

# Técnicas de apoyo a la dirección estratégica



**Dr. C. José Luis Almuiñas Rivero**  
**Dra. C. Judith Galarza López**  
**2019**

La **consolidación de la dirección estratégica** como enfoque de gestión en las IES requiere disponer de un conjunto de **técnicas y herramientas** que permitan viabilizar su desarrollo y sustentar sobre bases sólidas sus resultados.



## **En la elección de las técnicas a emplear se habrá de tomar en cuenta:**

- **El propósito que se pretende alcanzar**
- **Las características de las variables a analizar**
- **El costo inherente a la captación de la información**
- **El tipo de personal con que se cuenta**
- **El tiempo disponible**
- **La cultura organizacional**







# ¿Cómo formular la Misión institucional?



# Misión institucional

## Componentes

- ❖ Propósitos (Demandas que resuelve)
- ❖ Funciones que realiza
  - ❖ Resultados del servicio que presta a la sociedad

- ❖ Tipos de personas e instituciones que guían sus resultados
- ❖ Orientación futura (¿Qué busca?)
- ❖ Rasgos que la distinguen



# Procedimiento para elaborar la Misión (Almuiñas y Galarza)

**1**

**Evalúe el cumplimiento de la Misión anterior**

**2**

**Analice las exigencias internas y del entorno**

**3**

**Aplique técnicas e instrumentos para esclarecer sus componentes**

**4**

**Redáctela con amplitud y luego redúzcala**

**5**

**Búsqueda de consenso y aprobación - Socialícela**





**Técnicas para  
elaborar  
la Misión**



**Brainstorming**



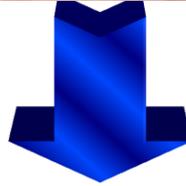
**Cuestionarios**



**Grupos focales**



**Talleres de participación  
grupal**



- Revela el ***perfil o situación actual*** que presenta la institución en el momento en que se realiza el proceso de planificación estratégica.
- Permite ***evaluar lo que está sucediendo***, se identifican los ***problemas principales***, sus ***causas*** y ***efectos***, así como los ***logros*** más importantes y las ***potencialidades*** con que se cuenta.



## Análisis Externo

- Oportunidades
- Amenazas

## Análisis Interno

- Fortalezas
- Debilidades

	Positivos para alcanzar el objetivo	Negativos para alcanzar el objetivo
Origen Interno <small>(dentro de la empresa)</small>	F Fortalezas	D Debilidades
Origen Externo <small>(fuera del ambiente)</small>	O Oportunidades	A Amenazas

Esclarecimiento del Problema Estratégico General y de la Solución Estratégica

## Problema Estratégico General



Situación que se presentaría si las amenazas principales se materializan, teniendo en cuenta que no se resuelvan las debilidades, lo cual implicaría tener que emplear a fondo las fortalezas y aprovechar plenamente las oportunidades existentes.



## Solución Estratégica General

Está dada por la adecuada utilización de las oportunidades y fortalezas que se presentan, para minimizar el efecto de las amenazas y superar o vencer las debilidades de la organización.



# Matriz DAFO

	<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
<u>FORTALEZAS</u>	<u>Máximo</u> <u>aprovechamiento</u>	Protección contra las <u>Amenazas</u> , aprovechando las <u>Fortalezas</u>
<u>DEBILIDADES</u>	Reducir o eliminar las <u>Debilidades</u> para aprovechar al máximo las <u>Oportunidades</u>	Resistir sin ceder para no perder posición



# Preguntas Típicas

## DAFO

1

2

3

4

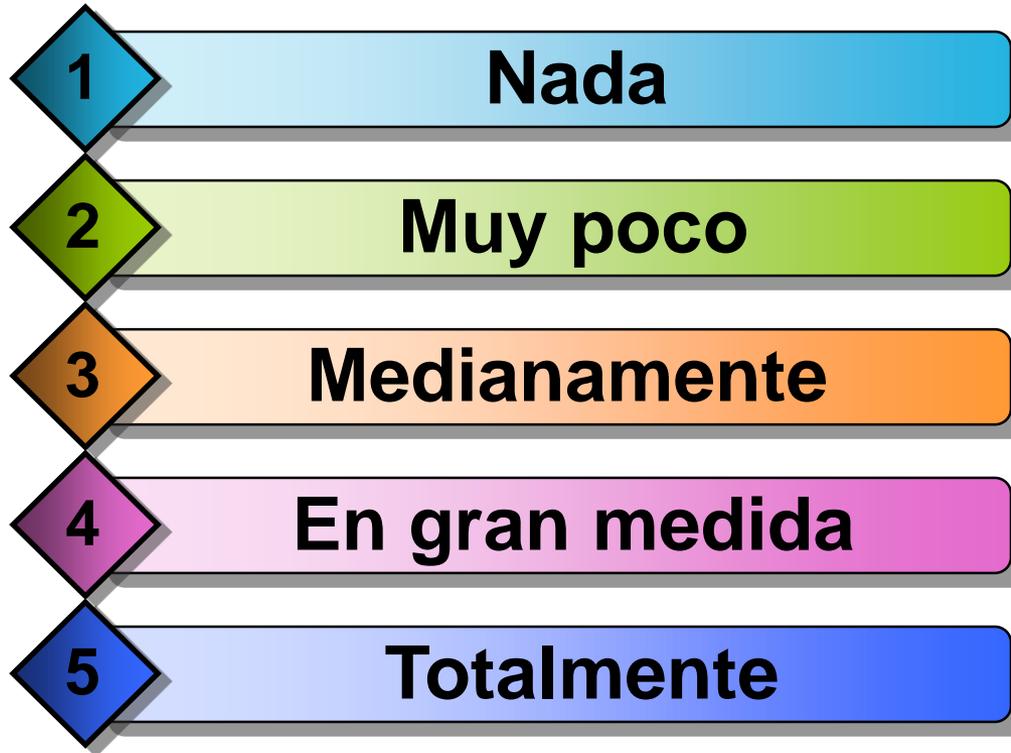
¿En qué medida cada una de las **Fortalezas** permite aprovechar cada una de las **Oportunidades**?  
(FO)

