



Universidad Centroamericana
José Simeón Cañas

TELESCOPI
EL SALVADOR

IX CONGRESO VIRTUAL

**“Pertinencia del análisis y planificación
estratégica en la dirección de las instituciones
de educación superior en el entorno actual”**

Dr. Oscar Mauricio Barrios

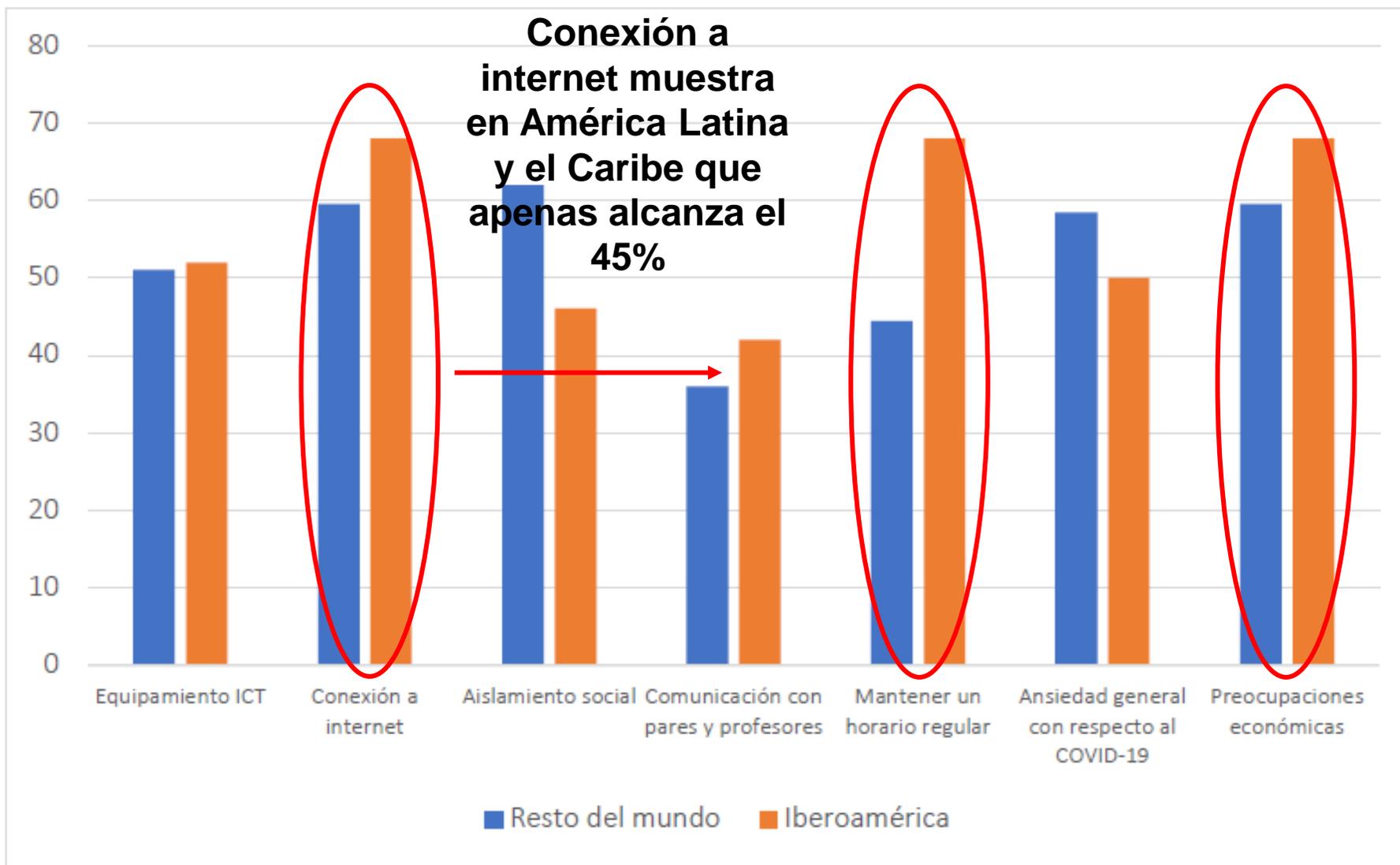
"Metodologías de análisis para la dirección estratégica de las áreas sustantivas del quehacer de la educación superior en el entorno actual"

Análisis estratégico, tomando en cuenta las consecuencias de covid 19, tales como:

- Análisis de escenarios,
- Análisis interno y externo,
- Fuerzas competitivas de Porter,
- PEST, entre otros

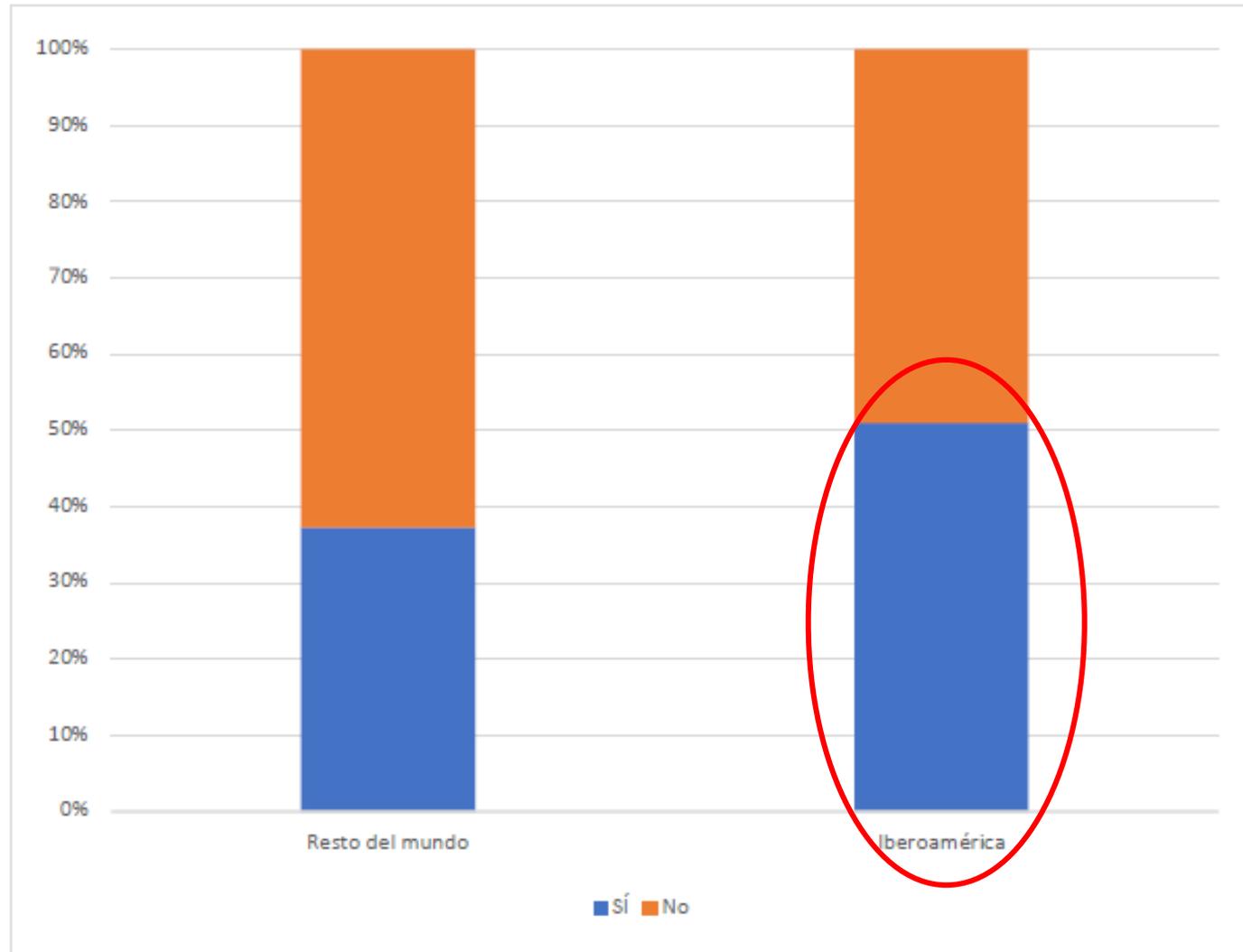
Cómo debería derivar dichos análisis en acciones estratégicas en la docencia, investigación y proyección social

Las principales dificultades de los estudiantes de educación superior durante la pandemia según las cátedras UNESCO.



