

**Informe del Seminario sobre Dirección Estratégica  
CINDA, CINNES- INTEC, CUDU-UPC, SEESCYT  
Santo Domingo 26 y 27 de mayo del 2008**

El seminario se organizó en cinco sesiones que consideraron un panel con presentación de experiencias y un debate sobre las mismas. La sesión inicial del Seminario se constituyó con las palabras del Rector del INTEC, Miguel Escala, quien dio la bienvenida a los participantes y destacó la relevancia del evento y sus proyecciones. Posteriormente, Rafael González, Subsecretario de Educación Superior Ciencia y Tecnología de la República Dominicana se dirigió a los participantes haciendo notar el compromiso de la Secretaría y del país con el tema que convoca al evento, el que se traduce en políticas y acciones concretas con miras a mejorar permanentemente la calidad en la Educación Superior dominicana. Luego, Luis Eduardo González, Director del Área Políticas y Gestión Universitaria de CINDA, destacó la relevancia del evento y el logro de una alta convocatoria de especialistas de diversos países de Europa y América Latina.

La primera sesión de trabajo estuvo a cargo de Joan Cortadillas, Director de la Cátedra de Dirección Universitaria de la Universidad Politécnica de Cataluña quien se refirió a los aspectos conceptuales de la planificación estratégica universitaria orientada a la calidad.

La segunda sesión de trabajo se inició en la tarde del primer día con la participación de Claudia Velandia de la Universidad de Los Andes, Colombia, quien mostró el modelo de planificación actual de la Universidad que se sustenta en el logro y la calidad. El modelo contempla 21 indicadores, de gestión. En su presentación explicó cómo se entiende en UNIANDES la Planificación Estratégica. Ella indicó que se asume como “Proceso político sostenible, legítimo, coherente y sobretodo que contribuye efectivamente a alcanzar las metas”. La Planificación estratégica en este caso tiene relación con la estructura, con los procesos, con los valores institucionales, con la sostenibilidad, y con la toma de decisiones. Para ello se utiliza una metodología que va desde las decisiones sobre la base de las fortalezas hasta las de mayores riesgos. El proceso de planificación, implica un conocimiento de las buenas prácticas en la materia y aborda el desarrollo organizacional, la optimización de los procesos institucionales, la autoevaluación, y todo articulado con un sistema integrado de indicadores y con el soporte de las tecnologías de información.

Posteriormente expuso la representante de la Universidad de Costa Rica, Maritza Monje, quien hizo una referencia general a las características de la Universidad y al plan de estratégico que se ha preparado en seis etapas de forma ampliamente participativas. En su presentación, abordó la metodología para la elaboración del

Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2008-2012. Explicó que dicho Plan se realiza por mandato del Consejo Universitario que delega la responsabilidad de su elaboración en la administración y en la Oficina de Planificación Universitaria, con asesoría del Consejo Académico del Plan y de expertos nacionales e internacionales. Para la formulación del último Plan el proceso contó con una amplia participación de la comunidad universitaria, por medio de talleres con todas las áreas que conforman la Institución. Esta gran participación hizo que fuera necesario priorizar los recursos con el fin de concentrarlos en los retos trascendentales. Para dicho Plan se desarrollaron las etapas de Definición de la Misión, Visión y Valores, FODA Institucional, Verificación FODA Institucional, Definición de Factores Claves del Éxito, Ejes y Objetivos Estratégicos, Plan de Acción. Actualmente el proceso se encuentra en la etapa de Evaluación y Seguimiento.

