

PLAN ESTRATÉGICO ASIBEI

Plan Estratégico de ASIBEI

Un Processo Dinâmico

José Carlos Quadrado
apresentado en
Puebla, México,

3 Junio 2014



PLAN ESTRATÉGICO ASIBEI

Lo que de verdad distingue a unas organizaciones de otras no es

- ✓ Si producen bienes u ofrecen servicios
- ✓ Si son de ámbito local, regional, de un solo país o multinacionales
- ✓ Si son grandes o pequeñas
- ✓ Si tienen ánimo de lucro o no
- ✓ Si son públicas o privadas
- ✓ ...

sino

- ✓ Si son **buenas** o son **malas**

... y las buenas son aquellas que

- ✓ Han asumido el reto de la *Calidad Total*
- ✓ Han incorporado *Dirección Estratégica*



PLAN ESTRATÉGICO ASIBEI

Dirección Estratégica



OPERATIVA

- organizar las tareas
- secuenciar las acciones
- supervisar las funciones de cada persona

TÁCTICA

- estructurar cada parte de la organización
- asegurar su coordinación
- optimizar los recursos



3 niveles de Dirección



ESTRATÉGICA

- decidir la Misión y la Visión
- hacer el diagnóstico interno y externo
- concretar los objetivos y las acciones
- asegurar los recursos

“Dirigir es la capacidad de pensar y actuar estratégicamente” Max Weber

PLAN ESTRATÉGICO ASIBEI

Dirección Estratégica

✓ **Organizar y hacer funcionar a la organización con visión de futuro.**
Cada paso tiene sentido si nos lleva hacia el objetivo previsto.

“No hay viento favorable para el que no sabe adónde va.”
Séneca

“No hay ningún viento favorable para el que no sabe a qué puerto se dirige.”
Shopenhauer

“Si no sabes a dónde vas, cualquier camino es bueno”
Lewis Carroll

“Para un velero sin rumbo cualquier viento le es favorable.”
Stephen Covey



PLAN ESTRATÉGICO ASIBEI








Trabajo
Inteligencia
Proximidad
Visión de futur
Multiculturalidad
Estrategia
Ilusión
Entusiasmo
Discreción
Saber poner el
talento individual
al servicio de un
proyecto colectivo

Dirección (¿estratégica, táctica, operativa?)

Competencias exigibles:

- actitudes o valores (personales, organizativas, tecnológicas y relacionales)
- conocimientos (profesionales y generales)
- capacidades (habilidades y experiencia)

PLAN ESTRATÉGICO ASIBEI



¿Qué es importante?

- las competencias de cada profesional
- la armonía del conjunto
- el resultado



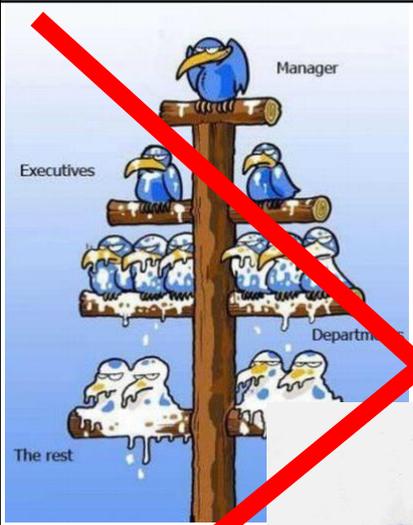
PLAN ESTRATÉGICO ASIBEI




Imprescindible:

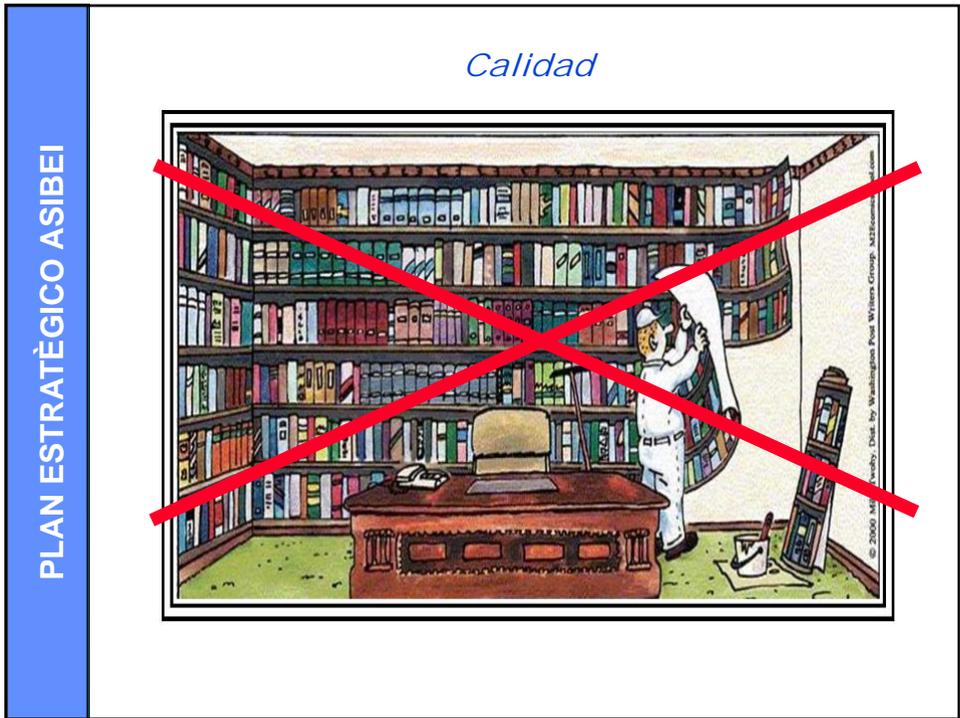
- Director = Liderazgo
- Partitura = Plan
- Profesionalidad = Participación

PLAN ESTRATÉGICO ASIBEI





The entire content of this slide is crossed out with a large red 'X'.



PLAN ESTRATÉGICO ASIBEI

Calidad Total y Dirección Estratégica



Decime, mamá, ¿nosotros llevamos...
...una vida decente?

Claro, Mafalda, por supuesto.

Y, ¿hacia dónde la llevamos?

- Nosotros dirigimos ASIBEI como una institución de Calidad?
- Y ¿hacia dónde la dirigimos?

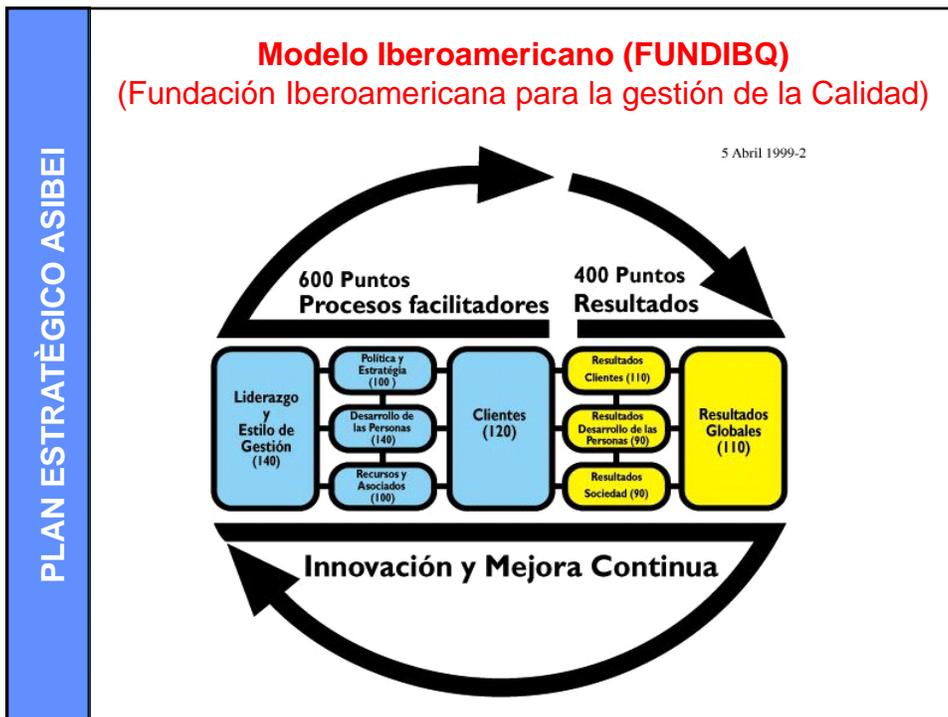
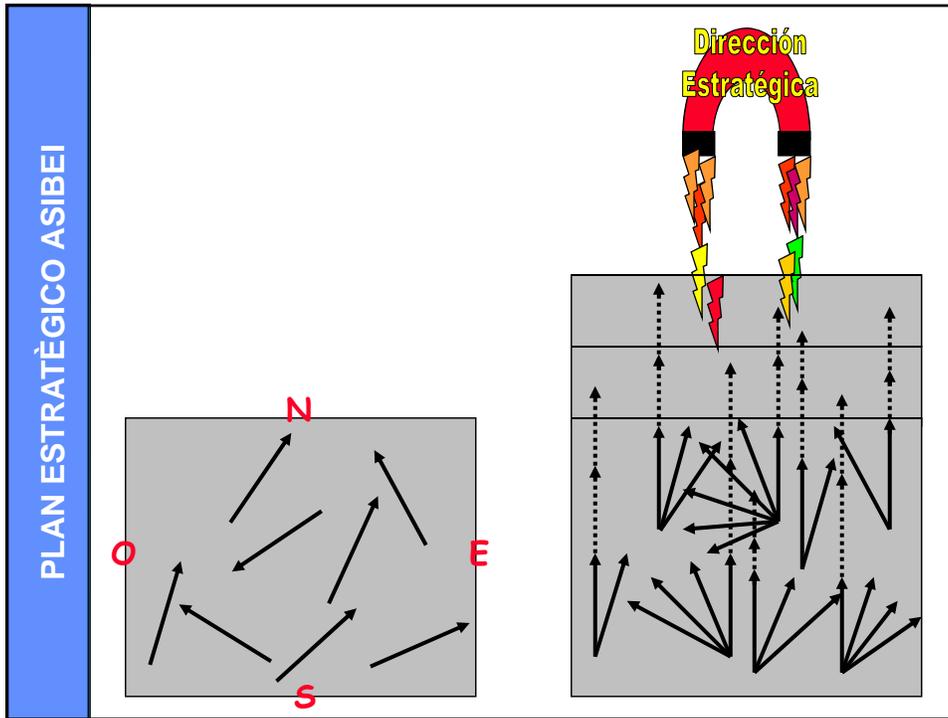
PLAN ESTRATÉGICO ASIBEI