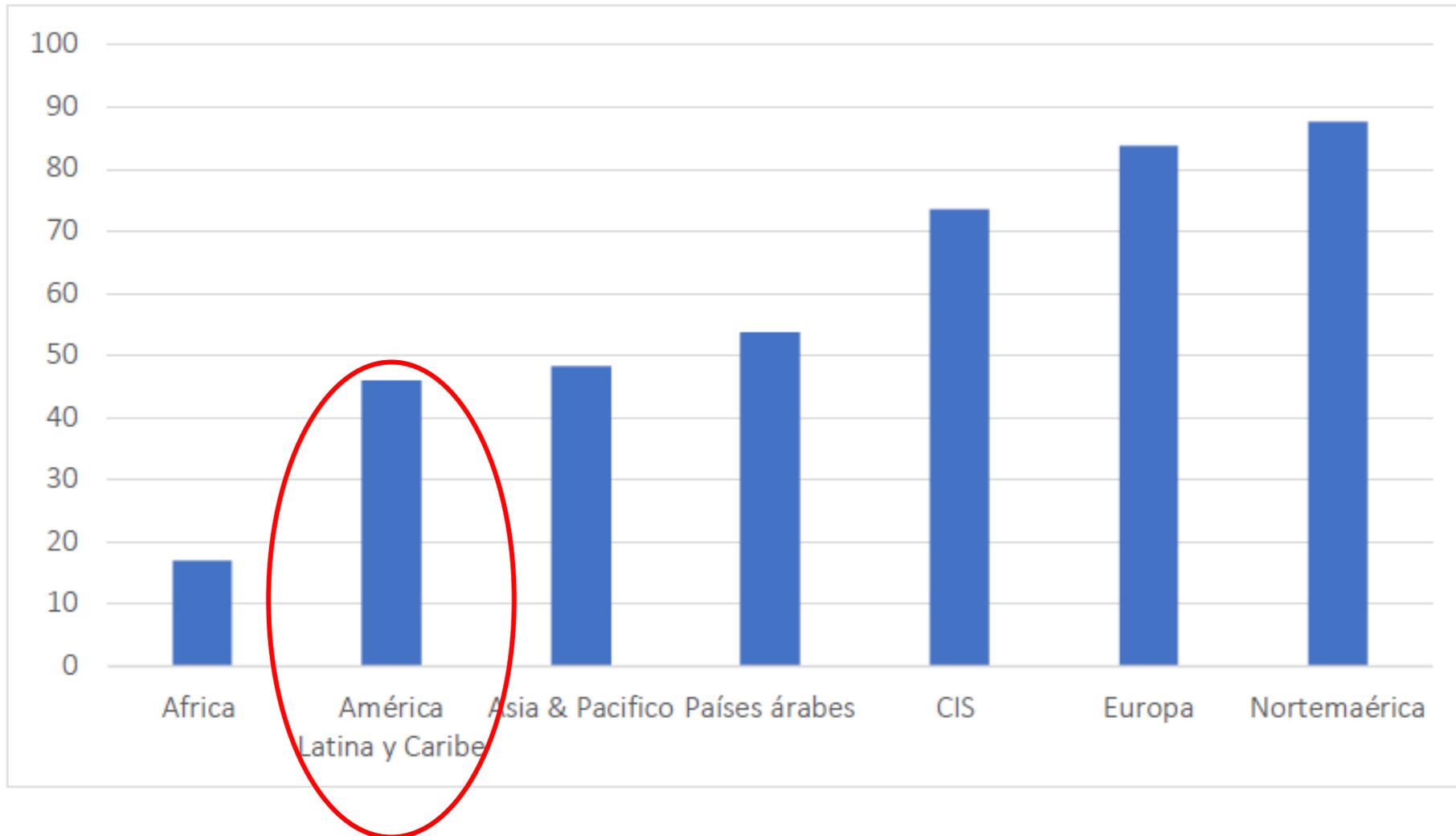
Fuente :UNESCO IESALC, COVID-19 y educación superior: De los efectos inmediatos al día después (2020)

La opinión de las cátedras UNESCO acerca de si los pagos de aranceles se están ya difiriendo en el tiempo o no



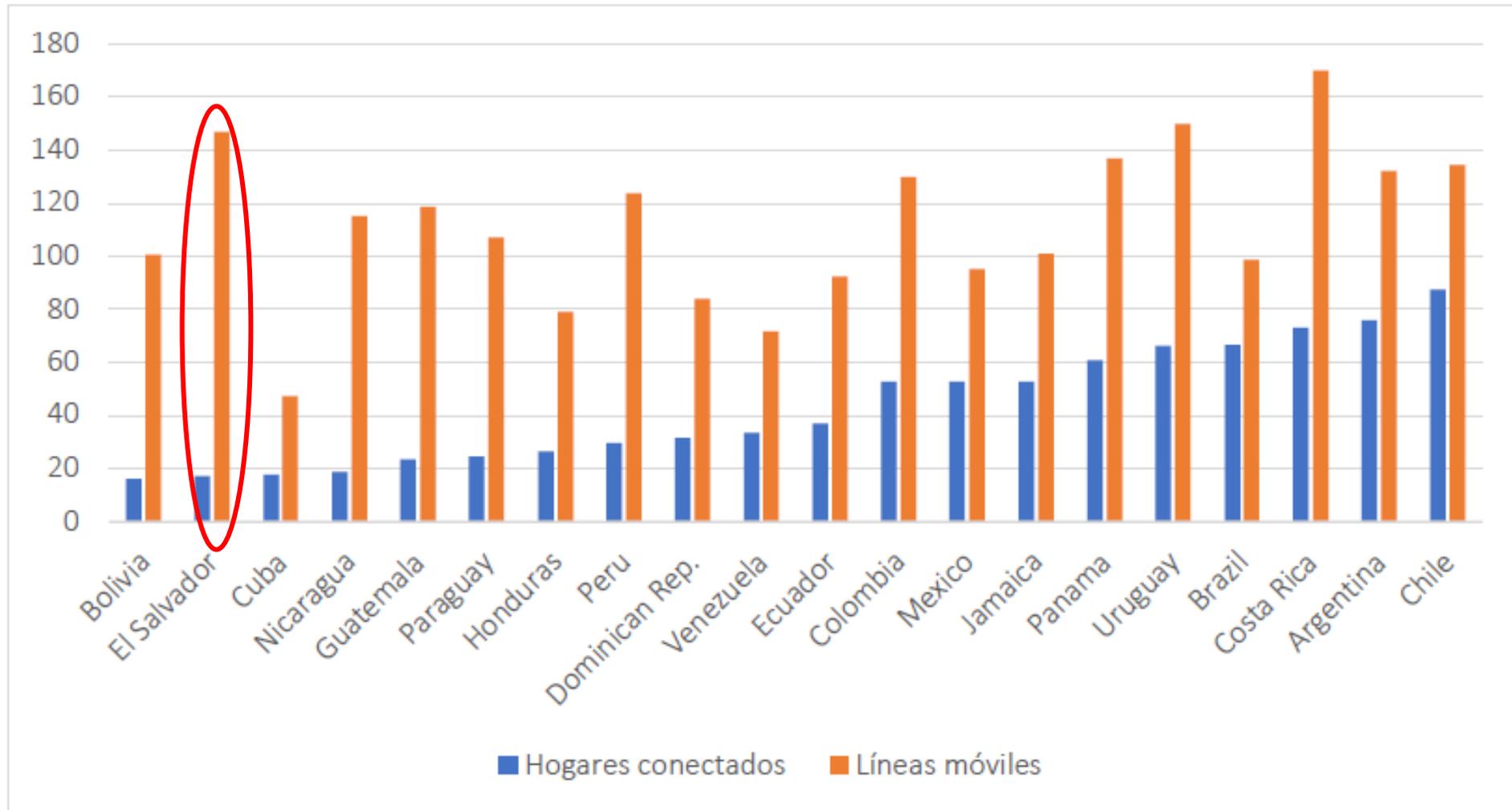
Fuente :UNESCO IESALC, COVID-19 y educación superior: De los efectos inmediatos al día después (2020)

Porcentaje de hogares con **conexión a internet** por regiones (2018).



Fuente :UNESCO IESALC, COVID-19 y educación superior: De los efectos inmediatos al día después (2020)

Porcentaje de hogares con **conexión a internet** y de **líneas móviles** por cada 100 habitantes en una muestra de países de América Latina y el Caribe (2018)



Fuente :UNESCO IESALC, COVID-19 y educación superior: De los efectos inmediatos al día después (2020)

La salida de la crisis: Principios básicos

En el contexto de la presente crisis, fijar unos principios que informen los procesos de toma de decisiones en el sector de la educación superior, sin olvidar que la primera prioridad debe ser la protección de la salud. Para la UNESCO, estos principios serían los siguientes:

- Asegurar el **derecho a la educación superior de todas las personas** en un marco de igualdad de oportunidades y de no-discriminación
- No dejar a **ningún estudiante atrás**
- Gobiernos e IES deberían **generar mecanismos de concertación** que permitan avanzar conjuntamente en la **generación de mayor capacidad de resiliencia** del sector de la educación superior ante futuras crisis
- **La reanudación de las actividades** presenciales de las IES debe verse como **una oportunidad para repensar y, en la medida de lo posible, rediseñar los procesos de enseñanza y aprendizaje**

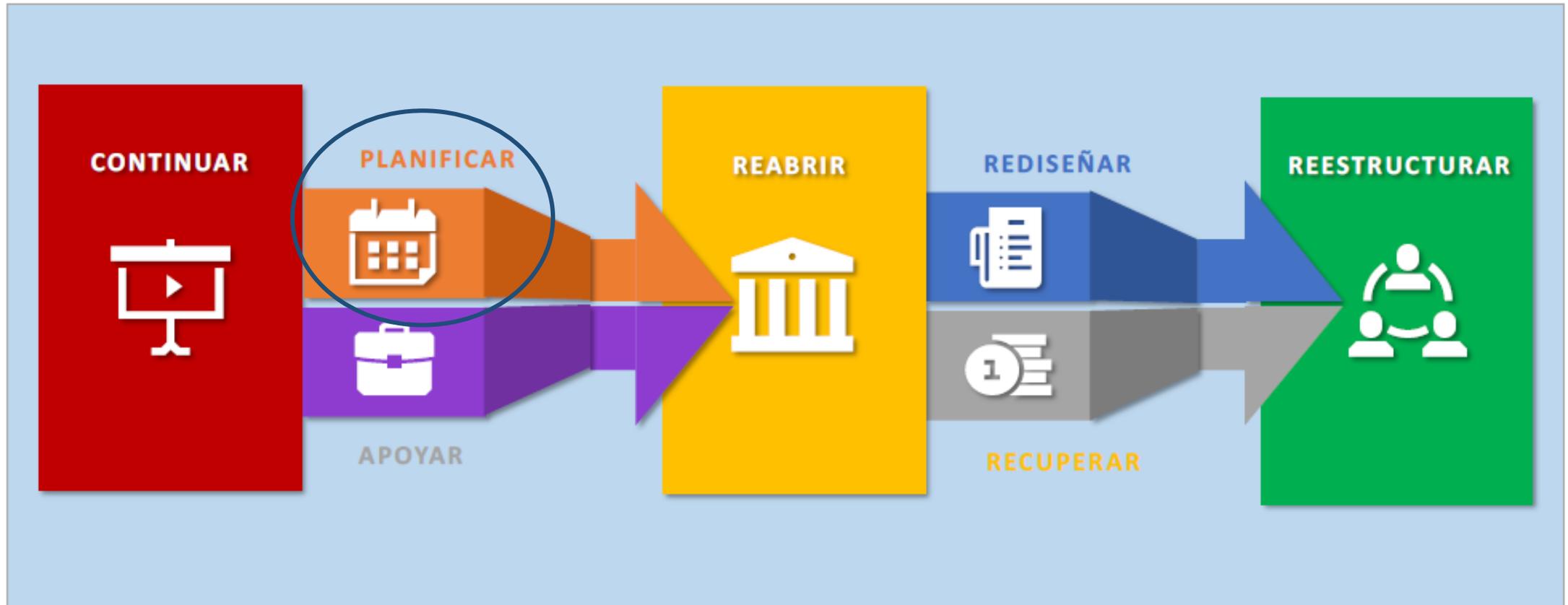
La salida de la crisis:

