

# TELESCOPI

## *Consolidación de la planificación estratégica en Latinoamérica*

**Master Jorge Lombeida Chávez**

# TELESCOPI

- Red de observatorios de Buenas Prácticas de dirección estratégica universitaria.
- Año 2009.
- Proyecto ALFA III.
- Estrategia común para definir y poner en marcha estándares internacionales de gestión y dirección universitaria.
- Cátedra UNESCO de la Universidad Politécnica de Cataluña de España.

[//telescopi.upc.edu](http://telescopi.upc.edu)

# Observatorios nacionales de TELESCOPI

## América Latina (14)

Argentina  
Bolivia  
Brasil  
Chile  
Colombia  
Costa Rica  
Ecuador  
El Salvador  
México  
Panamá  
Paraguay  
Perú  
Uruguay  
Venezuela

## Europa (3)

España  
Portugal  
Lituania



# Telescopi Ecuador

- Año 2010.
- Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- 42 Instituciones de Educación Superior.
- Convocatoria anual de Buenas Prácticas.
- Jornadas de la red.
- Base de datos de Buenas Prácticas.
- Publicaciones.

[//telescopi.espol.edu.ec](http://telescopi.espol.edu.ec)

# TELESCOPI ECUADOR



[NOSOTROS](#) [CONVOCATORIA 2016](#) [MIEMBROS»](#) [EVENTOS»](#) [CONVOCATORIAS](#) [JORNADAS»](#) [CONTACTO](#)

## INTEGRANTES ECUADOR

Miembros del Observatorio Telescopi Ecuador:



Escuela Politécnica Nacional



Escuela Superior Politécnica  
Agropecuaria de Manabí Manuel  
Félix López



Escuela Superior Politécnica de  
Chimborazo



Escuela Superior Politécnica del  
Litoral 



Pontificia Universidad Católica  
del Ecuador



Universidad Agraria del Ecuador



## CONVOCATORIA 2016

Presentación de Buenas Prácticas de dirección  
estratégica universitaria.



[Descargar la guía](#)  
[Descargar el formulario](#)

## ADHESIONES

El Observatorio de la Red Telescopi-Ecuador lo  
integran 42 Universidades y Escuelas Politécnicas  
La adhesión a esta red no tiene costo alguno.



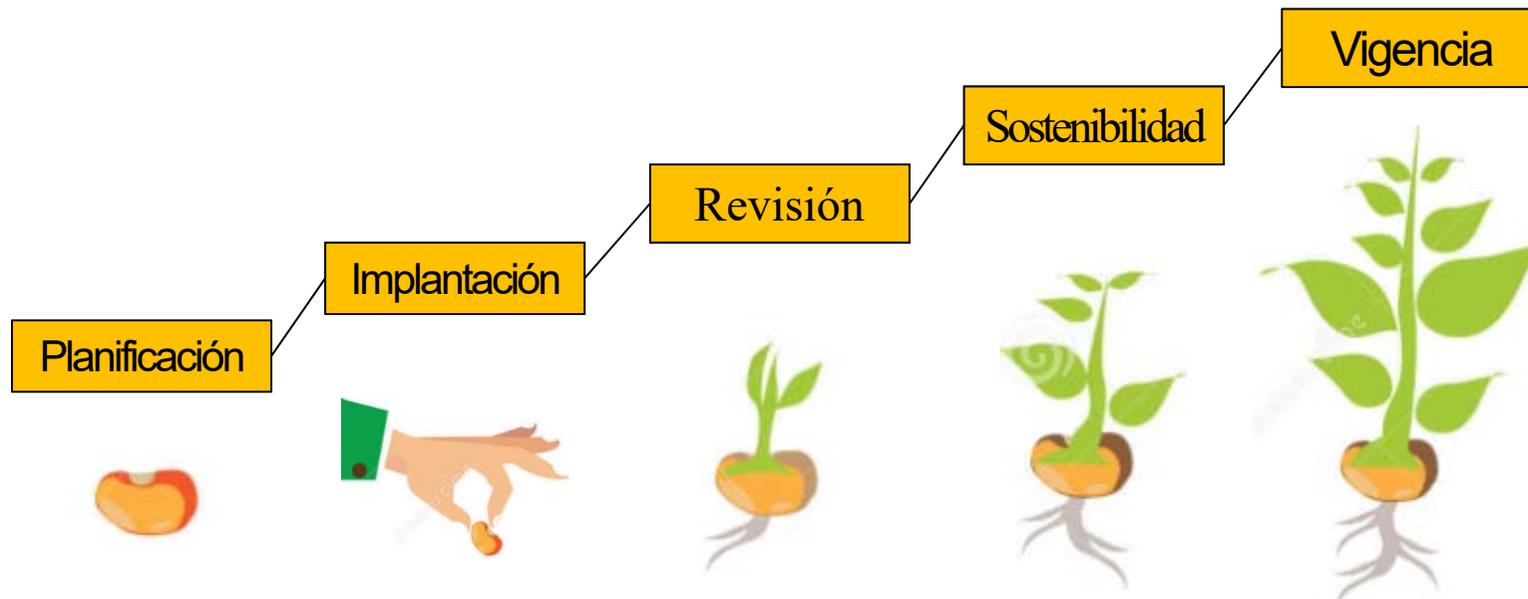
[Descargar la carta de adhesión](#)

## ENLACES DE INTERÉS

[▶ TELESCOPI](#)

# Definición de una Buena Práctica

- Principios, medidas, actuaciones y experiencias que han reportado ventajas para la institución.
- Beneficios económicos, sociales, de satisfacción.
- Referentes para acercar la mejora a otras instituciones.
- Haber completado el ciclo de: planificación, implantación, revisión, sostenibilidad y vigencia.



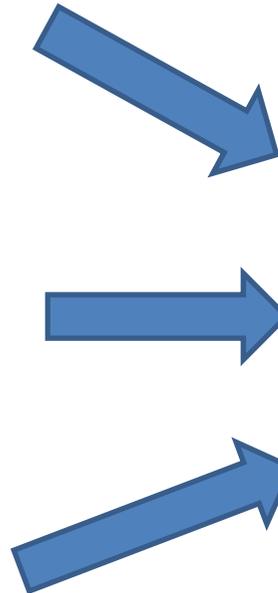
# Implementación de una Buena Práctica

- Una actividad que provocó un cambio efectivo en la institución.
  1. ¿Cómo se detectó la falencia o debilidad?
  2. ¿Cuál era la situación inicial?
  3. ¿Qué planes se propusieron?
  4. ¿Cómo se implementaron?
  5. ¿Cuál fue la reacción de la comunidad interna y/o externa?
  6. ¿Cuáles fueron los resultados obtenidos?
  7. ¿Cómo se difundió la práctica?
  8. ¿Cómo se mantiene hasta la actualidad con éxito?



# Criterios de una Buena Práctica

- Planificación.
- Investigación.
- Vinculación.
- Finanzas.
- Academia.
- Gestión de Calidad.
- Autoevaluación.
- Formación Docente.
- Pedagogía
- Tutorías
- Automatización.
- Seguimiento a graduados.



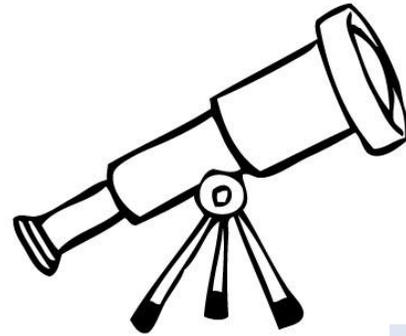
1. Liderazgo
2. Estrategia
3. Personas
4. Alianzas y recursos
5. Procesos, productos y servicios
6. Usuarios
7. Responsabilidad Social

# Buenas Prácticas Publicadas

17 Observatorios



30 universidades  
por Observatorio



200 Buenas  
Prácticas publicadas



## Objetivos de TELESCOPI

- Compartir experiencias exitosas (Buenas Prácticas) realizadas por instituciones de educación superior en el ámbito de la dirección y la gestión.
- Disponer de una red internacional permanente de observatorios de Dirección Estratégica Universitaria.
- Seleccionar y difundir las buenas prácticas.
- Contribuir a la conformación de un espacio que facilite la colaboración interuniversitaria entre Europa y América Latina.
- Importancia de la acreditación para la garantía de calidad y los rankings.

# Compromisos del Observatorio

- Mantener activa la red.
- Convocatoria anual de Buenas Prácticas.
- Realizar jornadas periódicas.
- Nutrir la base de datos de Buenas Prácticas.
- Publicaciones.



# Convocatoria 2016

No.	Institución	Buena Práctica
1	ESPE	Aseguramiento de la Calidad Académica, como proceso agregador de valor dentro de la estructura de una Institución de Educación Superior
2	UCSG	Implementar un Sistema de Gestión de la Calidad Institucional con Responsabilidad Social en la Universidad
3	UEES	Planeación estratégica y proceso de recategorización 2015
4	UO	Sistema de información estratégica para la gestión universitaria en la Universidad de Otavalo
5	USGP	Arte y Cultura: Una ruta para la revitalización de la cultura local
6	UTPL	Estrategias de aseguramiento de la calidad en la Universidad Técnica Particular de Loja

# Comité Evaluador 2016

- Mónica Urigüen Jaramillo, Ph.D. Consultora y asesora académica.



- Dra. Nancy Wong Laborde, evaluadora externa internacional.



- Lcdo. Washington Macías Peña, asesor y consultor de planificación estratégica.