Es un atril de director de orquesta. Desde aquí y con un palito, usted puede mandar a setenta u ochenta personas...!

...y lo del palito ¿será el Plan Estratégico?







Matriz DAFO

	O1	O2	O3	O4	O5	Σ	A1	A2	A3	A4	A5	Σ	Σ+
F1													
F2													
Σ						1						2	1+2
D1													
D2													
Σ						3						4	3+4
Σ+Σ						1+3						2+4	

1. MAXI-MAXI. Estrategia ofensiva.
Potenciar las Fortalezas, para aprovechar las Oportunidades.
Pregunta clave: ¿Si potenciamos esta Fortaleza podremos aprovechar mejor esta Oportunidad?

2. MAXI-MINI. Estrategia defensiva.
Potenciar las Fortalezas, para defendernos de los efectos de las Amenazas.
Pregunta clave: ¿Si potenciamos esta Fortaleza podremos defendernos mejor de los efectos de esta Amenaza?

3. MINI-MAXI. Estrategia adaptativa.
Superar las Debilidades, para aprovechar las Oportunidades.
Pregunta clave: ¿Si superamos esta Debilidad podremos aprovechar mejor esta Oportunidad?

1. MINI-MINI. Estrategia de supervivencia. Superar las Debilidades, para defendernos de los efectos de las Amenazas.
Pregunta clave: ¿Si superamos esta Debilidad podremos defendernos mejor de los efectos de esta Amenaza?

