

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2011 – 2015 PROPUESTA

JUSTIFICACIÓN

Por el potencial de sus recursos y talento humano América del Sur y Ecuador, tienen presencia importante en el desarrollo y crecimiento dentro del contexto regional, americano y mundial.

En el país, el nuevo entorno social y económico, las propuestas del desarrollo nacional ubicadas por regiones y la vigencia de un conjunto de leyes que han recogido la eclosión de las transformaciones aspiradas por los ecuatorianos, se encuentran plasmadas en un nuevo marco legal que tiende al fortalecimiento de las instituciones y al bienestar de la sociedad en su conjunto.

La educación superior enfrenta retos que conllevan una transformación rápida y profunda de las instituciones universitarias, para satisfacer, adecuada y oportunamente, las demandas de la sociedad.

En este sentido, y con miras a responder a los imperativos académicos y sociales, así como, también, a lo que establece la Constitución y la Ley Orgánica de Educación Superior debe reorientar su quehacer para la búsqueda constante, inagotable y libre, de la verdad, la eficacia y la eficiencia institucional. Los procesos de mejoramiento continuo de sus diversas funciones que faciliten la consecución de sus propósitos y la construcción de condiciones para acelerar su ritmo de desarrollo

Dentro de este contexto, se consideró indispensable tener como objetivo principal la formulación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional que permita el establecimiento de acciones para enfrentar los nuevos desafíos, apoyado en el uso de herramientas como la planeación estratégica que permitirá manejar el proceso como un esfuerzo organizacional sistemático, definido y disciplinado que apunta a la total especificación de los objetivos y estrategias de la Universidad, a la asignación de responsabilidades para su ejecución y al involucramiento de los miembros de la organización. Este proceso supone además, el análisis de las ventajas competitivas y debilidades de la institución, así como de su entorno, la formulación y puesta en marcha de estrategias que le permita a la Universidad Técnica Luis Vargas Torres alcanzar su fortalecimiento y crecimiento en el mediano plazo.

La Universidad caracterizada por la pluralidad de su quehacer, procura, esencialmente, garantizar a la comunidad universitaria, el diálogo y la libre expresión de ideas y opiniones, así como la coexistencia de diferentes ideologías y corrientes de pensamiento durante y después del proceso de construcción del Plan de Desarrollo.

Lcdo. Luis Felipe Pacheco L. M.Sc.
Rector

ETAPAS DE TRABAJO DEL PLAN ESTRATÉGICO.

Los fundamentos que permitirán la formulación del Plan Estratégico para la Universidad Técnica Luis Vargas Torres para el periodo de 2012-2015 se originarán en el interior de la institución.

Se promoverá durante el proceso de su elaboración dos factores fundamentales:

- a. Impulsar la participación de la comunidad universitaria en el proceso.
- b. Tratar que el conocimiento que se genere en todo el proceso se quede en la institución.

ETAPAS DE TRABAJO Y CRONOGRAMA

Tabla 1.

ETAPA 1. INICIAL		
Actividades	Comunicación	Periodo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboración de las bases metodológicas. Definición del procedimiento de trabajo, del cronograma y del organigrama. ▪ Aprobación por Consejo Superior. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentación a la comunidad universitaria y sociedad. 	2011 May. – Jul.
ETAPA 2. PARTICIPACIÓN		
Actividades	Comunicación	Periodo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis del entorno general. ▪ Elaboración del análisis DAFO y definir la misión, la visión, ejes estratégicos, objetivos estratégicos y estrategias. ▪ Formación de mesas para cada eje para definir estrategias e identificar acciones para el cumplimiento de cada objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Publicación en la página web y elaboración de boletines informativos periódicos con los resultados parciales de cada mesa. 	2011 Ago.– Sep.
ETAPA 3. INTEGRACIÓN Y SÍNTESIS		
Actividades	Comunicación	Periodo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integración de los resultados de las diferentes mesas en un documento único. ▪ Programación de las acciones. ▪ Elaboración de un plan de comunicación del plan estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Difusión de los primeros borradores. 	2011 Oct. – Dic.
ETAPA 4. APROBACIÓN Y DIFUSIÓN		
Actividades	Comunicación	Periodo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboración, discusión y modificación (si procede) del documento final por los órganos de gobierno de la UTE-LVT. ▪ Apertura de un período de sugerencias. ▪ Aprobación del Plan Estratégico por el Consejo Superior. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo del plan de comunicación. 	2012 Ene. – Feb.

