



**EXCELENCIA, VISIÓN, LIDERAZGO**

## **PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL**

**PEDI 2008-2012**



**BUENA PRÁCTICA EN ESTRATEGIA**

**Mayo 2011**

## FICHA DE LA PRÁCTICA

### I. BLOQUE DESCRIPTIVO DE LA BUENA PRÁCTICA

- |                   |   |
|-------------------|---|
| 1. Título         | Diseño, desarrollo e implementación de un sistema de planificación estratégica. |
| 2. Año de inicio  | 2008  |
| 3. Palabras clave | Esquema matricial, seguimiento, control<br>Generación de estadísticas           |
| 4. Área temática  | Estrategia  |

### II INSTITUCIÓN RESPONSABLE/CONTACTO DE LA PRÁCTICA

#### 1. Datos de la institución responsable

**Nombre:** Universidad Tecnológica Equinoccial  
**Dirección:** Burgeois N34-102 y Rumipamba  
**Ciudad:** Quito  
**Provincia:** Pichincha  
**País:** Ecuador  
**Teléfono/Fax:** ((593) 2 244-6233/ Fax: (593) 2 2442-288  
**Correo electrónico:** [info@ute.edu.ec](mailto:info@ute.edu.ec)  
**Sitio Web:** [www.ute.edu.ec](http://www.ute.edu.ec)

#### 2. Datos de la persona responsable

Nombre de la persona responsable	César Esquetini Cáceres
Cargo	Director de Planificación Institucional
Unidad	Dirección de Planificación Institucional

Correo electrónico

[cesquetini@ute.edu.ec](mailto:cesquetini@ute.edu.ec)

Teléfono

593 2 299 0800 Ext 2108

Sitio Web del proyecto

Documentos:

<http://www.ute.edu.ec/Default.aspx?idPortal=1&idSeccion=44&idCategoria=108>

Sistema (uso interno):

<https://app.ute.edu.ec/portallIntegrado/Login.aspx>

### **III. CARACTERÍSTICAS DE LA BUENA PRÁCTICA**

#### **1. Descripción de la Práctica**

La planificación en la Universidad Tecnológica Equinoccial se inicia con el Plan Estratégico 2000-2005, que estuvo en vigencia hasta la definición del actual Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) 2008-2012. Las diferencias entre las concepciones de los dos planes han permitido fomentar una cultura de compromiso, de planificación y de mejoramiento continuo.

La UTE concibe la gestión de la universidad como un proceso que parte de una planificación discutida y negociada colectivamente con todos los sectores de la Institución, que democratiza la toma de decisiones y establece un acompañamiento permanente que le permite detectar desajustes y subsanarlos oportunamente.

La puesta en ejecución del PEDI significó una nueva forma de gestión del talento humano, más bien encuadrada en un esquema matricial; por un lado, subsisten las funciones y responsabilidades que responden a la organización y estructura de los puestos y cargos; pero por otro lado, a través del PEDI surgen metas, actividades, tiempos y responsabilidades que asumen los funcionarios universitarios, que configuran proyectos.

Esta metodología gana en el proceso de acompañamiento, evaluación y retroalimentación, pero necesita un mayor esfuerzo de gestión puesto que se realiza un control más cercano, riguroso y detallado al cumplimiento de las planificaciones internas de cada una de las unidades académicas y administrativas; sin menoscabar la descentralización en su formulación y ejecución.

#### **2. Situación de partida**

El Plan Estratégico 2000-2005 fue desarrollado desde la misión/visión hasta la definición de Programas y Proyectos; sin embargo no tuvo un seguimiento sistematizado, ni una

rigurosidad para mantener archivos de evidencias. Esta situación se mantuvo hasta el 2007, por lo que el nuevo PEDI necesitaba considerar una metodología que apoye la sistematización de la implementación estratégica, esto es el seguimiento, control, acompañamiento y generación de estadísticas.

### **3. Contexto de la Práctica**

Esta práctica se enmarca en el siguiente contexto:

- a) El *Plan Estratégico Institucional 2000-2005* con su fundamentación filosófica expresada a través de su misión, visión y valores corporativos.
- b) El taller "*Prospectiva Académica de la UTE*" organizado con el propósito de pensar colectivamente en cuál debe ser el futuro académico de la UTE.
- c) El ciclo de conferencias "*Modelo de universidad para el siglo XXI*", que permitió reflexionar y profundizar sobre el modelo de universidad a construir para estar acorde con las demandas del país y del mundo, en el presente cambio de época.