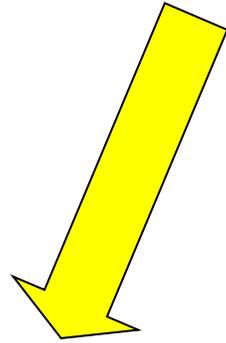


# Talleres de Capacitación

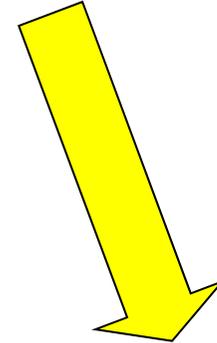
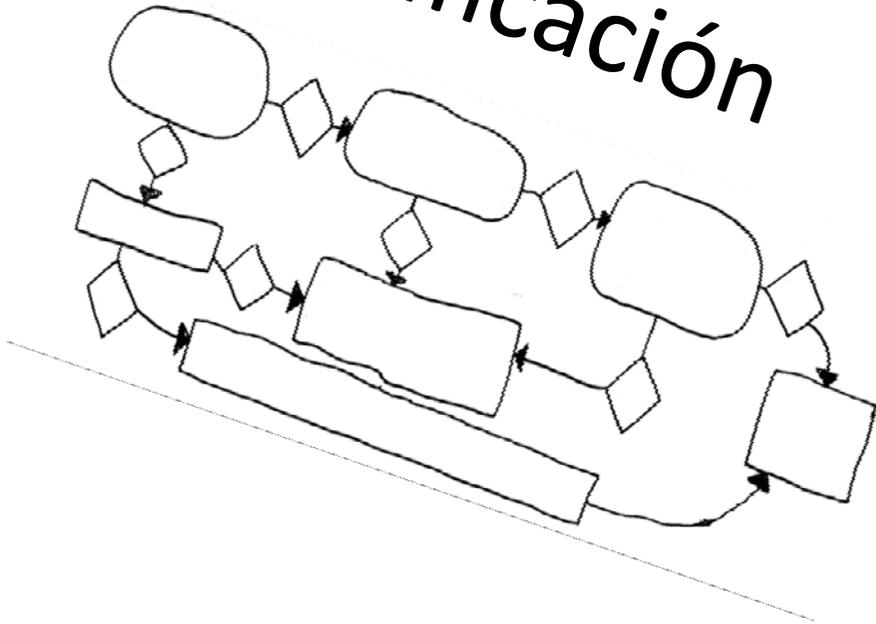
## Temas:

- Aseguramiento de la calidad
- Indicadores de gestión
- Pertinencia
- Desempeño institucional
- Sistemas de Educación Superior
- Impactos Institucionales
- Responsabilidad Social
- Gobierno Universitario
- Rendición de cuentas

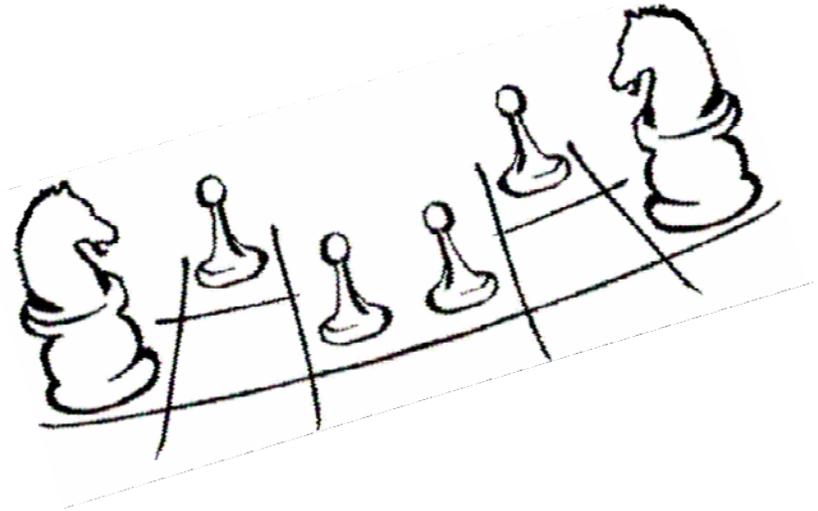
# Planificación Estratégica



Planificación



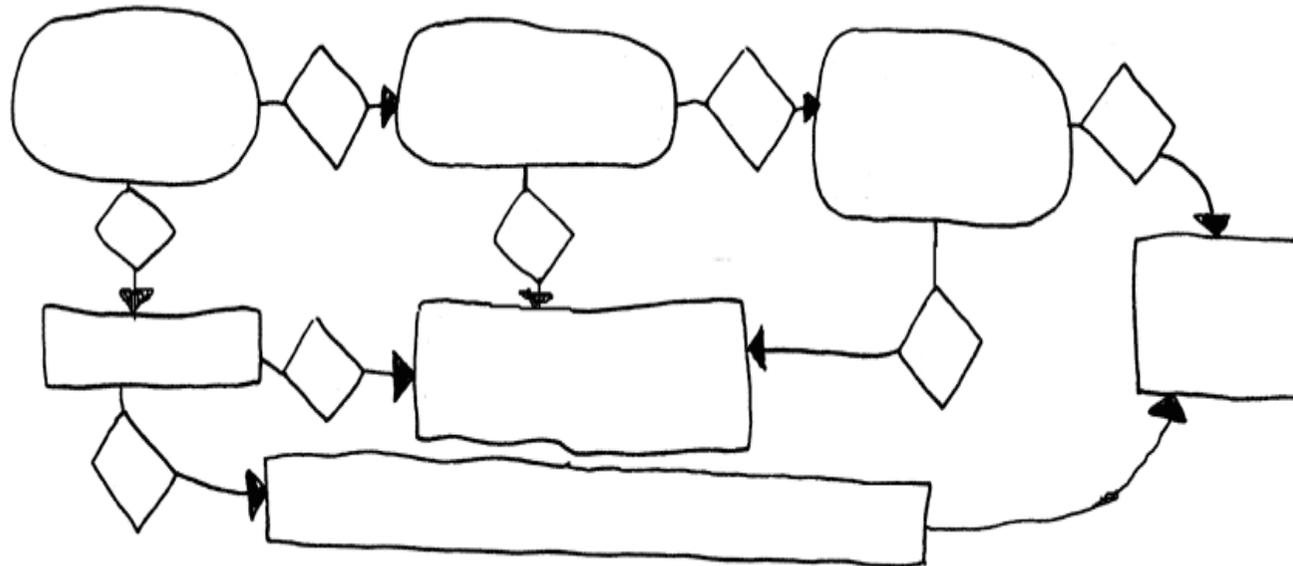
Estrategia



# Planificación

*“Es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos.”*

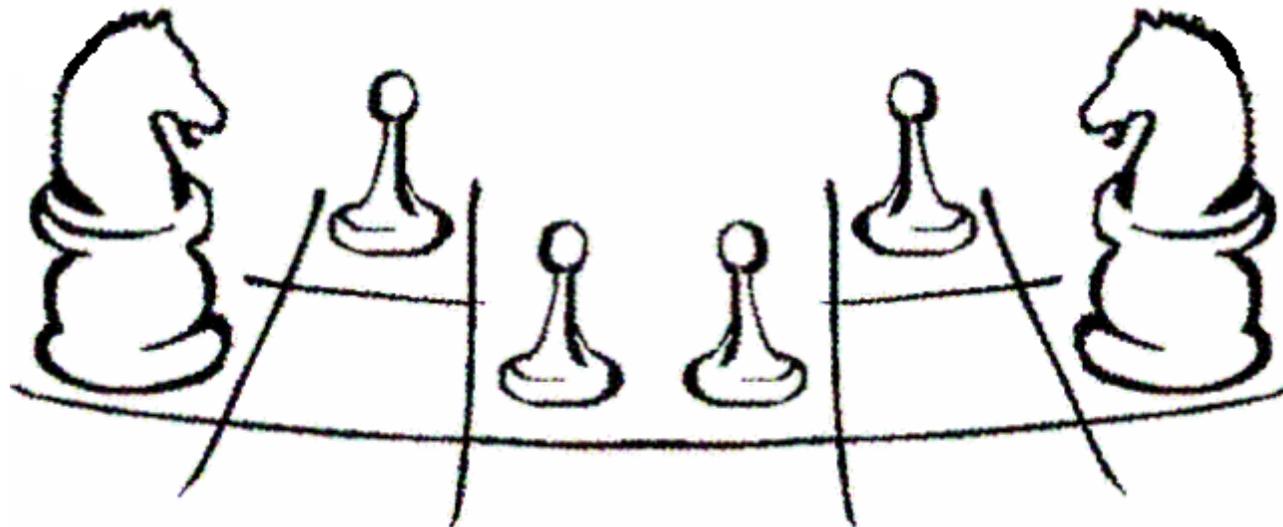
Jiménez. 1982



# Estrategia

*“La estrategia es el modelo de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en qué negocio está o va a estar la institución y la clase de institución que es y lo que quiere ser.”*

Kenneth Andrews



# Planificación estratégica

Es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos. (Armijo, 2011).



# Dirección estratégica

Es el juego de decisiones y acciones directivas que determinaran los resultados de una organización a largo plazo .

- Análisis del entorno competitivo
- Análisis interno
- Formulación de la estrategia
- Implementación de la estrategia
- Evaluación de la estrategia
- Control de la estrategia
- Creación de sentido (sensemaking)



# Plan Estratégico

Documento que recoge las principales líneas de acción, es decir, la estrategia que una organización se propone seguir en el corto y mediano plazo:

- Misión
- Visión
- Valores y cultura
- Análisis externo e interno
- FODA
- Objetivos y acciones estratégicas
- Implementación de la estrategia
- Evaluación de la estrategia

The image displays a musical score for Alto Saxophone (Alto Sax.) and Piano (Pno.). The score is divided into four systems, each with two staves. The first system (measures 24-31) shows the Alto Saxophone playing a melodic line and the Piano providing harmonic support. The second system (measures 32-39) includes the instruction *espress.* (espressivo) for the Alto Saxophone. The third system (measures 40-47) features a section marked **B** and includes dynamic markings *mf* and *sf*. The fourth system (measures 48-55) includes the instruction *cresc.* (crescendo) for the Alto Saxophone. The score is written in a key signature of three flats and a 4/4 time signature.

