

# PROCESO INSTITUCIONAL DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

*Palabras clave: Tanque de pensamiento*

## Resumen Ejecutivo de la Práctica

La decisión institucional desde 1993 fue iniciar el proceso de planificación institucional desde el principio “Planificar desde los ejecutores”, lo cual significó modificar el rol de la Unidad de Planificación, esto es pasar del “Tanque de Pensamiento” a “ente facilitador” del proceso de planificación estratégica en todos sus niveles. La decisión apuntó a garantizar el liderazgo de la Alta Dirección y convertir a la “Unidad de Planificación Estratégica” en la “facilitadora de los procesos”. Con la nueva metodología, se han aprobado 4 Planes Estratégicos. Cada Plan tiene un horizonte de 5 años que coincide con el periodo del rector. Los principios metodológicos que guían los 4 planes son: Contextualización, planificar desde los ejecutores; la cabeza encabeza; participativo y consensuado, mejoramiento continuo.

El Plan Estratégico es el referente para hacer los planos operativos anuales (POAs), el seguimiento del Plan Operativo está a cargo de la Unidad de Planificación, para ello en el 2006 se diseñó la plataforma del Sistema Plan Operativo, lo que permite conocer en tiempo real el nivel de avance de cada uno de los indicadores de los diferentes objetivos estratégicos, información disponible para toda la comunidad politécnica, garantizándose así la transparencia de la información.

Para medir los avances del Plan Operativo se utilizan cuatro indicadores:

INDICADOR 1: Porcentaje promedio de cumplimiento de objetivo por Unidad.

INDICADOR 2: Porcentaje promedio de cumplimiento de objetivos por línea estratégica.

INDICADOR 3: Porcentaje promedio de cumplimiento por objetivo planificado.

INDICADOR 4: Porcentaje de cumplimiento de cada indicador.

Por su proceso participativo este Plan Estratégico constituye un esfuerzo colectivo de todos los estamentos bajo el liderazgo de la Alta Dirección.

El Plan Estratégico de la ESPOL se lo puede consultar en su página principal: <http://www.espol.edu.ec>

## 1. Planificación de la Práctica

El proceso de planificación estratégica, desde el principio “planificar desde los ejecutores” se inició en 1993 cuando la ESPOL, en octubre de ese año, aprobó el Plan Estratégico 1994-1997, en ese entonces la pregunta cómo elaborar el nuevo plan estratégico considerando los cambios producidos y la falta de recursos financieros para contratar expertos, fue resuelta cambiando los paradigmas, y pasando de una planificación pensada por expertos a una planificación participativa, consensuada, pensada “desde los Ejecutores”.

El proceso institucional de planificación estratégica se inicia en el siguiente contexto histórico:

El país vivía un proceso de devaluación que se inició en 1981 cuando el dólar se ubicó en 33 sucres y que culminó en enero del 2000 con una relación de 25.000 sucres por dólar.

- El aporte estatal para el Presupuesto de Operación apenas cubría el 60% para el pago de la masa salarial que cada año crecía como consecuencia de las devaluaciones.
- La ESPOL había adquirido una gran capacidad para autogenerar recursos como consecuencia del Plan de Desarrollo 1983-1992, entre ellos la capacidad para negociar proyectos.
- La crisis económica, cuyo detonante era la devaluación, significaba en la lógica del Gobierno Central disminuir la inversión en el sector social, en especial la educación incluida la universitaria y politécnica.
- La culminación del proyecto de desarrollo coincidió con el año en que debía renovarse la dirección institucional. El candidato ganador postuló el slogan “La ESPOL primero”.

Para el caso del Plan Estratégico 2008-2012, se consideró un conjunto de supuestos relacionados con la globalización, la sociedad del conocimiento, la competitividad, las tendencias de la ciencia y la tecnología, las características de la educación superior, el Plan de Desarrollo 2007 – 2010 presentado por el Presidente Correa, la Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación aprobada por la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología, SENACYT y el desarrollo de Guayaquil.

