



**SECRETARÍA GENERAL  
DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN**

# **PLAN ESTRATÉGICO 2007-2016**

**NOVIEMBRE DE 2006**

# INDICE

<b>1. Introducción</b>	<b>3</b>
<b>2. Misión y Visión</b>	<b>4</b>
<b>3. Análisis interno y externo de la Universidad Don Bosco</b>	<b>5</b>
<b>4. Perspectivas</b>	<b>7</b>
<b>5. Objetivos Estratégicos 2007-2016</b>	<b>8</b>
<b>6. Mapa Estratégico 2007-2016</b>	<b>9</b>
<b>7. Matrices</b>	<b>10</b>

# 1. INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene el resultado del proceso de planificación estratégica realizado por la Universidad Don Bosco durante el período 2006-2007.

La Planificación Estratégica se ha constituido ya en un elemento central de la gestión y desarrollo de la Universidad Don Bosco. El presente Plan Estratégico constituye el segundo Plan de diez años elaborado. El mismo se enriquece del nivel de desarrollo y de la experiencia adquirida institucionalmente en los pasados diez años en áreas claves de la educación superior, tales como, la calidad educativa, la gestión universitaria, la evaluación y la acreditación, etc.

Como punto de partida fueron elaborados una serie de diagnósticos del contexto externo, los cuales han tomado en cuenta el análisis y la visión de algunas personas claves de la vida social, política, económica y cultural del país, así como la opinión de algunos graduados de la Universidad Don Bosco que se desempeñan profesionalmente en áreas claves de la educación, los medios de comunicación social, de la industria y del sector de servicios.

El análisis interno ha tenido en cuenta el resultado de diversos procesos de análisis y evaluación institucional que se han desarrollado en los últimos años y que brindan una visión integral y específica de áreas claves de la gestión institucional. Entre ellos destacan el Autoestudio 2004, la Autoevaluación EFQM 2005 y diversas consultorías en las áreas de evolución y planificación que han permitido integrar nuevas herramientas al proceso de planificación, entre ellas: la gestión por indicadores, el Balanced Scorecard y la gestión por procesos, entre otros.

Como resultado del proceso de análisis de dicha información han sido identificados un total de quince objetivos estratégicos agrupados en cuatro perspectivas fundamentales: destinatarios, finanzas, gestión e innovación, desarrollo humano y crecimiento. Con dichos objetivos se pretende impulsar el desarrollo de la Universidad frente a los retos y oportunidades que se presentan hacia el futuro.

El documento final ha sido aprobado por el Consejo Directivo de la Universidad Don Bosco el veintisiete de agosto de dos mil siete. A partir de dicha fecha se ha iniciado el proceso de implementación y ejecución a través de una serie de proyectos específicos orientados a impulsar la consecución de las metas trazadas respecto a cada uno de los objetivos.

## **2. MISIÓN Y VISIÓN DE LA UNIVERSIDAD DON BOSCO**

### **MISIÓN UDB**

Educamos, a la luz del Evangelio y fieles al carisma salesiano, para el desarrollo integral de la persona humana; promoviendo universitariamente, desde la ciencia y la tecnología, la construcción de una sociedad libre, justa y solidaria.

### **VISIÓN UDB**

Una universidad salesiana reconocida a nivel nacional e internacional por la innovación de sus carreras y servicios en función del entorno social y productivo, a partir de las competencias profesionales de sus graduados, un claustro docente de reconocido prestigio, la gestión del conocimiento, el mejoramiento continuo de la calidad y la infraestructura tecnológica para la formación integral de sus destinatarios.

### **3. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA UNIVERSIDAD DON BOSCO**

#### **FORTALEZAS.**

1. Capacidad para desarrollar programas educativos innovativos (desarrollo curricular, plataforma tecnológica, personal docente, vinculación externa).
2. Vinculación Universidad – Empresa a través del posicionamiento de servicios.
3. Gestión y aseguramiento de la calidad.
4. Estructura física y tecnológica.
5. Prestigio y credibilidad institucional.
6. Recurso humano competente y cualificado.