Generar un entorno político propicio a una salida de la crisis con calidad y equidad, la responsabilidad de los Estados

En el contexto de la progresiva salida de la crisis, los gobiernos deberían considerar, por lo menos, cuatro vectores:

- 1. Contar con la educación superior en los planes de estímulo para la recuperación económica y social**
- 2. Forjar un consenso nacional para una estrategia de fomento de la recuperación y de la innovación de la educación superior**
- 3. Dotarse de un entorno normativo claro en la reapertura de las aulas y comunicarlo adecuadamente para generar seguridad**
- 4. Comprometerse con la cooperación internacional**

La salida de la crisis: Un marco de referencia para el día después: Estrategias y medidas recomendadas a escala institucional





Prepararse para varios escenarios alternativos

Los gabinetes de crisis de las IES deben **considerar escenarios alternativos, por lo menos en relación con tres factores:**

- **Las afectaciones de todo tipo (organizativas, pedagógicas) que pueden conllevar una postergación de la reapertura** más allá de un trimestre;
- **Las limitaciones de orden sanitario** que acompañarán la reapertura y que requerirán de ajustes de las aulas y del mobiliario, de los horarios docentes y de los servicios complementarios docentes (bibliotecas) y no docentes (gimnasios, cafeterías, etc.) que es importante prever cuanto antes para tomar medidas anticipadamente; y
- **Las implicaciones que todo lo anterior tendrá en las finanzas** de la institución, en un contexto de disminución de la demanda, de menor disponibilidad de recursos familiares y, tal vez, de disminución de la inversión pública.

Análisis de escenarios

Es una técnica de **provisión del futuro** accesible para quien dirige una organización, y que **estimula la reflexión estratégica** sobre el futuro en la misma.

En primer lugar:

Permite ser **utilizado por personas conectoras de la problemática** organizacional y que no requiere más que simple dotes de sentido común.

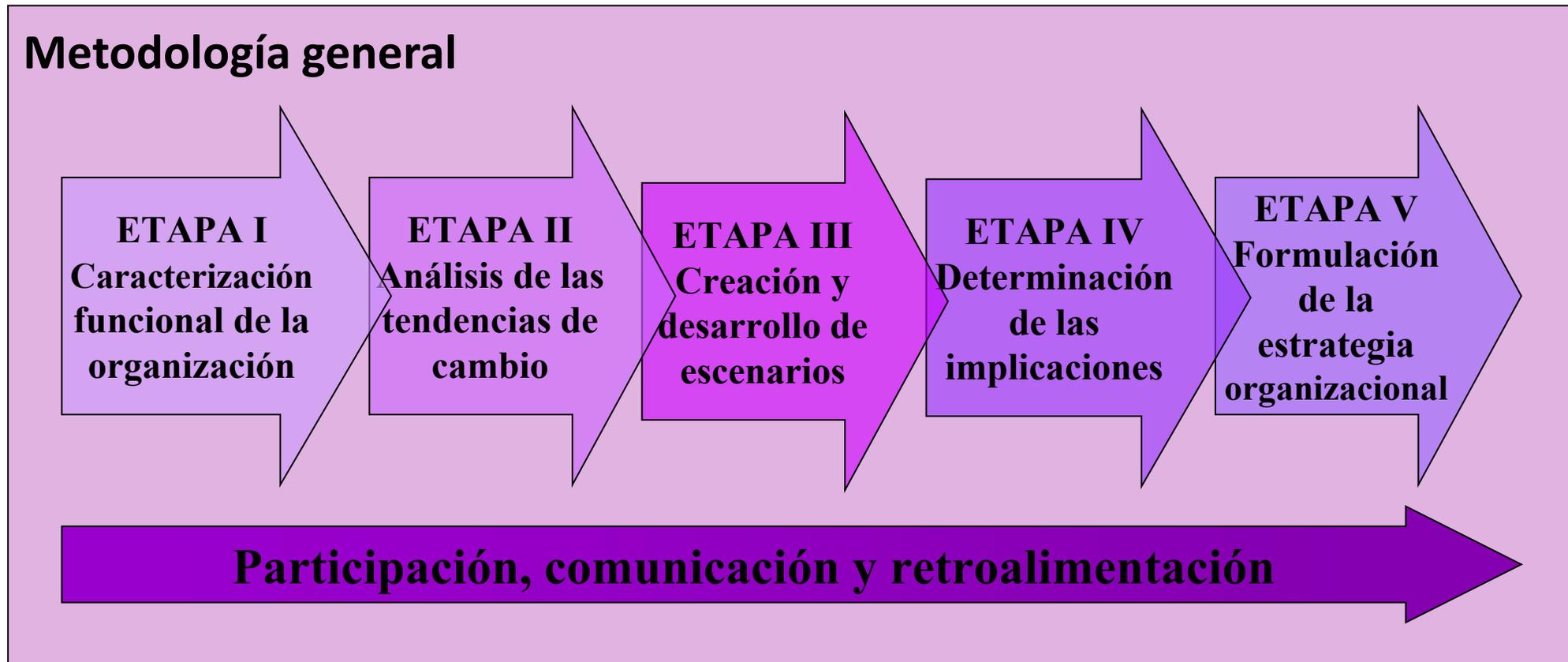
En segundo lugar:

El diseño de escenarios **proporciona ciertas dosis de optimismo** porque analiza diferentes **escenarios de futuro**, abriendo la mente de los gestores organizacionales a **camino alternativos**, porque es una **técnica proactiva** que sugiere actuaciones para reconducir el futuro y así evitar el destino fatalista.

En último lugar:

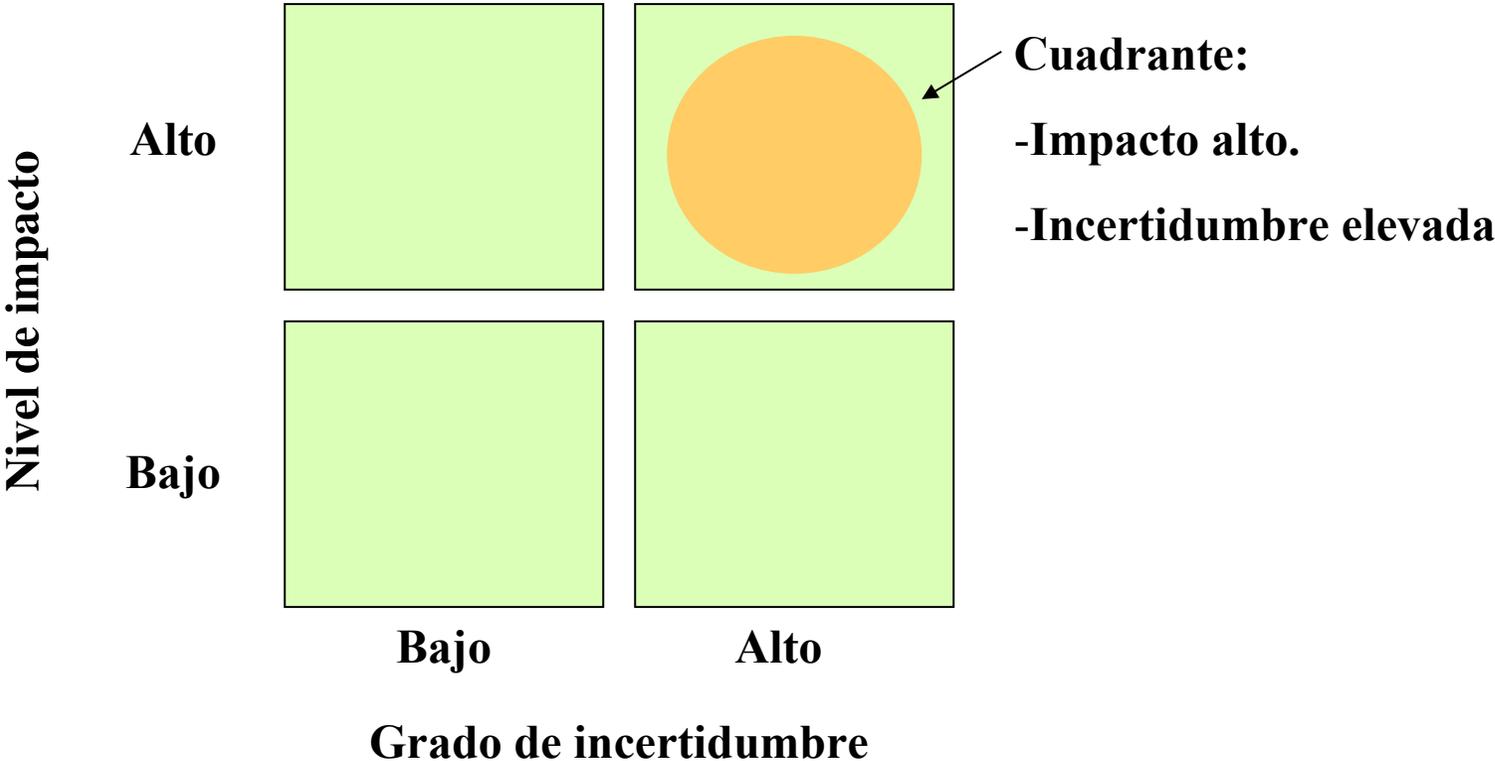
El diseño de escenarios **estimula la reflexión estratégica** dentro de la organización.

