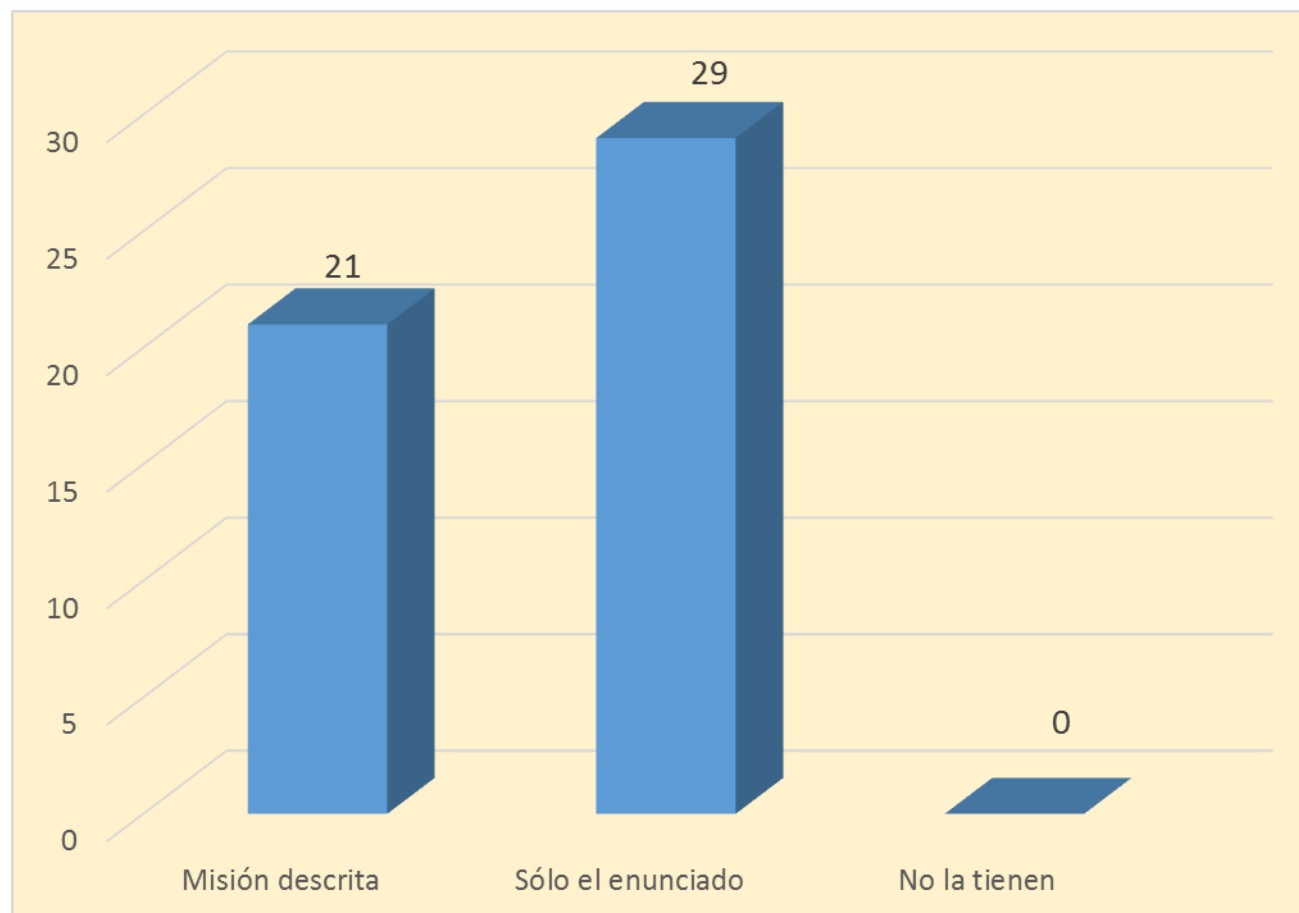
* 50 Universidades

Análisis del entorno: local, regional, nacional, e internacional (*)



* 50 Universidades

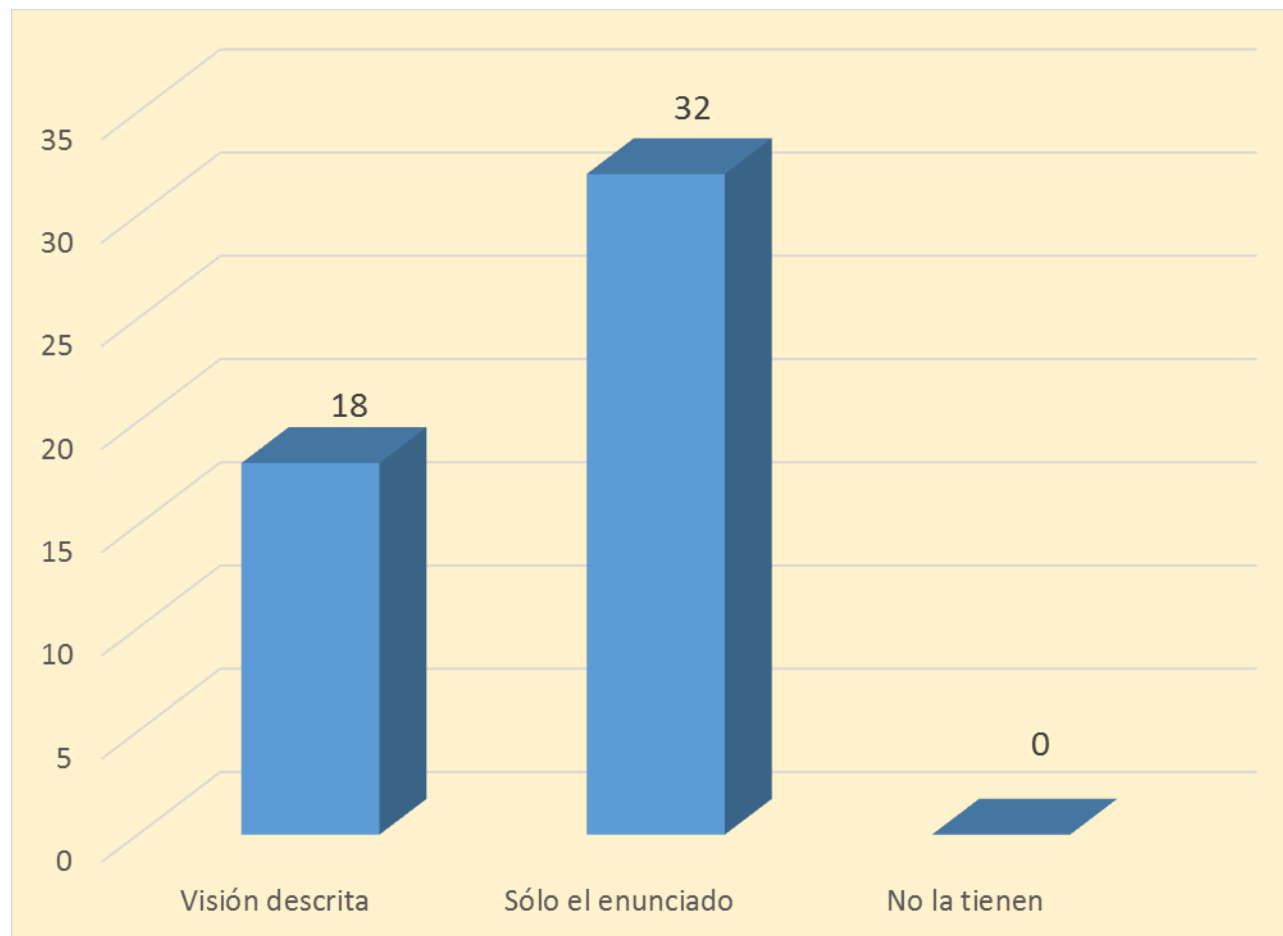
Planes Estratégicos con la Misión (*)



* 50 Universidades

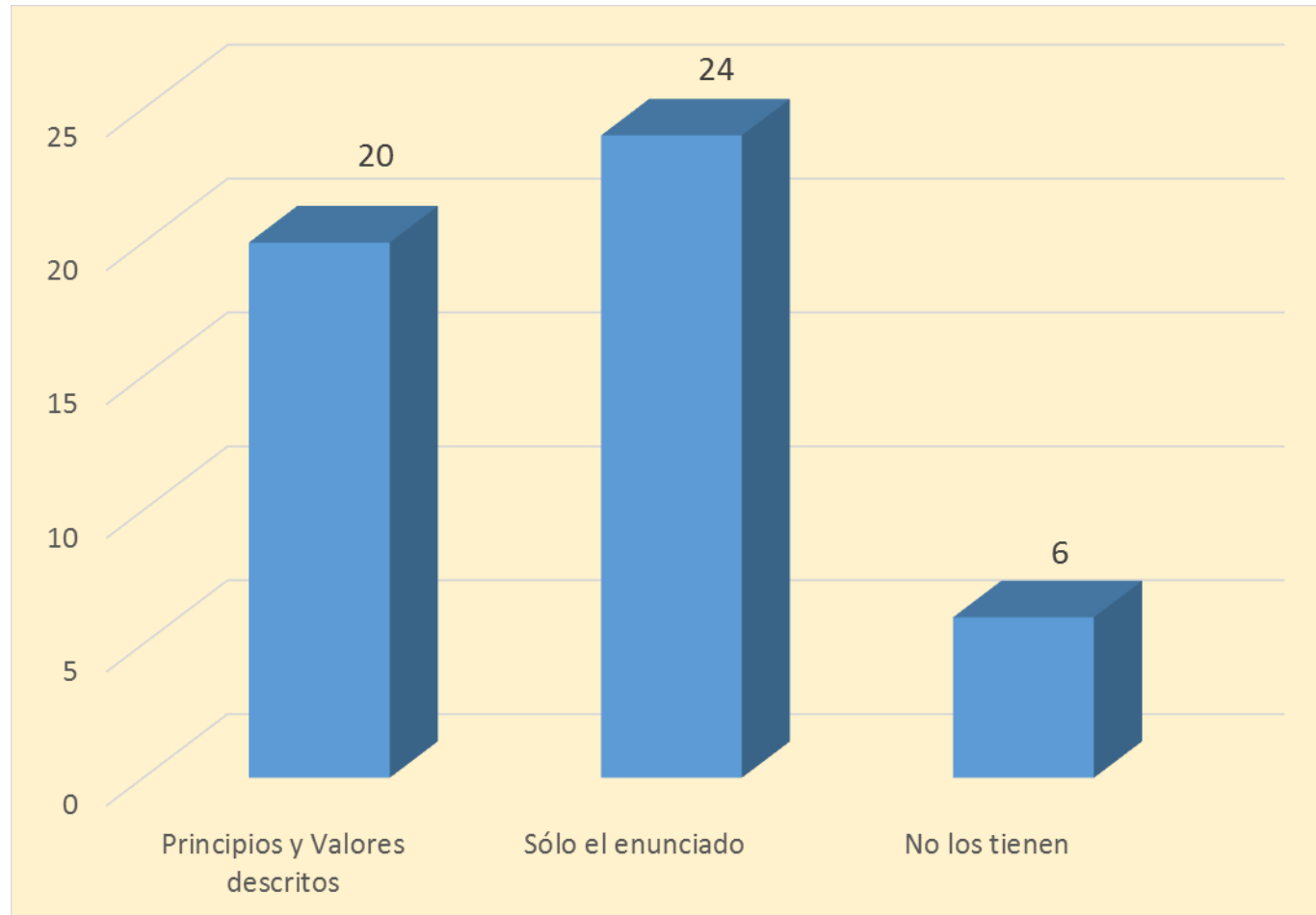
Master Jorge Lombeida Chávez

Planes Estratégicos con la Visión (*)