#### **OPORTUNIDADES.**

1. Apertura nacional para una mayor vinculación con las universidades (sector empresarial, gubernamental, etc.).
2. Mayor aceptación y demanda de formación a través de la Educación a Distancia.
3. Ampliación de la vinculación con la Congregación Salesiana y la red IUS.
4. Nuevo contexto para impulsar la investigación, la innovación y la aplicación de nuevas tecnologías (biotecnología, nanotecnología, sistemas de la información, etc.).
5. Reconocimiento de las instituciones de educación superior a través de los sistemas de acreditación.
6. Internacionalización – regionalización de la Universidad Don Bosco.
7. Mayor apertura a trabajo en redes.

#### **AMENAZAS.**

1. Mayor competencia en el ámbito de la educación superior.
2. Inestabilidad social, política y económica del país.
3. Bajo nivel académico de los aspirantes a ingresar en la educación superior.
4. Ausencia de proyecto de nación.
5. Nuevas demandas del contexto de trabajo a nivel internacional.

## **DEBILIDADES.**

1. Bajo índice de graduación.
2. Poco desarrollo de la imagen de marca.
3. Falta de desarrollo del modelo de investigación.
4. Falta de políticas y un programa de comunicación institucional.,
5. Estructura organizativa inadecuada frente a las demandas del contexto actual.
6. Inadecuada gestión de los recursos humanos (incentivos, desarrollo profesional).
7. Incipiente gestión del conocimiento.
8. Insuficiente gestión financiera para la sostenibilidad del proyecto institucional.

## 4. PERSPECTIVAS

### PERSPECTIVAS ADOPTADAS

Hemos adoptado cuatro perspectivas, para construir nuestro mapa estratégico, donde cada una de ellas de están relacionadas en causa y efecto, a través de los objetivos estratégicos formulados y articulados con nuestro Modelo de Calidad basado en el EFQM.

**PERSPECTIVA DESTINATARIOS:** Constituyen nuestro inicio y fin, a quienes nos debemos y a quienes ofrecemos nuestros servicios, a través del Proyecto Institucional. Se consideran a destinatarios externos como: estudiantes, padres de familia, público en general que hace uso de nuestros servicios profesionales y de la proyección social que desarrollamos; nuestros destinatarios están constituidos por todos los miembros de la comunidad educativa de la Universidad Don Bosco.

**PERSPECTIVA FINANCIERA:** Es la que asegura los recursos financieros y la gestión permanente para la ejecución del proyecto Institucional y que nos permite continuar con el crecimiento y desarrollo de la Universidad en Pro del logro de la MISIÓN y de todos los objetivos de la UNIVERSIDAD, para garantizar el posicionamiento y calidad educativa de la Universidad.

**PERSPECTIVA GESTIÓN E INNOVACIÓN:** Constituye todas aquellas iniciativas que servirán de base para el sostenimiento y desarrollo continuo de la Universidad, conlleva a la ejecución de proyectos para abrir brecha de acuerdo a la Visión institucional.

**PERSPECTIVA DE DESARROLLO HUMANO Y CRECIMIENTO:** Constituye la base para contar con los recursos humanos, físicos y financieros de funcionamiento de la Universidad, para potenciar el talento humano, contar con los recursos tecnológicos y los programas y proyectos de articulación con la sociedad.

## 5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2007-2016.

Objetivos de la Perspectiva Destinatarios:

1. Asegurar el posicionamiento de imagen de la UDB.
2. Fortalecer la vinculación social de la Universidad.

Objetivos de la Perspectiva Financiera:

3. Lograr el crecimiento económico-financiero necesario que haga posible el dinámico desarrollo de la universidad.
4. Asegurar la consecución de recursos no reembolsables provenientes de diversas fuentes de cooperación.