Análisis de escenarios



Fuente: JM F GÜELL. Diseño de escenarios

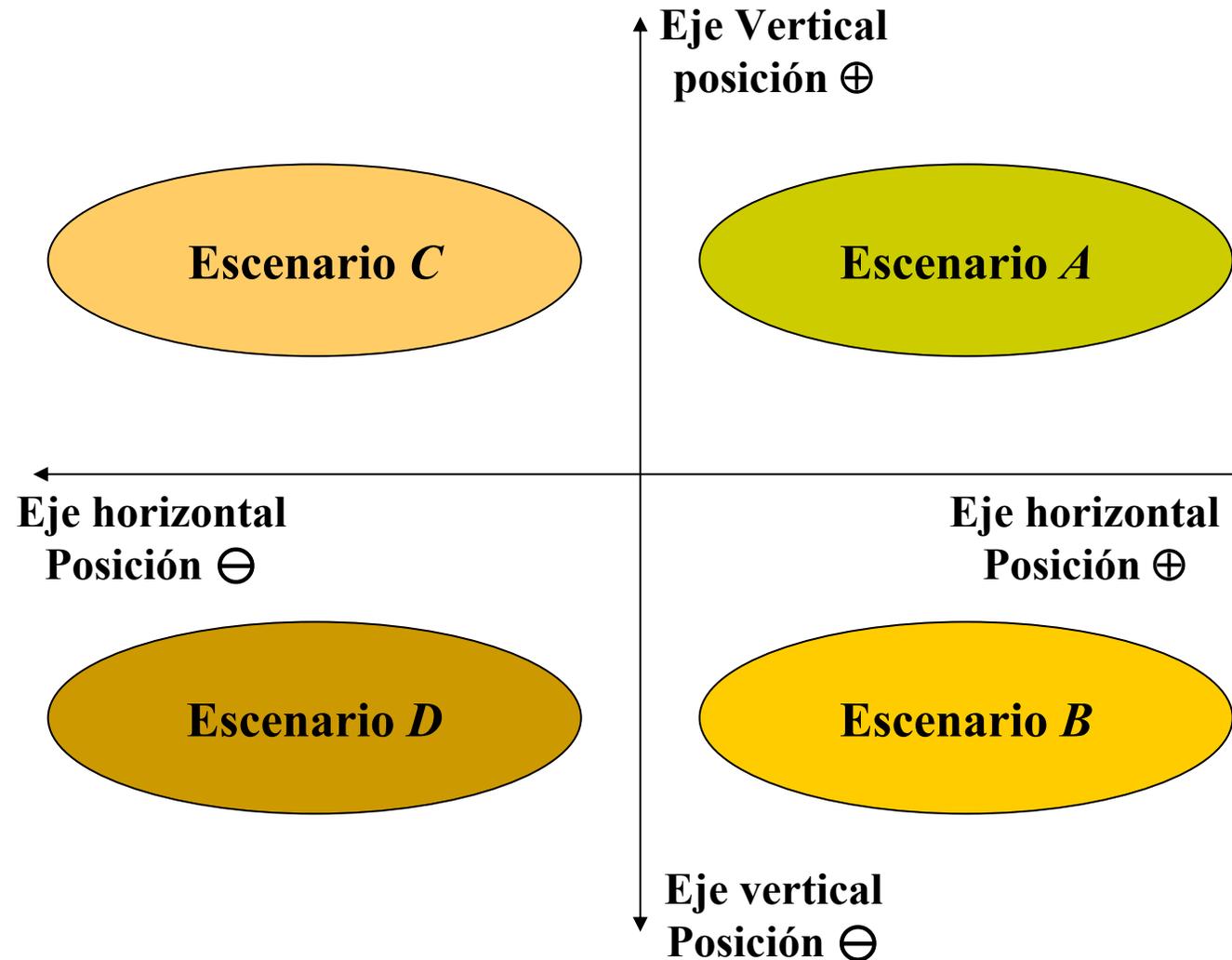
Análisis de escenarios



Matriz de impacto/incertidumbre

Fuente: JM F GÜELL. Diseño de escenarios

Análisis de escenarios

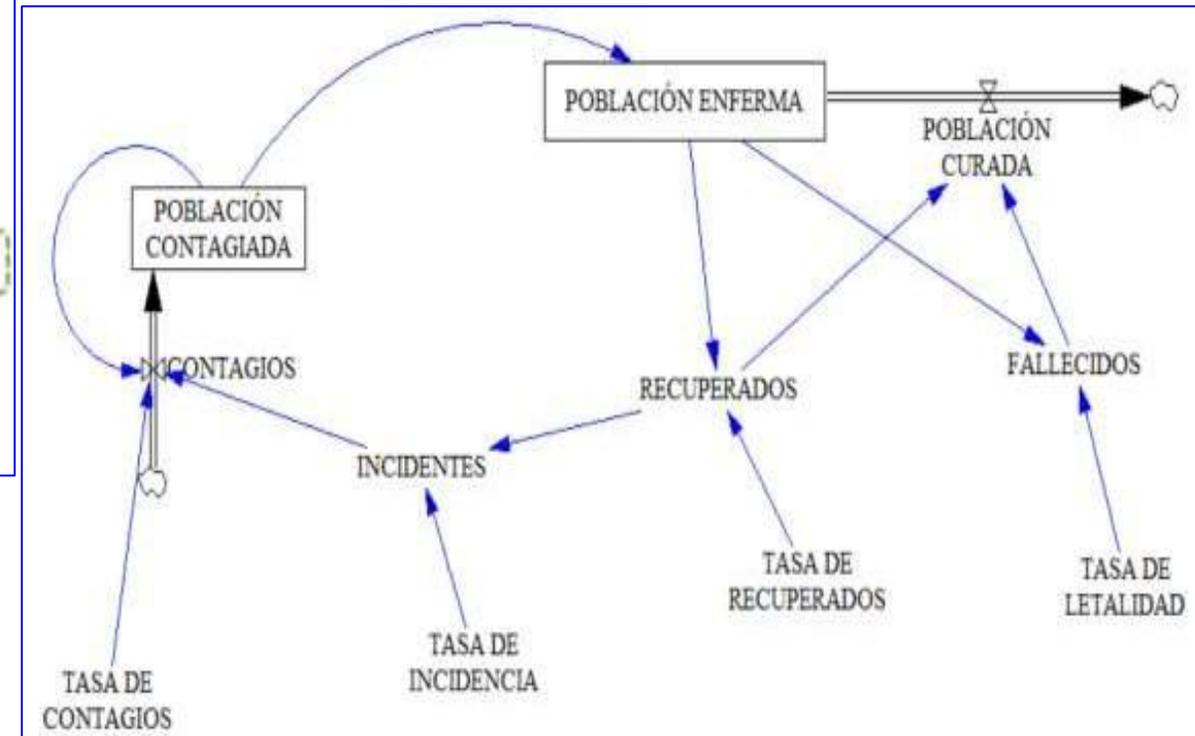
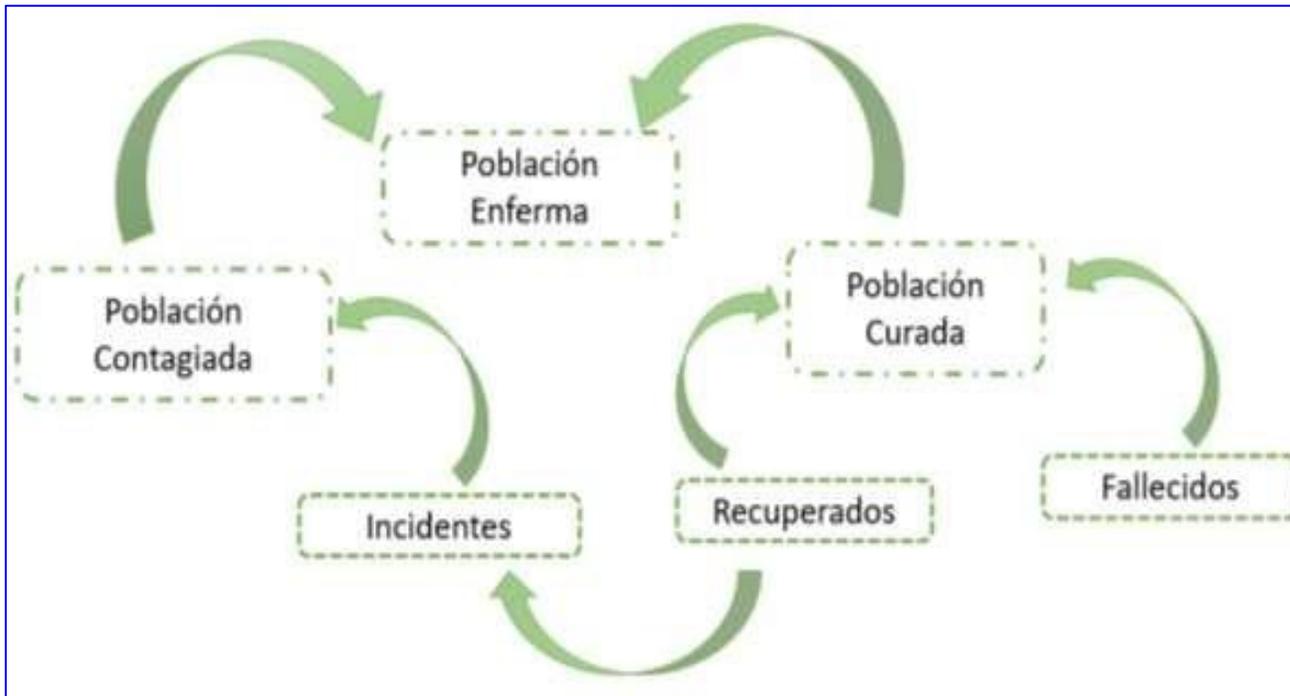


Fuente: JM F GÜELL. Diseño de escenarios

Esquema de escenarios.