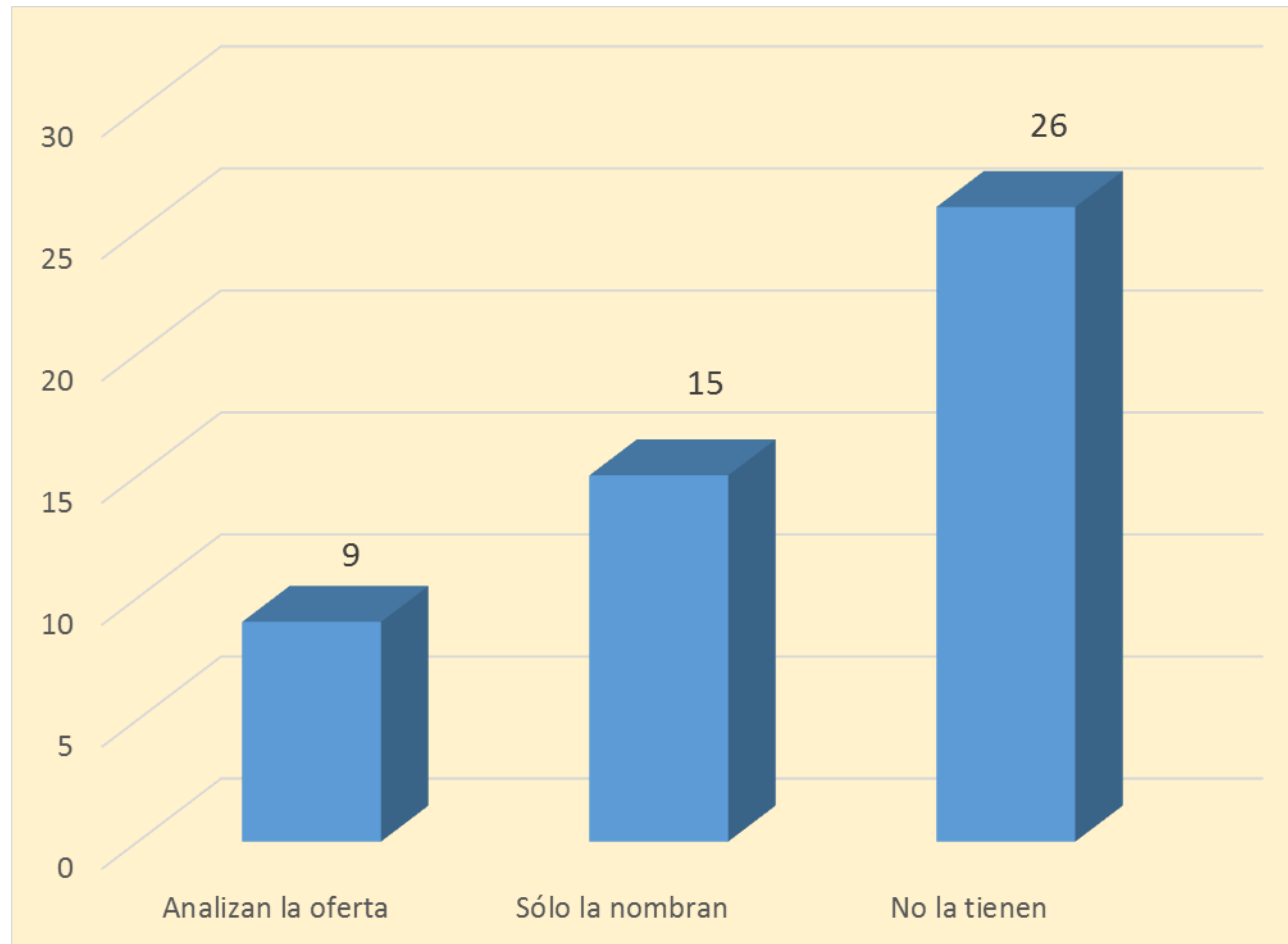
* 50 Universidades

Planes Estratégicos con los Principios y Valores institucionales (*)



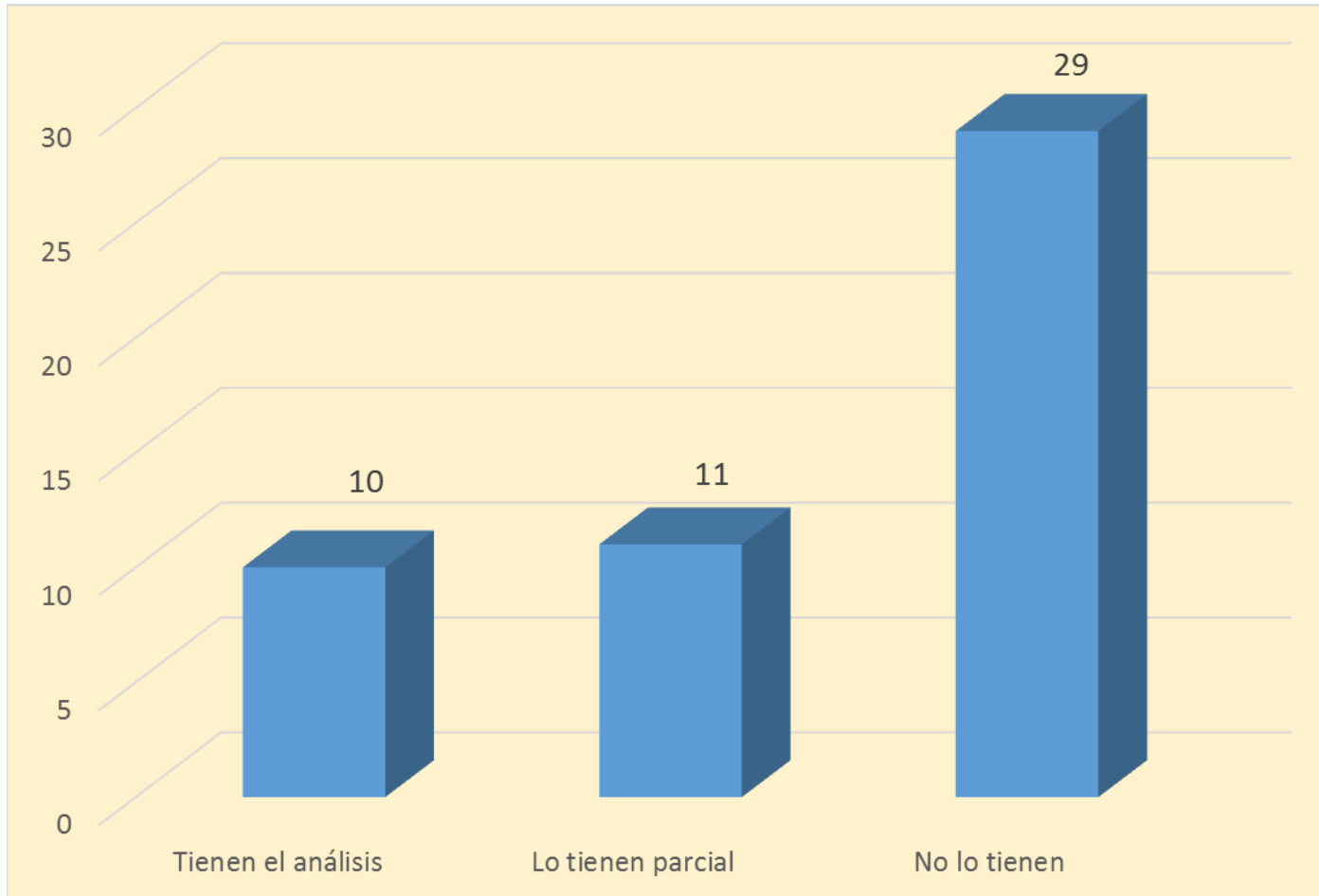
* 50 Universidades

Planes Estratégicos con el análisis de la Oferta Académica (*)