Luego Carlos Fosca, de la Pontificia Universidad Católica del Perú, dio cuenta de su experiencia de reformulación del Plan Estratégico Institucional, PEI, 2000-2010, a partir de las funciones básicas de investigación, docencia y extensión. En el primer plan decenal del año 2000 se establecían más de 80 metas de las cuales se dejaron en forma definitiva solo 15 y se estableció un esquema de seguimiento para su implementación, incluyendo informes semestrales. Asimismo, se estableció una reunión de trabajo anual y se montó un sistema computarizado, lo cual supera con creces lo que había en el año 2000. El plan era ambicioso y al 2005 no había sido ejecutado, fundamentalmente porque constaba de una gran cantidad de metas, cada una de las cuales debía ser implementada a través de una serie de acciones. Estas, sin responsables directos, ni indicadores para medir el nivel de logro, ni presupuesto destinado a la implementación del PEI por parte de la administración central. Con la evaluación del Plan del 2005 la institución reconoce como lecciones aprendidas la necesidad de enfocarse en lo sustantivo (formación, investigación y responsabilidad social), priorizar lo importante (urgencia, viabilidad, impacto) para tener un PEI que genere cambio. Además, es necesario mejorar los procesos de seguimiento y gestión, reconociendo que el desarrollo del PEI debe tomarse como un proceso de aprendizaje y cambio institucional. Esta experiencia culminó con la formulación de cuatro nuevos objetivos estratégicos para el período 2007- 2010. Se adoptó la metodología de proyectos con el propósito de garantizar el logro de las metas establecidas. Los resultados muestran que la metodología de proyectos está siendo exitosa pues ha otorgado flexibilidad para realizar una gestión modular de lo que se requiere implementar en la universidad, permite el seguimiento de lo avanzado a través de indicadores de logro y de gestión del proceso, facilita la coordinación entre las instancias ejecutoras, facilita la evaluación de los resultados en tanto se prevén y define con antelación y claridad y permiten una evaluación del uso de recursos, en tanto se asocian presupuestos y recursos a actividades y tareas concretas. Llama

la atención asimismo, que en el caso del Perú se ha creado una red de universidades de calidad.

A continuación hizo su presentación María Fátima Pires, de la Universidad de Campinas, Brasil, quien destacó la mayor pertenecía del Plan actual y el creciente involucramiento de los distintos actores. Se han establecido cuatro etapas que incluyen la organización, la estrategia, la ejecución, y la evaluación y la revisión que de ella se derivan. Destacó además la incorporación de nuevos proyectos y los logros que se han obtenido por medio de este proceso. En su presentación abordó los diferentes aspectos relacionados con la Planificación Estratégica en UNICAMP, las razones para la planificación en la universidad pública. Se considera que el proceso de planificación es tan importante como el propio plan. En su exposición enfatizó la importancia de entender lo que el entorno externo permite hacer (oportunidades y amenazas) y también el saber si se está dispuestos a hacer lo que se debe hacer para lograr la visión de futuro (fortalezas, debilidades). Sólo entonces será posible definir las estrategias que se traduzcan en acciones, proyectos o programas estratégicos. La estrategia de UNICAMP se traduce en importantes proyectos estratégicos agrupados en las principales áreas estratégicas de la enseñanza, investigación, extensión, administración y calidad de vida. El plan se revisa periódicamente y se subvenciona la revisión de los planes locales, la supervisión y revisión de proyectos y se ofrece orientación estratégica para el proceso de evaluación institucional. A su vez, el proceso de evaluación Institucional establece el diagnóstico para la revisión del plan estratégico. Finalmente, presenta algunos logros y resultados.

Posteriormente hizo su presentación Carlos Greco, de la Universidad de San Martín, Argentina. En la primera parte de la intervención presentó una conceptualización del proceso de gestión estratégica en las instituciones de educación superior. Esta abarca preguntas y respuestas críticas de la gestión estratégica, actividades básicas de la gestión estratégica, la necesidad de algunas condiciones institucionales para que el proceso pueda darse, beneficios, riesgos. Finalmente, presentó los elementos más significativos de la estrategia institucional que consta de cinco líneas estratégicas. A saber, formación, investigación y desarrollo, innovación y transferencia tecnológica, extensión y bienestar universitario y gestión institucional.

Luego hizo su exposición Alberto Roa, de la Universidad del Norte, Colombia. En la primera parte de su presentación se refirió a los aspectos más relevantes de los procesos de planificación estratégica en UNINORTE y a la cultura de evaluación que ha desarrollado a lo largo de su historia. Desde sus inicios, y de acuerdo con sus objetivos fundacionales, la Universidad del Norte ha trabajado con planes de desarrollo que han sido la guía para el logro de la excelencia. Los procesos de

planeación y prospectiva estratégica se han constituido en pilares fundamentales de la calidad, y se han convertido en una fortaleza importante en la toma de decisiones en la gestión universitaria. La segunda parte de la presentación se concentró en el SIGA, sistema de gestión de la calidad, que se está desarrollando y que tiene como propósito fundamental la integración de la medición y evaluación de la gestión académica de las divisiones (docencia, investigación y extensión) con los objetivos institucionales. Esta evaluación se realizara mediante el análisis de un grupo de indicadores de calidad de fácil acceso y actualización que se estructuran en tres niveles: indicadores de referencia y comparación, institucionales y para procesos de acreditación. La definición, revisión y aprobación de los indicadores del SIGA se basa en referentes nacionales e internacionales, relacionados con el aseguramiento de la calidad, los índices de evaluación de las IES, las estadísticas de ranking nacionales e internacionales, reportes e informes, así como también de la participación de la comunidad académica de la institución.