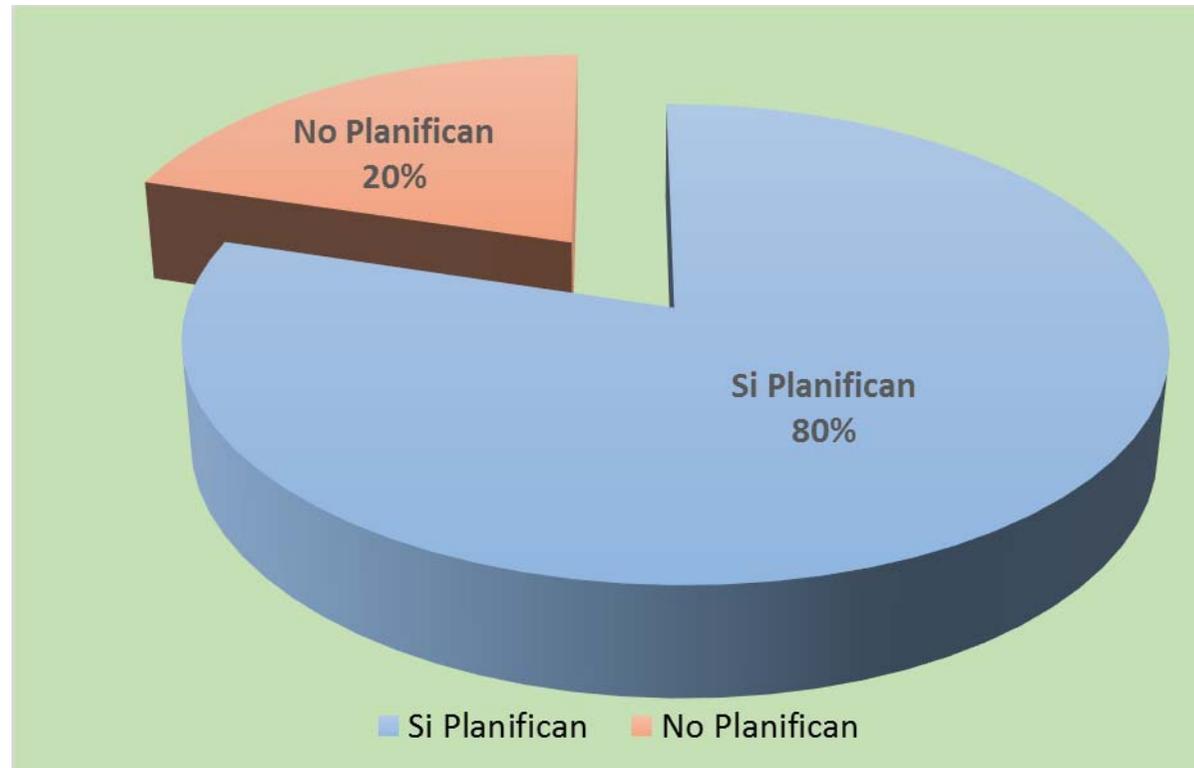
# Relaciones de la estrategia



# La Experiencia Española

- Estudio del año 2010.
- Adrián Peribañez Giraud.
- Universidad Politécnica de Cataluña.
- 74 universidades españolas.
  - 50 universidades públicas.
  - 17 universidades privadas.
  - 7 universidades cofinanciadas (iglesia).

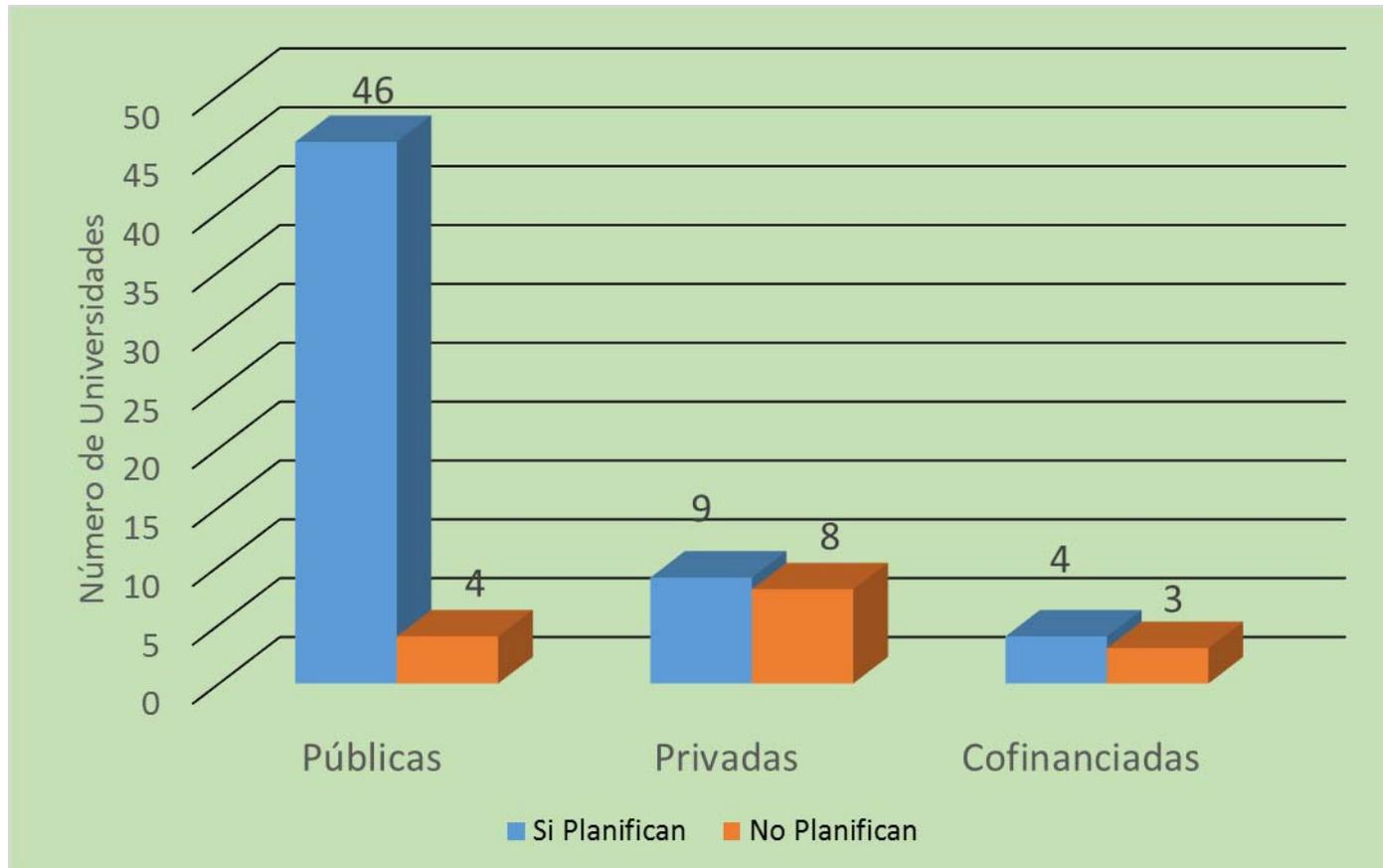
# Universidades con planificación estratégica



\* 74 Universidades

- 59 si planifican
- 14 no planifican

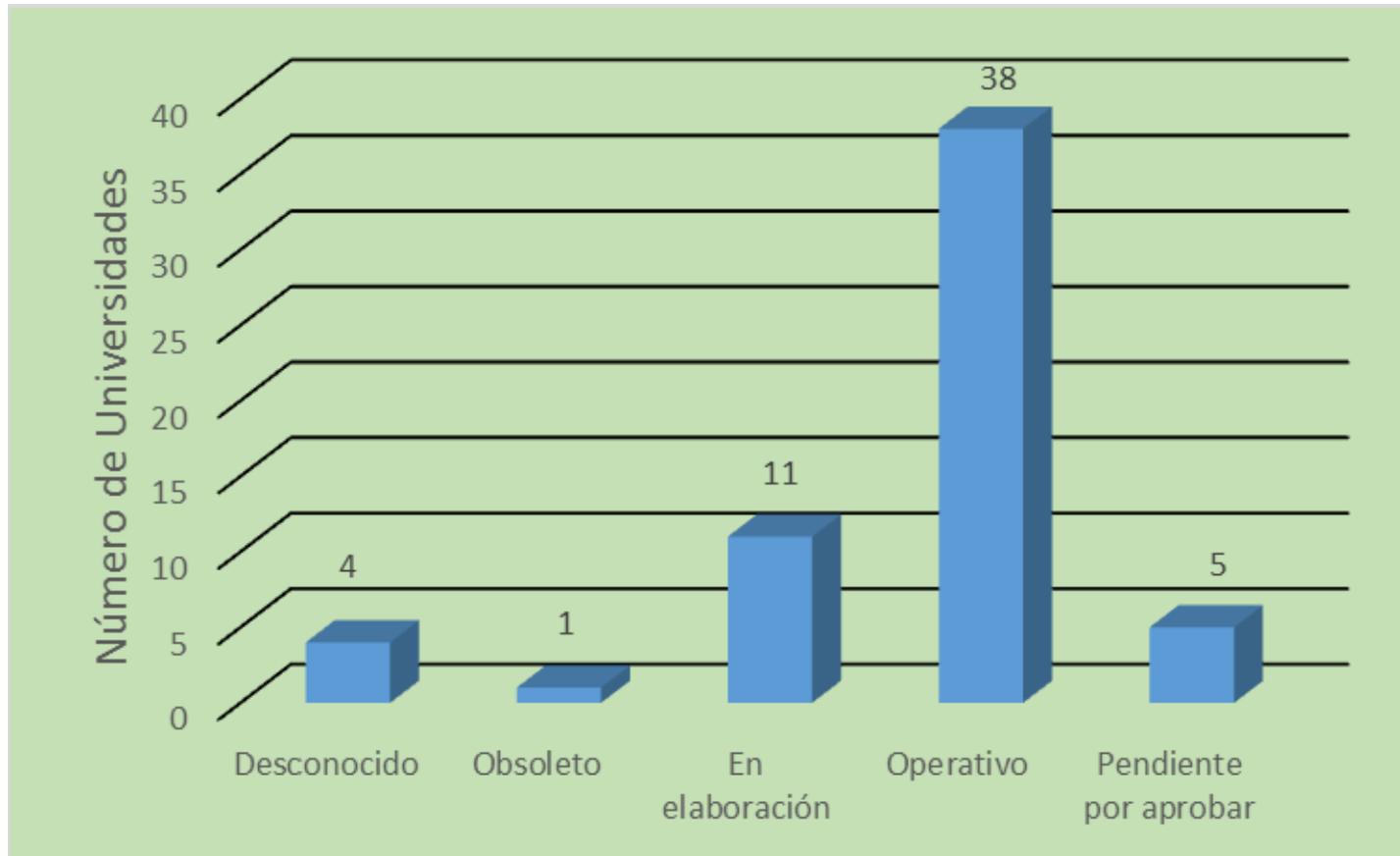
# Universidades con planificación estratégica