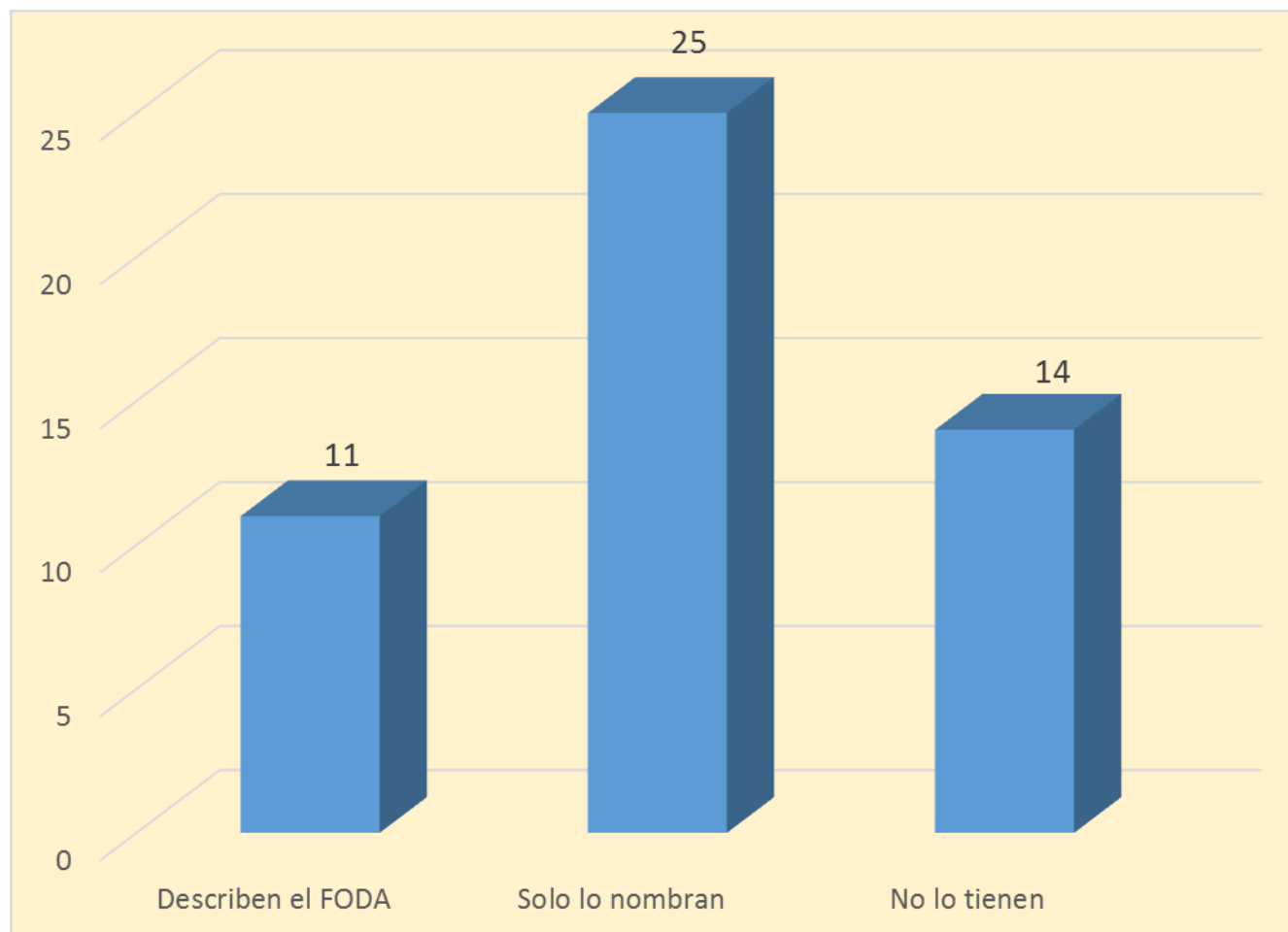
* 50 Universidades

Planes Estratégicos con el análisis de investigación, vinculación y finanzas (*)



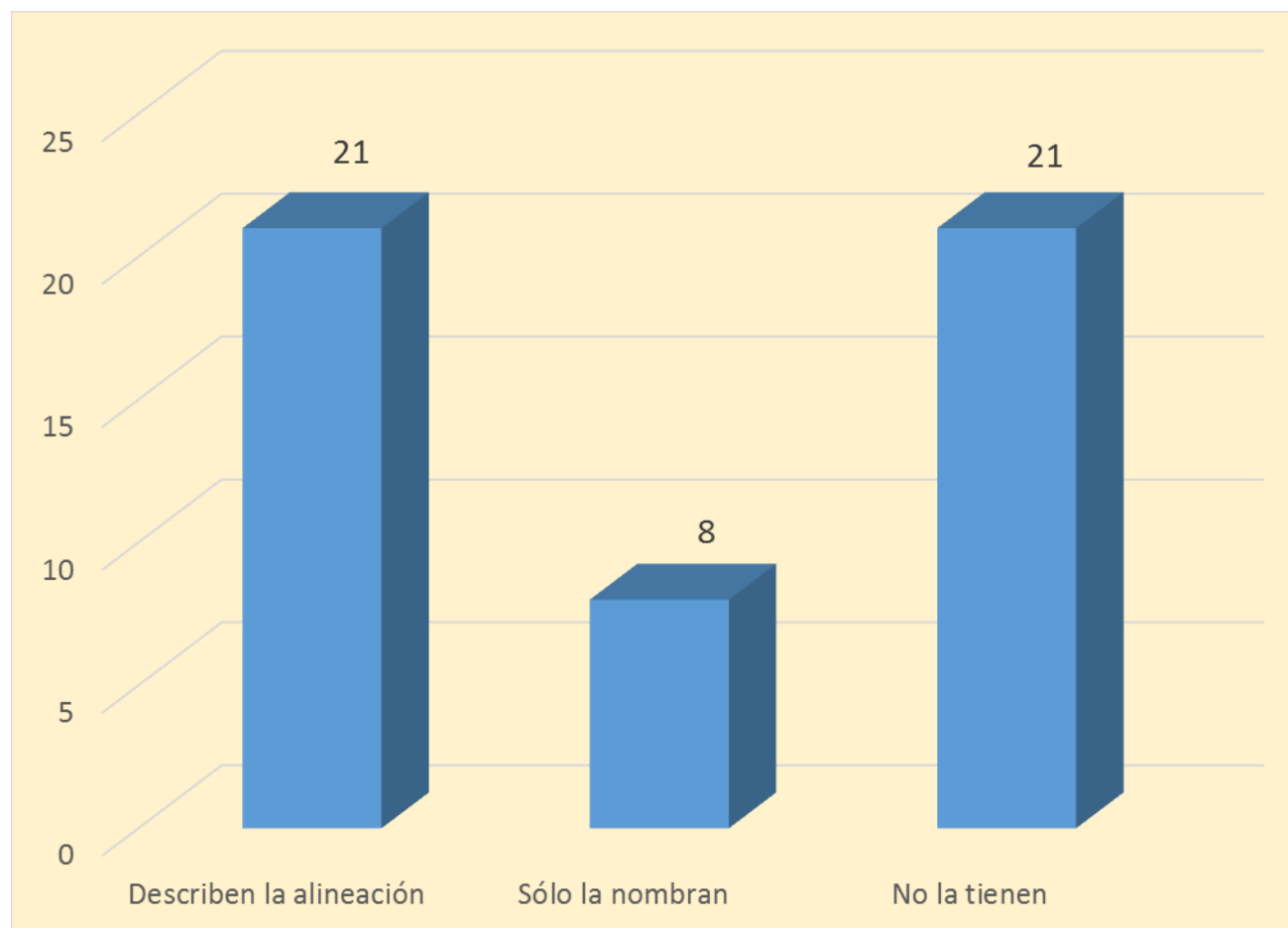
* 50 Universidades

Planes Estratégicos con el Análisis FODA



* 50 Universidades

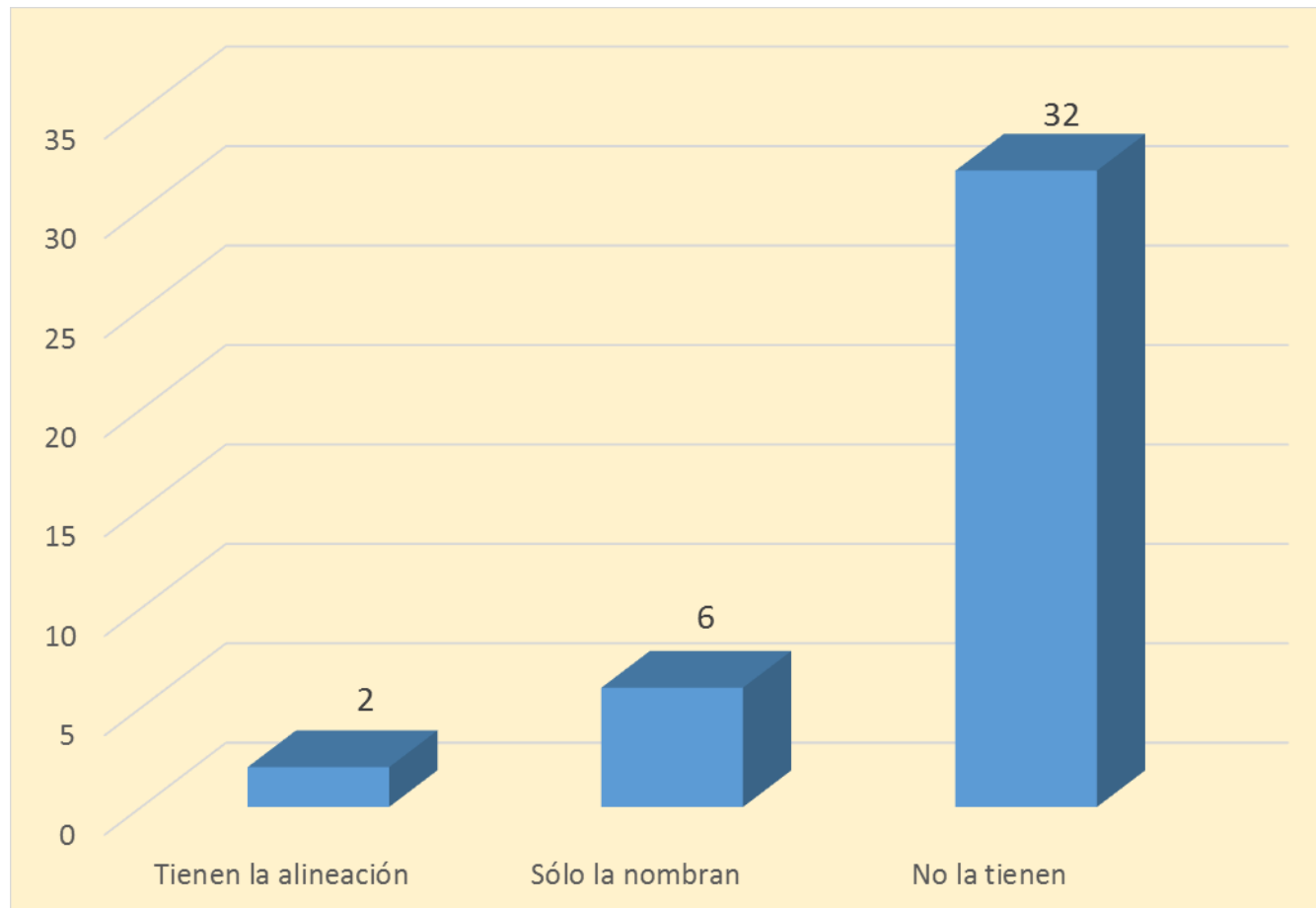
Planes Estratégicos con alineación al Plan Nacional del Buen Vivir