ETAPA 5. EJECUCIÓN		
Actividades	Comunicación	Periodo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programación de la puesta en marcha. ▪ Puesta en marcha secuencial de las acciones programadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Información sobre la programación y las acciones puestas en marcha. 	2012 Desde Marzo
ETAPA 6. EVALUACIÓN Y REVISIÓN		
Actividades	Comunicación	Periodo
<ul style="list-style-type: none"> • Medición y evaluación de las acciones por la Dirección de Planeamiento. • Revisión del plan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Información sobre los resultados 	Anual

ETAPAS DE TRABAJO

Etapa 1. Inicial.

Comprende la elaboración de las bases metodológicas. Además de la estructuración del procedimiento de planificación en fases, se avanza con las Etapas de trabajo y cronograma y con el organigrama. Ver Figura 1.

Elaboradas las bases metodológicas, el procedimiento continuará con la aprobación del Consejo Superior Universitario, para después proceder a difundirlas a la comunidad universitaria y a la sociedad.

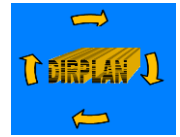
Etapa 2. Participación.

El Consejo Superior procederá a la constitución de la Comisión del Plan Estratégico que estará conformada por el Rector, Vicerrectores, un Decano, un docente y un representante estudiantil. La Comisión será responsable absoluto de la marcha de las comisiones, de las convocatorias, insumos y logística requeridas para la elaboración del plan.

El Consejo Superior designará también la Comisión Ejecutiva del Plan Estratégico, la cual, desarrollará su labor en sucesivas sesiones de trabajo. Será responsable del análisis del entorno general al que se enfrenta la Universidad Luis Vargas Torres. Paralelamente Tendrá a su cargo la realización del análisis DAFO y la identificación de la misión, la visión y los ejes estratégicos de actuación de la UTE_LVT, además de los objetivos estratégicos y estrategias que han de guiar cada eje.

Es recomendable que la Comisión Ejecutiva del Plan Estratégico se divida en dos grupos para el Análisis Interno y Análisis Externo.

La Comisión Ejecutiva del Plan Estratégico estará conformada por los Decanos, Subdecanos, Directores de Escuelas y un docente por cada facultad.



Posteriormente, se constituirá una mesa de trabajo por cada eje estratégico identificado. Las funciones que tienen asignadas cada una de estas mesas son la definición de las estrategias y la identificación de las acciones que van a permitir el logro de los objetivos.

Las mesas estarán formadas por un presidente y un secretario; el secretario será el responsable de la redacción del trabajo. Además, compondrán la mesa representantes de los diferentes colectivos de la Universidad vinculados al correspondiente eje. Por ejemplo, es deseable que participen directores de escuelas, representantes de gremiales, directores de unidades académicas y administrativas, profesores, alumnos, Sindicato de Trabajadores y Asociación de Profesores, empresas e instituciones locales.

La comunicación constituye un factor fundamental para la participación y el involucramiento de la comunidad universitaria. Se prevé una serie de boletines informativos con los resultados parciales de cada mesa. La difusión a través de la página web de la universidad y el envío periódico de correos comunicando los sucesivos pasos que se vayan dando, acciones que alimentará este proceso.

Etapa 3. Integración y síntesis.

Los resultados de las mesas de trabajo deberán ser posteriormente integrados y unificados por una mesa transversal que se encargará de confeccionar un documento único coherente y sin redundancias. Esta mesa estará constituida por los presidentes y los secretarios de las mesas. El documento resultante del trabajo de esta mesa será enviado a los órganos de gobierno de la UTLVTE.

Una vez determinadas las estrategias que van a ayudar a conseguir los objetivos, se pasará a elaborar las acciones, las que en la práctica constituirán el día a día de la ejecución del plan. Para facilitar el proceso de implantación se dispondrá de una ficha para la programación de cada acción, en la que se contengan todos los elementos relevantes para facilitar su ejecución y control.

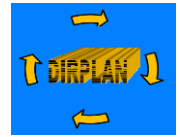
Etapa 4. Aprobación y difusión.