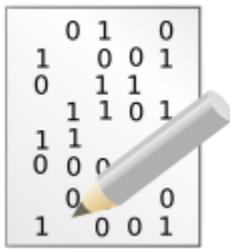
¿En qué medida cada una de las **Fortalezas** permite atenuar el impacto de cada una de las **Amenazas**?  
(FA)

¿En qué medida cada una de las **Debilidades** limita el aprovechamiento de cada una de las **Oportunidades**?  
(DO)

¿En qué medida cada una de las **Debilidades** refuerza cada una de las **Amenazas**?  
(DA)

# Escala de evaluación





# Matriz DAFO



	Oportunidades			Amenazas			
		1	2	3	1	2	3
Fortalezas	1						
	2						
	3						
Debilidades	1						
	2						
	3						

# Problema Estratégico General

- Si las Amenazas principales se materializan o agudizan

- Y persisten las principales Debilidades



- Ni aprovechar plenamente las Oportunidades

- Entonces no podrán utilizarse las Fortalezas

# Solución Estratégica General

- Si utilizamos plenamente nuestras **Fortalezas**

- Y también las **Oportunidades** que se presentan



- Y superaremos nuestras **Debilidades**

- Minimizaremos el efecto de las **Amenazas**



# ¿Cómo elaborar la Visión de Futuro?



# ***Visión de Futuro***

**Estado mínimo deseado y factible de alcanzar en un horizonte de tiempo determinado.**



# ***Visión de Futuro***



- Es dinámica en el tiempo, ya que puede modificarse ante situaciones cambiantes.
- Debe ser evaluada y ajustada cada cierto tiempo .
- Está vinculada con la misión.
- Formulada en presente (fotografía del estado ya alcanzado en el futuro tomando como referente el año final del plan estratégico diseñado).



# Visión de Futuro (Compendio de visiones de la organización)



# Preguntas frecuentes para elaborar la Visión



- ¿Cuál es la imagen deseada de nuestra institución?
- ¿Qué pasaría si no se realizaran cambios y se mantienen las tendencias actuales?
- ¿Hacia dónde nos dirigimos?
- ¿A dónde queremos y podemos llegar?



# *Postulados de la Visión*

**Son sus componentes internos, formulaciones específicas sobre diferentes aspectos que expresan su contenido, su esencia o perfil particular.**





## Nutrientes de la Visión de Futuro

- ✦ **Análisis del entorno**
- ✦ **Políticas y lineamientos nacionales e institucionales**
- ✦ **Misión**
- ✦ **Diagnóstico Estratégico**



# Metodología para elaborar la Visión de Futuro (Almuiñas y Galarza)

1

**Evaluación de la Visión anterior**

2

**Propuesta inicial de VF- Consenso  
(diseño y aplicación de técnicas)**

3

**Análisis de viabilidad de la VF  
(restricciones y potencialidades)**

4

**Redacción de la Visión de Futuro**

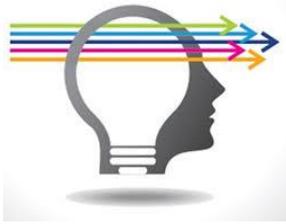
5

**Aprobación colectiva de la VF  
factible de alcanzar - socializar**



# La Prospectiva





# Prospectiva



**Permite diseñar diferentes alternativas de futuros para construirlos desde el presente.**



**Su caja de herramientas es amplia (métodos cuantitativos y cualitativos).**



**Vinculación entre el pasado, el presente y el futuro.**



**Apoya la planificación y también la evaluación.**

# Ejemplos de Técnicas Prospectivas

- **Análisis de fuerzas**
- **Análisis Morfológico**
- **Evaluación Tecnológica**
- **Escenarios**
- **Delfhi**
- **Tormenta de ideas**
- **Grupos Focales**
- **Abaco de Francois Regnier**



- **Análisis Estructural**
- **Matriz de Impactos Cruzados**
- **Modelos de Simulación**
- **Proyecciones**
- **Compass**
- **Antiéxito**
- **TKJ**



# Construcción de escenarios



# Técnica para la construcción de escenarios

1. **Analisis documental:** Estudio de tendencias, eventos, fenómenos, nuevos gérmenes de cambio, normativas, datos, censos, estudios especializados.
2. **Determinación de las Variables de Impactos:** Caracterizarlas, definir su impacto y las exigencias futuras que genera para la Universidad (*trabajo en grupos y discusión plenaria*).
3. **Conformar escenarios:** *Uno positivo u optimista, uno catastrófico o pesimista y uno probable o intermedio.* Selección del mejor a través de *técnicas de búsqueda de consensos.*



# Ejemplos de temáticas estudios prospectivos

- **Análisis de las innovaciones educativas: tendencias y posibilidades de implementación.**
- **Problemas de la educación superior: contradicciones a mediano plazo y posibles estrategias de solución.**
- **Tendencias previsibles de la educación superior desde diferentes dimensiones: demográfica, costos, financiamiento, demanda social, educación superior y empleo).**



# Ejemplos de temáticas estudios prospectivos

- **Demanda social, equidad y calidad de la formación de los profesionales: una visión prospectiva.**
- **Estudio prospectivo del impacto del desarrollo científico - tecnológico en el curriculum.**
- **La Universidad “X” en el 2030: tendencias, problemas y retos fundamentales.**
- **El perfil del docente ante las exigencias del siglo XXI.**
- **La investigación en la Universidad “X”: tendencias previsibles y retos futuros.**