La Tercera sesión de trabajo al comienzo del segundo día se inició con una discusión sobre el proyecto ALFA. Para ello del Sr. José Carlos Lourenco Cuadrado, del Instituto Superior de Ingeniería de Lisboa, mostró los pro y contras de los dos lotes de presentación de proyectos. En su exposición dio cuenta de los adelantos que se han realizado en ALFA III respecto a versiones anteriores. La discusión se centró en la posibilidad de implementar un proyecto en el lote 2 lo que se aprobó por unanimidad. Para ello se requiere contar con doce universidades representativas de Latinoamérica y cuatro de Europa. Se señaló que el 70% de los fondos ALFA deben ser adjudicados a los países de LA. En particular, es importante incluir países como Bolivia, Perú, Ecuador, Paraguay, Guatemala, Nicaragua y El Salvador. Se dará preferencia para las nuevas invitaciones a las universidades de CINDA.

Luego iniciaron las presentaciones de experiencias. La primera correspondió a Vicente Durán, de la Universidad Javeriana de Colombia, quien tuvo a cargo la presentación sobre Planeación Universitaria: Modelo Institucional 2007 – 2016. En este modelo se describió todo lo relativo a los componentes siguientes: propósitos, objetivos, estrategias, metas e indicadores. El modelo fue vinculado con el Aseguramiento de la Calidad.

Posteriormente Luis Urra de la Universidad de Talca, Chile quien señaló tres puntos, en el primero se muestra la experiencia en la elaboración del Plan Estratégico y de cómo este proceso ha tenido una evolución en el tiempo, desde un plan más bien “Directivo”, que fue generado por el equipo de Rectoría de la Universidad hacia el año 1998, hasta consolidar un Plan Estratégico metodológicamente desarrollado y consensuado al interior de la organización y además evaluado por entes externos (Cinda). Por otra parte, se presenta el

modelo de elaboración usado por la UTAL y la estructura de interacciones y revisiones en el tiempo. En tercer lugar, se presenta el modelo que guía el “seguimiento integral del Plan Estratégico Institucional” a diferentes niveles, y la inclusión de la calidad dentro de ese sistema. La Universidad de Talca manifiesta también, que sin duda queda por avanzar en términos de sistematización de los procesos de seguimiento detallados y la inclusión de herramientas informáticas que permitan contar con una gerencia estratégica más efectiva.

Le siguió el profesor Leo Díaz, de la Universidad de Panamá, quien desarrolló una ponencia sobre la Dirección General de Planificación y Evaluación Universitaria en la que presentó el Plan de Desarrollo Institucional. El Plan está basado en toda una metodología de participación de todos los constituyentes de la institución, lo que permitió trabajar un plan de consenso. En el desarrollo del plan se destacaron particularmente ejes estratégicos como los siguientes:

- Proyección Académica
- Formación Académica y Transformación Curricular
- Producción y Desarrollo del Conocimiento por la Investigación
- Alianzas Estratégicas con el Sistema Educativo
- Plan de Mejoramiento del Recurso Humano
- Innovación Tecnológica
- Ambiente y Gestión de Riesgo
- Responsabilidad Social

Luego, Vicente Libretti, presentó el caso de la Universidad Simón Bolívar, Venezuela. En su presentación abordó la experiencia de formulación del Plan Estratégico 2002 – 2014. En dicho periodo se desarrollan tres planes de gestión de cuatro años de duración cada uno y para cada año se formula un Plan Operativo Anual, (POA). El Plan Estratégico se estructura en concordancia con el Plan de Desarrollo Nacional, elaborado por el Ministerio de Planificación y Desarrollo. El Plan Estratégico de la USB se estructura en tres niveles, Áreas estratégicas, Directrices estratégicas y Objetivos Estratégicos. En la formulación del Plan de Gestión se parte de la jerarquización de los objetivos estratégicos. El círculo virtuoso del proceso lo constituyen la planificación, ejecución y rendición de cuentas. Se enfatizó la importancia de los pasos posteriores: La importancia de la familiarización con los Planes –conocer, la identificación con la propia cuota-comprometer, la divulgación, el establecimiento de los vínculos -armar equipo y la puesta en ejecución– implementarlo. En el plan se valora la rendición de cuentas. diferentes medios, tales como el informe trimestral “Marcha de la Universidad”, el Informe trimestral de ejecución física (EFT), la Memoria y Cuenta Anual, los Informes Situacionales y el Boletín Estadístico. El Plan incorpora como tema el presupuesto por resultados, lo que permite establecer una estrecha relación entre la evaluación, la planificación, la programación y el cálculo de costos.