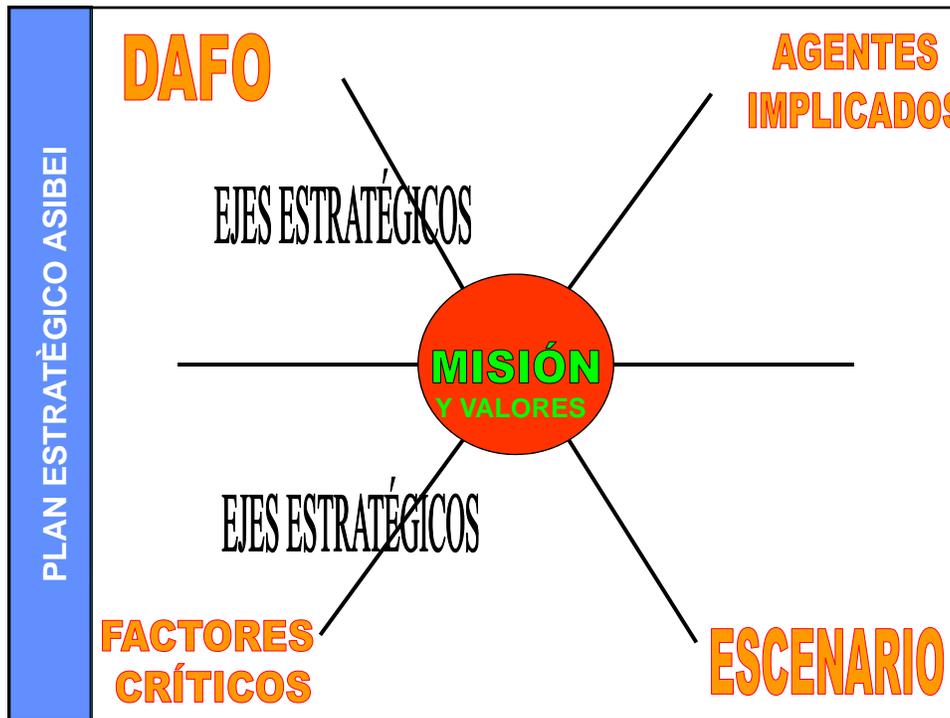


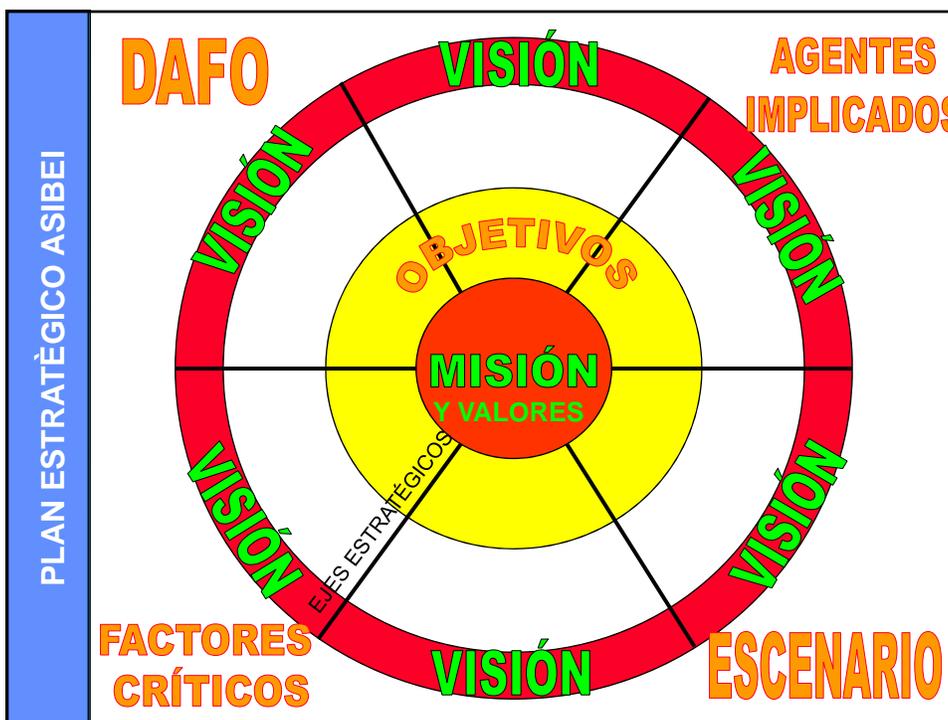
Diagrama de Ejjes Estratégicos. En el centro hay un recuadro rojo con el texto "EJES ESTRATÉGICOS". Debajo de este recuadro hay una lista de características:

- Líneas básicas de desarrollo de la institución.
- Agrupan los grandes objetivos contenidos en la Visión.
- Coherentes con la Misión, la Visión y el DAFO.
- Lo máximo homogéneos posible.
- Muy pocos (5-10).