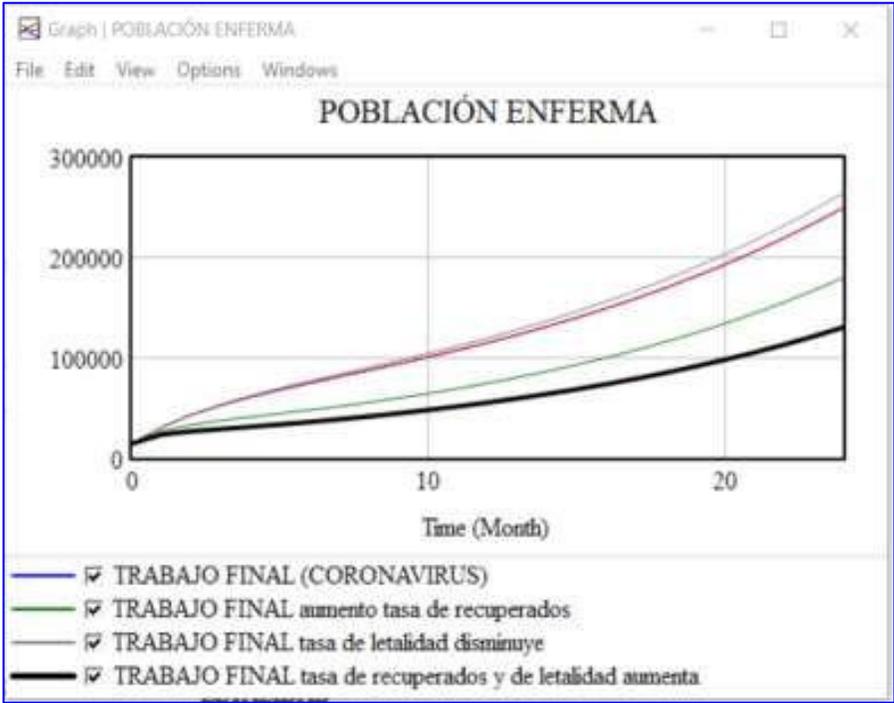
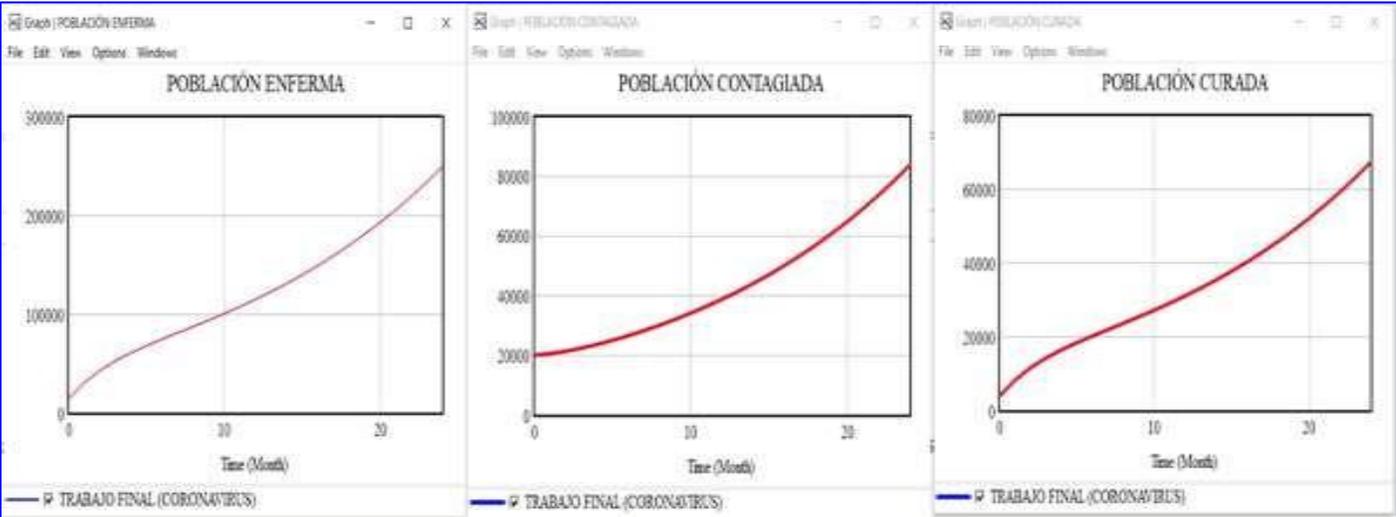
Dinámica de Sistemas

Diagrama causal y diagrama de Forrester



Dinámica de Sistemas

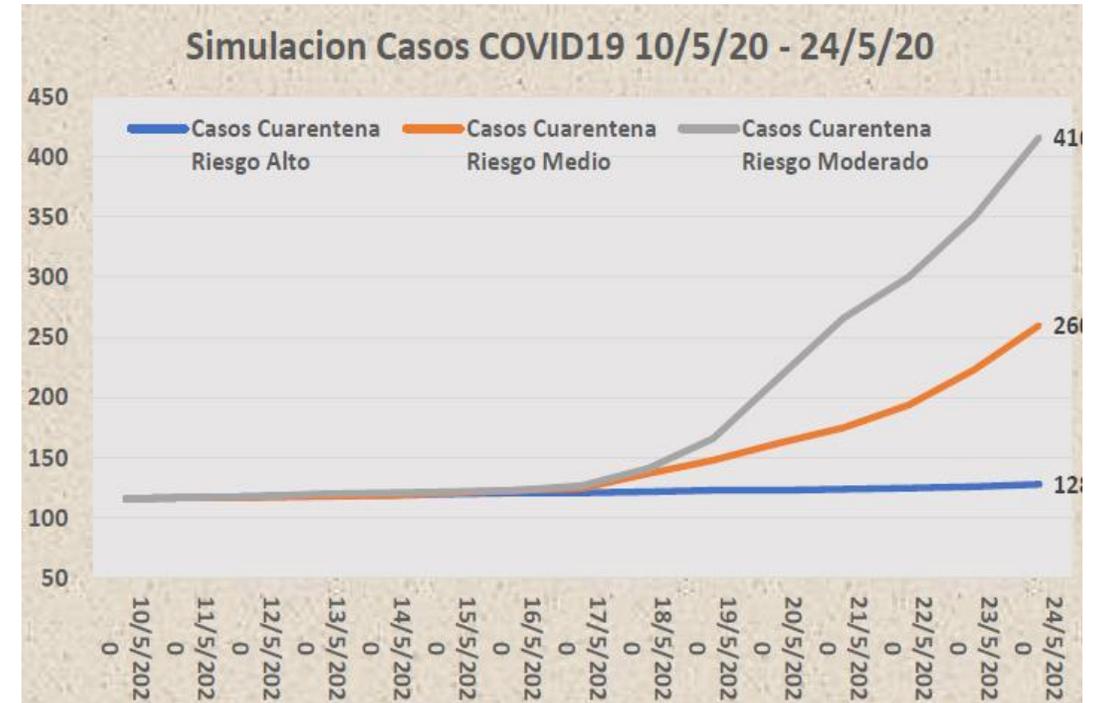
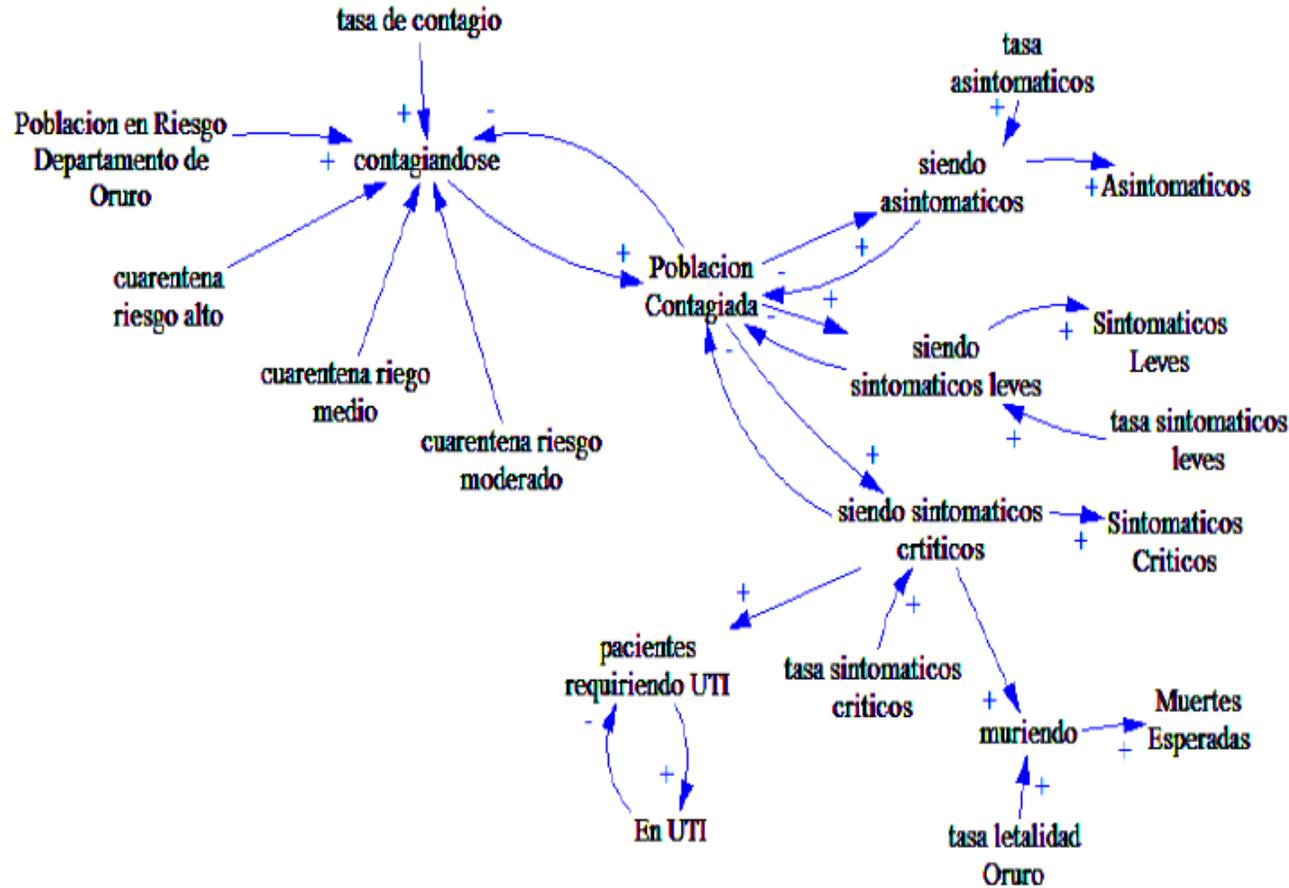
Modelo en simulador