* 50 Universidades

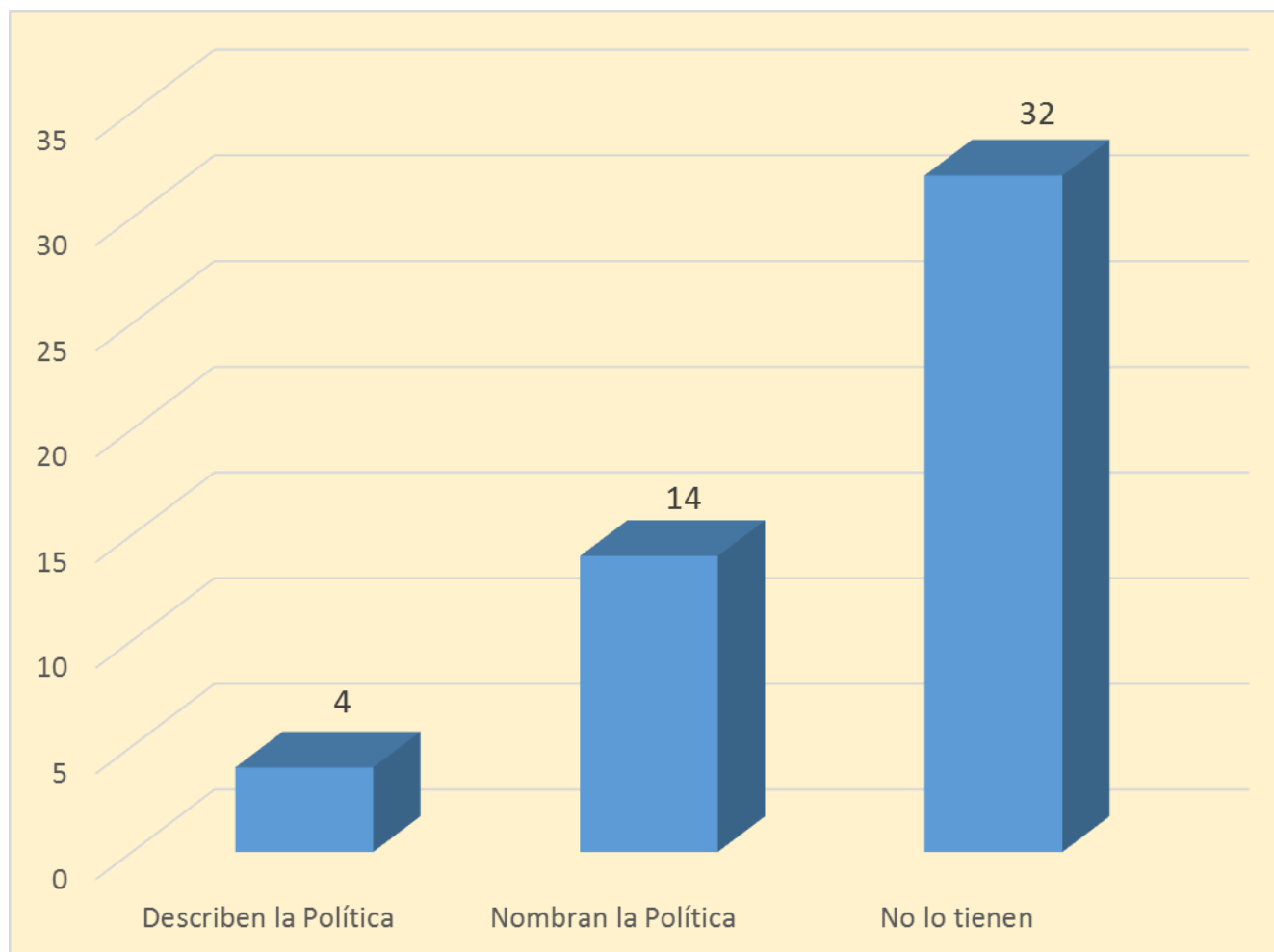
Master Jorge Lombeida Chávez

Planes Estratégicos con la alineación al Plan Nacional de Ciencia y Tecnología



* 50 Universidades

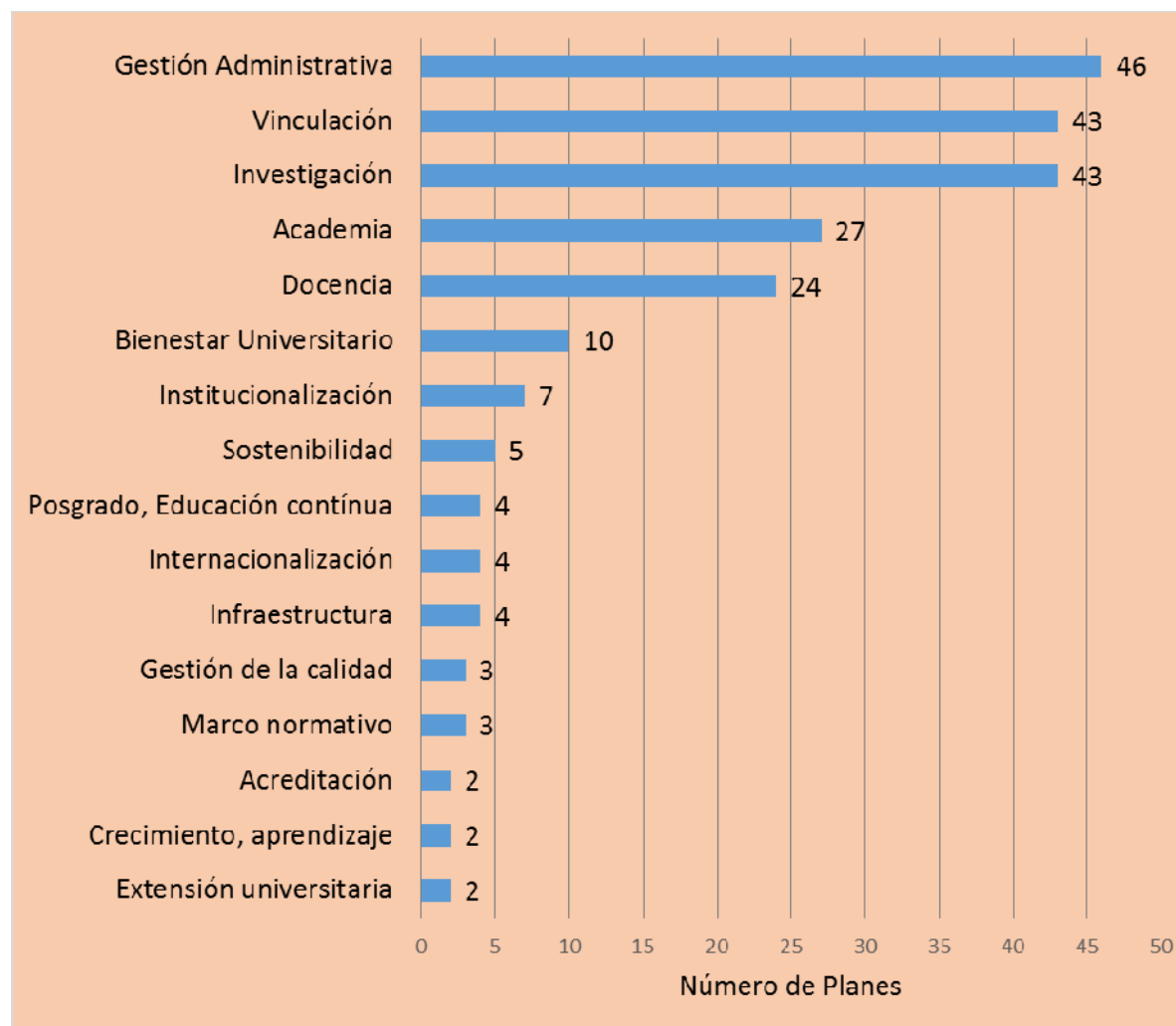
Planes Estratégicos con Política de Calidad



