

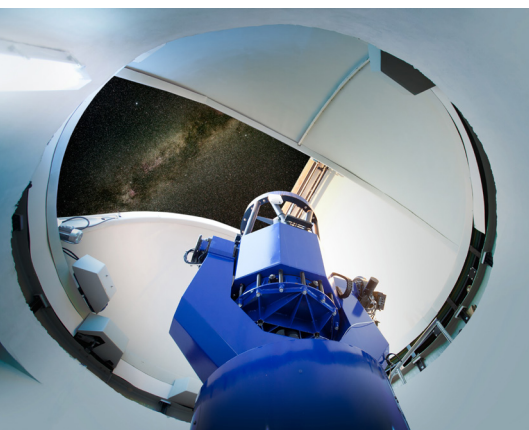


# BOLETÍN TELESCOPI

## El Observatorio Universitario

*La Red de Observatorios de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria en Latinoamérica y Europa, a través de este boletín mensual dirigido a las Instituciones de Educación Superior, pretende difundir información relevante y útil sobre temas relacionados con la Dirección Universitaria, como un aporte positivo a la gestión educativa.*

Los miembros de la Red Telescopi buscan difundir las buenas prácticas de gestión universitaria, a través de ideas y soluciones que puedan ayudar a resolver problemas vinculados a la educación, y artículos que apoyen las actividades gerenciales de las instituciones.



### RED TELESCOPI

**América Latina:** Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, México, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.

**Europa:** España, Lituania y Portugal.

### CONTENIDO



#### Gestión Estratégica

20 Años de Planificación  
Estratégica en la Universidad  
Española, ¿y? 2

Artículo de Opinión:  
La Gestión Estratégica es  
requisito indispensable para  
las IES 5

Buenas Prácticas en  
Gestión Universitaria 6

Eventos y Referencias  
de Interés 8



Universitat Politècnica de Catalunya

# 20 Años de Planificación Estratégica en la Universidad Española, ¿y?

Contribución del equipo de técnicos de la Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria de la Universitat Politècnica de Catalunya, presentada por:

**Xavier Llinàs Audet**

Director Académico

Como punto de partida, los elementos básicos de consenso pueden resumirse en que las universidades españolas deben poseer una estrategia, pero actualmente disponen de una cultura en la planificación estratégica con matices y algunas reservas.

En este sentido, la mejor estrategia, si no se ejecuta, no sirve para nada.

¿Qué es necesario para ejecutar un plan estratégico en las universidades españolas?

*“La mejor estrategia, si no se ejecuta, no sirve para nada”*

1. Autonomía:  
Sin autonomía la gestión estratégica pierde valor.
2. Liderazgo.
3. Implantar el plan estratégico a lo largo de toda la estructura universitaria.

Elementos para la ejecución del plan estratégico:

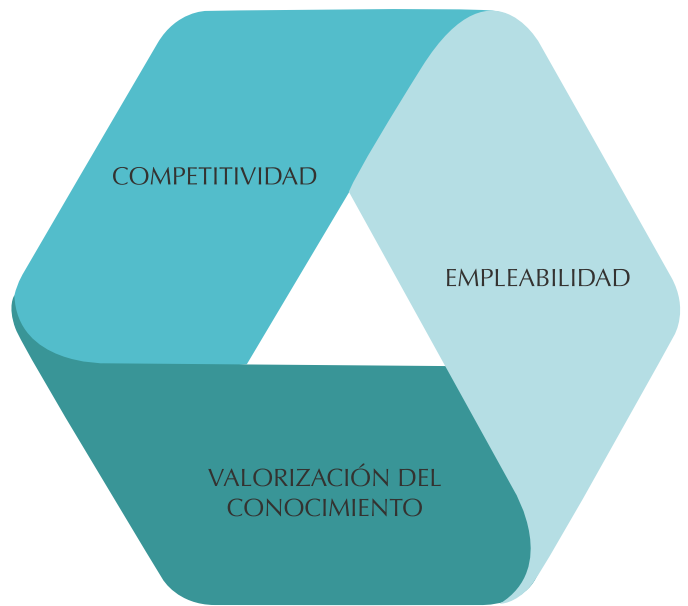
- Autonomía
- Liderazgo
- Implantar el plan
- Diagnosticar

4. Realizar el diagnóstico conociendo la opinión de los *stakeholders* acerca de la universidad y qué esperan de ella.

En el contexto actual debemos considerar que el plan estratégico tiene utilidad únicamente si se traduce en un impacto social en términos de empleabilidad, valorización del conocimiento y competitividad.