Debajo de la lista hay un recuadro amarillo con una lista numerada:

1. Formación
2. I+D+i
3. Presencia en el mundo
4. Desarrollo de las personas
5. Cultura organizativa

Debajo del recuadro amarillo hay una imagen de un armario con la leyenda: "Son como la distribución interior de un armario".



PLAN ESTRATÉGICO ASIBEI

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Grandes desafíos para alcanzar la visión de futuro de la institución.
- Declaraciones amplias, no específicas, sin fecha.
- Ámbitos distintos, aunque todos relacionados con el EJE correspondiente.
- Homogéneos.
- Pocos (máximo 2 por cada EJE).
- Viables, de acuerdo con el DAFO.

Para el Eje de Formación

1. Mejorar la calidad de la docencia y de la formación continua
2. Mejorar la captación, la participación y la integración del estudiantado



...para alcanzar la visión de futuro

PLAN ESTRATÉGICO ASIBEI

OBJETIVOS OPERATIVOS

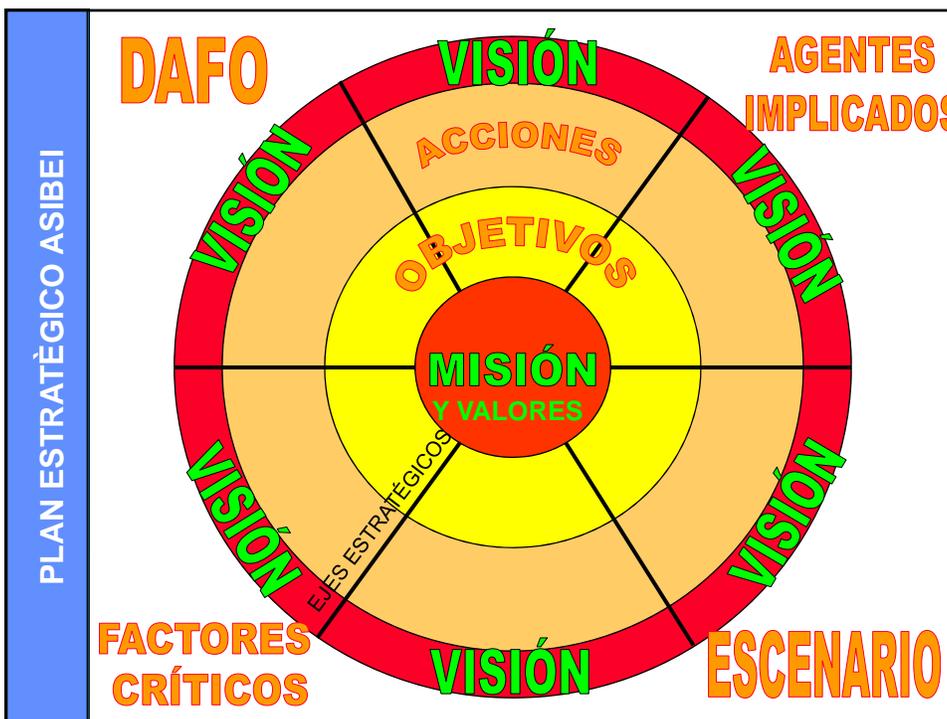
- Actuaciones generales orientadas a encontrar el camino para conseguir cada uno de los objetivos estratégicos.
- Diferenciables, distinguibles.
- Pocos (2-3 por cada Objetivo Estratégico).
- Se sitúan entre los grandes objetivos y las acciones concretas.

...encontrar el camino

*Para el Objetivo Estratégico de **Mejorar la calidad de la docencia y de la formación continua.***

1. Implantar un sistema de garantía de calidad de la docencia, buscando la integración de los planes de estudio y estimulando la innovación docente
2. Potenciar y promocionar la formación continua e integral, ampliando la oferta especialmente en postgrado