* 50 Universidades

Master Jorge Lombeida Chávez

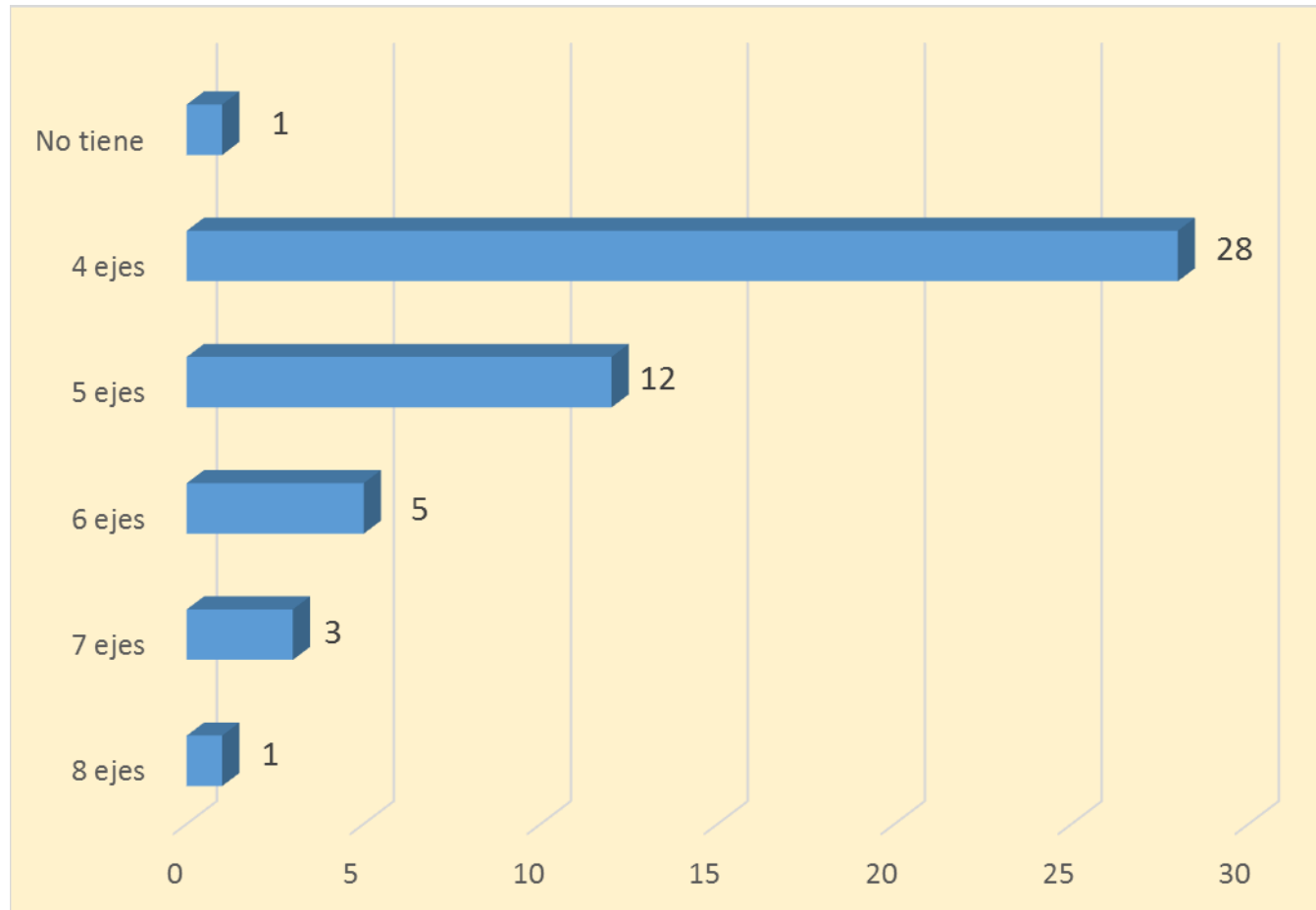
Ejes Estratégicos más comunes



Academia, investigación, vinculación (*)