Posteriormente el profesor Arturo Mora Cerna, de la Universidad de Concepción de Chile, trabajó el tema de la Planificación Estratégica y el Control de Gestión. En exposición presentó el Plan Estratégico 2006-2010 de la Universidad, donde destacó el Modelo de Gestión y control de la UEDC. Se destaca en su presentación la descripción y especificación de indicadores del PEI y el modelo para el control de la gestión de evaluación del PEI 2006-2010. Para ello se establecieron dos fases: la primera define el Diseño del Sistema de Información para la Gestión y la segunda va dirigida a la Implementación del Sistema de Control de la Gestión. Se concluye que, con el modelo, se debe generar un contexto de cooperación en los distintos niveles de la organización, se debe lograr una alineación de la organización con objetivos y metas, se debe establecer una administración con transparencia y generar confianza en la gestión y el estilo de liderazgo en todos los niveles jerárquicos.

A continuación el Dr. Miguel Escala, de la INTEC, presento la experiencia de planificación partiendo de una serie de aspectos que la identifican como Universidad. Acto seguido mostró la experiencia del Plan INTEC 2012 el cual tiene una misión renovada y agrega el elemento de competitividad internacional. También se definió una estrategia clara de diferenciación, en la que se destaca:

- Reafirmando su compromiso con una sociedad mejor.
- Siendo una institución de educación superior de crecimiento limitado y selectiva.
- Su crecimiento futuro estará fundamentado en centros de investigación y prestación de servicio.

El plan tiene entre sus prioridades:

- El estudiantado como centro del quehacer institucional;
- La construcción de una universidad de clase mundial
- Investigación e innovación tecnológica de impacto en el Desarrollo Nacional
- La calidad de vida de los dominicanos como preocupación constante
- Una institución con desarrollo y avances sostenibles

El Rector destaco algunas buenas prácticas identificables del proceso tales como:

- Construcción sobre una historia de evaluaciones internas y planes.
- Proceso participativo para el FODA y para la definición de los componentes del plan. En el mismo participaron, entre otros actores, profesores, egresados y estudiantes.

- Reflexión sobre las no mejores practicas en la elaboración y ejecución de planes anteriores y mejoramiento actual.
- Búsqueda de consistencia con la concepción original del INTEC, por con perspectiva de futuro.

Para garantizar la coherencia y el empoderamiento se enviaron varias comunicaciones a la comunidad universitaria resaltando que se diferencian de otras universidades y la insistencia en la ejecución. Para este ultimo fin, cada semana los gerentes se reúnen a analizar los 10 capítulos de libro de Lawrence Hrebiniak “Asegúrese de que la Estrategia Funcione”.

Entre los resultados mas relevantes del proceso se encuentran:

- Se adopto un nuevo organigrama
- Se desarrollo de una cultura de rendición de cuentas
- Se estableció una coherencia entre estrategia, evaluaciones y reconocimientos. En este sentido se han implementado una serie de acciones tales como:
  - Autoevaluación en tres aspectos: actitud de servicio, cumplimiento de obligaciones e identificación con el INTEC.
  - Evaluación con supervisores inmediatos
  - Premiación a los colaboradores que mejor se desempeñaron en los aspectos anteriores.
  - Escrito lo esencial y discreción en el manejo de los proyectos.