■ 59 si planifican  
■ 15 no planifican

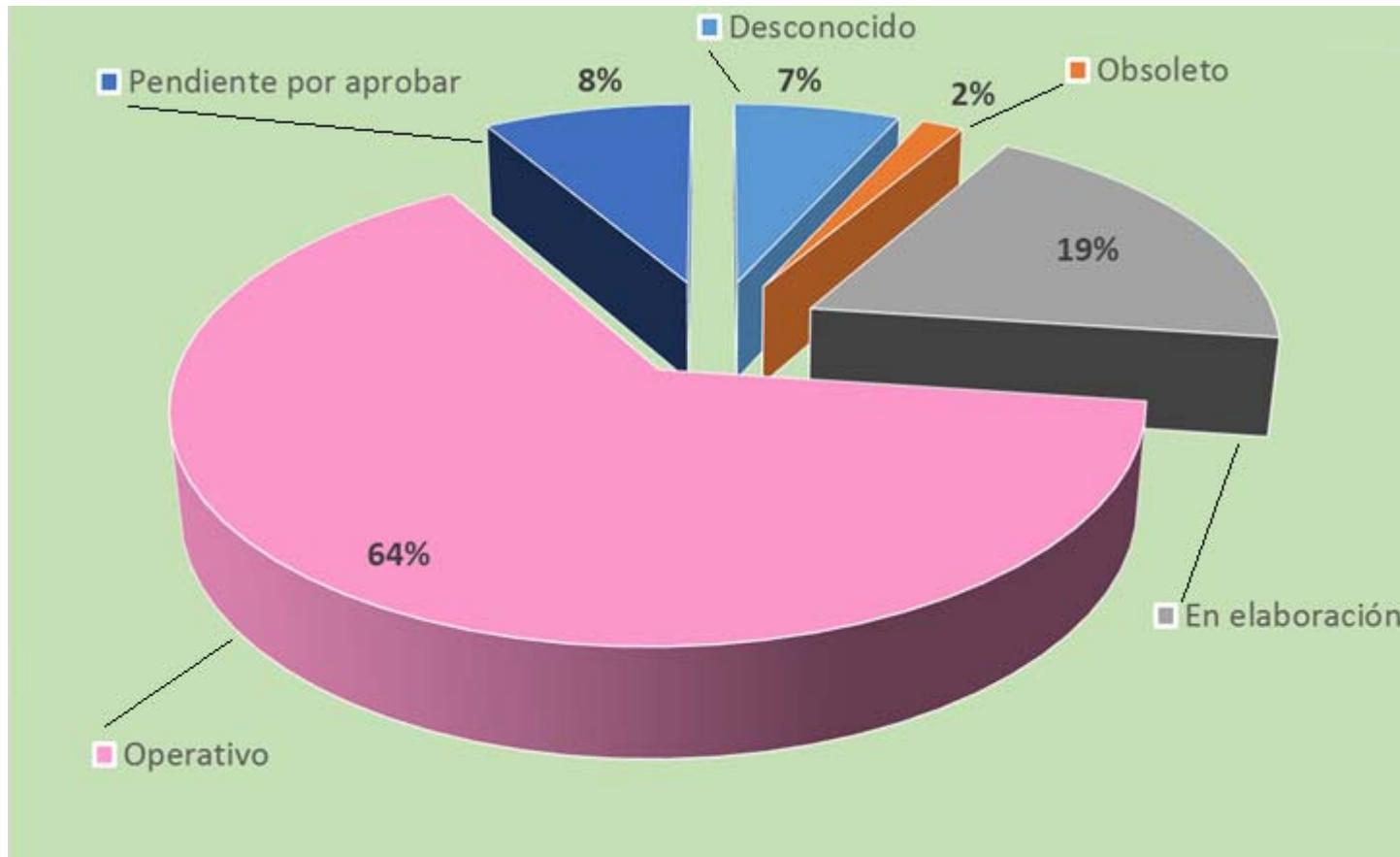
\* 74 Universidades

# Estado de los planes estratégicos



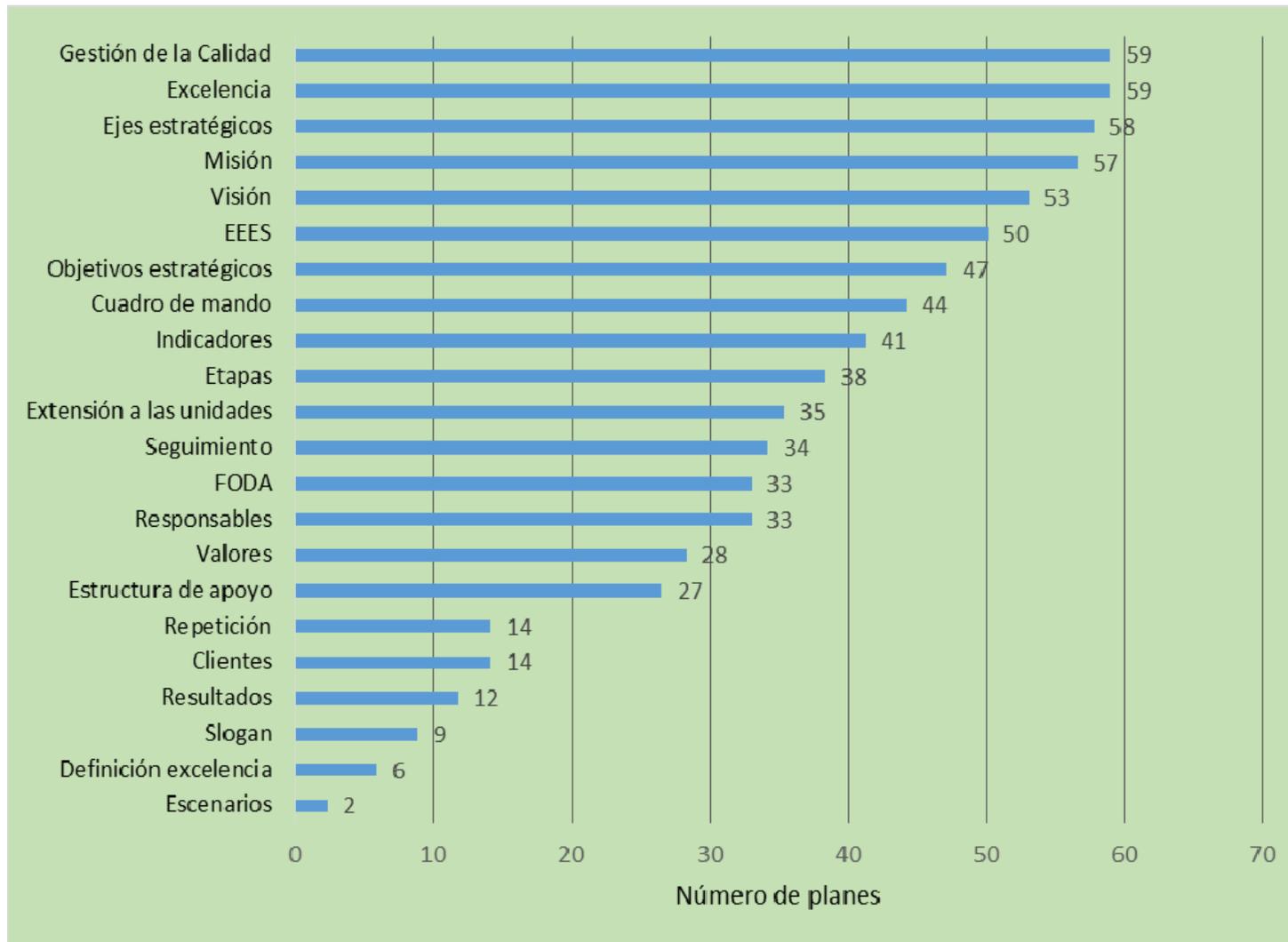
\* 59 Universidades

# Estado de los planes estratégicos

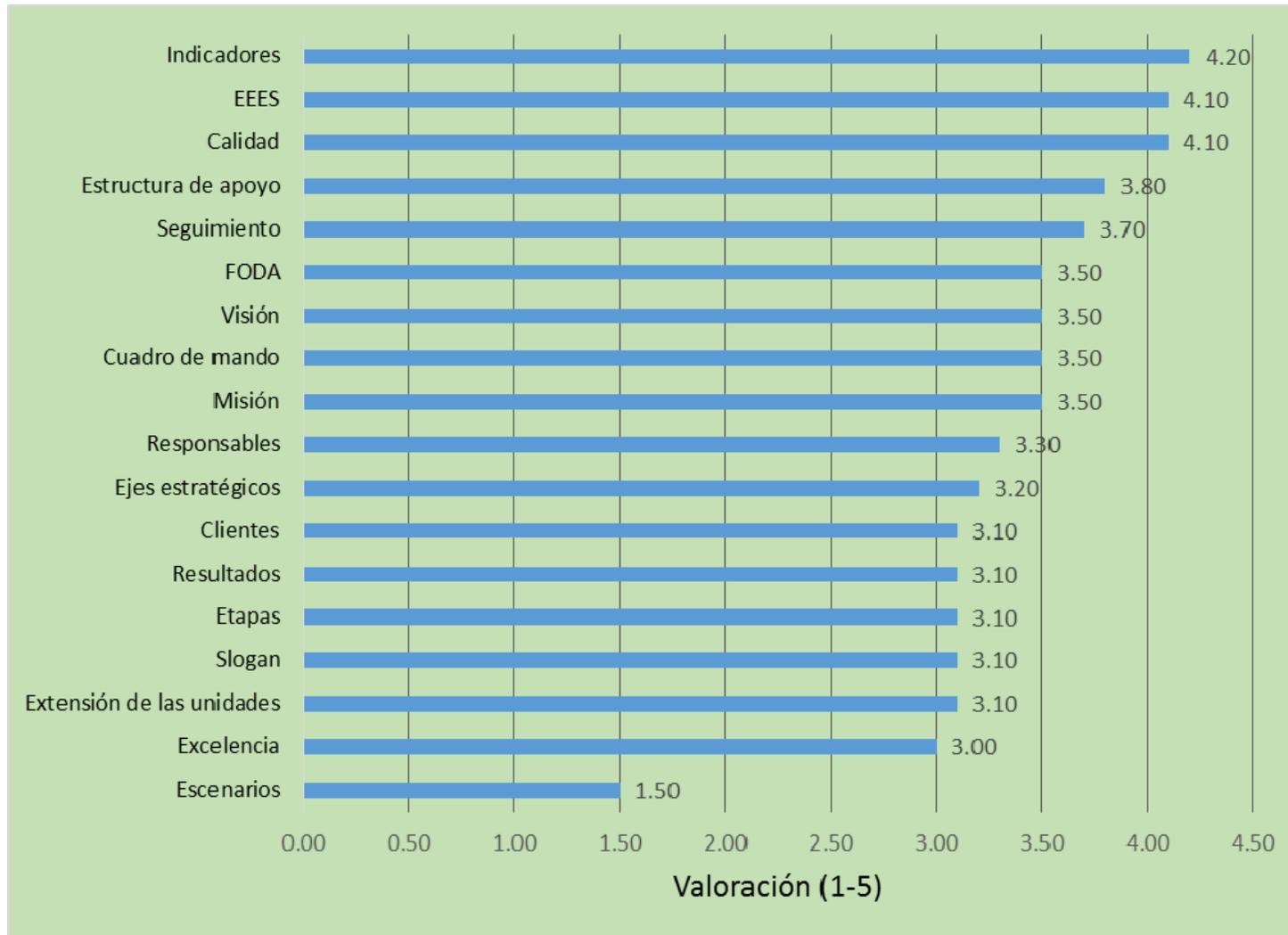


\* 59 Universidades

# Elementos de los planes estratégicos

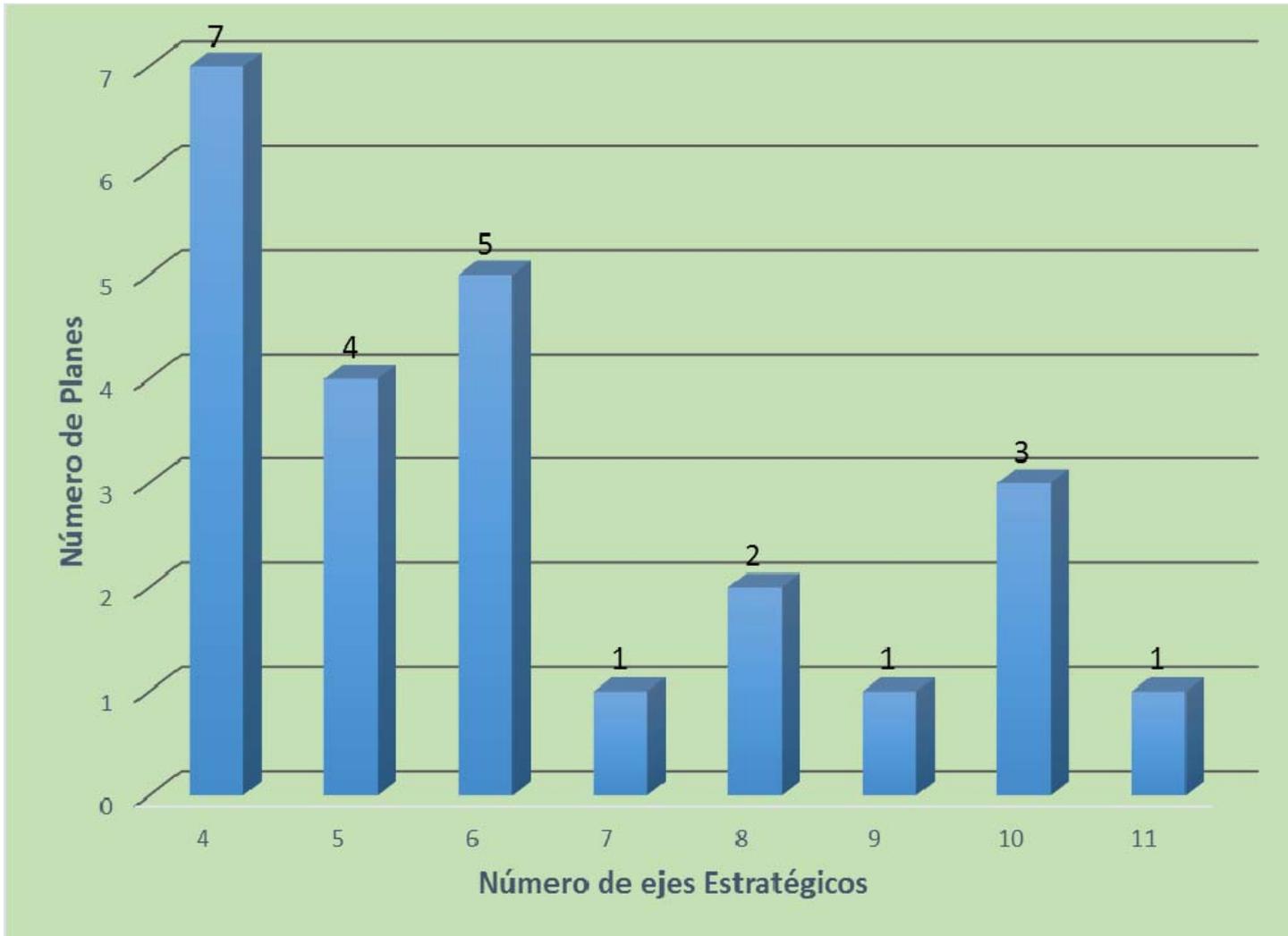