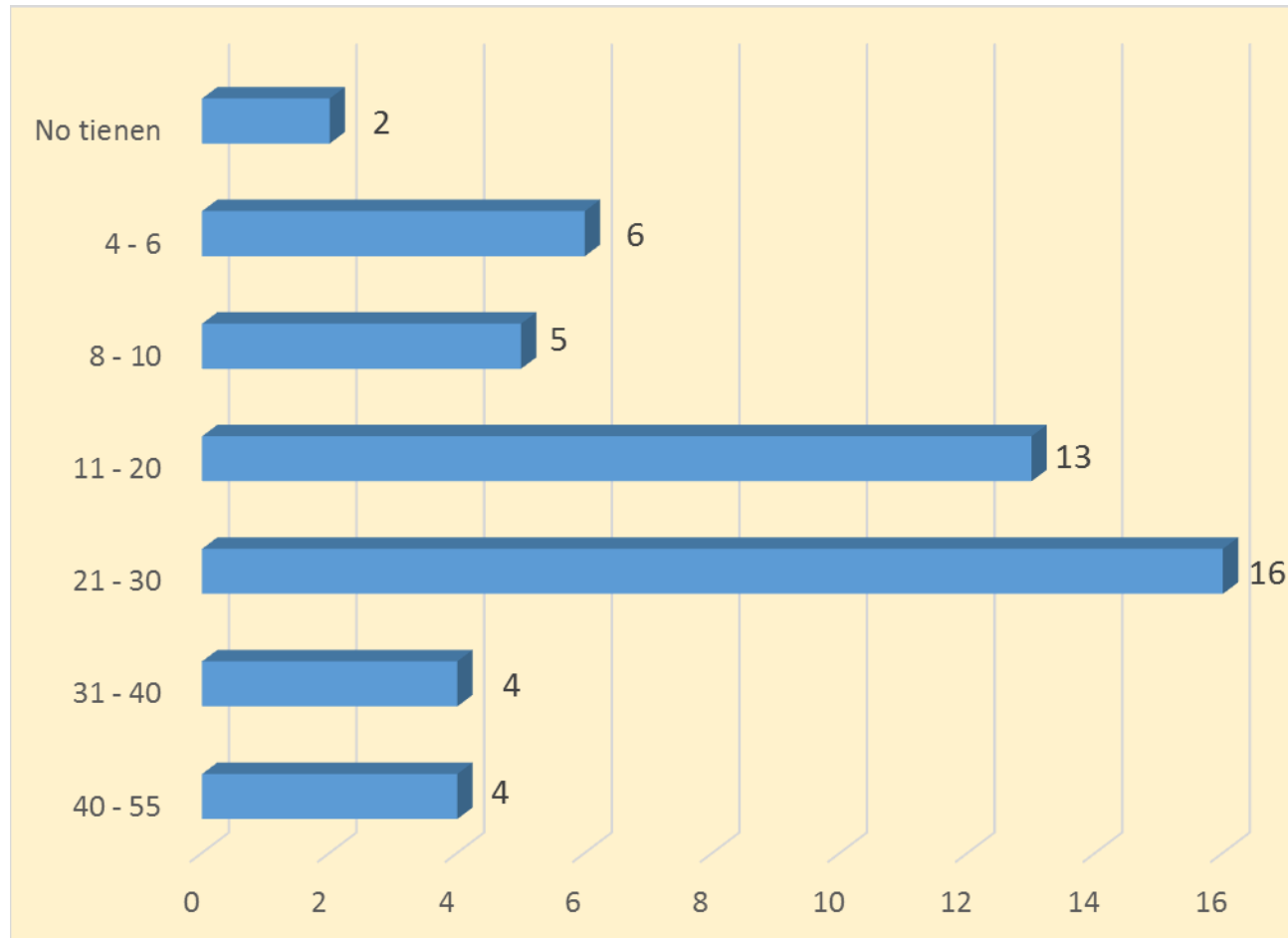
* 50 Universidades

Número de ejes estratégicos



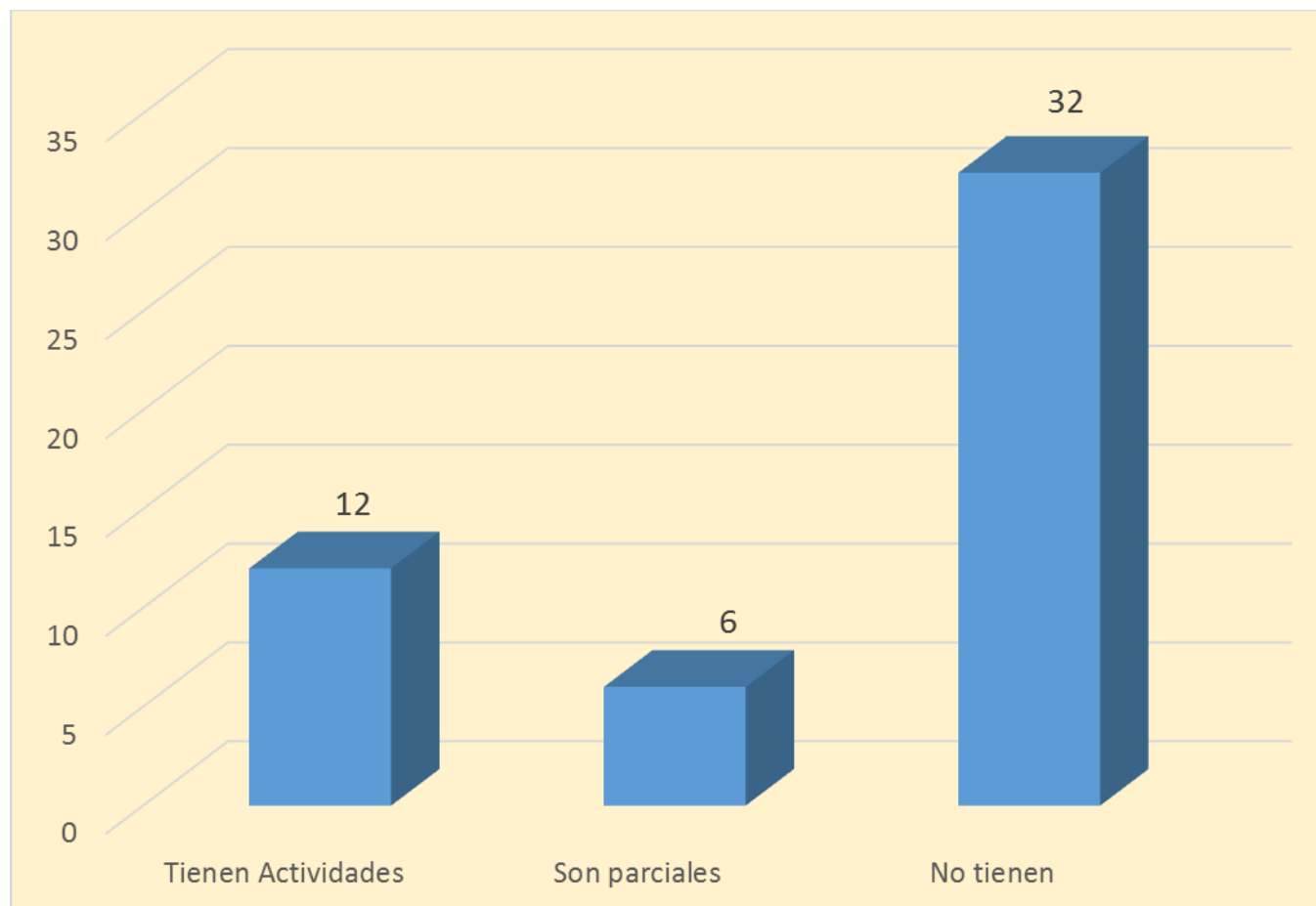
* 50 Universidades

Número de Objetivos Estratégicos



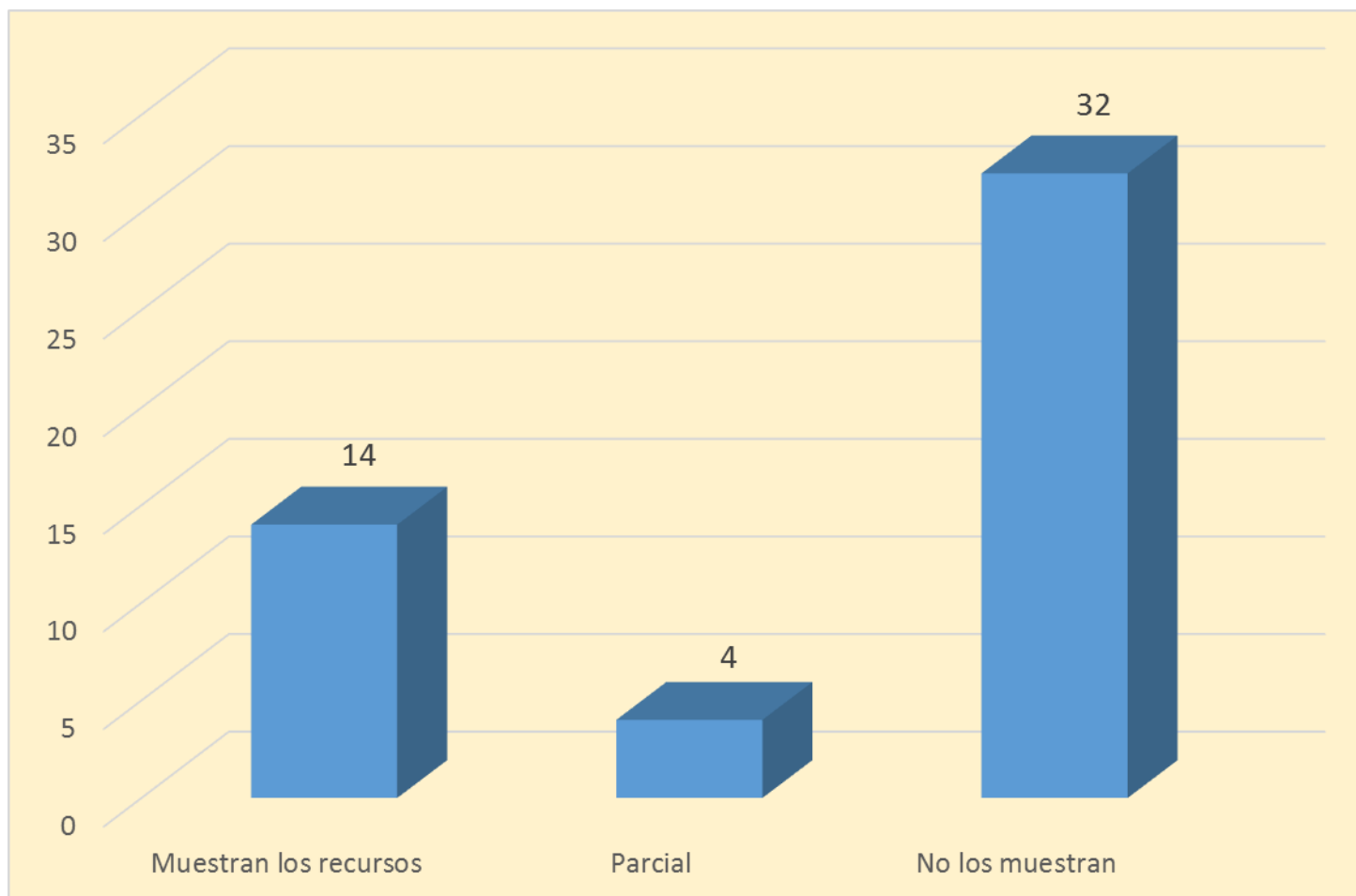
* 50 Universidades

Planes Estratégicos con actividades de acción



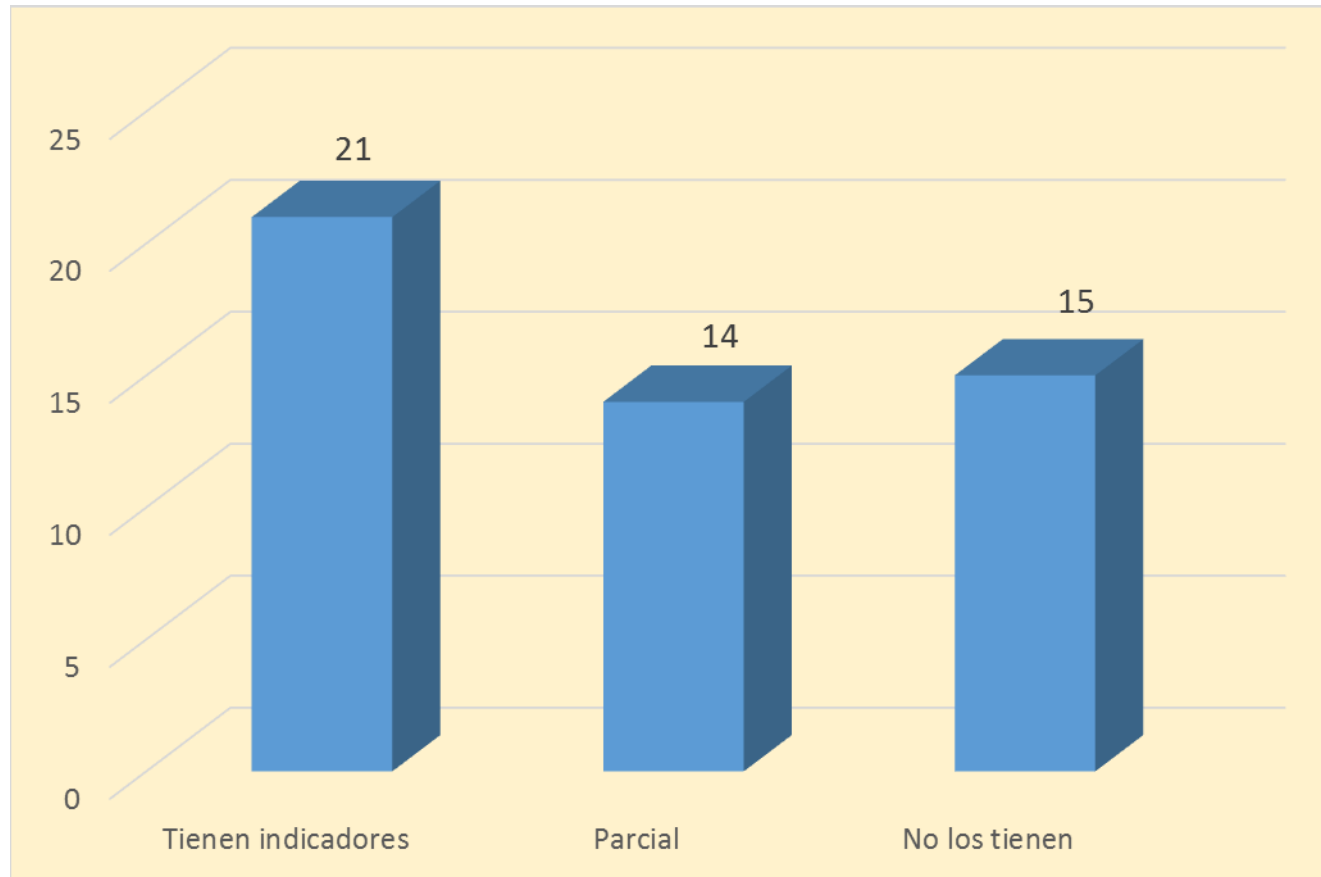
* 50 Universidades

Planes Estratégicos con recursos requeridos (*)



* 50 Universidades

Planes Estratégicos con indicadores de cumplimiento (*)

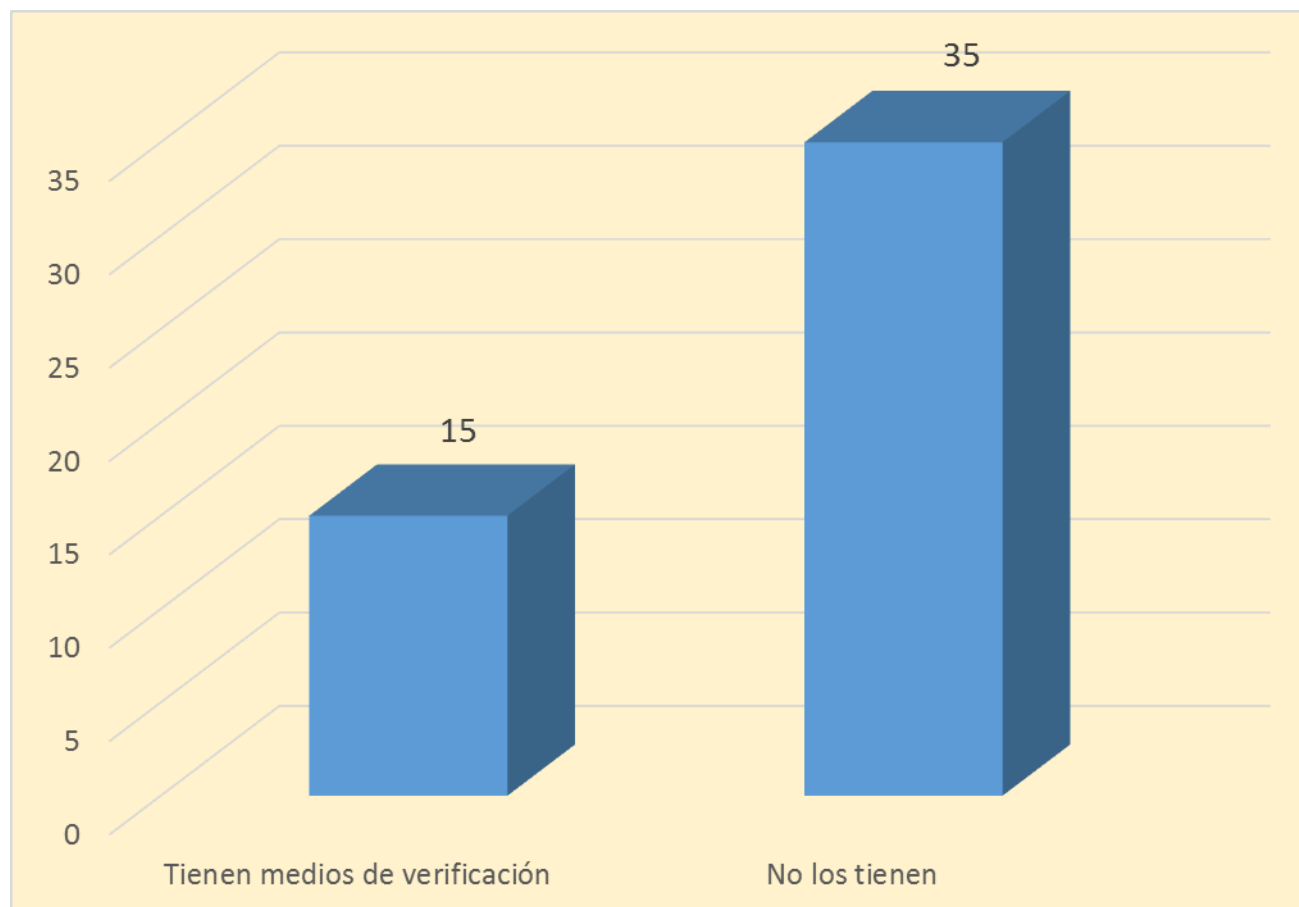


Objetivos medibles (*)