Los órganos de gobierno de la Universidad Técnica Luis Vargas Torres se encargarán de la discusión y modificación (si procede) del documento final emanado de la mesa transversal. Sobre este documento se informará a la comunidad universitaria, y además, se abrirá un período en el que cualquier miembro de la comunidad universitaria podrá realizar las sugerencias que estime oportunas.

Finalmente, se procederá a su aprobación por parte del H. Consejo Superior, momento en el cual se pondrá en marcha el plan de comunicación.

Etapa 5. Ejecución.

Tras su aprobación y difusión se entrará en la fase de ejecución. Los objetivos programados se pondrán en marcha en un orden cronológico previamente estipulado. No parece muy aconsejable acometer todos ellos de forma simultánea, sino priorizarlos en función de las necesidades de la institución. Entendemos que tratar de implantar en paralelo todas las acciones que contempla un plan estratégico global, como éste, que incluye el diseño de



múltiples políticas universitarias de aspectos muy dispares, puede conducir al fracaso ante la dificultad de hacer un seguimiento al detalle de cada una de ellas.

Etapa 6. Evaluación y revisión.

La elaboración del plan concluye con una propuesta de acciones para el logro de los objetivos. Es preciso sentar las bases del proceso de seguimiento de ese conjunto de acciones. El órgano administrativo técnico encargado de ello será la Dirección de Planeamiento. El primer paso que debe dar para ello es proceder a la medición periódica del grado de logro de las acciones. Todo esto debería plasmarse en un documento que permita apreciar los progresos o retrasos en la consecución de los objetivos.

En todo caso, un buen plan debe considerarse un documento sujeto a revisiones periódicas y a modificaciones, por cuanto pueden ocurrir múltiples contingencias. Por ejemplo, que los objetivos trazados no sigan estando vigentes, que se precise la inclusión de otros para afrontar un entorno cambiante, que las acciones no sean posibles o ajustadas en tiempo y esfuerzo económico a las posibilidades de la universidad, etc. En la Tabla 1 se presenta un esquema de estas fases de trabajo junto con el tiempo previsto para su ejecución.

ORGANIGRAMA

La estructura organizativa en la que se va a apoyar la elaboración del plan está configurada por cuatro tipos de órganos: de dirección, consultivos, de participación y técnicos. Los vínculos de dependencia e interdependencia entre estos órganos se presentan en la Figura 1.

Órganos de dirección

Los órganos de dirección durante la formulación del plan estratégico serán el Consejo Superior, Rector, Comisión del Plan Estratégico y la Comisión Ejecutiva del Plan Estratégico, El Consejo Superior es el órgano de dirección encargado del análisis, debate y aprobación de los siguientes documentos: las bases para la elaboración del plan estratégico, la misión, la visión, los ejes de actuación, los objetivos de la universidad y, finalmente, el plan estratégico en el que, además de todos los elementos anteriores, se incluyen las estrategias y las acciones.

El rector es el encargado de liderar y conducir el proceso, nombrar las comisiones asesoras y nombrar a los presidentes de las mesas de trabajo.

Órganos consultivos

Lo constituyen el Consejo Académico Universitario, Comisión asesora de expertos y la Comisión asesora de agentes económico-sociales, éstas dos últimas.

Los órganos consultivos, aún no interviniendo directamente en la elaboración del plan, juegan un papel relevante durante el proceso de planificación. Concretamente, el Consejo Académico Universitario será informado sobre el plan con objeto de que puedan realizar cuantas sugerencias estimen pertinentes.

Además, se crearán sendas comisiones asesoras, de agentes económico-sociales y de expertos, con el fin de servir de soporte para cuantas consultas necesiten realizar los órganos de dirección y de participación.

Concretamente, la comisión asesora de agentes económico-sociales será consultada con relación a cuestiones de índole económica, política y social del entorno; la comisión asesora de expertos se creará para dar apoyo en cuestiones que afecten a la aplicación y gestión de los procesos de planificación estratégica.

Órganos de participación

Mesas de trabajo (comunidad universitaria), Mesa transversal. Las mesas de trabajo que se constituirán tienen como fin la propuesta de estrategias y acciones para los diferentes objetivos de cada eje. Sus resultados, integrados y sintetizados por la mesa transversal en el documento que ha de constituir el plan estratégico de la Universidad, serán remitidos a los órganos de dirección para su discusión y aprobación.