### **4. Objetivos**

- Implantar un proceso de planificación negociado colectivamente que democratice la toma de decisiones y establezca un acompañamiento permanente que permita detectar desajustes y subsanarlos oportunamente.
- Implantar un control más cercanos, riguroso y detallado sin menoscabar la descentralización.
- Crear un control más cercano, riguroso y detallado sin menoscabar la descentralización.
- Crear una cultura de trabajo centrada en resultados y respaldada en evidencias.

### **5. Acciones ejecutadas para la puesta en marcha de la práctica**

La primera fase consistió en la conceptualización colectiva de un conjunto de definiciones, por parte del equipo directivo de la institución. Para cumplir con ésta se organizó en noviembre del 2007 el evento "*Planificación Estratégica 2008-2012*" en el cual participaron todos los estamentos.

Las definiciones realizadas junto a los objetivos institucionales, de carácter global, fueron los referentes utilizados en cada facultad, campus, departamento, dirección o gremio, para diseñar sus propias planificaciones internas. Esta planificación interna fue presentada en un formato estandarizado, discutida con cada unidad y remitida al Consejo Universitario para su revisión y aprobación.

En la siguiente etapa fue importante recibir en forma estandarizada la información proporcionada por cada unidad y preparar un esquema manejable por toda la comunidad y al mismo tiempo flexible, rápido y confiable para verificar, controlar, ordenar y filtrar los datos.

Por esto se decidió, como primera alternativa, convertir y consolidar todo en un archivo Excel que permitiese un tratamiento de registros individuales, lo suficientemente poderoso para filtrar o extraer información convenientemente.

Con el propósito de evaluar la integridad, coherencia y consistencia de los datos ingresados, así como proporcionar información relevante, se crearon indicadores que permitieron la agrupación de las metas por el tipo de inversión/gasto, por indicadores claves de desempeño y por los criterios de acreditación institucional.

Como resultado se creó un archivo maestro con las 2.374 metas, utilizando 22 columnas y ocupando en ese momento más de 12.000 celdas para las 552 metas del POA del 2008.

Tomando como base la concepción y diseño del sistema implementado en hojas de cálculo, a finales del año 2008 se desarrolló una aplicación informática para la consolidación de toda la información relativa al proceso de planificación, las definiciones institucionales, los indicadores establecidos, el reporte y el seguimiento del cumplimiento de las metas (incluido el registro de evidencias). Adicionalmente se crearon campos para establecer el peso relativo de cada meta dentro de su objetivo específico y el peso relativo de este objetivo específico dentro del objetivo institucional correspondiente a la unidad.

El administrador del sistema informático es la Dirección de Planificación. El responsable o responsables de la planificación interna en cada una de las unidades reciben permisos dentro de la planificación de su unidad que le permiten conocer las metas pendientes a la fecha, hacer el seguimiento de la ejecución de sus metas ingresando el reporte correspondiente y tomar correctivos si alguna meta reportada ha recibido una retroalimentación.

En la actualidad se ha incorporado un nivel adicional mediante el cual las metas de la unidad pueden descomponerse en submetas, de esta manera se facilita el proceso de seguimiento interno dentro de cada unidad

Este gran conjunto de datos ha sido analizado y agrupado desde muchas perspectivas con el propósito de observar tendencias y comportamientos. El análisis de datos es un elemento importante de retroalimentación a la planificación.

## **6. Recurso humano, técnico y material involucrado en la buena práctica**

Personal de la Dirección de Planificación, el responsable o responsables de la planificación interna en cada una de las unidades.