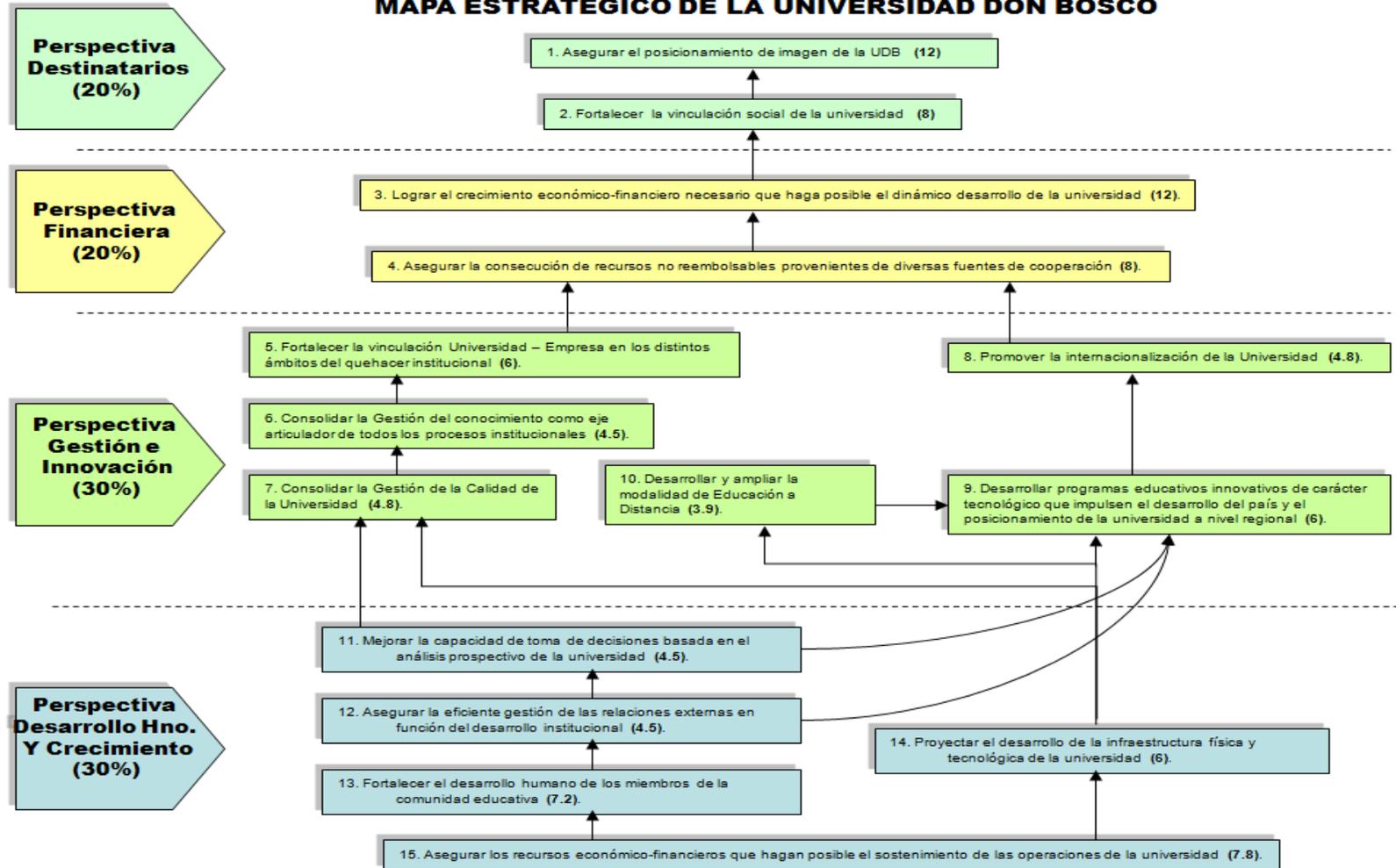
Objetivos de la Perspectiva Gestión e Innovación:

5. Fortalecer la vinculación Universidad-Empresa en los distintos ámbitos del quehacer institucional.
6. Consolidar la gestión del conocimiento como eje articulador de todos los procesos institucionales.
7. Consolidar la Gestión de la Calidad de la Universidad.
8. Promover la internacionalización de la Universidad.
9. Desarrollar programas educativos innovativos de carácter tecnológico que impulsen el desarrollo del país y el posicionamiento de la universidad a nivel regional.
10. Desarrollar y ampliar la modalidad de educación a distancia.