La sesión concluyó con una síntesis de los aspectos relevantes de las presentaciones y un debate. Se pudo constatar el cabal cumplimiento del primero de los objetivos que implicaba analizar el papel de la dirección estratégica y compartir experiencias de aplicación, las que se mostraron en las 13 ponencias realizadas. Entre los logros detectados se observa que, en general, existe planificación estrategia en las universidades y se han establecido las instancias organizacionales para llevarlas a cabo y se han definido los procesos operativos. Sin embargo no necesariamente hay una dirección estratégica para la calidad si bien este es una preocupación de las instituciones. Se detecta asimismo una preocupación por el accountability y el cumplimiento de la ejecución presupuestaria. Existe preocupación por una planificación integral si bien no siempre se hace operativa. También se constata una creciente participación e involucramiento de los distintos estamentos Se observa el uso de indicadores Por otra arte se detectan diferentes enfoques y una nomenclatura variada lo cual puede afectar el intercambio. Además, se constató poca capacidad de crítica para evaluar los procesos y cierta ausencia de su vínculo con la innovación Por lo señalado resulta conveniente la creación de observatorios nacionales que

sistematicen información sobre buenas prácticas, las promuevan y las divulguen, que facilite el benchmarking incluyendo el reconocimiento de experiencias de diferentes países.

La cuarta sesión de trabajo se inició con la presentación de Michelle Giroto, quien se refirió a la experiencia de los observatorios de Dirección estratégica en Europa destacando tanto los aspectos positivos como las debilidades.

Luego Altagracia López, del CINNES-INTEC hizo una presentación sobre las condiciones y desafíos para montar un observatorio de buenas prácticas de dirección estratégica en República Dominicana el que fue seguido de un debate sobre dicha posibilidad. Para ello se propuso convocar a las universidades interesadas, y realizar un diagnóstico, luego una capacitación para homologar criterios, luego, montar el observatorio, e iniciar el proceso de benchmarking.

Otros participantes propusieron que el Observatorio fuera un punto de llegada y las tareas iniciales serían las de ablandar a algunas instituciones para que le den cabida a la planificación de modo que no depende de una persona, sino que sea un proceso institucional.

Para concluir el seminario se hizo un ejercicio de evaluación del evento. Entre los aspectos que se destacaron cabe señalar:

- Las experiencias presentadas, que fueron muy valiosas y muestran que se está pasando de una planificación normativa a una gerencia estratégica. La planificación estratégica ha permeado al gobierno de las universidades.
- El evento fue una gran oportunidad para compartir experiencias y confirman la idea que el observatorio es fundamental. Se está en el camino correcto para hacer bien las cosas en una línea de mejoramiento continuo. Se está avanzando, quizás a menor velocidad que la requerida pero cada vez son más los que están en la ruta.
- Se destaca el trabajo colaborativo lo cual permitirá crecer juntos.
- Se detecta una sintonía entre los participantes y en los temas tratados. Fue interesante compartir y conocer otras realidades.
- La identificación de ideas concretas sobre el tema y poder determinar los obstáculos que son comunes sí como algunas de las formas de enfrentarlos.
- Se releva la importancia de la planificación estratégica y de establecer los cuadros de mandos y de hacer seguimiento de los logros obtenidos.
- Surge la inquietud de hacer planes estratégicos de largo plazo en un entorno cambiante.
- y aparece también la inquietud por relevar más el tema de la calidad y la gestión institucional.

- Las relaciones humanas aparecen como muy importantes para la planificación estratégica.
- Llama la atención que en este seminario solo se trabajó con los convencidos y no hubo disidentes, los cuales se supone que aparecerán en las instituciones.
- La planificación estratégica debe considerarse como un proceso de aprendizaje permanente.
- Faltó discutir los resultados de la aplicación de los planes estratégicos que se presentaron y sobre las diferencias que se dan entre instituciones públicas y privadas.
- Se destaca la importancia de la dirección y el liderazgo como parte de la implantación del plan.
- Queda una gran tarea que es pasar de lo teórico y lo metodológico a la cotidianidad.
- Las instituciones están trabajando en diferentes niveles, pero la dirección estratégica es un instrumento para trabajar con un compromiso con la calidad y los intercambios de experiencias y para ello el benchmarking es fundamental. Se requiere trabajar más en los análisis comparativos.
- Todas las universidades están en un estado parecido, pero aparece un déficit en la evaluación y seguimiento. Asimismo, falta desarrollar algunas herramientas como los sistemas de información.
- Se observa que aún existe poco espíritu crítico y se tiende a relevar más lo bueno y ocultar lo malo.

Finalmente la directora del CINNES-INTEC, Altagracia López, cerró el evento agradeciendo a los asistentes y a las instituciones que representan por su participación. Destacó además la importancia de la gestión universitaria, incluyendo el liderazgo y la gobernabilidad, sobre lo cual es necesario profundizar en lo teórico y haciendo votos por el éxito del futuro proyecto del Observatorio.