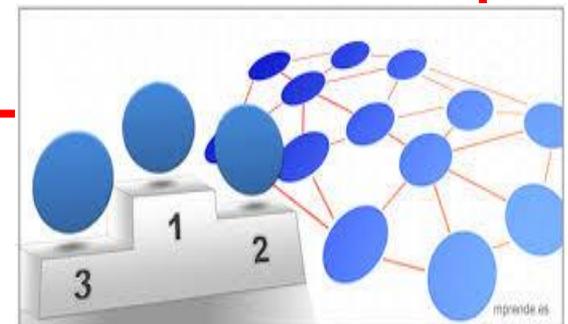


# La Técnica de Análisis Estructural



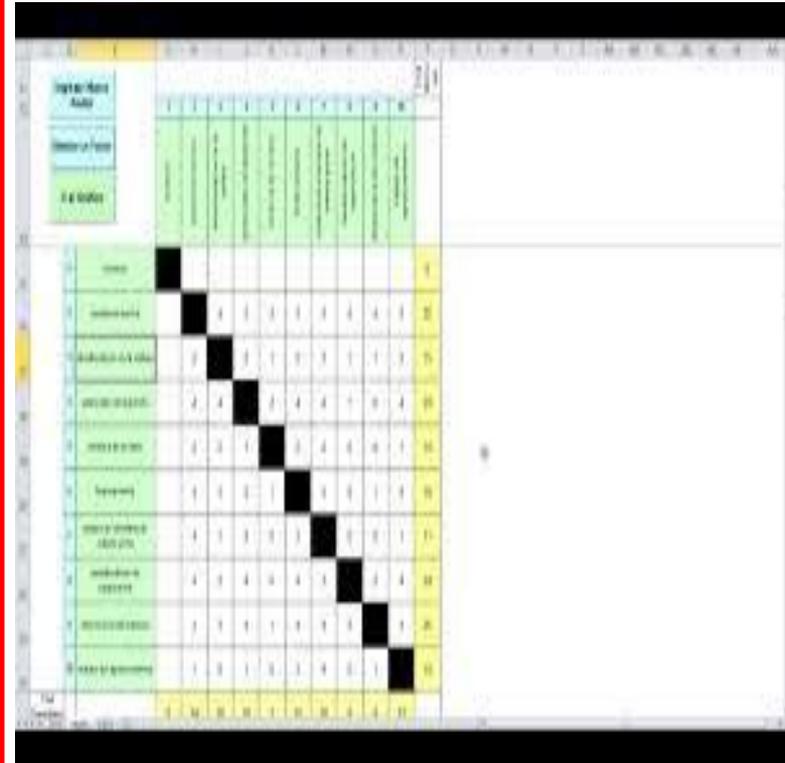
# El Análisis Estructural

Herramienta prospectiva que puede ser utilizada en la determinación de las **variables clave** y su influencia en el comportamiento de un objeto o fenómeno determinado en el presente (diagnóstico), o en el futuro de una organización (escenarios probables, deseables, catastróficos, etc.).



# El Análisis Estructural

- Permite percibir - *con ayuda de matrices-*, la influencia o relaciones que las variables tienen entre si; identificar cuáles son aquellas variables clave o influyentes, y cuáles las dependientes.
- Cualquier modificación que ocurra en las variables clave, tendrá repercusiones en todo el sistema y así podemos emprender *alguna estrategia para su modificación.*



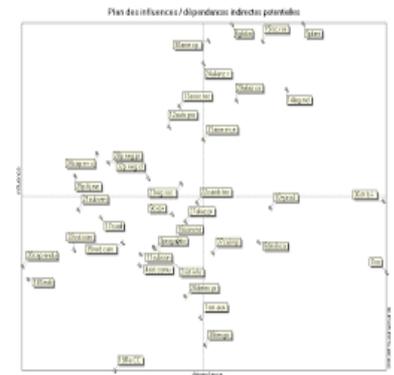
The image shows a screenshot of a structural analysis software interface. It displays a matrix with a diagonal pattern of black squares, indicating a system of equations. The matrix is organized into columns and rows, with some cells highlighted in green and yellow. The interface includes a menu bar at the top and a toolbar on the left side.



# Procedimiento a seguir:



- **Listar las variables**
- **Identificar y describir la relación entre variables**
- **Identificar las variables clave**
- **Determinar los grados de influencia directa e indirecta entre las variables**



## Listado de las variables

- Seleccionar variables que sean relevantes.
- Opinión de expertos, o personas que sean actores del problema a estudiar para definición y explicación de manera detallada de cada una de las variables, para evitar imprecisiones y garantizar un lenguaje común.
- Hay casos donde se dividen las variables en dos tipos en el momento de elaborar el listado: Externas e Internas
- Lo recomendable es entre 10 y 15 variables

## Identificación y descripción de la **relación entre variables**

Cuadro o tablero de doble entrada (repetición de variables en filas y columnas con la diagonal en blanco)

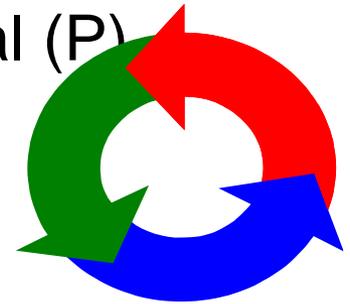
	<b>Variable 1</b>	<b>Variable 2</b>	<b>Variable 3</b>
<b>Variable 1</b>			
<b>Variable 2</b>			
<b>Variable 3</b>			

## Identificación y descripción de la relación entre variables

- Solicitud a los expertos que les asignen, según su opinión, de qué tipo de influencia se trata en cada una de las variables.
- La pregunta claves es: ¿en que medida la variable “n” influye sobre las demás?

Ejemplo de escala: Muy Fuerte (MF), Fuerte (F), Mediana (M), Débil (D), Ninguna o Nula (N), Potencial (P)

Se pueden utilizar otras categorías.