PLAN ESTRATÉGICO ASIBEI

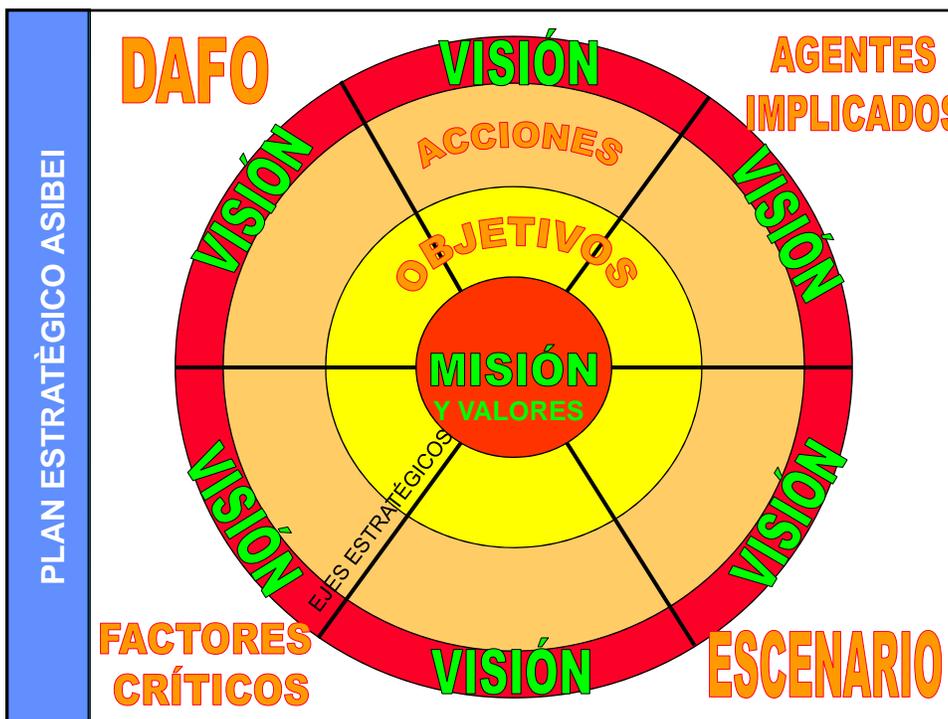
ACCIONES

- Proyectos con un conjunto de actividades individuales o de grupo, necesarias para llegar a conseguir los objetivos operativos.
- Permitirán concretar responsabilidades, calendario, recursos, indicadores, seguimiento y evaluación.
- Realistas.
- Pueden estar encadenadas y depender unas de los resultados de la anterior (diseñar-proyectar-implementar...).
- Muy pocas (1-3). Las estrictamente necesarias.

Para Implantar un sistema de garantía de calidad de la docencia, buscando la integración de los planes de estudio y estimulando la innovación docente



1. Definir las funciones del coordinador de titulación e implantar la figura
2. Desarrollo de un Sistema de Garantía de Calidad para cada titulación
3. Desarrollar nuevas vías para potenciar el Programa de Innovación docente



PLAN ESTRATÉGICO ASIBEI

INDICADORES

- Instrumentos de medida de la eficacia de las acciones, que permiten introducir medidas correctoras
- Pocos, pero significativos (especialmente pensando en los clientes). ¡No incluir las reuniones !
- Pueden ser de tiempo, de coste, de actividad, pero mejor, de resultados.
- Cuantitativos o cualitativos.
- Preferible un pequeño “sistema” de indicadores.
- Posibilidad de obtener la información.

- Definición de funciones del coordinador de titulación antes del 31 de diciembre de 2009 (indicador de tiempo).
- Implantación progresiva de la figura en todas las titulaciones (indicador de actividad).
- Grado de satisfacción de los resultados de la implantación (indicador de calidad).

Instrumento de medida



PLAN ESTRATÉGICO ASIBEI

Esquema de un CUADRO DE MANDO de un EJE

OE	OO	A	R	I	M	C	R	E

Objetivos Estratégicos

Objetivos Operativos

Acciones

Responsable

Indicadores

Metas

Esquema de un CUADRO DE MANDO de un EJE

	OE	OO	A	R	I	M	C	R	A
PLAN ESTRATÉGICO ASIBEI									

Objetivos Estratégicos
Objetivos Operativos
Acciones
Responsable
Indicadores
Metas
Calendario
Recursos

RECURSOS

- Medios necesarios, tanto de personas como de recursos, valorados monetariamente.
- Sólo los costes añadidos para cada acción, si los hay.
- No es necesario calcular los costes ya asumidos.
- Muy realista.

Si la suma de los recursos necesarios no es viable, es necesario rehacer el cuadro y modificar:

- . el calendario
- . o las metas
- . o las acciones
- . o incluso los objetivos.