Fuente: S.J. Cárdenas y otros. Modelo de dinámica de sistemas para el progreso del Sras-Cov- 2 (Covid-19) en Colombia (2020)

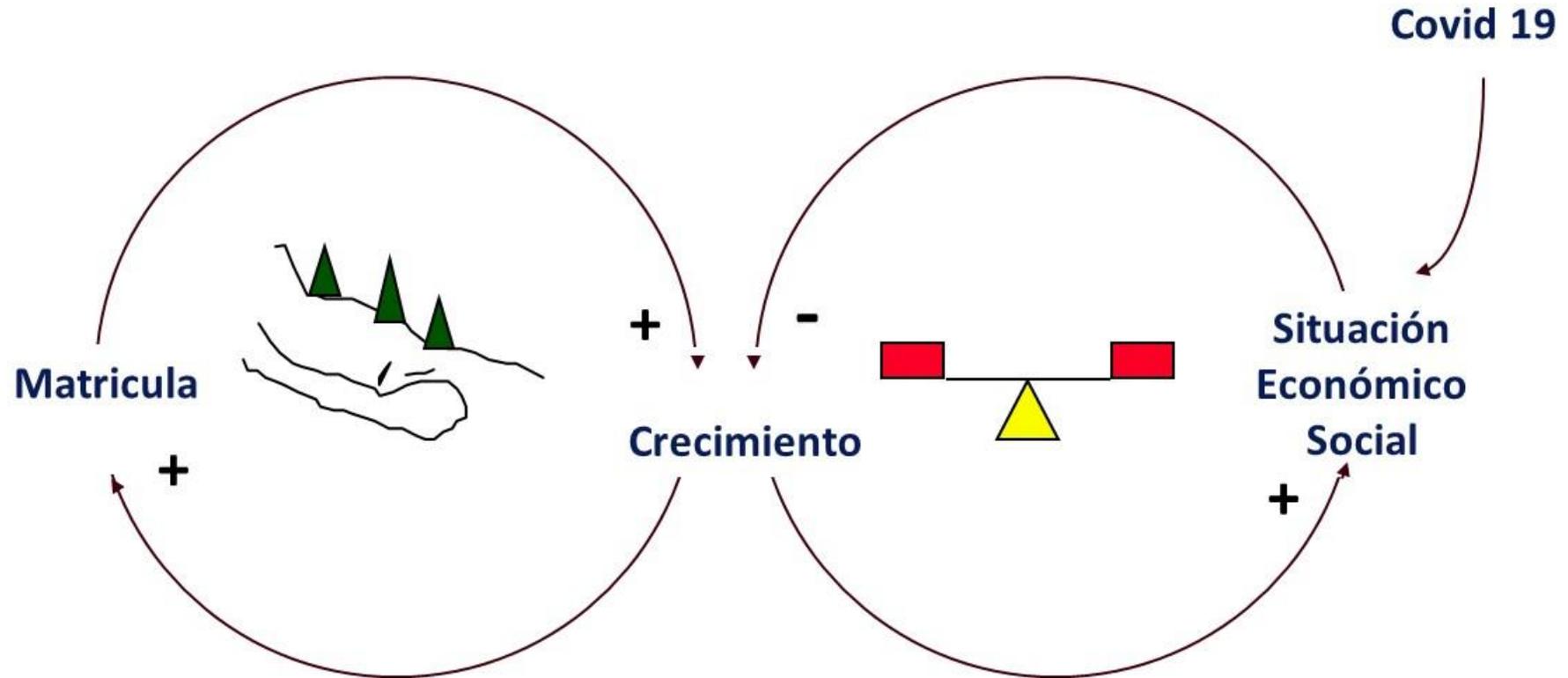
Dinámica de Sistemas

Diagrama causal y modelo en simulador

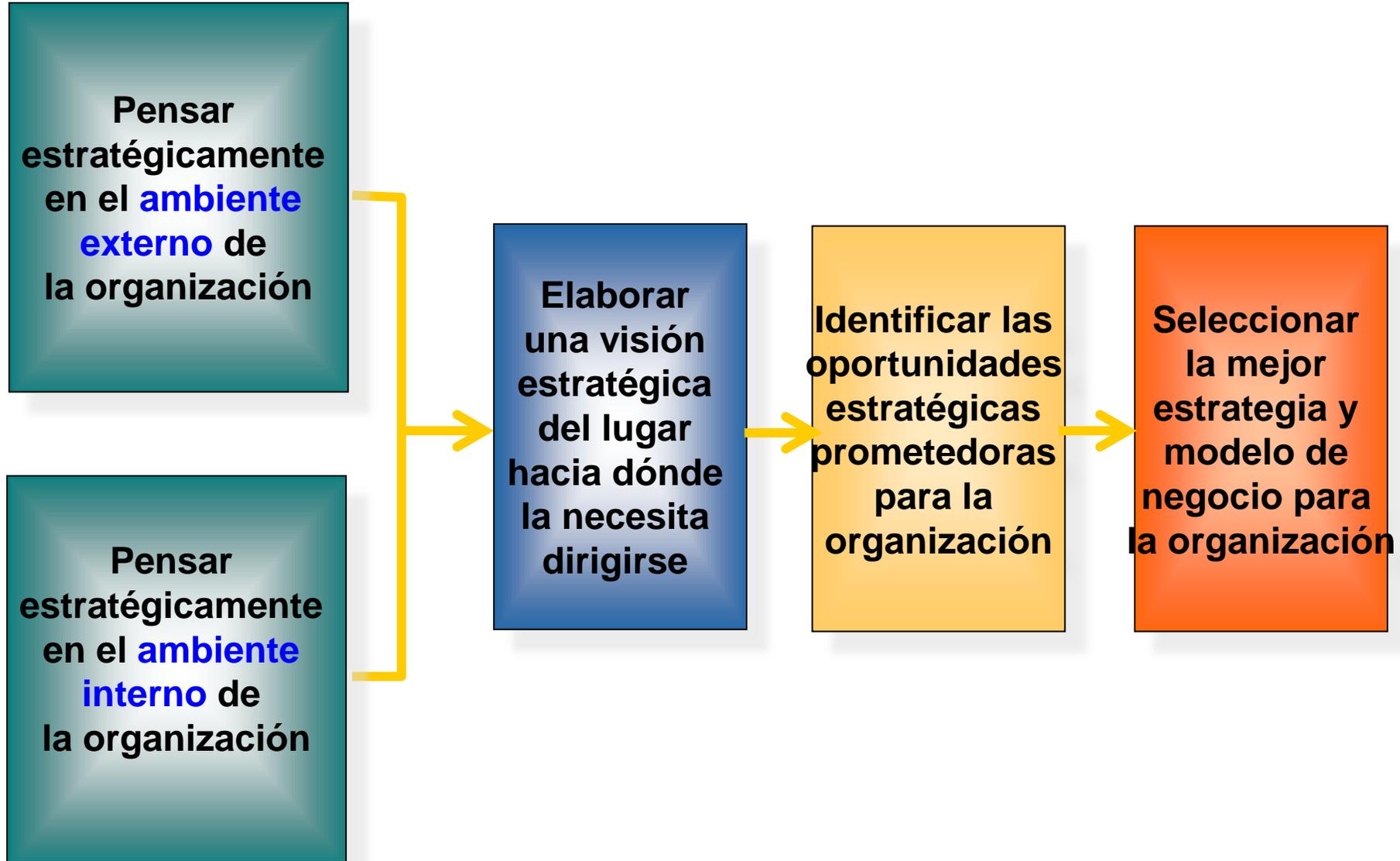


Dinámica de Sistemas

Modelo causal: Límite al crecimiento



Análisis estratégico interno y externo desde la situación de la organización hasta la elección de la estrategia