## Sistema binario

- ❑ Sistemas binarios de oposición. (Asignación de valores de influencia) (1, 0) según criterios del investigador  
Por ejemplo, podemos asignar a la letra MF, F y M un valor de 1, a la letra D, N o P un valor de 0.
- ❑ La razón de hacer la asignación de un valor numérico es para poder establecer una sumatoria tanto de filas como por columnas a partir de las valoraciones de cada experto y obtener una suma total horizontal y vertical para cada variables.

**Matriz de Influencias Directas****Índices de motricidad y de dependencia de cada variable**

<b>Variables</b>	<b>Total Motricidad</b>	<b>Total Dependencia</b>	<b>Índice de Motricidad</b>	<b>Índice de Dependencia</b>
PCE	125	105	4,5	3,8
FME	145	128	5,2	4,6
FAO	180	152	6,4	5,4
PEP	191	154	6,8	5,5
DTT	178	151	6,4	5,4
PI	197	192	7,0	6,9
FHE	193	209	6,9	7,5
PCIDA	175	187	6,3	6,7
FCPR	180	190	6,4	6,8
PDT	186	216	6,6	7,7
PVE	198	219	7,1	7,8
FMES	197	220	7,0	7,9
ITD	173	221	6,2	7,9
PPF	155	134	5,5	4,8
FCS	169	177	6,0	6,3
FCF	156	143	5,6	5,1
<b>Total</b>	<b>2798</b>	<b>2798</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

# Cuatro cuadrantes o zonas

**Eje Y (Motricidad)**

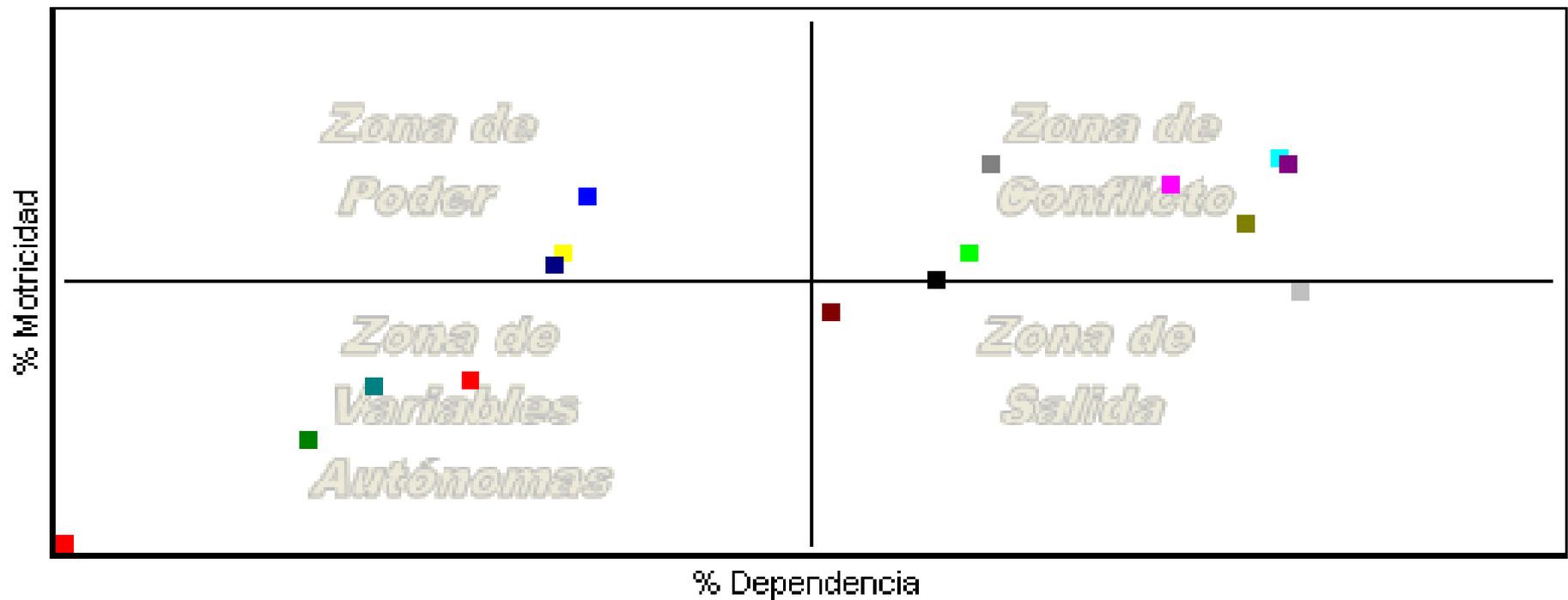


**Eje X (Dependencia)**

**m:** es igual al cociente resultante entre el número de variables (N) y 100.



# Distribución de Variables por Zonas



■ PCE	■ FME	■ FAO	■ PEP	■ DTT	■ PI	■ FHE	■ PCIDA	■ FCPR
■ PDT	■ PVE	■ FMES	■ ITD	■ PPF	■ FCS	■ FCF		

m = 6,25

Imprimir

# Técnica

## Ábaco de Francois Regnier



# Ábaco de Francois Regnier

- Puede ser utilizada durante varios momentos del proceso de planificación estratégica para medir la actitud de un grupo frente a un tema determinado.
- También puede apoyar otros tipos de estudios.



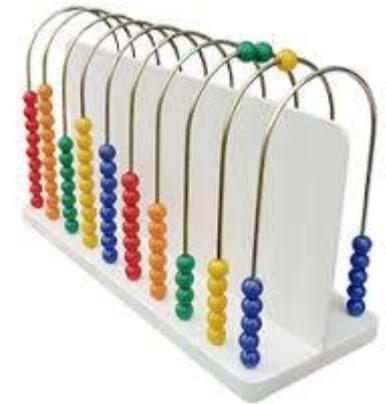
DOC. FRANCOIS  
REGNIER



➤Método original de consulta a expertos  
➤Fin de interrogar y dar respuestas en tiempo real a partir de una escala de color  
➤Reducir incertidumbre

# Ábaco de Francois Regnier

Se utiliza para medir actitudes de aceptación o rechazo de un grupo frente a un tema determinado.