- a) Formular los planes estratégicos y los planes operativos anuales guiados por el principio “planificar desde los ejecutores”, que constituye la esencia de esta práctica.
- b) Conformar el “tanque de pensamiento” con todos los líderes institucionales, unidades académicas, centros y organismos de apoyo.
- c) Establecer un proceso metodológico que garantice que el Plan se formule guiado por los principios: contextualizado, la cabeza encabeza, planificar desde los ejecutores, consensuado, mejoramiento continuo y rendición de cuentas.

d) Sistematizar el Plan Operativo Anual (POA) y su seguimiento a través de una herramienta informática que permita conocer en tiempo real el estado de situación del POA.

## 2. Desarrollo y ejecución de la Práctica

2.1 Se organizó el proceso de formulación y aprobación del Plan Estratégico, para ello se siguieron los siguientes pasos:

1. **Elaboración y análisis del Borrador Cero**, se toma como referentes los logros institucionales y los planes de trabajo presentados por las autoridades electas. El análisis se realiza mediante talleres participativos.
2. **Análisis de los objetivos y de los indicadores de éxito de partida y de llegada** utilizando el método MISA. Para este análisis se conforman mesas de trabajos con representantes de las diferentes áreas estratégicas. Para cada área se definen un conjunto de objetivos estratégicos, identificando, para cada uno de ellos, tareas inmediatas, lineamientos básicos, indicadores de éxito, así como fuentes de financiamiento.
3. **Elaboración y análisis del borrador Uno que recoge los resultados de los pasos i) y ii)** y su difusión a través del Internet. En esta fase la comunidad politécnica envía sus opiniones y criterios a la Unidad de Planificación Estratégica.
4. **Elaboración y análisis del Borrador Dos:** El equipo facilitador procesa los diversos criterios y elabora el Borrador Dos, posteriormente se reúnen las mesas de trabajo, todas de manera simultánea, analizan el Plan en el contexto general y luego se enfocan en su área específica.
5. **Elaboración del Borrador Tres:** Con todos los aportes recibidos se escribe el Borrador Tres, que es el documento que el Rectorado pone a consideración del Consejo Politécnico.
6. **Aprobación del Plan Estratégico por parte del Consejo Politécnico**, y publicación impresa y en la web.

2.2 Se organizó el proceso de formulación de los Planes Operativos Anuales (POAs),

Los Planes Operativos Anuales tienen como referente central a cada uno de los objetivos previstos en el Plan Estratégico. El proceso a seguir es el siguiente:

1. **Planificación de los objetivos de cada unidad o centro**, definiendo indicadores, metas, actividades, responsables, recursos, plazos y controles/seguimientos. Esta planificación es realizada por los Ejecutores y difundida a nivel de indicadores y metas en los talleres que se efectúan en los meses de julio y diciembre.
2. **Taller por área estratégica** donde los ejecutores presentan sus propuestas, socializan la viabilidad y sistematizan los consensos.
3. **Elaboración del borrador cero** por parte de la Unidad de Planificación Estratégica.
4. **Análisis de la Alta Dirección** en especial para articular los objetivos con el presupuesto institucional.
5. **Aprobación del POA por el máximo organismo colegiado.**

6. **Seguimiento y evaluación del POA** mediante plataforma informática que permite conocer en tiempo real el estado de situación real del POA. Se anexa los resultados de la evaluación semestral del POA 2011.

## **Recurso humano, técnico y material involucrado en la Buena Práctica**

El personal de la Unidad de Planificación Estratégica, los ejecutores (unidades académicas, administrativas y Centros).

En esta práctica es importante la participación activa de la Alta Dirección (Rector y Vicerrector General)

El principal recurso técnico de esta práctica es el Sistema Informático del Plan Operativo.

## **3. Resultados de la Práctica**

- Se han formulado 5 Planes Estratégicos y 25 Planes Operativos Anuales, utilizando una metodología participativa.
- Se implantó una cultura de planificación a nivel institucional que permite a los Ejecutores del Plan formular sus propios objetivos, indicadores y actividades, que deben estar alineados a los objetivos estratégicos institucionales.
- Se han reducido los tiempos de procesamiento de información, en lo que respecta a la elaboración de informes de avances de las actividades programadas.
- Se consolidó la rendición de cuentas a través de los talleres de evaluación del Plan Operativo Anual. Todo el proceso de ejecución del POA, desde las actividades hasta el “indicador de éxito consensuado” constituyen una genuina oportunidad para que todos los líderes institucionales (responsables de la ejecución de las actividades planificadas) rindan cuenta y su gestión sea valorada por la comunidad politécnica.