Factores interno y externo que moldean la selección de la estrategia

Factores externos para la compañía que modelan la estrategia

Consideraciones de la sociedad, políticas reguladoras y de pertenencia a la comunidad

Condiciones competitivas y atractivo general de la industria

Oportunidades y amenazas para el bienestar de la compañía

LA MEZCLA DE CONSIDERACIONES QUE DETERMINAN LA SITUACIÓN ESTRATEGICA DE UNA ORGANIZACIÓN

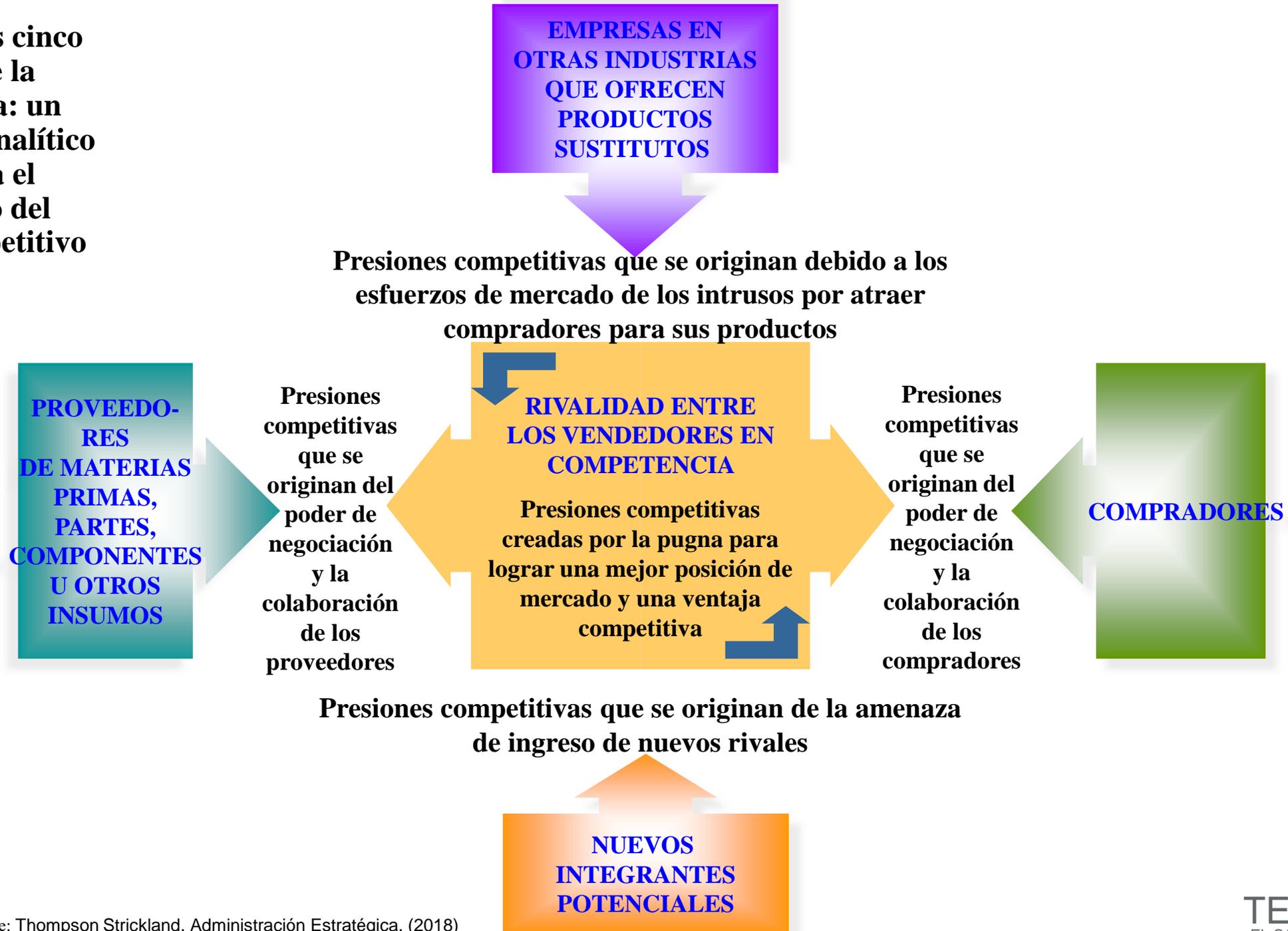
Factores internos para la compañía que modelan la estrategia

Fortalezas y debilidades de los recursos, competencias y capacidades competitivas de la compañía

Ambiciones personales, filosofías de negocios y Principios éticos de los Ejecutivos clave

Valores compartidos y cultura de la compañía

Modelo de las cinco fuerzas de la competencia: un instrumento analítico clave para el diagnóstico del entorno competitivo



Fuente: Thompson Strickland. Administración Estratégica. (2018)

Estrategias competitivas de Porter: Bajo costo, diferenciación y enfoque.

Las tres categorías se combinan en cinco enfoques estratégicos para prepararse ante las futuras condiciones del mercado



Matriz de cuatro estrategias (Igor Ansoff, en 1965)



Análisis PEST

1.- ¿Qué factores del entorno afectan a la organización?

2.- ¿Cuáles son los más importantes en este momento? ¿Y en los próximos años?

Políticos/legales

Legislación sobre monopolios • Leyes de protección medioambiental
• Política fiscal • Legislación de comercio exterior • Legislación laboral
• Estabilidad del gobierno

Socio-culturales

Demografía • Distribución del nivel de renta • Movilidad social • Cambios del estilo de vida • Actitudes hacia el trabajo y el ocio • Consumismo • Niveles de educación

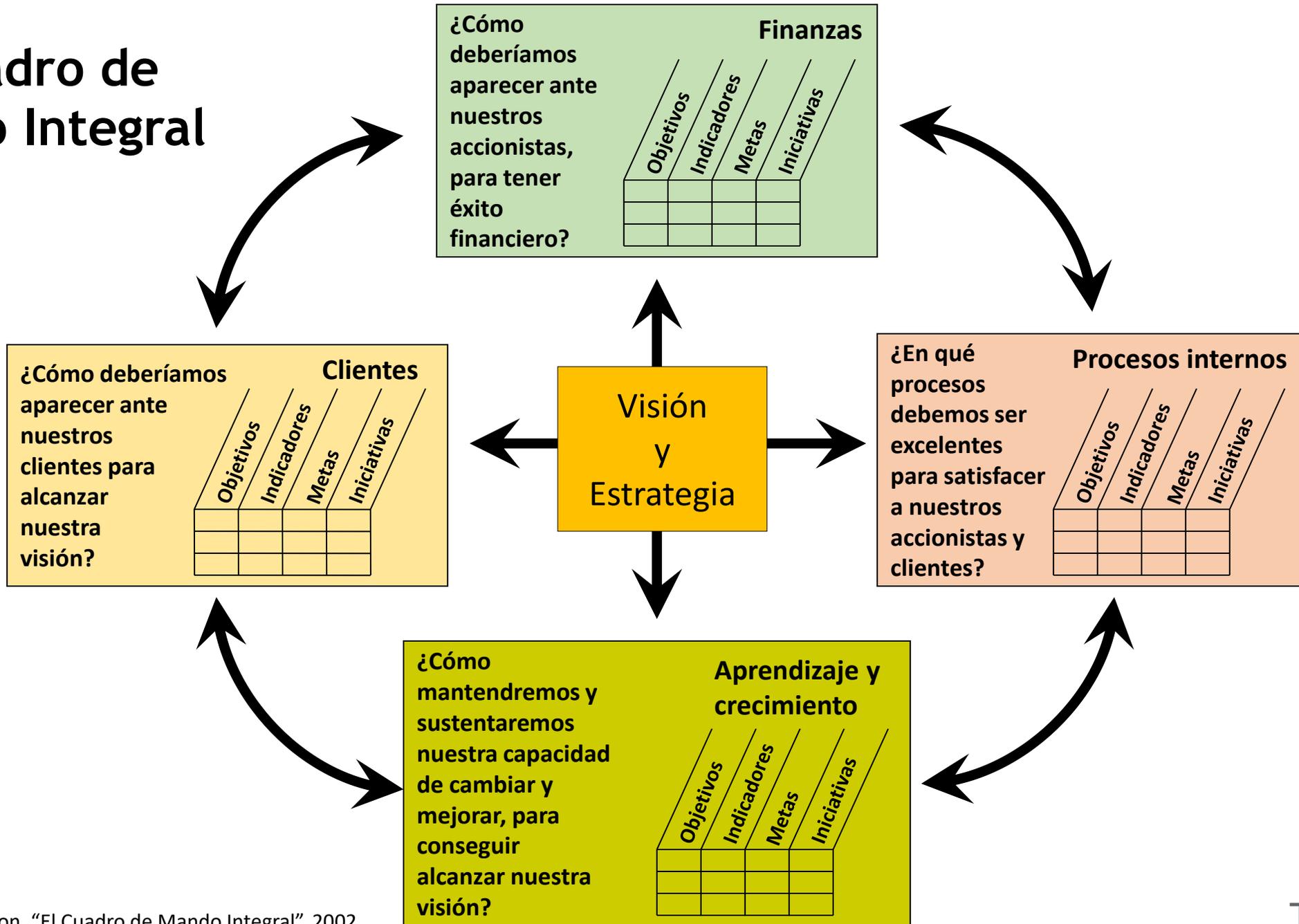
Económicos

Ciclos de negocios • Tendencias de PNB
• Tipos de interés • Oferta monetaria • Inflación • Paro • Renta disponible • Disponibilidad de coste y energía