Se basa en los colores del semáforo.



Los números, a través de los colores, traducen las opiniones de los especialistas.

Se puede aplicar, por ejemplo, durante el proceso de *planificación estratégica* en:

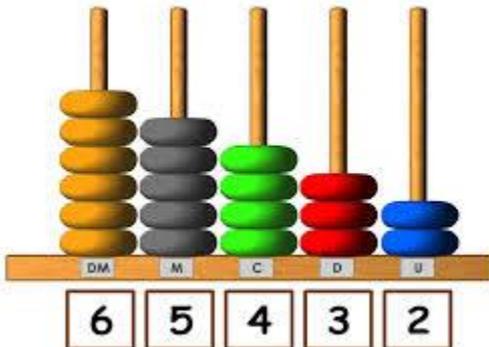
Jerarquizar problemas, objetivos y estrategias

Conformar visiones de futuros

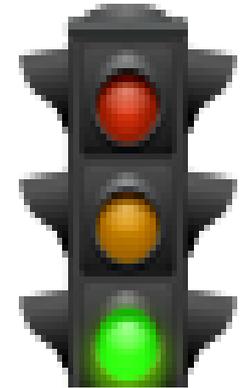
Elaborar escenarios

Consensuar valores

Acordar acciones

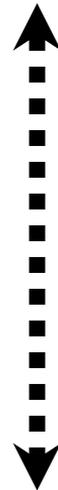


# Los colores en La Técnica del Ábaco de Francois Regnier Clasificación recomendada



1. Verde oscuro 
2. Verde claro 
3. Amarillo 
4. Rosado 
5. Rojo 
6. Blanco 

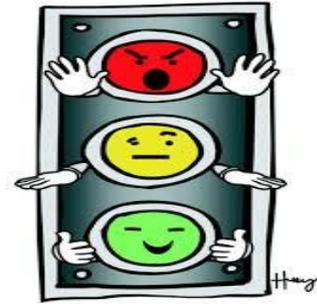
Muy favorable



No responde

Tanto los valores de la  
escala como los  
colores,  
traducen la opinión de  
los expertos sobre un  
asunto de interés.

# Procedimiento para aplicar la técnica



- 1** Definir el objetivo del ejercicio.
- 2** Seleccionar a un grupo de personas.
- 3** Diseñar el cuestionario.
- 4** Trabajo individual para responderlo.
- 5** Codificar a cada participante.
- 6** Tabular los datos primarios.



# Resultados de aplicación de la técnica

May Fiable									
Fiable									
Baja									
Importante									
May Importante									
Sin Respuesta									
Modelo Pedagógico Integrado									
Modelo Crítico Social									
Modelo de Transición									
Modelo Práctico									
Modelo Técnico									

GRANCO DE REGIMEN																															
	D	H	U	A	Z	B	E	P	S	Y	Z	F	R	U	C	O	T	G	K	Q	N	Z	B	M	W	X	I	L	J		
MUY FIDELIDAD																															
FIDELIDAD																															
BUENA																															
IMPORTANTE																															
MUY IMPORTANTE																															
SIN RESPUESTA																															
Planificación a nivel nacional	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
Incremento de la ejecución de proyectos al año	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
Prácticas pedagógicas	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
Convenios y alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
Procesos de mejora continua	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
Fomento de buen ambiente de trabajo	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
Comunicación entre los diferentes departamentos que permita una buena toma de decisiones	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
Ejecución de los trabajos en el tiempo estimado	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
Elaborar políticas internas para combatir el excésivo personal	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
Fidelidad por parte de los trabajadores	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
Mejorar la calidad de la población rural	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
Incremento de establecimientos que impactan en el ambiente	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
Control de enfermedades por contaminación	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
Opinación por parte de los sectores beneficiarios	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
Muy bajo de los desechos	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		

TABLA No.3.- Procesamiento de datos por ítem y expertos

ITEM	D	H	U	A	Z	B	E	P	S	Y	Z	F	R	U	C	O	T	G	K	Q	N	Z	B	M	W	X	I	L	J
05	2	3	3	3	2	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
14	3	2	4	3	2	4	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
13	3	3	4	4	3	2	3	4	3	3	4	3	4	2	4	4	3	4	4	4	5	4	3	6	4	5	4	3	4
18	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
10	3	3	3	3	2	3	5	3	3	3	3	6	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	3	3	4	4	4	4	2	2	4	3	5	4	3	4	4	2	5	3	4	3	5	5	3	3	4	3	5	
17	2	3	4	4	2	3	3	5	3	3	3	4	3	5	2	4	4	3	5	5	3	4	4	4	4	4	4	3	5
19	4	4	2	3	5	3	4	3	2	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4
09	3	5	3	3	4	4	4	2	3	3	3	4	4	5	4	3	3	5	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	2
11	2	4	3	3	5	5	4	3	3	3	4	3	3	3	3	6	4	3	3	4	5	4	5	4	5	4	5	5	3
04	5	5	2	3	6	3	3	2	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	5	5
07	4	3	4	3	3	3	2	5	5	4	4	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5
08	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	5	4	6	5	4	5	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4
01	3	3	3	6	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5	5
02	4	3	5	5	4	5	3	5	3	3	4	3	3	4	5	4	4	3	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4
16	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5
03	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	6	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5
15	5	4	5	3	5	4	5	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
06	4	3	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5





# ¿Cómo realizar el Seguimiento y Control de la Estrategia institucional?



# Seguimiento y control de la Estrategia

🌐 Detectar desviaciones con relación a los objetivos planificados.



🌐 Recopilar información sobre los resultados alcanzados.



🌐 Formular acciones de ajuste para corregir desviaciones.