Órganos Técnicos y Administrativos

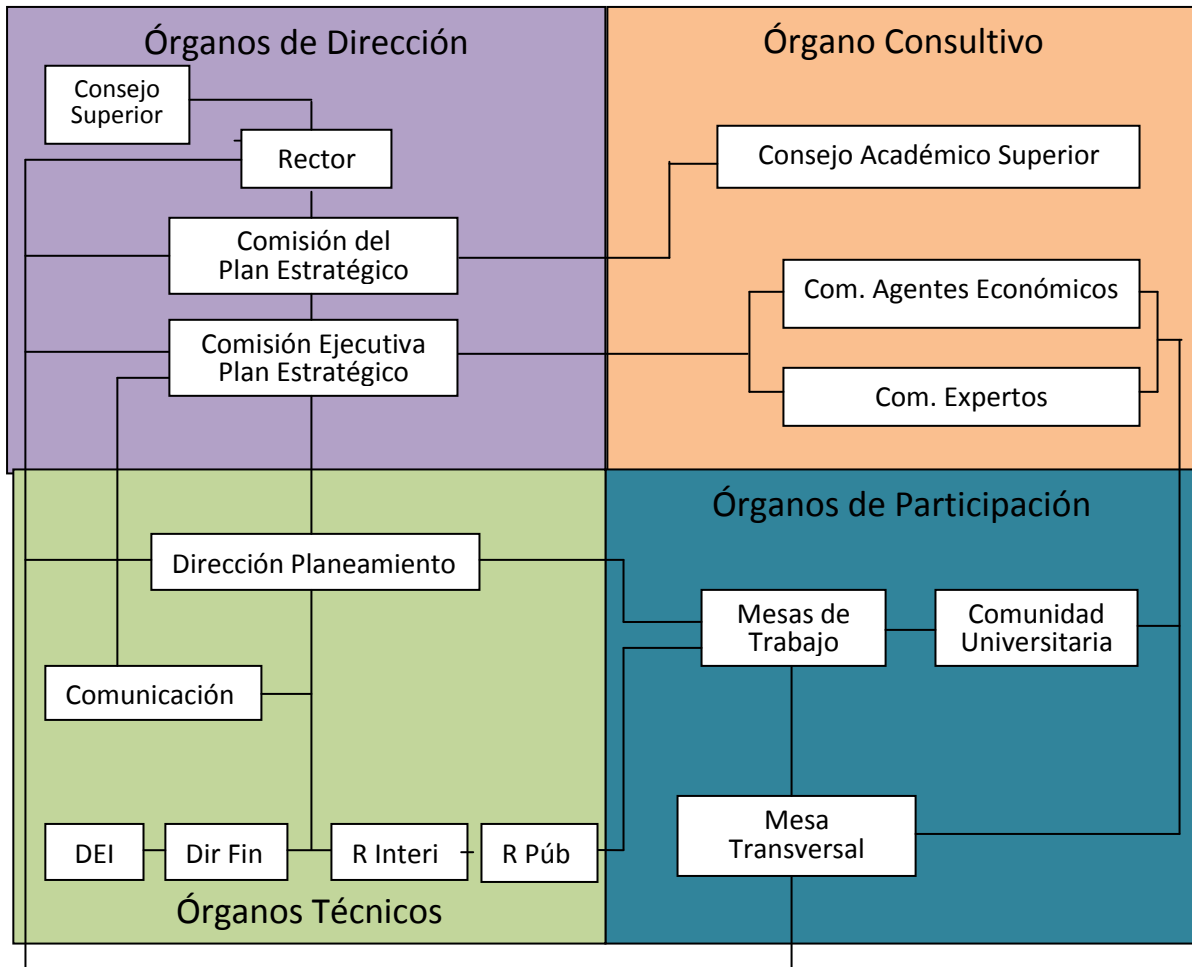
Dirección de Planeamiento, Dirección de Evaluación, Dirección Interinstitucional, Dirección de Relaciones Públicas.

Los órganos técnicos y administrativos como son la Dirección de Planeamiento, Comisión Interna de Evaluación, Dirección Financiera, Relaciones Interinstitucionales, Relaciones Públicas, tienen la misión de dar apoyo y servir a los órganos de dirección y de participación en cuantas tareas sean requeridos. Específicamente, se encargarán de coordinar las distintas fases del proceso, desarrollar el calendario establecido, mantener la comunicación entre los grupos implicados y, finalmente, proceder a la evaluación y revisión periódica del cumplimiento del plan.