Tecnológicos

Gastos públicos en investigación • Enfoque del gobierno y del sector en el esfuerzo tecnológico • Nuevos descubrimientos/ desarrollo • Rapidez de las transferencias de tecnología • Tasas de obsolescencia

Cuadro de Mando Integral



Cuadro de Mando Integral

Perspectiva del cliente (alumno)

Actualización curricular

Nuevas carreras

Alianza con la empresa privada

Calidad académica

Satisfacción del alumno y la familia

Perspectiva aprender-crecimiento

Mejorar formación de RR HH

Mejora de la calidad

Formación y capacitación del personal

Adopción de nuevas tecnologías

Tiempo de desarrollo nvs serv/prod

Perspectiva de procesos internos

Desarrollo y bienestar de empleados

DOCENCIA
Satisfacción y retención del empleados

INVESTIGACIÓN
Adquisición de nuevos conocimientos

PROYECCION SOCIAL
Mejora de la innovación

Desarrollo de tecnología

Perspectiva financiera

Reducción/Contro de gastos

Mejorar los ingresos

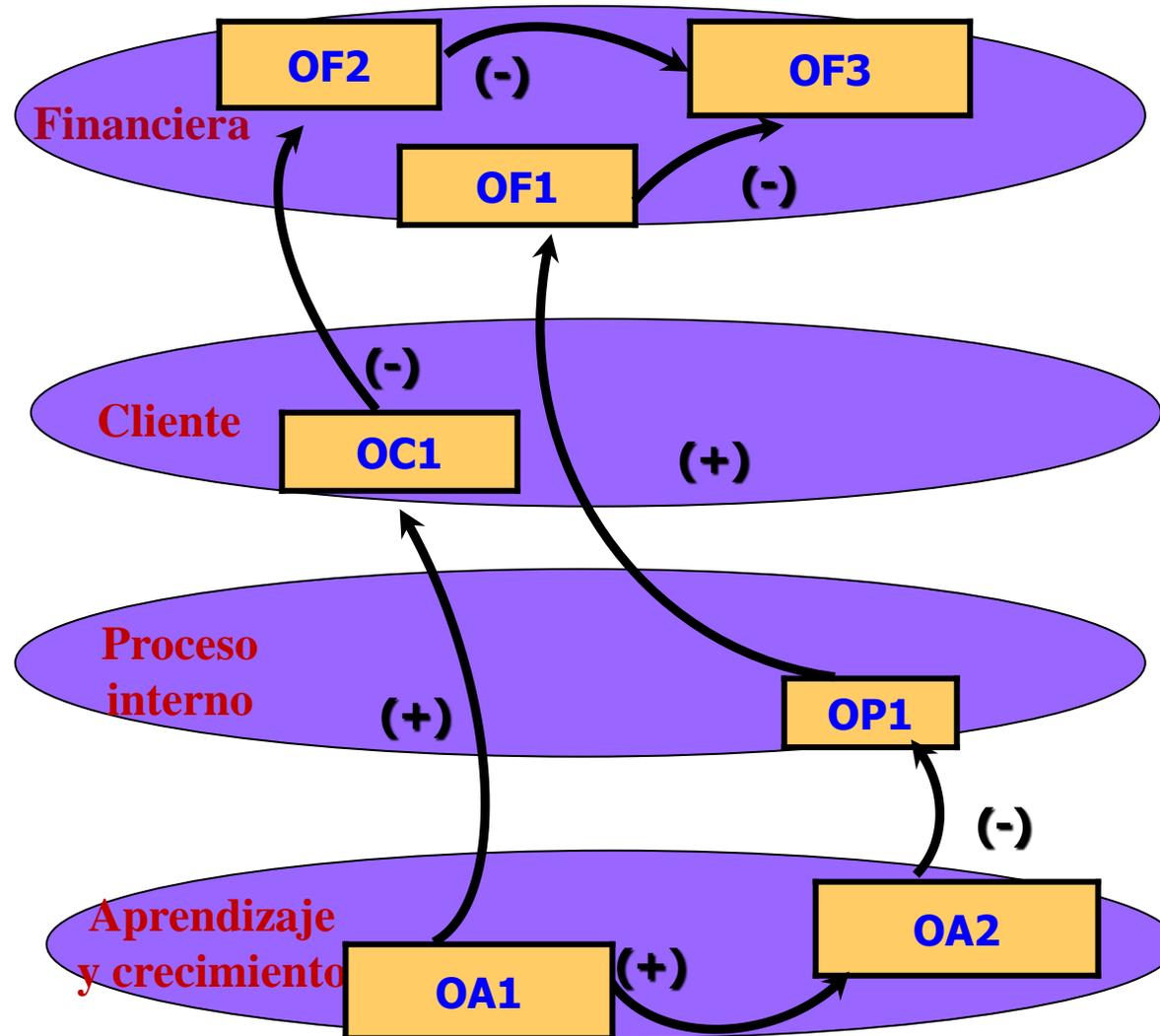
Adecuada ejecución del presupuesto

Venta de servicios y productos de la U

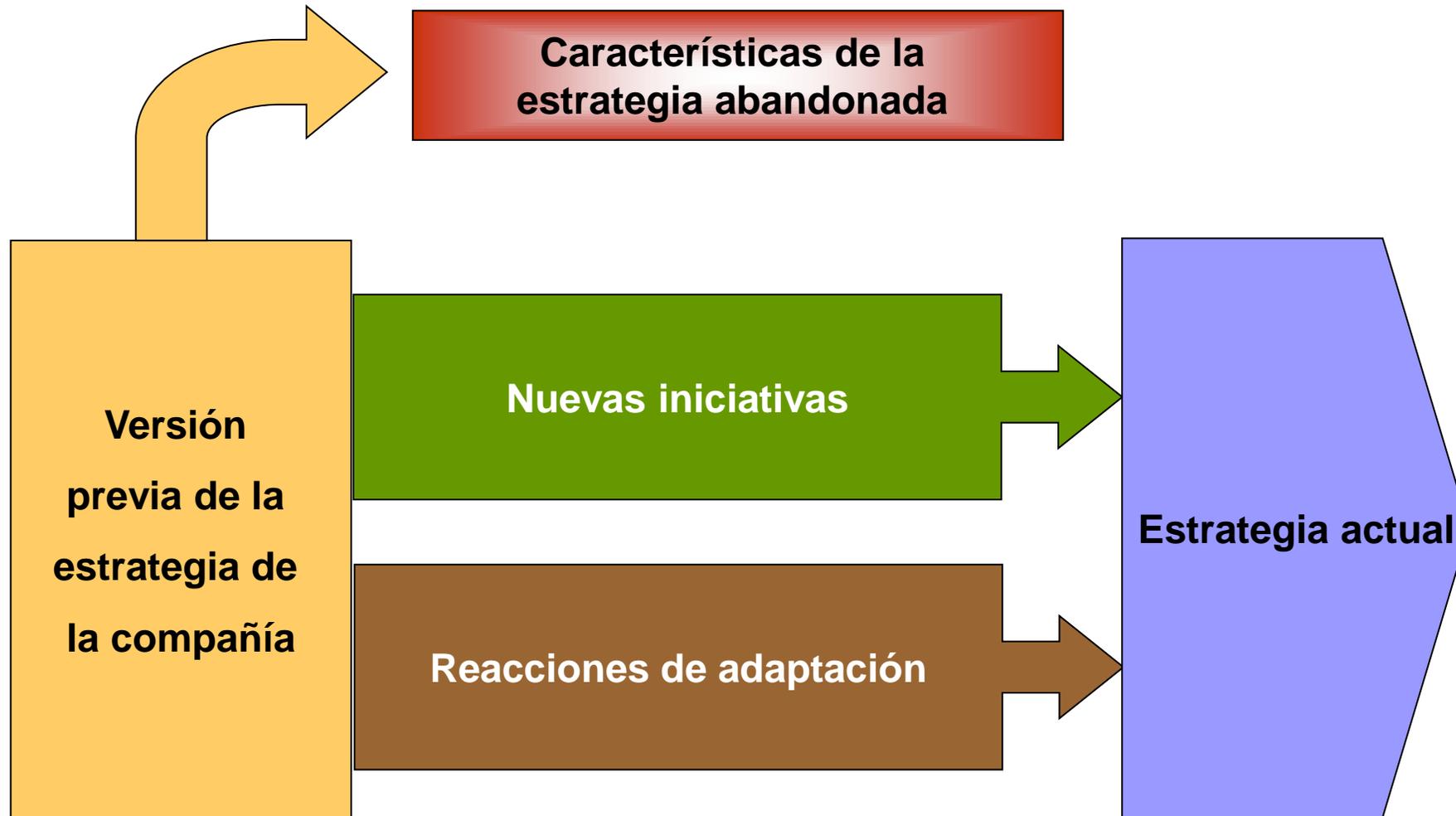
Retorno de la inversión

Cuadro de Mando Integral

Mapa estratégico



La estrategia de una organización es parte proactiva y parte reactiva



¿Cómo debería derivar dichos análisis en acciones estratégicas en la docencia, investigación y proyección social?

RETOS

- Mejorar la **resiliencia** para proyectarse al futuro
- Superar las limitaciones de **orden sanitario**
- Buscar nuevas fuentes de financiamiento
- Mantener la **calidad** en estos momentos de crisis
- Mejoramiento de la **gestión** universitaria
- Adecuado manejo del **crecimiento**.
- **Diferenciación y diversificación**
- Vinculación con el **sector privado**