# Métodos y Técnicas a emplear para el Seguimiento y Control de la Estrategia

Observación

Cuestionarios

Entrevistas

Talleres

Técnicas  
prospectivas



Sistemas  
Automatizados



Evaluación prospectiva



# Evaluación Prospectiva en las IES

Proceso estratégico,  
dinámico, flexible y participativo

Estructurado en varios momentos interrelacionados  
entre sí

*Tiene como objetivo identificar la brecha existente entre un estado futuro y el presente y tomar acciones correctoras para alcanzar el futuro diseñado*



**VARIABLE: FORMACIÓN DEL PROFESIONAL.**  
**Indicador 1: Carácter integral de la formación.**

<p><b>A</b></p> <p><b>(Estado no avanzado)</b></p>	<p><b>B</b></p> <p><b>(Estado intermedio)</b></p>	<p><b>C</b></p> <p><b>(Estado futuro factible)</b></p>
<p>La formación de los estudiantes se basa fundamentalmente en el componente instructivo y prioriza el desarrollo de habilidades para el ejercicio de su futura profesión.</p> <p>La calidad del proceso formativo aún no alcanza los niveles deseados, y en consecuencia no se cumplen los requisitos para la acreditación de las carreras que se ofertan.</p>	<p>El perfeccionamiento de los programas de las asignaturas de los planes de estudio tiene en cuenta el desarrollo de competencias profesionales desde el currículo.</p> <p>Se avanza en la consolidación de acciones para fortalecer el trabajo educativo con los estudiantes.</p>	<p>Se eleva la calidad de la formación de los estudiantes, con énfasis en el componente educativo y en el desarrollo de competencias profesionales.</p> <p>Los resultados alcanzados en el ámbito docente favorecen la acreditación de los programas de las carreras que se ofertan.</p>

**Estado no avanzado**

**Estado intermedio**

**Estado futuro factible**

1

2

3

4

5

6

7

8

9

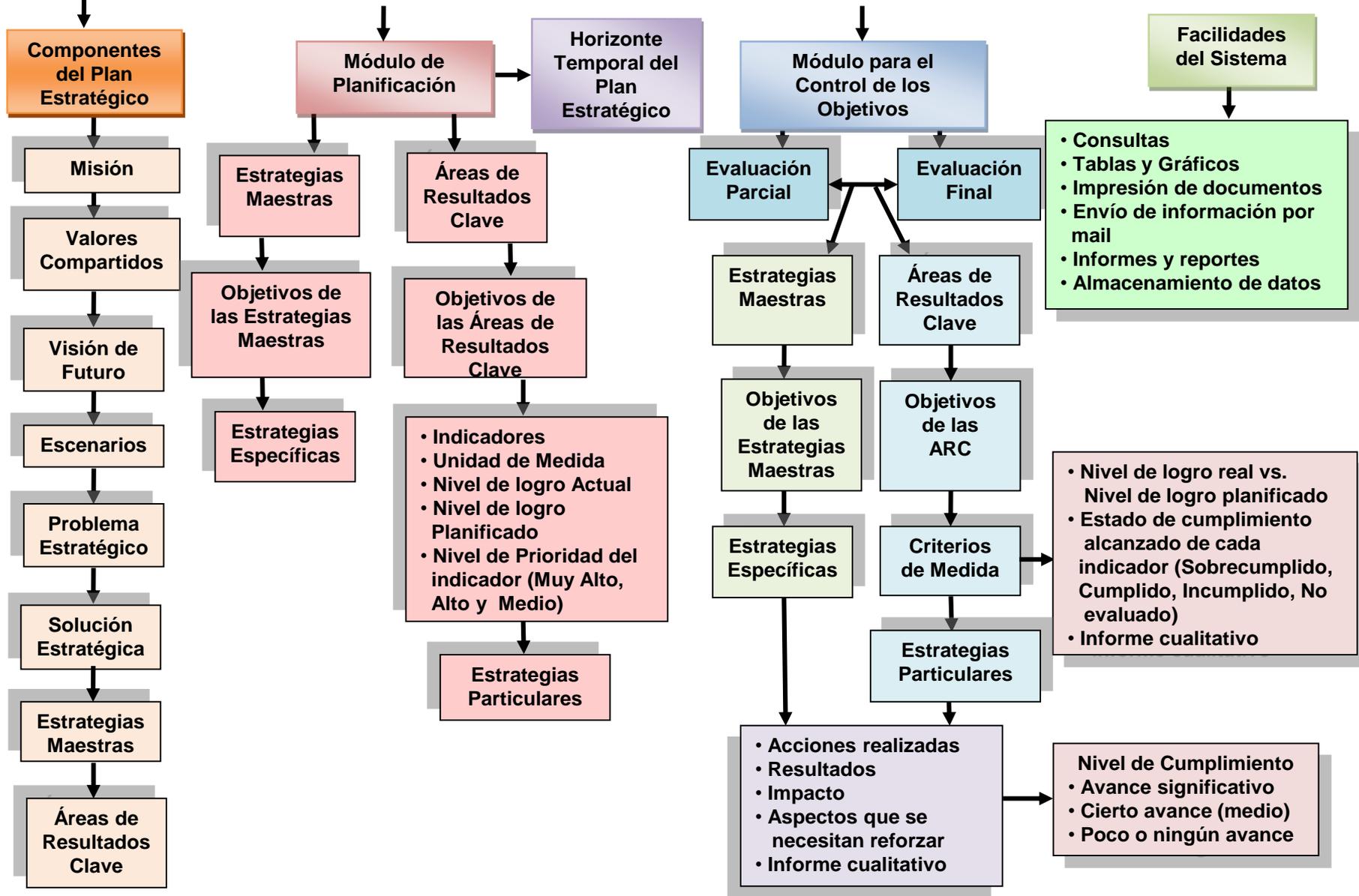
10



# **SASCO 1.0**

**Sistema Automatizado para el Control de los Objetivos  
en las IES del MES.**

# DATOS GENERALES DE LA ENTIDAD – OPERACIONES DEL SISTEMA





# Características principales del SASCO



**Soporte teórico  
basado en los  
enfoques de la  
DE, la DpO y el  
CMI.**



**Operacionaliza  
los momentos  
principales de la  
PE y la CEO.**



**Sistema  
multientidades**

# Características principales del SASCO



**El control de accesos está basado en los “Usuarios” del Sistema y de la Entidad.**



**Incluye un registro de eventos que refleja las acciones realizadas por el usuario.**

# FACILIDADES QUE BRINDA SASCO



# Control (Objetivos de Areas de Resultados Clave)

Curso:   