La Dirección de Planeamiento para el efecto de cumplimiento de las tareas asignadas, liderará el grupo de los órganos técnicos y administrativos.

Figura 1.

ORGANIGRAMA



ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO

La estructura del Plan Estratégico de la Universidad Técnica Luis Vargas Torres se basará en la clasificación de ejes estratégicos, objetivos estratégicos, estrategias y líneas de acción definidos en la herramienta de gestión denominada Cuadro de Mando Integral (CMI).

Se definirán los ejes estratégicos de la institución y en cada uno de ellos se establecerán objetivos estratégicos.

Las estrategias y líneas de acción resultantes se ubicarán en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, con el objetivo de hacer del plan estratégico un documento dinámico, en donde, a través de la definición de su Mapa Estratégico, se puedan apreciar las relaciones que deben existir entre cada estrategia y línea de acción para la consecución de los objetivos estratégicos de la UTLVTE de acuerdo con su Misión y Visión.

Las estrategias e indicadores se establecerán en relación a cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y de Aprendizaje y Crecimiento.

Perspectiva Financiera: Enfocará la mejora de la situación financiera de la Universidad y la mejora de la imagen de la institución, así como de las relaciones con el entorno y comunicación externa.

Perspectiva Clientes: Dirigida a la actuación de los mercados educativos, usuarios, servicios y aumento de satisfacción de los mismos.

Perspectiva de los procesos internos: Estrategias y líneas de acción destinadas a mejorar los procesos internos. Mejora de nuestra oferta de productos y servicios, procesos docentes, de investigación y de gestión. En el análisis debe considerarse los cuatro principales procesos:

- Proceso de gestión de las operaciones.
- Proceso de gestión de clientes.
- Proceso de Innovación.
- Proceso social y regulatorio.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Dirigida a mejorar los recursos materiales y financieros, el clima laboral y las competencias del personal.

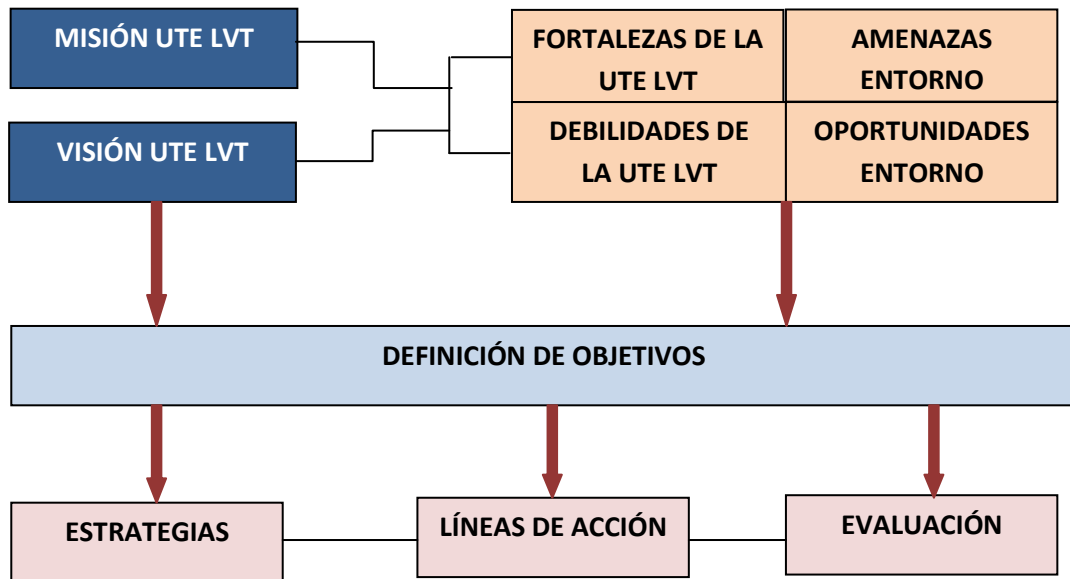
- Capital humano
- Capital de la información
- Capital organizacional

METODOLOGÍA

La elaboración del PEDI no es más que una reflexión colectiva en la que se cuestionan las bases más profundas en las que se asienta la Universidad, su planificación se la orientará bajo un estilo de planificación estratégica conocido como Dirección Estratégica.