# Valoración de los elementos



\* 59 Universidades

# Número de ejes estratégicos

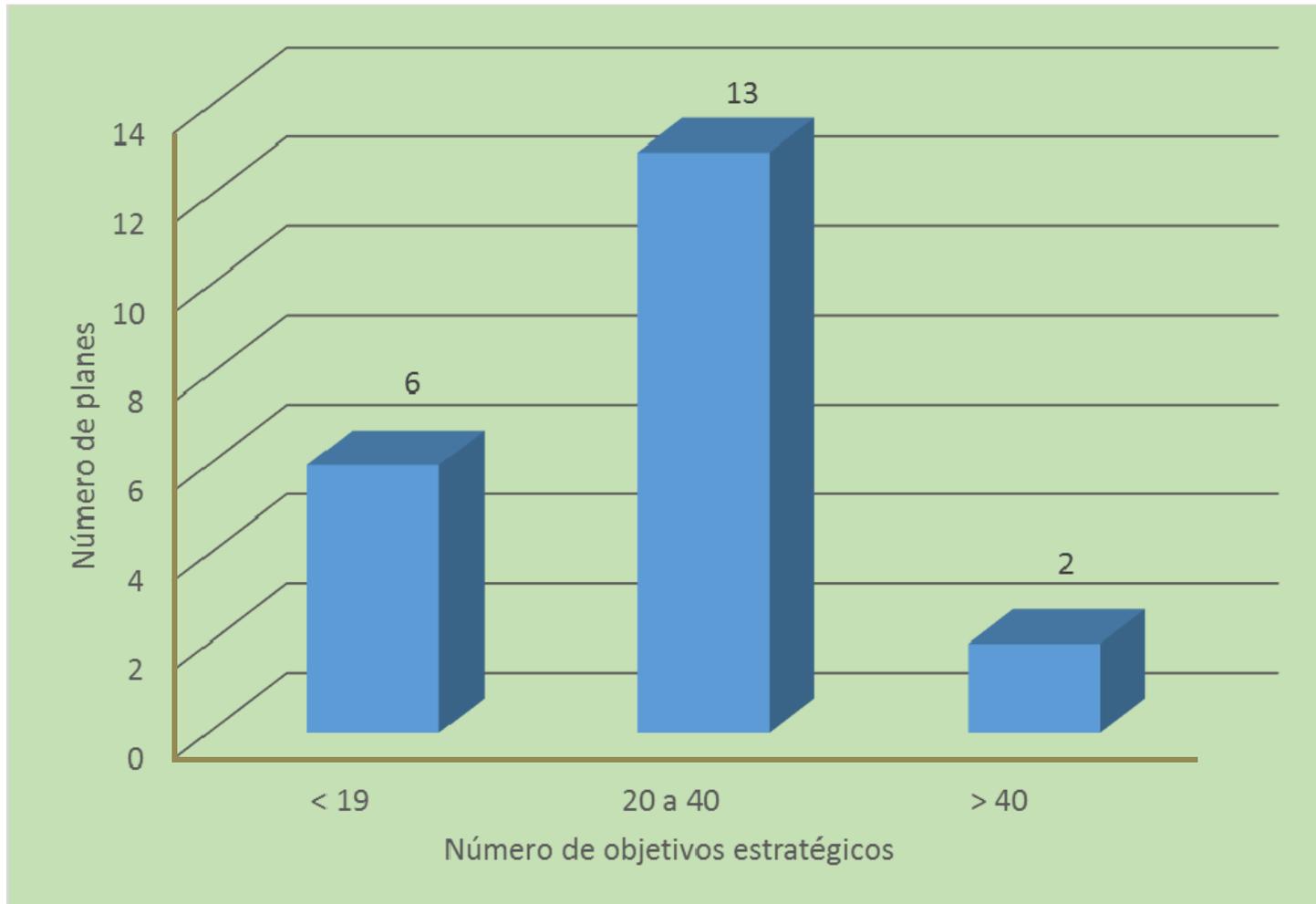


\* 24 Universidades

# Ejes estratégicos más comunes

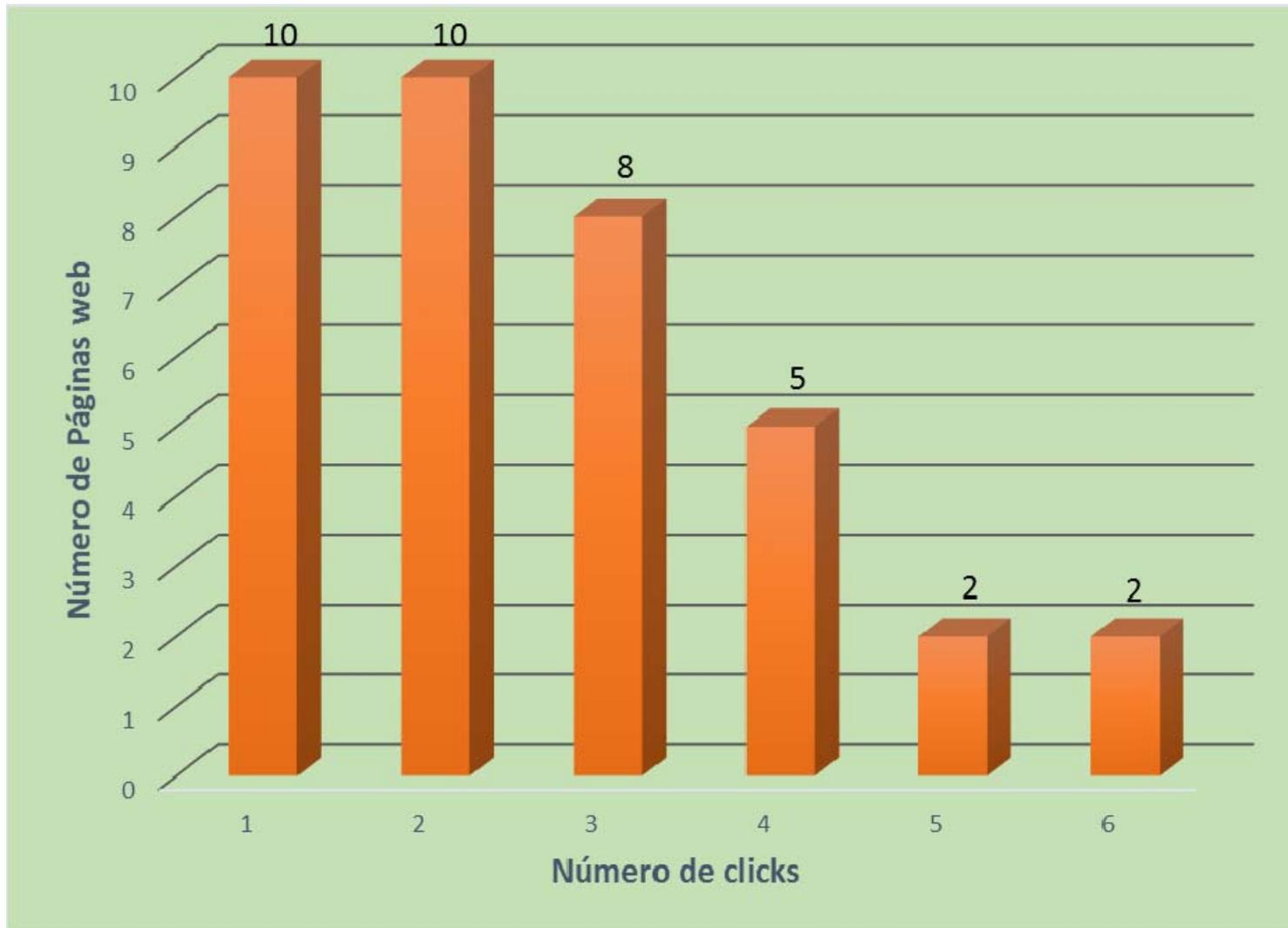
1. Formación académica
2. Docencia
3. EEES (Espacio Europeo de Educación Superior)
4. Entorno
5. Investigación
6. EEI (Espacio Europeo de Investigación)
7. Infraestructura
8. Personas
9. Recursos Humanos