ARC:  

**Evaluación Financiera**

Horizonte Temporal:

Objetivo:   Asegurar con la calidad y racionalidad económico-financiera requeridas los procesos sustantivos del Centro, según lo aprobado

Criterios de Medida

Criterios de Medida (Informe Cualitativo)

Estrategias Particulares

Evaluación del Objetivo

**Introducir en esta columna el valor real alcanzado para cada indicador.**



Indicadores	U.Med.	Plan	Real	% Cump.	Cumplimiento	Prioridad
Contribuir a la aprobación de Contraloría de que será	SINO	SI				Alta
Se cumplen las exigencias establecidas en el Manua	SINO	SI	SI	100.00	Cumplido	Alta
El plan 2011 se desarrolla priorizando la eficiencia en	SINO	SI				Media
Se cumple estrictamente con sus cronogramas e inf	SINO	SI				Media
Se utiliza la WEB de Gestión Económica Financiera d	SINO	SI	NO	0.00	Incumplido	Media
Se ejecuta el 85% del Plan de Mejoramiento de las C	%	85				Alta
Se cumple el plan de ingresos con un crecimiento de No.	No.	12,500	12,500	100.00	Cumplido	Alta
Se cumple el plan de energía asegurando eficiencia	SINO	SI				Media
Se mantiene el nivel actual de la infraestructura física	SINO	SI				Media
Se cumple con el plan de mantenimiento a los equipo	SINO	SI	SI	100.00	Cumplido	Media
Se cumple el plan de medidas elaborado por el Centr	SINO	SI				Media
Captación de recursos financieros por la actividad d	SINO	SI				Alta

**Leyenda:**  Sobrecumplido  Cumplido  Incumplido  No evaluado

Guardar

Cancelar

Salir

Componentes del Plan Estratégico. [X]

Horizonte Temporal: 2009 2009 - 2010

Misión | **Valores, Escenarios, otros...** | Visión | Estrategias Maestras | Areas de Resultados Clave

Valores Compartidos: [ ] [↑] [↓]

Escenarios: [ ] [↑] [↓]

Problema Estratégico de la Organización: [ ] [↑] [↓]

Solución Estratégica General: [ ] [↑] [↓]

[ Guardar ] [ Cancelar ] [ Salir ]



IMAGE COURTESY OF BOEING

MANDO GOMEZ EOI MPA | WWW.MANDOLUX.COM

## CUADRO DE MANDO INTEGRAL

# El Control Estratégico y los Indicadores: El Cuadro de Mando Integral

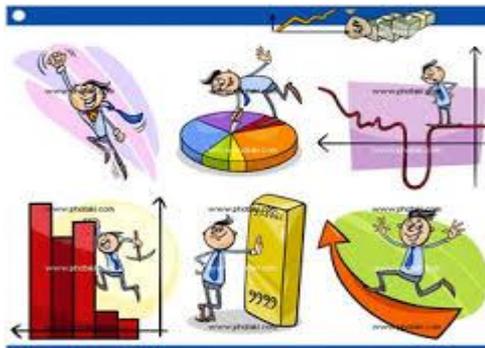


## Según el Modelo de Kaplan – Norton

- ❑ Traducen la Estrategia y la Visión en un conjunto de indicadores.
- ❑ Transforman los objetivos en indicadores medibles.
- ❑ Se asegura un equilibrio entre los indicadores de resultados y los inductores que impulsan la actuación.
- ❑ Perspectivas: financiera, usuarios o clientes, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

# Indicadores estratégicos del CMI

- El modelo de Kaplan y Norton recomienda utilizar entre 15 y 25 indicadores.
- Hoy en día las IES tienen mucho más de 25.
- Menos de dos docenas puede no ser suficiente.



# Las perspectivas del CMI en las IES

## Perspectiva financiera:



Permite establecer los indicadores financieros que animan a los directivos a asegurar los fondos continuos en la institución.

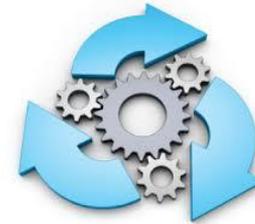
## Perspectiva de los usuarios:



Permite ver cómo los usuarios perciben el valor ofrecido. Caracterizan el entorno y el usuario hacia el cual se dirige el servicio. Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los usuarios.