...valorados monetariamente





Reflexión crítica

Errores y dificultades comunes en la planificación estratégica:

- Pensar que va a solucionar todos los males
- Que sea tan solo un instrumento de difusión y publicidad de cara al exterior.
- Diseñar un proceso de planificación excesivamente complicado
- La sensación de que el instrumento acaba dominando a las personas
- Una ausencia de sistemas de control y evaluación

PLAN ESTRATÉGICO ASIBEI

Donde Estamos?



PLAN ESTRATÉGICO ASIBEI

Implementación del PE de ASIBEI Ejes Estratégicos

EJE 1 Movilidad	Intercambio y movilidad de académicos, investigadores y estudiantes (Mesa 1) Base de datos de ASIBEI (Mesa 1)
EJE 2 Formación del ingeniero iberoamericano	Perfil del ingeniero iberoamericano (Mesa 2) Perfil de ingreso y egreso del estudiante de ingeniería Estrategias de promoción y captación de estudiantes de ingeniería
EJE 3 Consolidación internacional de ASIBEI	Presencia internacional de ASIBEI (Mesa 3) Visibilidad de ASIBEI (Mesa 5) Difusión y vinculación de ASIBEI a nivel internacional Fortalecimiento de los miembros de ASIBEI (Mesa 4)
EJE 4 Calidad de la educación en ingeniería	Criterios de evaluación para la acreditación de programas de ingeniería Actualización curricular de los Programas de Formación de Ingeniería Factores de calidad en la educación en ingeniería
EJE 5 Formación de profesores	Formación de profesores en didáctica y pedagogía Cátedra internacional de formación de profesores Uso de TIC para la enseñanza de ingeniería
EJE 6 Innovación y Desarrollo Tecnológico	Fortalecer la cooperación regional usando el DTTi Promover las actividades de desarrollo tecnológico, transferencia de conocimientos tecnológicos y contribución a las innovaciones (DTTi)

Pendientes Generales del Plan

- Verificar que los objetivos acordados del Plan Estratégico **sean incorporados** en su funcionamiento por cada miembro de ASIBEI.
- Para cada acción y proyecto estipulados, deben **concretarse responsables** en cada miembro de ASIBEI.
- Los **calendarios** de las acciones requieren un ajuste, de manera que se estipulen **fechas límite** para la entrega de resultados en vez de períodos de duración no referenciados.

Esto permitirá realizar una distribución y un seguimiento más preciso a las acciones.

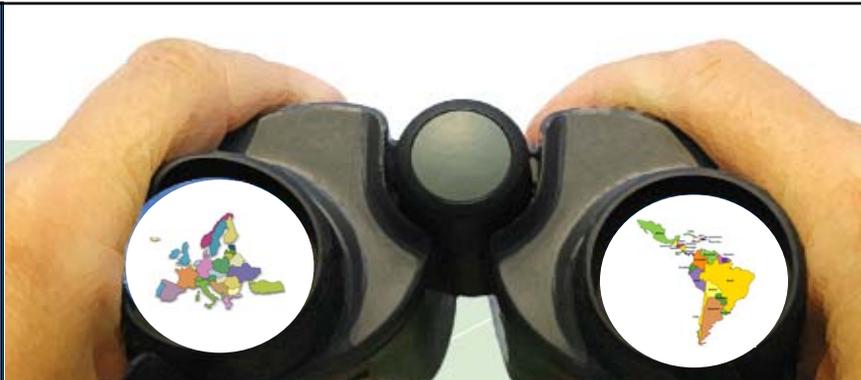
Pendientes Generales del Plan

- El **seguimiento** al cumplimiento de las acciones, estará a cargo de los **responsables de cada EJE**, quienes presentarán a ASIBEI periódicamente los avances conseguidos.
- El Comité Ejecutivo de ASIBEI establecerá los **sistemas de control y de evaluación** cualitativa y cuantitativa con los cuales se verificará la ejecución de los proyectos.

Los evaluadores serán personas o instituciones que no hayan participado en el desarrollo de las iniciativas.

Guía de ejecución PE de ASIBEI

El futuro de ASIBEI dependerá del compromiso sostenido de sus socios, de un mayor financiamiento, y de un real y efectivo Plan Estratégico que sea construido con el apoyo, convencimiento y compromiso de todos los involucrados.



Ésta puede ser una buena manera de acercarnos al futuro.

jcquadrado@isep.ipp.pt

Gracias!