## **4. Evaluación y Revisión de la Práctica**

La nueva metodología ha sido sostenible en el tiempo, como ya se dijo, 5 planes estratégicos y 25 planes operativos han sido formulados y evaluados con la actual metodología de “planificar desde los ejecutores”.

Como soporte de esta metodología desde el 2006 se cuenta con una herramienta informática para el seguimiento y evaluación de los planes operativos alineados a los planes estratégicos, que permite conocer en tiempo real el porcentaje de avance, nivel de cumplimiento y logro de metas programadas de cada una de las unidades académicas, administrativas y centros institucionales que aportaron al cumplimiento de los Planes Estratégicos. Este sistema presenta reportes gráficos sobre los resultados obtenidos, contribuye a mejorar la eficiencia en la gestión y facilitar la rendición de cuentas.

La metodología conserva lo sustantivo y se la renueva como parte del mejoramiento continuo, en este sentido desde el 2014 se fortaleció la metodología incorporando un módulo para la gestión de evidencias que dieron soporte al seguimiento y evaluación de las actividades planificadas en el Sistema del Plan Operativo.

## 5. Carácter Innovador de la Práctica

Dentro de los aspectos innovadores de esta Buena Práctica mencionamos:

- Modificar la constitución y ubicación del “tanque de pensamiento”:
  - ✓ De los expertos internacionales a los líderes de todas las unidades académicas, centros y organismos de apoyo.
  - ✓ De un tanque de pensamiento ubicado en la Unidad de Planificación a un tanque con presencia en toda la ESPOL.
  - ✓ De un tanque reducido a otro muy amplio, heterogéneo donde la diversidad es una de sus principales fortalezas.
- La creación de una herramienta interactiva que permite sistematizar el Plan Operativo, garantizando un proceso transparente y optimizando la cultura de rendición de cuentas.

La metodología ha sido replicada al interior de las unidades académicas y por lo menos dos universidades de la Región 5 (Universidad Técnica de Babahoyo y Universidad Península de Santa Elena) la han utilizado con las adaptaciones correspondientes.

## 6. Divulgación de la Práctica

Esta buena práctica ha sido presentada en varios talleres a nivel nacional, donde se ha socializado la metodología y el sistema de seguimiento a la planificación operativa.

Por otra parte se han utilizado los diversos medios de difusión internos para la socialización de esta buena práctica.

De igual manera los resultados de los planes estratégicos y operativos son presentados en las audiencias públicas de rendición de cuentas anual y publicados en la página web institucional.

## 7. Fuentes Complementarias

<http://planificacion.espol.edu.ec/?q=planificacion>

<http://planificacion.espol.edu.ec/sites/default/files/Informe%20de%20Rendici%C3%B3n%20de%20Cuentas%202013.pdf>

<http://noticias.espol.edu.ec/article/evaluaci%C3%B3n-del-plan-operativo-anual-2015>

<http://noticias.espol.edu.ec/article/resultados-semestrales-del-plan-operativo-anual-2016>

Archivo adjunto:

[https://drive.google.com/file/d/1ZPt\\_g4o24eAMKYpXzWv9X5s9cGgHhyAb/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1ZPt_g4o24eAMKYpXzWv9X5s9cGgHhyAb/view?usp=sharing)

## Datos de Contacto

 Leonardo Estrada Aguilar

 planes@espol.edu.ec

 (593 -4) 2269132

 <http://www.espol.edu.ec>

 ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA  
DEL LITORAL

**Nota:** Esta buena práctica mantuvo su vigencia hasta el año 2017. A partir del 2018, como parte del mejoramiento continuo y de la nueva estructura organizacional, el proceso de planificación ha evolucionado a una nueva metodología.