* 50 Universidades

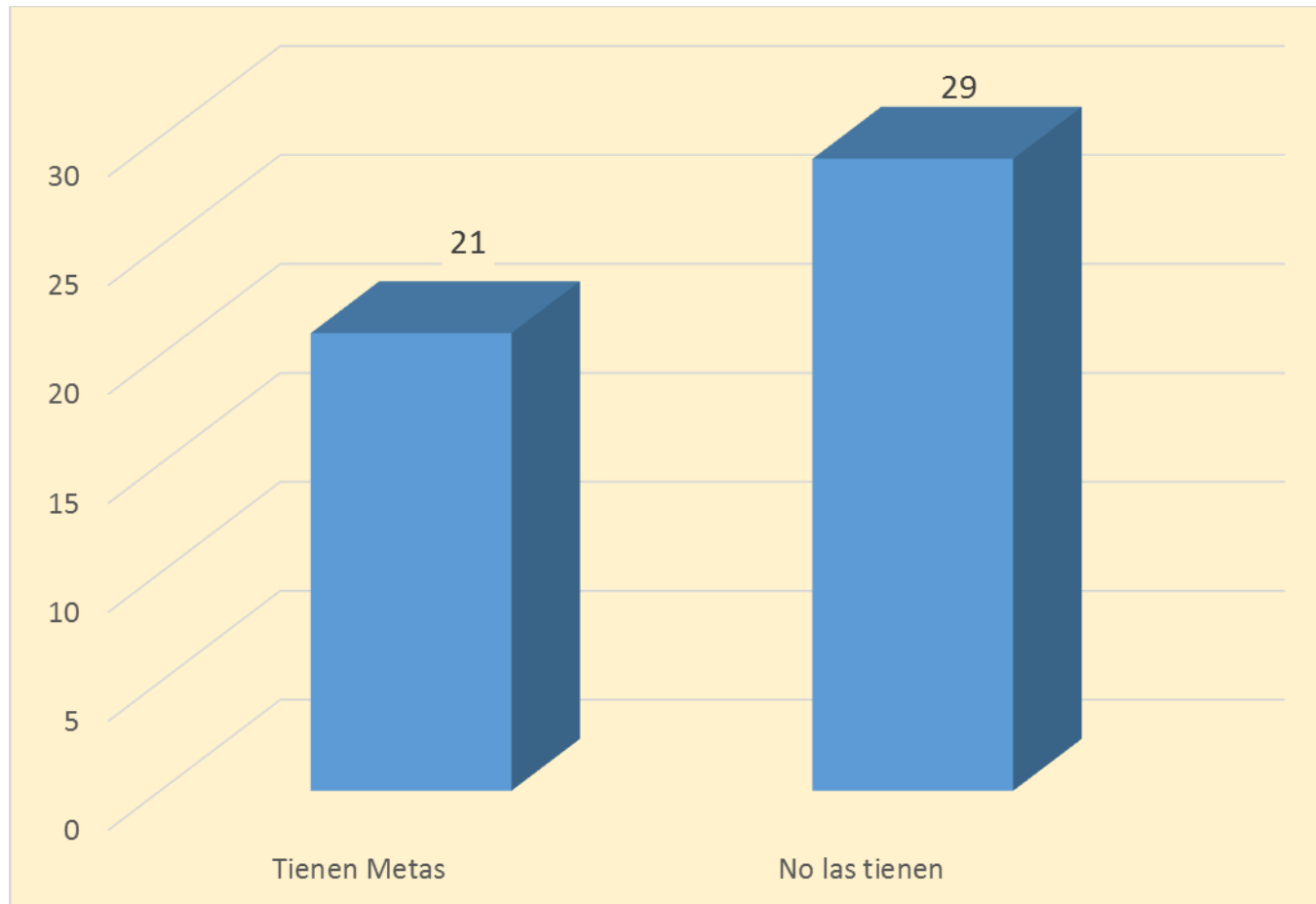
Master Jorge Lombeida Chávez

Planes Estratégicos con Medios de Verificación



* 50 Universidades

Planes Estratégicos con Metas por cumplir

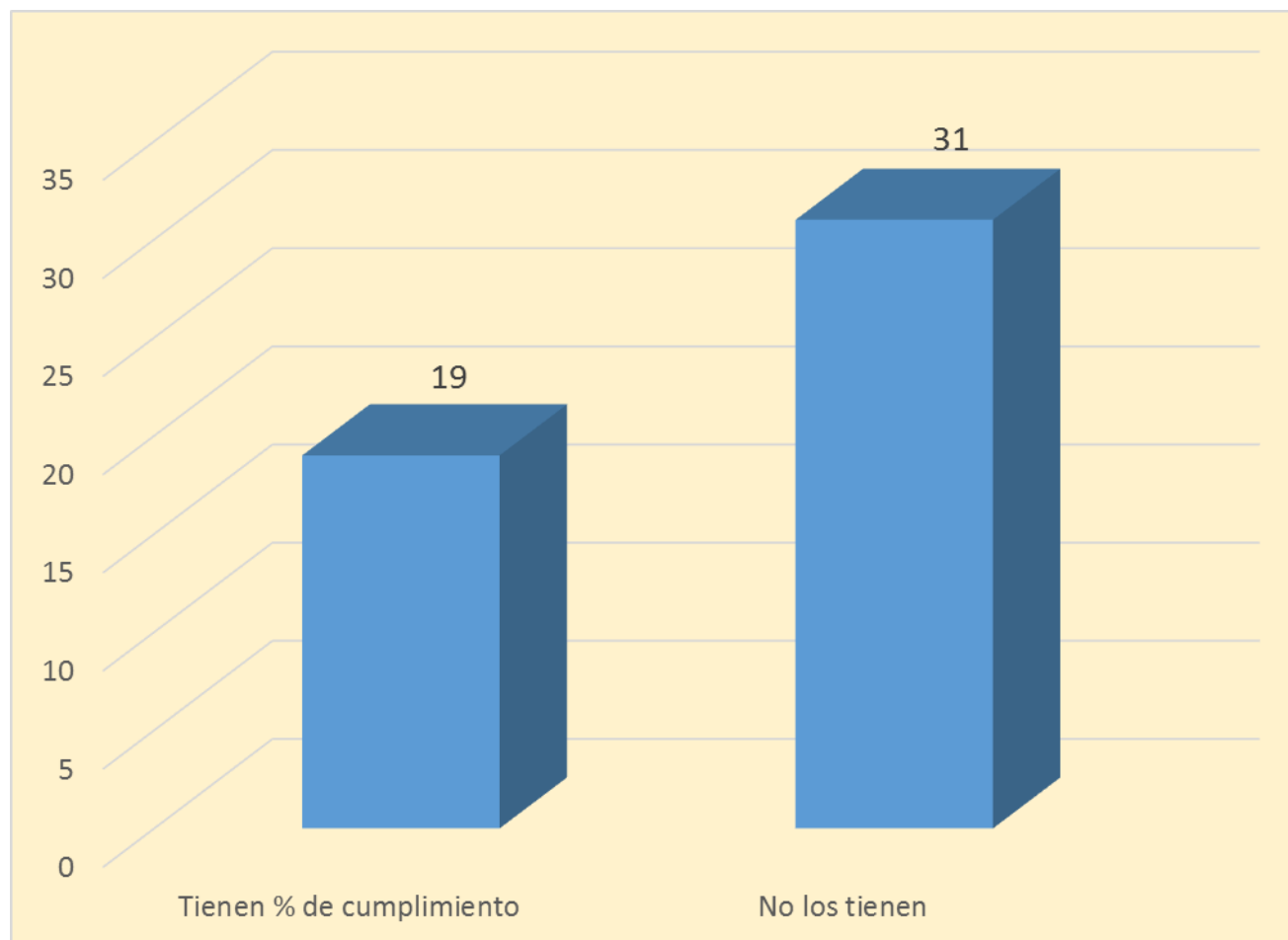


Objetivos medibles (*)