# Número de objetivos estratégicos



\* 21 Universidades

# Número de clicks para llegar al plan estratégico



\* 37 Universidades

# Motivaciones

- Adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) y Espacio Europeo de Investigación (EEI).
- Obtener una mayor financiación y más diversificada.
- Captar más alumnos.
- Luchar contra la creciente competencia en cuanto a educación superior.
- Conseguir una mayor integración con el entorno: (Universidad – Empresa – Sociedad).
- Moda.
- Obligación para obtener financiación.
- Potenciador de cambios.

# Errores frecuentes

- Plagios entre planes estratégicos.
- Uso incorrecto de las herramientas de planificación estratégica.
- Transparencia / Rendición de cuentas.
- Obligación de planificar estratégicamente.
- Imposición del Plan Estratégico en la Universidad.
- Existencia de un Plan Estratégico ≠ hacer estrategia.
- Figura del líder poco presente.
- Circuito de aprobación.
- Implicación de empresa consultora externa demasiado elevada.

# Conclusiones al estudio

- Parece que las universidades priman el contenido de la estrategia por encima del proceso.
- Da la sensación que la manera de entender la estrategia es táctica.
- La estrategia está lejos de obtener una coherencia entre los niveles corporativo y funcional.
- El cambio se interpreta que está más a nivel narrativo, que de praxis. Posiblemente se requiera de otras formas de implicación si se desea un cambio.
- Cuesta encontrar reflejadas las nuevas tendencias de estudios de la estrategia.

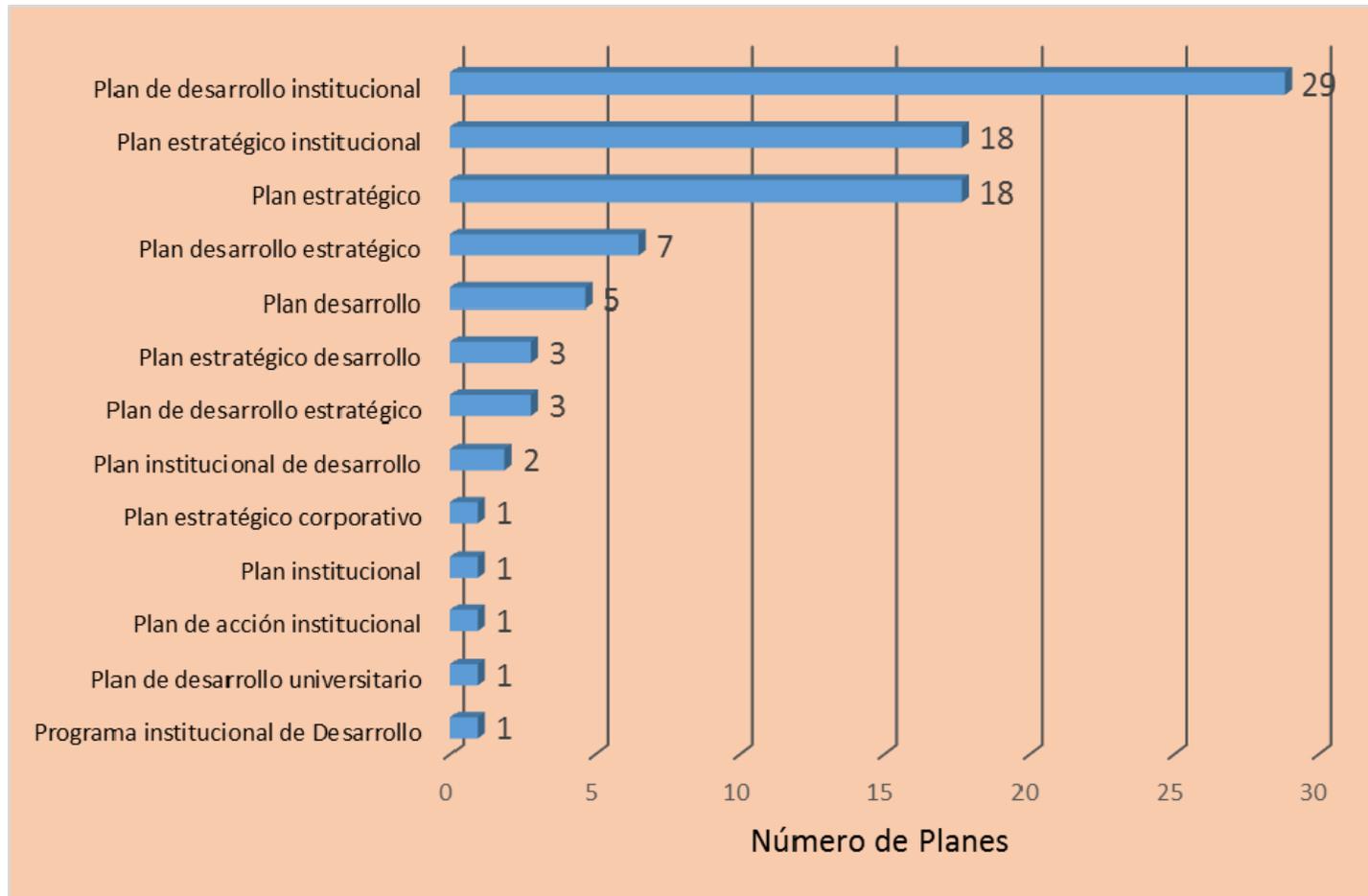
# La Experiencia de América Latina

- Estudio del año 2014.
- Horacio V. Barreda Tamayo.
- Universidad Nacional San Agustín Arequipa.
- 93 planes estratégicos.
- 19 universidades de la región.
  - 10 de Sudamérica.
  - 9 de Centroamérica.

# La Experiencia de América Latina

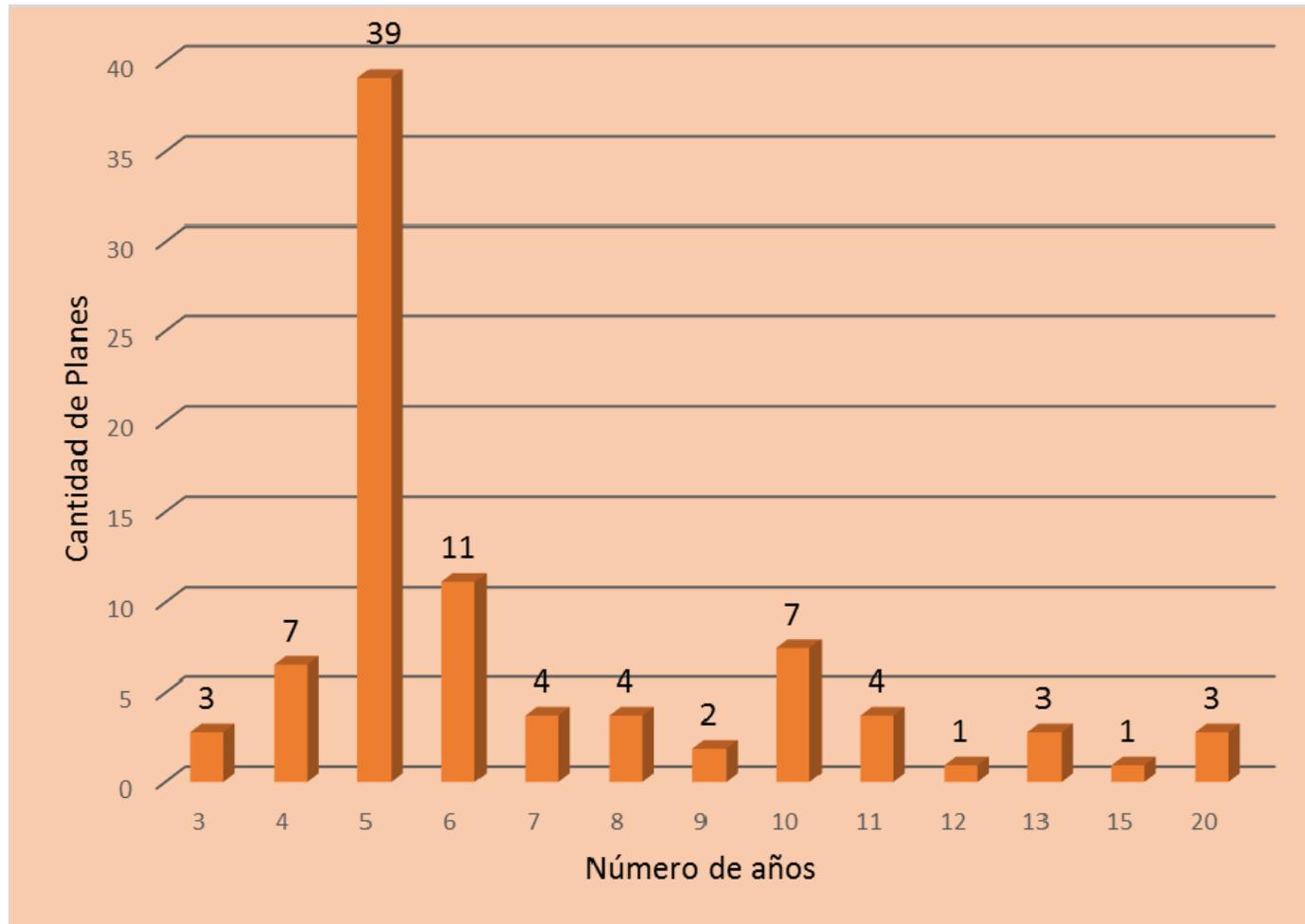
No.	Número Planes	Número Planes
1	Argentina	4
2	Bolivia	1
3	Brasil	22
4	Chile	14
5	Colombia	10
6	Costa Rica *	1
7	Ecuador	2
8	El Salvador *	1
9	Guatemala *	1
10	Honduras *	1
11	México *	12
12	Nicaragua *	1
13	Panamá *	2
14	Paraguay	2
15	Perú	14
16	Puerto Rico *	1
17	República Dominicana *	1
18	Uruguay	1
19	Venezuela	2