## Las perspectivas del CMI en las IES

### Perspectiva de los procesos internos:



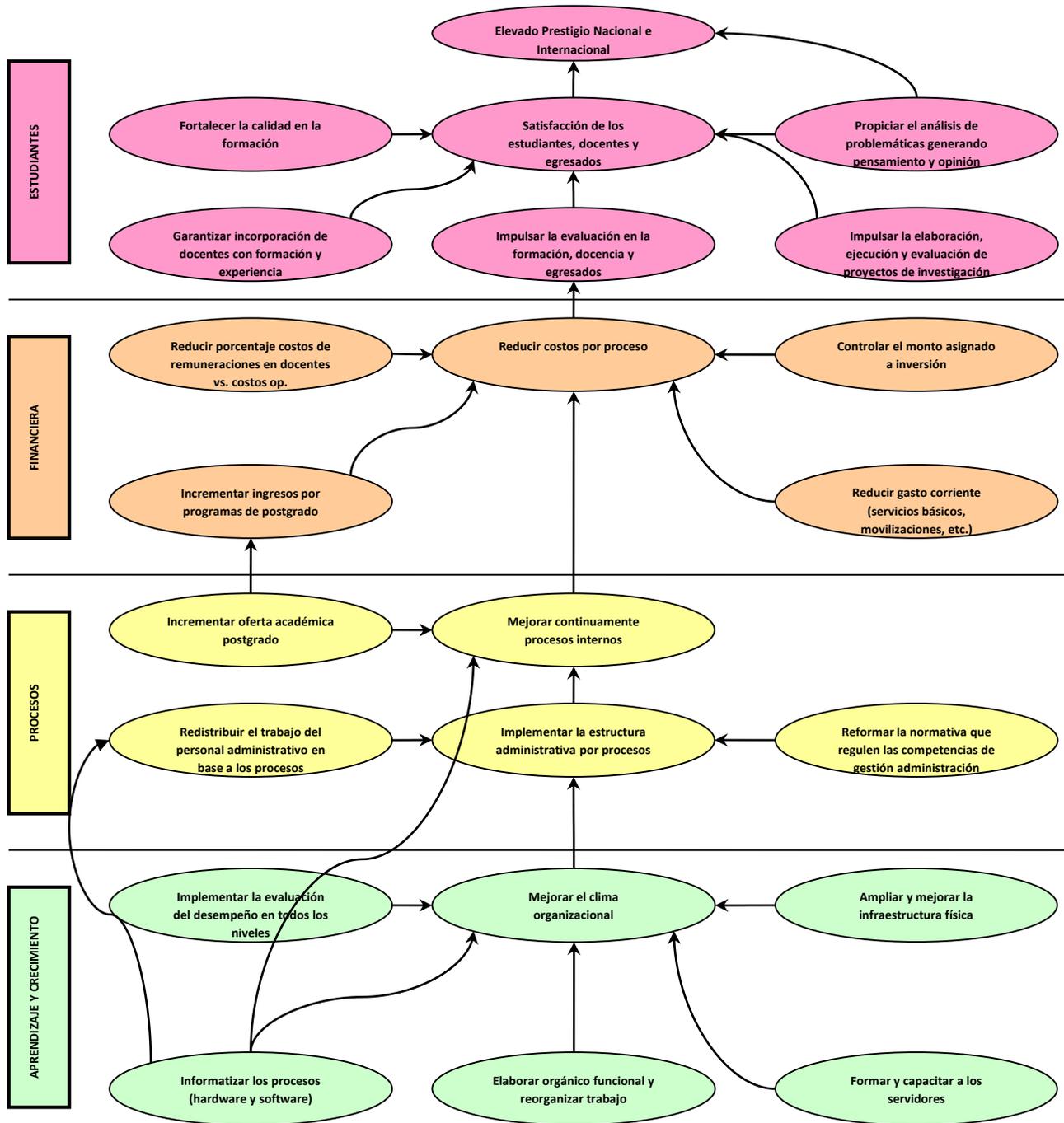
Pone especial atención en los procesos que dan vida a la organización para que se lleven a cabo de forma perfecta.

### Perspectiva de aprendizaje y desarrollo:



Permite lograr la formación y crecimiento en tres áreas: personas, sistemas y clima organizacional.

# M A P A E S T R A T É G I C O



Pers-pectiva	Objetivos Estratégicos	Indicador KPI	Unidad	Fre-cuen-cia (°)	Meta 2013	Precau-ción	Peligro
Estudiantes	Fortalecer la calidad en la formación	Índice de Satisfacción del Estudiante	%	S	90%	80%	70%
	Garantizar incorporación de docentes con formación y experiencia	Docentes Doctores / Docentes totales	%	T	10%	8%	6%
		Docentes Magisters / Docentes totales	%	T	80%	70%	60%
		Docentes Especialistas / Docentes totales	%	T	10%	8%	6%
	Impulsar evaluación en la formación, docencia y egresados	Nro. Egresados en base datos	Nro.	M	50.000	40.000	30.000
		Nro. Carreras evaluadas (Evaluación Interna)	Nro.	B	35	30	25
	Propiciar el análisis de problemáticas generando pensamiento y opinión	Nro. Publicaciones en revistas y prensa / mes	Nro.	M	20	15	10
	Impulsar elaboración, ejecución y evaluación de proyectos de investigación	Nro. Proyectos de Investigación / trimestre	Nro.	T	5	4	3
Nro. Pasantías (estudiantes) realizadas / mes		Nro.	M	100	90	80	
Financiera	Reducir porcentaje de costos de remuneraciones en docentes vs. costos op.	Costos remuneración docentes / Costos operativos	%	M	80%	70%	60%
	Incrementar ingresos programas postgrado por de	Overhead para UNL / mes	USD/mes	M	20.000	15.000	10.000
	Controlar el monto asignado a inversión	Inversión realizada / Inversión proyectada	%	M	90%	80%	70%
	Reducir gasto corriente (servicios básicos, movilizaciones, etc.)	Gasto servicios básicos / Costo operativo	%	M	10%	8%	6%
		Presupuesto ejecutado / Presupuesto	%	M	95%	90%	85%

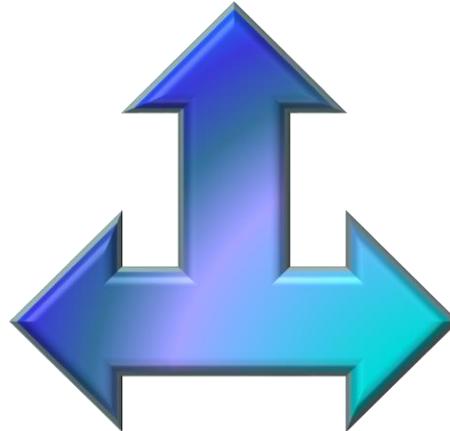
# Instituciones de Educación Superior ≠ Empresas



**Empresa**

**Conseguir cada vez más beneficios**

**FIN**



**IES**

**Servir cada vez más a la sociedad**