* 50 Universidades

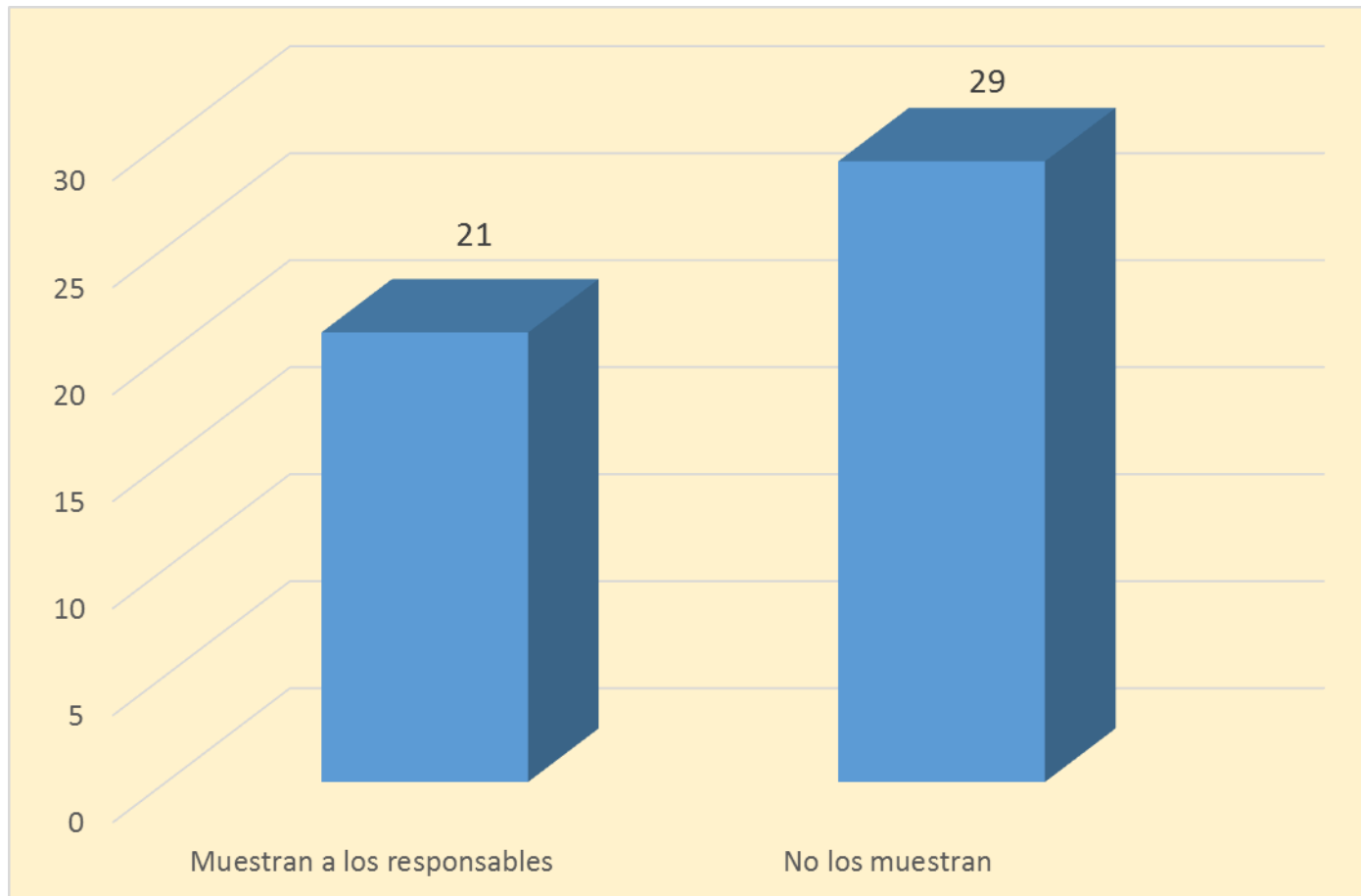
Master Jorge Lombeida Chávez

Planes Estratégicos con Porcentajes de Cumplimiento



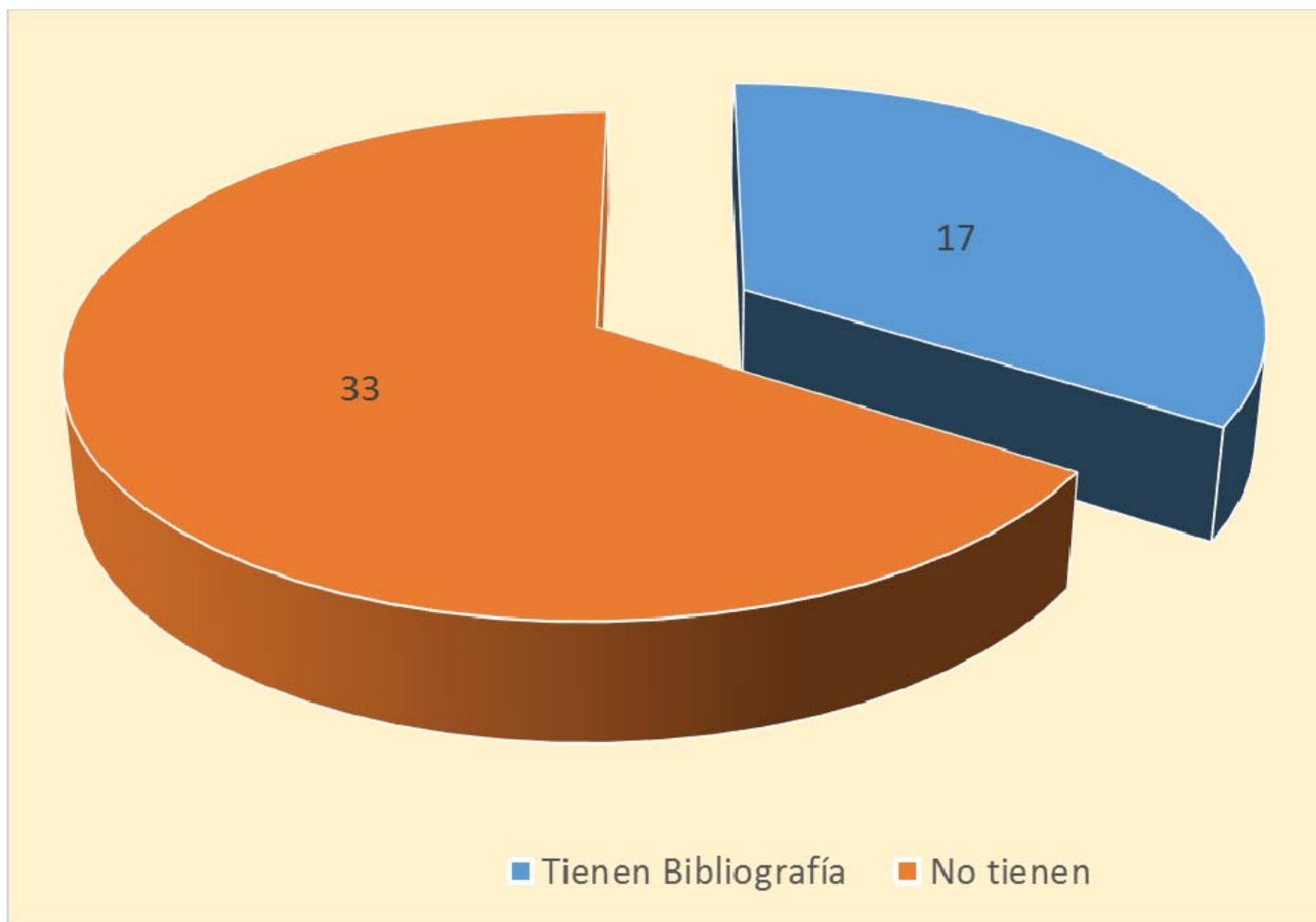
* 50 Universidades

Planes Estratégicos con Responsables



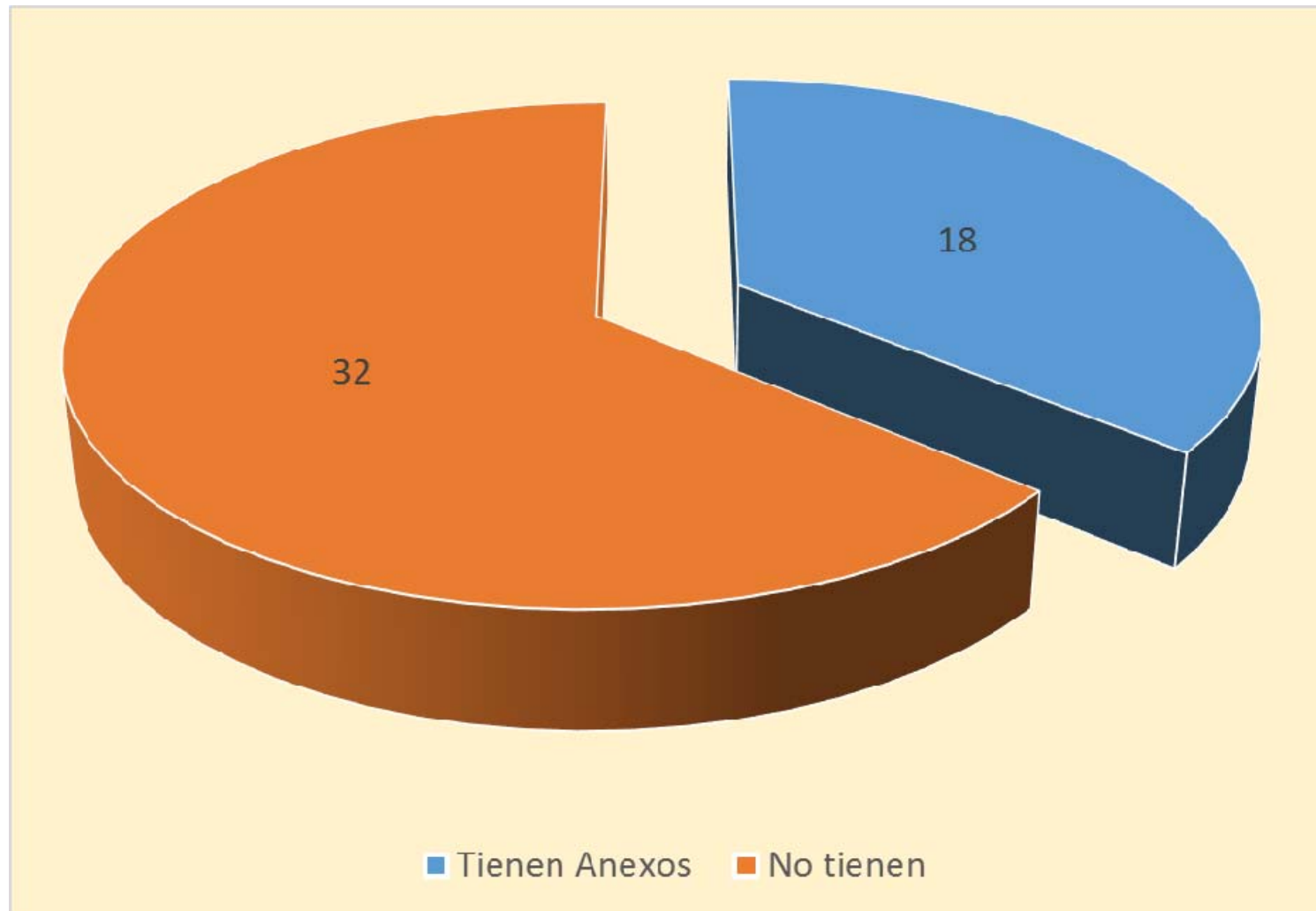
* 50 Universidades

Planes Estratégicos con Bibliografía



* 50 Universidades

Planes Estratégicos con Anexos



* 50 Universidades



***La experiencia ecuatoriana en
Dirección Estratégica***

Jorge Lombeida Chávez