# Denominación de los planes estratégicos



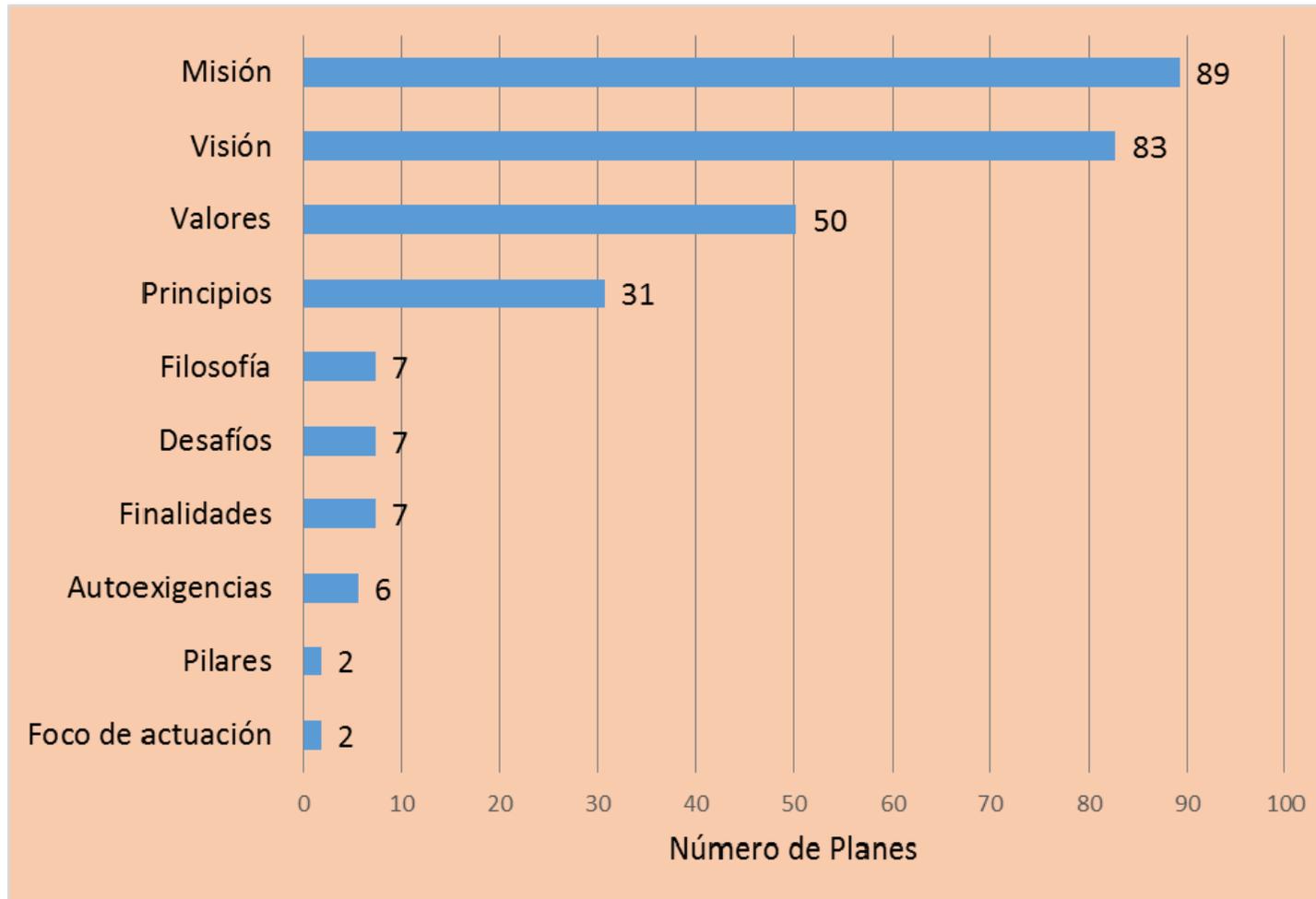
\* 93 Universidades

# Años de duración de los planes estratégicos



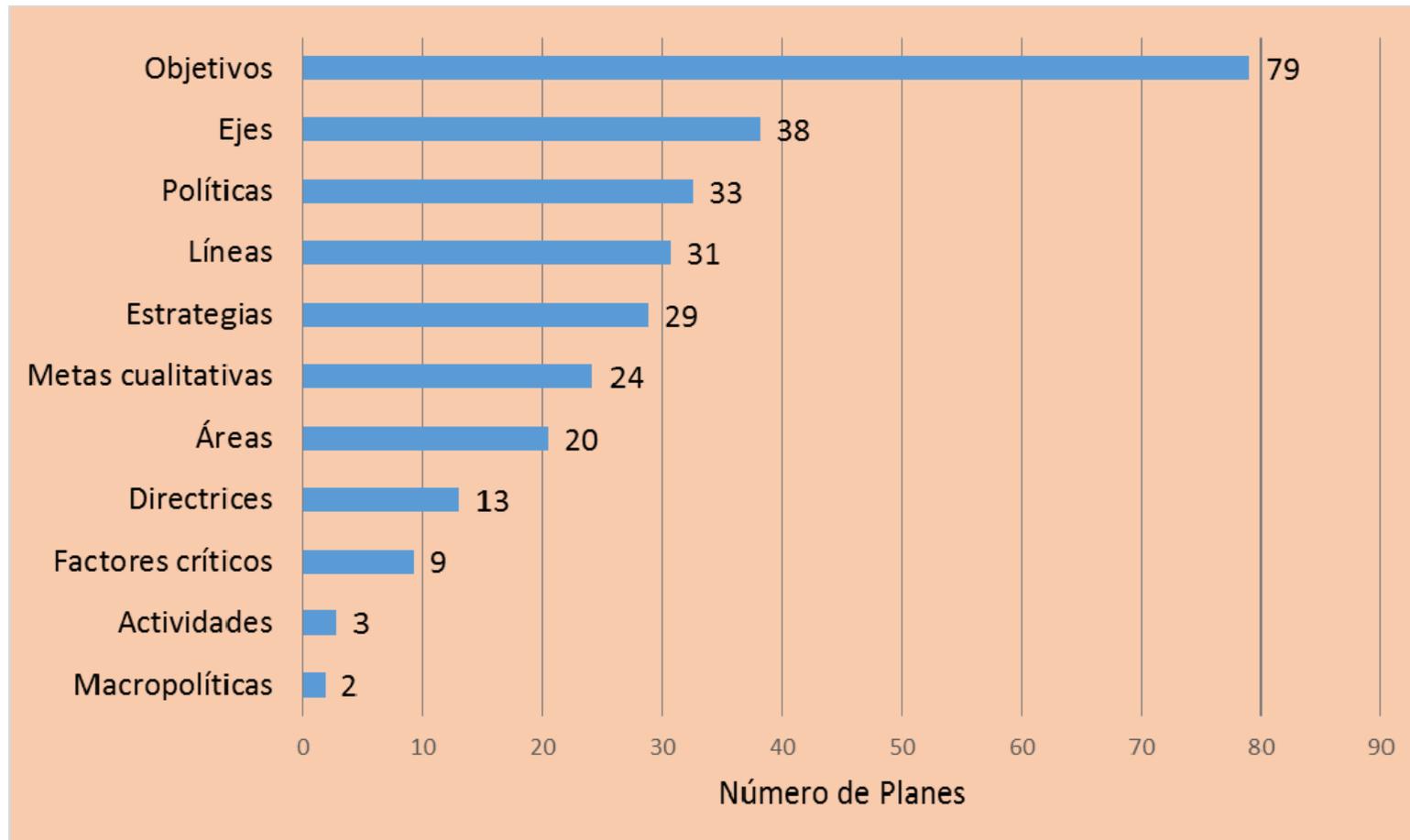
\* 93 Universidades

# Componentes de los planes estratégicos



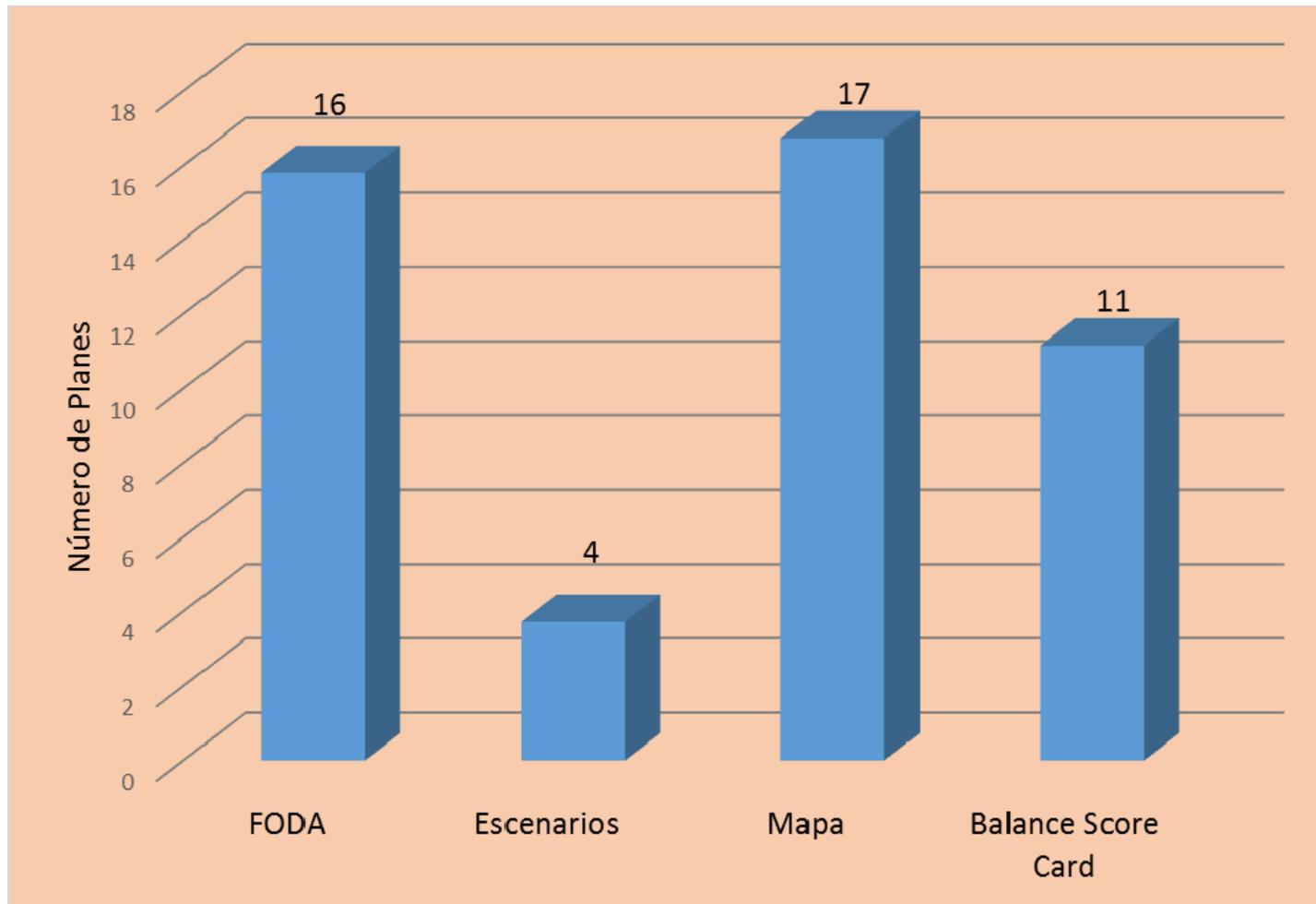
\* 93 Universidades

# Componentes para establecer la dirección de los planes estratégicos



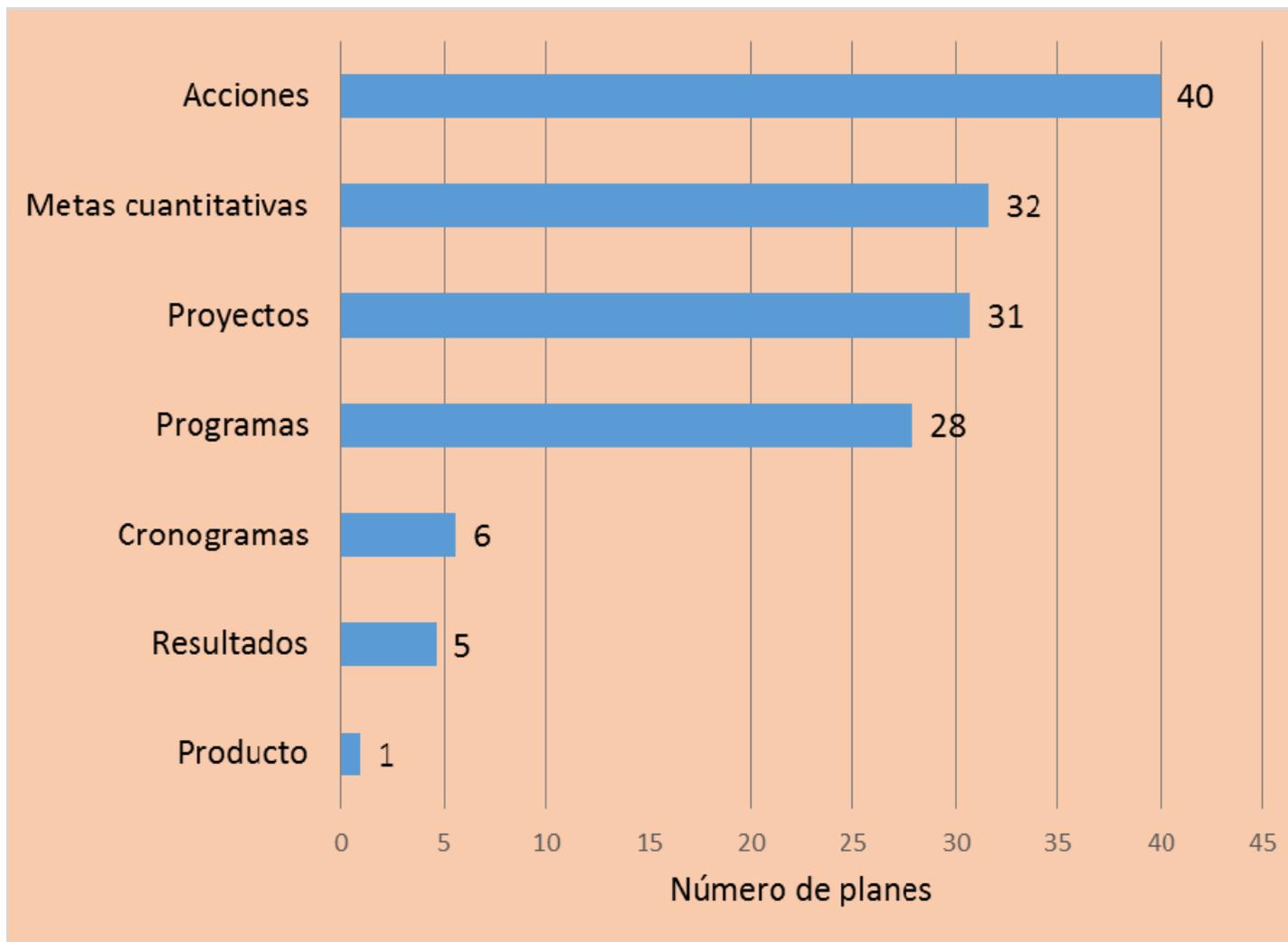
\* 93 Universidades

# Métodos aplicados para desarrollar los planes estratégicos



\* 93 Universidades

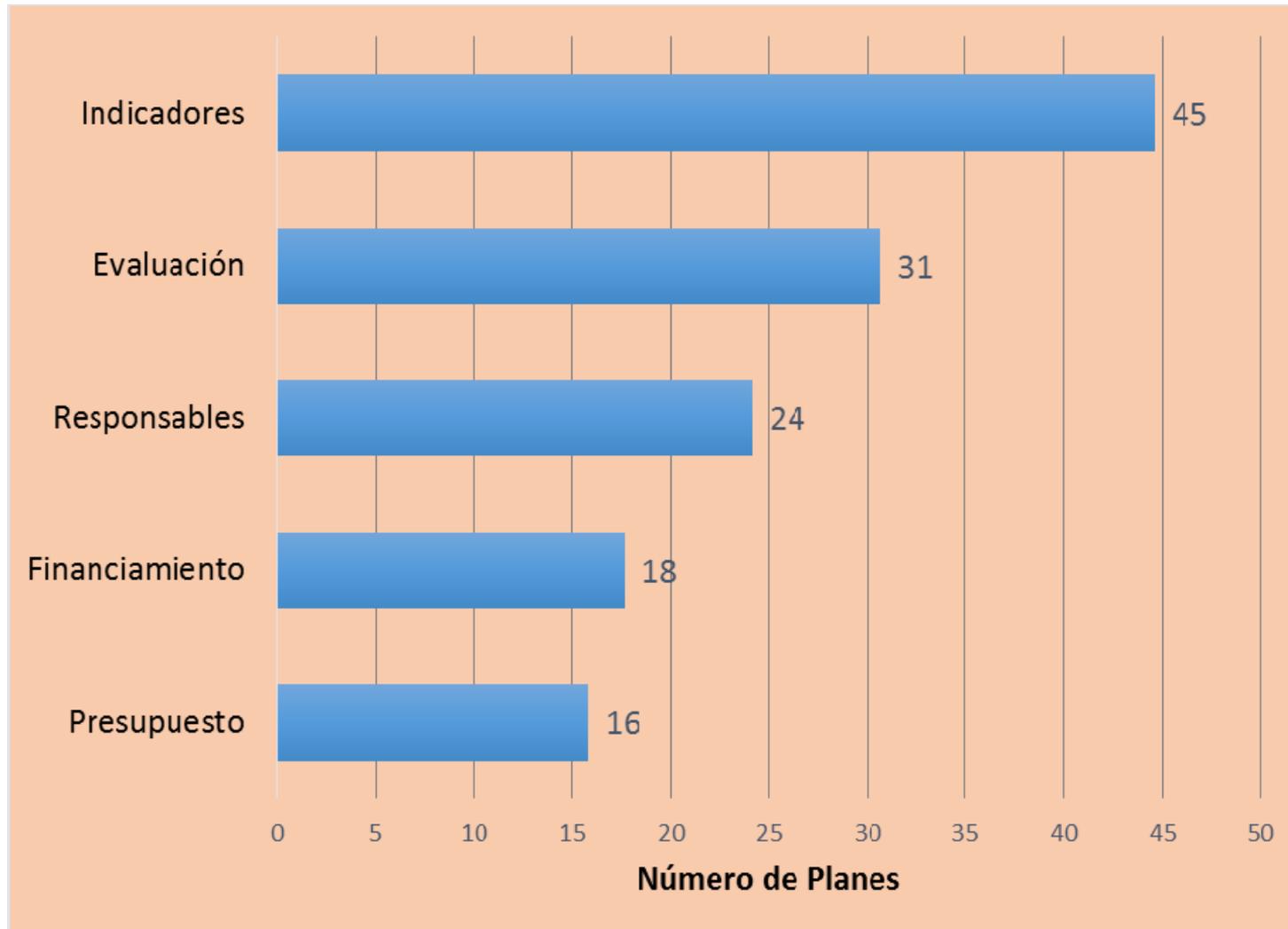
# Componentes para implementar los planes estratégicos



Horacio V. Barreda Tamayo

\* 93 Universidades

# Frecuencia de especificaciones en los planes estratégicos



# Problemas encontrados

- No presentan una correlación completa, ni una concordancia formal; entre el FODA con sus objetivos, políticas y acciones.
- No existe una correlación directa de causa-efecto entre los proyectos, programas y acciones con los objetivos y metas formuladas.
- En pocos casos figuran los factores críticos o factores claves de éxito.
- No se observa una correspondencia directa entre los factores identificados, con los objetivos, los proyectos, los programas o las acciones.

# TELESCOPI

## *Consolidación de la planificación estratégica en Latinoamérica*

**Master Jorge Lombeida Chávez**