Objetivos de la Perspectiva Desarrollo Humano y Crecimiento

11. Mejorar la capacidad de toma de decisiones basada en el análisis prospectivo de la Universidad.
12. Asegurar la eficiente gestión de las relaciones externas en función del desarrollo institucional.
13. Fortalecer el desarrollo humano de los miembros de la comunidad educativa.
14. Proyectar el desarrollo de la infraestructura física y tecnológica de la Universidad.
15. Asegurar los recursos económico-financieros que hagan posible el sostenimiento de las operaciones de la Universidad.

## MAPA ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DON BOSCO



PERSP.	PESO OBJ	OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI	METAS	INDUCTOR	INICIATIVA ESTRÁTEGICA	RESPON-SABLE	TIEMPO
<b>DESTINATARIOS</b>	<b>12</b>	1. Asegurar el posicionamiento de imagen de la UDB.	Nivel de satisfacción de los graduados.	Al final del período aumentar el porcentaje de satisfacción de los graduados al 90 %.	* Recursos humanos, infraestructura tecnológico, programa de estudios, vinculación externa - alianzas.	Plan de Innovación Curricular 2008.	<b>Victor Bermúdez,</b> Graciela de Flores y Humberto Flores	2007
			Nivel de satisfacción de los estudiantes por los servicios recibidos.	Al final del período aumentar el porcentaje de satisfacción de los estudiantes por los servicios recibidos al 90%.	Bienestar estudiantil, atención a destinatarios, servicio al cliente	Programa de desarrollo estudiantil	<b>Angela Rosa Sosa,</b> Marvin Alfaro y Beatriz Nájera	2008-2010
			Nivel de conocimiento de la marca UDB	Aumento de un 5% anual del conocimiento de marca UDB por parte de los estudiantes de educación media y padres de familia.	Marketing y publicidad	Plan de marketing y publicidad	<b>Edson Osorio,</b> Guillermo Gutiérrez y Beatriz Villafuerte	2008

PERSP.	PESO OBJ	OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI	METAS	INDUCTOR	INICIATIVA ESTRÁTEGICA	RESPON-SABLE	TIEMPO
<b>DESTINATARIOS</b>		Asegurar el posicionamiento de imagen de la UDB.	Nivel de satisfacción de las empresas por los servicios brindados.	Alcanzar el 100 % de satisfacción de las empresas por los servicios prestados.	Calidad del servicio, certificación o acreditación de laboratorios y servicios	Plan de calidad de los servicios.	<b>Carolina Nuila,</b> Nelson Quintanilla y Amelia Sibrián	2008
						Plan de marketing.	<b>Edson Osorio,</b> Beatriz Villafuerte y Violeta Renderos	2008
	<b>8</b>	2. Fortalecer la vinculación social de la UDB.	Programas de proyección social de la universidad.	Un proyecto de proyección social anual por cada una de las siguientes áreas de formación: educación, tecnología, humanidades y ciencias sociales y naturales.	Gestión de recursos y alianzas.	Programa bianual de proyección social	<b>Mario Olmos,</b> Rosario Gamero y Evelyn de Sermeño	2008-9
			Participación de la universidad en redes, proyectos y foros del ámbito social.	Presencia anual de la universidad en un foro, red o proyecto de carácter social en las áreas de educación, tecnología y ciencias.	Alianzas y relaciones interinstitucionales	Programa de vinculación externa con organismos públicos y privados.	<b>Oscar Durán Vizcarra</b>	2008-10

OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI	METAS	INDUCTOR	INICIATIVA ESTRÁTEGICA	RESPONSABLE	TIEMPO
3. Lograr el crecimiento económico-financiero necesario que haga posible el dinámico desarrollo de la universidad.	Número de alumnos	Incrementar el 7 % anual el número de estudiantes hasta al menos 5,500	Promoción de la universidad y nuevas carreras	Plan de promoción y mercadeo 2007- 2011	<b>Edson Osorio,</b> Beatriz Villafuerte y Milton Narváez	2007-2011
	Rentabilidad de los servicios	Incrementar la rentabilidad neta de los servicios hasta alcanzar un 25 %.	Incremento de las ventas y de la cartera de negocios	Plan de redefinición del área de negocios (productividad, diversificación, competitividad y rentabilidad))	<b>VRCyT,</b> Guillermo Gutiérrez y Fabián Bruno	2007-2008
4. Asegurar la consecución de recursos no reembolsables provenientes de diversas fuentes de cooperación	Porcentaje del presupuesto anual financiado con recursos no reembolsables provenientes de fuentes externas	Financiar con fuentes externas no reembolsables un 10 % del presupuesto anual de la Universidad. .	Organización de los mecanismos de cooperación	Creación de la unidad de proyectos y de gestión.	<b>Héctor Quiteño,</b> Federico Huguet y Jorge Lemus	2007-2010
				Programa de captación de fondos provenientes de graduados.	<b>Víctor Cornejo,</b> Ana María Soriano y Claudia Morales	2008-2010

PERSP.	PESO OBJ	OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI	METAS	INDUCTOR	INICIATIVA ESTRÁTEGICA	RESPONSABLE	TIEMPO
<b>GESTIÓN E INNOVACIÓN</b>	<b>6</b>	5. Fortalecer la vinculación Universidad – Empresa en los distintos ámbitos de la institución.	Número de servicios brindados por año	Incremento del 15 % anual de los servicios prestados en relación al año anterior	Investigación de mercado y Modelo de vinculación U-E	Plan de inteligencia de mercado	<b>Guillermo Gutiérrez</b>	2007-2008
			Número de empresas atendidas por año	Incremento del 15 % anual de nuevas empresas atendidas en relación al año anterior				
			Número de académicos implicados en servicios de Vinculación U-E	Participación del 25% de académicos de planta en el desarrollo de servicios				
	<b>4,5</b>	6. Consolidar la Gestión del conocimiento como eje articulador de todos los procesos institucionales.	Número de proyectos desarrollados como resultado de la gestión del conocimiento institucional	Un proyecto anual por área de formación como resultado de la sistematización y difusión de la experiencia institucional.	Equipos de trabajo formados para la gestión del conocimiento y SIG	Programa de gestión del conocimiento	<b>Graciela de Flores, Jorge Lemus, Nelson Quintanilla y Durán Vizcarra</b>	2008 - 2009
			Número de patentes y derechos de autor registrados	El 90 % de los proyectos de investigación al final del período son publicables y un mínimo de 3 al año serán patentables	Gestión de los recursos económicos y modelo de investigación.	Programa de investigación, desarrollo e innovación	<b>Jorge Lemus, Nelson Martínez y Héctor Carías</b>	2007 - 2010