## **7. Resultados de la Buena Práctica**

Para el período 2008-2012 se establecieron inicialmente 2.374 metas. El resultado del cumplimiento de la planificación en los primeros tres años ha sido como sigue:

	2008		2009		2010	
Objetivos Institucionales	No. metas	Cumplimiento	No. metas	Cumplimiento	No. metas	Cumplimiento
<b>DOCENCIA</b>	<b>131</b>	<b>85 %</b>	<b>174</b>	<b>89 %</b>	<b>159</b>	<b>91 %</b>
<b>INVESTIGACIÓN</b>	<b>64</b>	<b>85 %</b>	<b>81</b>	<b>90 %</b>	<b>82</b>	<b>87 %</b>
<b>VINCULACIÓN</b>	<b>93</b>	<b>92 %</b>	<b>136</b>	<b>87 %</b>	<b>152</b>	<b>88 %</b>
<b>GESTIÓN</b>	<b>129</b>	<b>87 %</b>	<b>159</b>	<b>89 %</b>	<b>173</b>	<b>84 %</b>
<b>Total UTE</b>	<b>417</b>	<b>87 %</b>	<b>550</b>	<b>89 %</b>	<b>566</b>	<b>88 %</b>

Con el objeto de conocer el grado de utilización y de apoyo al usuario final que brinda el sistema de planificación en la universidad, se realizó el año 2009 una encuesta de satisfacción con los siguientes resultados:

¿Considera usted que el sistema informático de planificación es de fácil uso para el usuario?	Si 93%
¿Ha experimentado usted algún problema en el momento de subir información en el sistema?	No 96%
¿Por cuál o cuáles de las siguientes razones usted no ha podido cumplir con las metas de su Unidad?	
Poca disponibilidad de tiempo	21%
Metas muy ambiciosas	25%
Situaciones ajenas a la Unidad	39%
Considera usted que la información del cumplimiento de metas de su Unidad que se encuentra publicada en el portal de la UTE debe ser:	
Más gráfica	33%
Con más información	11%

## **8. Carácter Innovador**

La Universidad optó por una metodología que desagrega los objetivos institucionales en objetivos específicos y metas que identifican claramente el plazo en que se va a cumplir y el indicador de logro de la meta.

Los docentes y empleados pasan a responder a dos lógicas distintas, que conviven: los recursos y actividades en función de los objetivos específicos y metas del PEDI; y, los recursos y actividades que aseguran el cumplimiento de las actividades cotidianas de la universidad.

Las actividades de las unidades alineadas a los objetivos estratégicos y la misión y visión institucionales son las que posibilitan el cumplimiento.

Para el seguimiento al cumplimiento de la planificación, a cada meta se vinculó un código numérico único de identificación y se solicitó a cada unidad que reporten las metas en cuatro aspectos: 1) Porcentaje de cumplimiento (0% a 100%); 2) Logros alcanzados; 3) Lista de evidencias (cada una en un archivo digital), que respondan directamente al “indicador de logro” de la meta; 4) Observaciones (justificaciones si el porcentaje de cumplimiento fue menor al 100%)

Los análisis gerenciales se realizan considerando los llamados indicadores claves de desempeño o KPI (Key Performance Indicator).

Las unidades tienen pleno control sobre su planificación y ejecución, la Dirección de Planificación se responsabiliza de verificar la calidad del reporte de metas y cuando existe alguna discrepancia se la puntualiza en el campo de retroalimentación.

## **9. Sostenibilidad**

Con la consolidación del Sistema Informático de Planificación Institucional los procesos de seguimiento y control han sido más transparentes y eficientes, se ha hecho especial énfasis en la presentación de evidencias que justifiquen plenamente los logros alcanzados y el porcentaje de cumplimiento reportado.

La retroalimentación se efectúa cotidianamente entre los funcionarios de la Dirección de Planificación y los miembros de las 31 Unidades identificadas en la UTE.

La difusión general del PEDI es permanente y aparece en pastilla en las publicaciones que realiza la Universidad impresas, en su página web, en carteleras y gigantografías; así mismo se aprovechan para este fin los procesos de inducción de profesores y estudiantes nuevos.

Cabe señalar que todos los informes se publican en el portal de la Universidad. Hay una restricción para que sólo la comunidad universitaria de la UTE, a través de su clave de identificación, acceda al seguimiento mensual de las Unidades.

## **10. Replicabilidad.**

Tomando en consideración que una planificación actual parte de un diagnóstico estratégico basado en un análisis FODA; la metodología aplicada aquí puede aplicarse en otro entorno o institución con ligeras variaciones, ya sea a nivel de sistema basado en hojas de cálculo o del aplicativo informático que actualmente se utiliza.