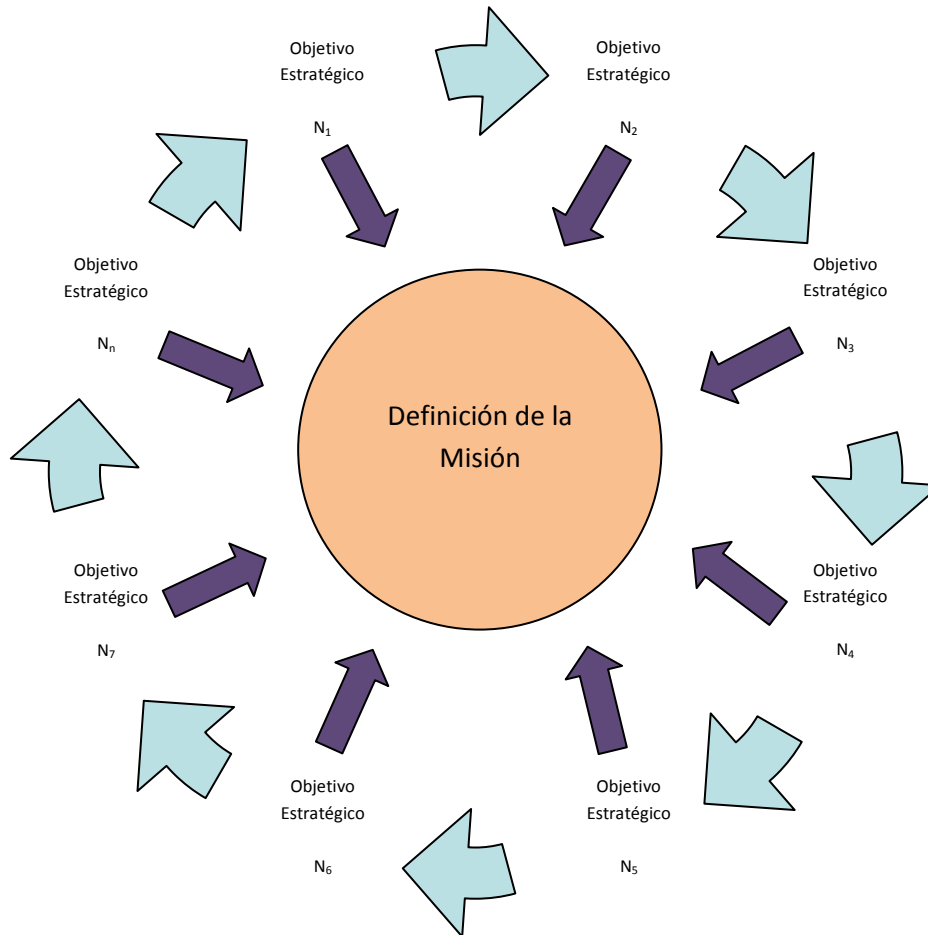
La Dirección Estratégica permite la instrumentalización técnica y racional del proyecto político de la organización universitaria, mediante la cual se tomarán decisiones en la dirección de los resultados esperados, conformando lo que la organización quiere alcanzar para constituir su propia visión o imagen futura.

El proceso metodológico que se aplicará desarrollará las siguientes fases:



- Diagnóstico del entorno.
- Análisis interno.
- Desarrollo de la Misión.
- Desarrollo de la Visión.
- Definición de los Ejes Estratégicos.
- Definición de los Objetivos Estratégicos.
- Determinación de las Estrategias y Líneas de Acción.
- Seguimiento y Evaluación.