PERSP.	PESO OBJ	OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI	METAS	INDUCTOR	INICIATIVA ESTRÁTEGICA	RESPONSABLE	TIEMPO		
<b>GESTIÓN E INNOVACIÓN</b>	<b>4,8</b>	7. Consolidar la Gestión de la Calidad de la Universidad.	Nivel de deserción estudiantil	Disminución de la deserción estudiantil al 7% por Facultad	Programas de orientación, selección y acompañamiento de los estudiantes y Modelo educativo	Programa de rendimiento académico	<b>Humberto Flores,</b> Graciela de Flores y Víctor Cornejo	2007 - 2010		
			Nivel de eficiencia y eficacia de la tasa de graduación	Aumento de la tasa de graduación por cohorte hasta un 25 % para técnicos, 50 % para profesorados, 15 % para licenciaturas y 90 % para maestrías. (O y P 50 %; TMA 85 %)						
			Número de certificaciones de procesos	Certificar al menos dos procesos académicos o administrativos	Plan de Calidad. Gestión de recursos económicos	Programa de certificaciones con ISO			<b>Amelia Sibrián,</b> Carolina Nuila y Nelson Quintanilla	2008 -2010
			Número de programas acreditados nacional y/ o internacionalmente	Al menos cinco programas más se encuentran acreditados al final del período.	Proceso de autoevaluación de carreras	Plan de desarrollo de programas			<b>Xiomara Martínez,</b> Graciela de Flores y Durán Vizcarra	2007-2010

PERSP.	PESO OBJ	OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI	METAS	INDUCTOR	INICIATIVA ESTRÁTEGICA	RESPONSABLE	TIEMPO
<b>GESTIÓN E INNOVACIÓN</b>	<b>4,8</b>	8. Promover la internacionalización de la Universidad (4.8).	Número de personal docente y administrativo y estudiantes participantes en programas de intercambio	El 3% de docentes de planta o administrativos y estudiantes de la UDB participan en programas de intercambio.	Convenios firmados - Asignación de recursos económicos	Plan de gestión de proyectos de cooperación académica	<b>Herbert Belloso,</b> Godofredo Girón, Mónica Castañeda y Heinz Trebbin	2008-2010
			Número de programas o proyectos académicos de cooperación internacional	Implementar al menos 4 programas anuales de docencia o investigación con apoyo internacional	Convenios firmados - Asignación de recursos económicos			
			Número de alumnos y profesores extranjeros en programas académicos en la UDB.	Al menos el 5% de estudiantes y el 10 % de profesores son extranjeros	Plan de promoción internacional Oferta de programas on line			
	<b>6</b>	9. Desarrollar programas innovativos de carácter tecnológico que impulsen el desarrollo del país y el posicionamiento de la Universidad a nivel regional.	Número de Programas	Crear y desarrollar tres programas al final del período.	Estudio de necesidades de mercado.	Plan de innovación curricular 2007-2011.	<b>Victor Bermúdez,</b> Victor Cornejo y VRCyT	2007-2010

Persp.	Peso Obj	Objetivo Estratégico	KPI	Metas	Inductor	Iniciativa Estratégica	Responsable	Tiempo
<b>GESTIÓN E INNOVACIÓN</b>	<b>3,9</b>	10. Desarrollar y ampliar la modalidad de educación a distancia.	Número de programas de educación a distancia.	Crear y desarrollar diez programas al final del período.	Formación del docente y recursos tecnológicos	Programa de educación a distancia de la UDB.	<b>Mario Méndez,</b> Edgardo Romero, Mónica Castañeda y Carlos Bran	2007-2010
			Número de materias en los currículos de carácter semi presencial.	El 20% de las materias de los planes de estudio de cada una de las facultades, incorpora la modalidad semipresencial	Recurso humano    Recurso tecnológico	Plan de revisión curricular 2007-2011	<b>Mario Méndez,</b> Edgardo Romero, Mónica Castañeda y Carlos Bran	2007-2010

PERSP.	PESO OBJ	OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI	METAS	INDUCTOR	INICIATIVA ESTRÁTEGICA	RESPONSABLE	TIEMPO
<b>DESARROLLO HUMANO Y CRECIMIENTO</b>	4,5	11. Mejorar la capacidad de toma de decisiones basada en el análisis prospectivo de la universidad	Porcentaje de decisiones basado en informes de prospección	Un 80 % de los principales procesos de decisión están sustentados en informes de prospección	Personal con capacidad de análisis	Equipo de prospección	<b>Mario Olmos</b> , Heinz Trebbin, Federico Huguet y José Luis Montalvo	2008 - 2010
	4,5	12. Asegurar la eficiente gestión de las relaciones externas en función del desarrollo institucional	Número de convenios en ejecución.	Un proyecto ejecutado por convenio firmado	Gestión eficiente de los convenios y contratos	Unidad de relaciones externas (nacionales e internacionales)	<b>Federico Huguet</b> , Victor Bermúdez, Victor Cornejo y VRCyT	2007-2008
	7,2	13. Fortalecer el desarrollo profesional de los miembros de la comunidad educativa.	Plan de Carrera Profesional individual	El 100% del personal de planta cuenta con el plan de carrera individual	Recursos económicos para el programa de incentivos	Reglamento de la Carrera Docente	<b>Victor Bermúdez</b> , Balmores Coreas y Graciela de Flores	2007-2009
							Plan de desarrollo profesional	<b>Jorge Lemus</b> , Elvira de Tobar

PERSP.	PESO OBJ	OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI	METAS	INDUCTOR	INICIATIVA ESTRÁTEGICA	RESPONSABLE	TIEMPO
<b>DESARROLLO HUMANO Y CRECIMIENTO</b>		Fortalecer el desarrollo humano de los miembros de la comunidad educativa.	Personal con posgrados	El 40% de todo el personal académico y el 30% del personal académico de planta tiene posgrado. El 5 % de la planta ha obtenido el grado de doctorado.	Condiciones de participación de docentes en programas de posgrado.	Programa de gestión de recursos y oportunidades de formación para docentes (becas).	<b>Jorge Lemus,</b> Elvira de Tobar	2007 - 2010
			Nivel de satisfacción del personal	El 80% de la comunidad educativa se encuentra satisfecha con el clima organizacional	Mejoramiento de las condiciones de trabajo y de relaciones personales, reconocimientos e incentivos.	Programa de clima organizacional	<b>Elvira de Tobar,</b> Balmores Coreas y Fidas Alfaro	2007-2008
	6	14. Proyectar el desarrollo de la infraestructura física y tecnológica de la universidad	Nivel de ejecución del plan maestro de infraestructura física de la UDB	Lograr el 50 % de ejecución del plan maestro en el área de infraestructura física	Plan maestro de infraestructura y recursos económicos.	Plan de construcción y financiamiento 2007 - 2016	<b>Manuel Fernández Marengo</b> y Edis Maldonado	2007 - 2010

Persp.	Peso Obj	Objetivo Estratégico	KPI	Metas	Inductor	Iniciativa Estratégica	Responsable	Tiempo
<b>DESARROLLO HUMANO Y CRECIMIENTO</b>		Proyectar el desarrollo de la infraestructura física y tecnológica de la universidad	Porcentaje de actualización de la infraestructura tecnológica.	Actualización anual del 35 % del equipo informático y del 20 % de la infraestructura tecnológica.	Gestión de recursos	Proyecto de actualización y adquisición de recursos tecnológicos	<b>Nelson Quintanilla,</b> Moisés Guerra, Xiomara Martínez y Carlos Bran	2007-2010
	7,8	15. Asegurar los recursos económico-financieros que hagan posible el sostenimiento de las operaciones de la Universidad	Nivel de rentabilidad de las operaciones por centro de costos	El 75 % de los centros de costo académicos y el 100 % de las unidades de negocios son rentables.	Control de costos y presupuesto	Programa de rentabilidad de la Universidad	<b>Balmore Coreas,</b> Víctor Cornejo y Sonia Bermúdez	2007 - 2009
			Índice de costos y eficiencia de las acciones administrativas	Disminución de un 15 % en los principales rubros de costos	SIG, Control de costos y mejoramiento de los procesos administrativos	Plan de eficiencia administrativa	<b>Balmore Coreas,</b> Víctor Cornejo y Sonia Bermúdez	2007-2008