ESQUEMA PARA LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA UTE-LVT

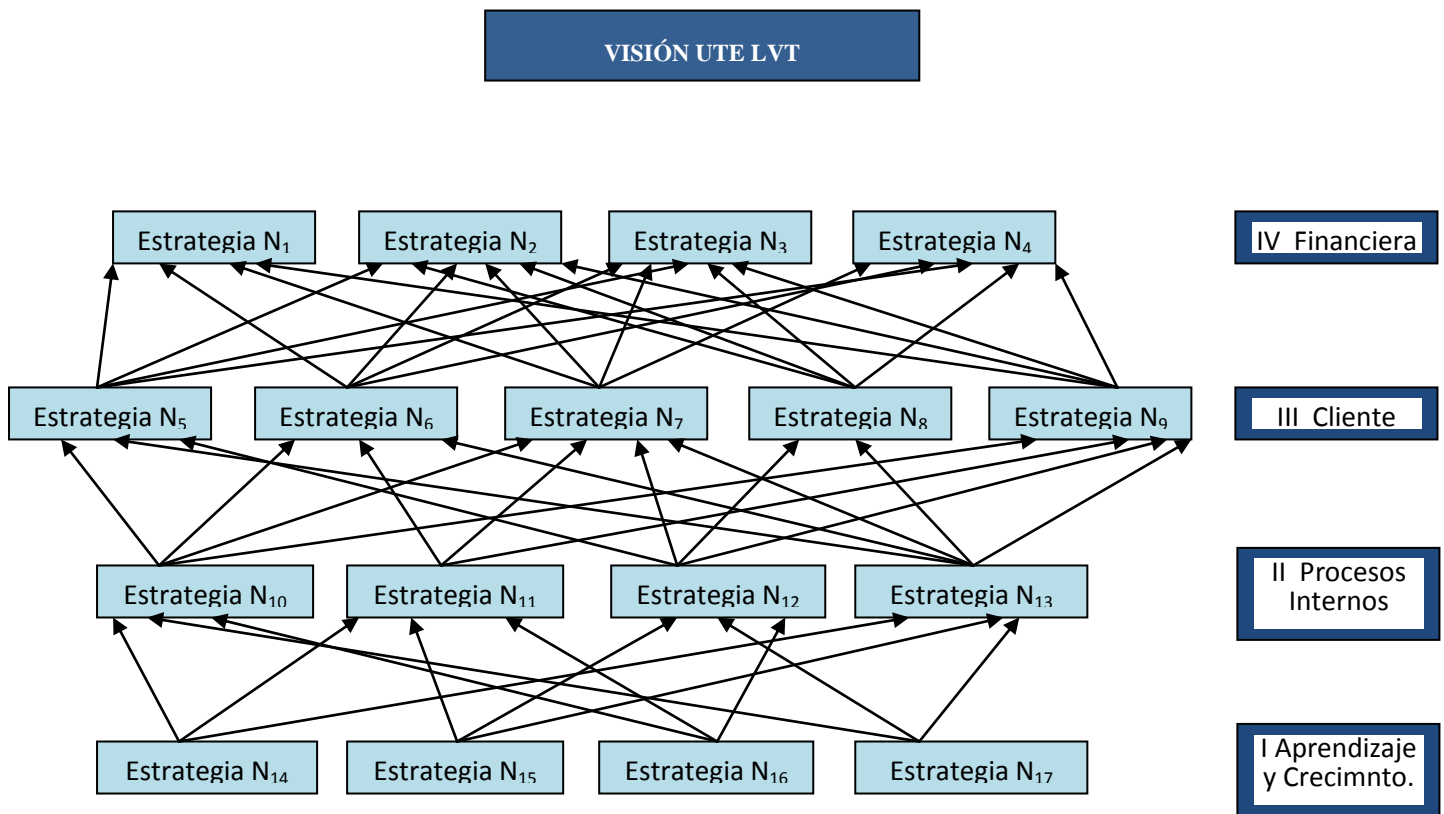


La Misión puede ser la razón de ser de la Universidad.

Los objetivos estratégicos identificados pueden ser de uno a varios por cada una de las perspectivas.

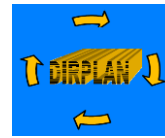
ESQUEMA PARA EL MAPA ESTRATÉGICO DE LA UTE LVT

La Visión es la apreciación idealizada de los integrantes de la comunidad universitaria que desean para el futuro de la Universidad.



Las estrategias pueden ser algunas para cada perspectiva.

Las estrategias pueden tener varias líneas de acción.



MATRIZ DE PERSPECTIVA.

PERSPECTIVA:						
OBJETIVO: #						
ESTRATEGIAS	LÍNEAS DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	MEDIOS REQUERIDOS	INDICADORES
1.1	1.1.1					
	1.1.2					
	1.1.3					
1.2	1.2.1					
	1.2.2					
	1.2.3					
	1.2.4					
	1.2.5					