Para conseguir ese impacto es importante priorizar aquellos pocos objetivos en los que la universidad es capaz de obtener los mejores resultados y tener en cuenta que si se producen cambios en el mercado y la tecnología, la demanda de los usuarios también cambia. Por lo tanto, planificar a medio y largo plazo es más difícil y la estrategia pasa a convertirse en un proceso de introspección constante, por lo que es necesario enfocar la estrategia con base en las competencias y las capacidades internas.

Hay que reflexionar si el mundo va más rápido que la capacidad de planificar, por lo que ahora más que nunca, la universidad debería preguntarse cómo introducir la incerteza en su organización y en ese sentido, la planificación estratégica debe ser mucho



## IMPACTO DEL PLAN ESTRATÉGICO

más concisa y flexible, originando estrategias claras y de fácil comprensión. En consecuencia, los grandes planes estratégicos de larga y pesada elaboración ya son obsoletos.

Sin embargo, aunque un plan estratégico puede ser muy bueno, requiere de profesionales competentes para su ejecución y evaluación, de lo contrario está destinado al fracaso.

Actualmente la mejor estrategia en el sistema universitario español no tiene como objetivo atraer a los mejores profesionales y dispone de muy poca capacidad para competir en el ámbito internacional.



**“El plan estratégico requiere de profesionales competentes”**

La necesidad de posicionar las universidades españolas entre las mejores está condicionando algunos aspectos de la planificación estratégica. La estrategia está en la base de la competición y el factor diferencial es indispensable debido a que los mercados están saturados en todas las áreas. Al respecto, la innovación es el principal elemento de la diferenciación y por lo tanto se está convirtiendo en la única opción estratégica posible.

En las universidades españolas está superada la metodología clásica con la que se han elaborado los planes estratégicos en los últimos 20 años.



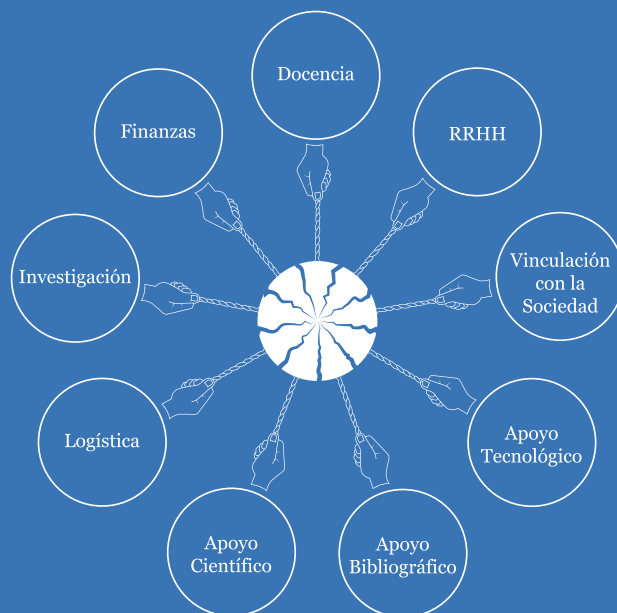
El modelo de negocio es el eslabón perdido en la dirección estratégica y aporta una conexión natural entre la formulación y la implantación de la estrategia. Así, para las universidades las elecciones estratégicas en este momento son más substanciales que nunca, pero para elegir bien hay que saber hacia dónde vamos, y para ello hay que tener claro el modelo de negocio.



## World-Class Universities

*Dentro de los sistemas universitarios internacionales las World-Class Universities fichan a sus directivos por su capacidad estratégica para facilitar el posicionamiento internacional, es decir, como estrategas. Las World-Class Universities se están convirtiendo en el referente hacia el que las universidades españolas deben mirar, especialmente cuando se producen fenómenos como los MOOC (Massive Open Online Course).*

# La Gestión Estratégica es Requisito Indispensable para las Instituciones de Educación Superior



## María Anna Amerio

*Profesora Asociado de la Universidad Simón Bolívar y*

*Directora de Planificación y Desarrollo*

Las instituciones de educación superior son organizaciones complejas que tienen la responsabilidad de crear y transferir conocimiento, participando activamente y de una manera positiva en los rápidos cambios tecnológicos, sociales, ambientales y económicos presentes a nivel mundial. Para ello, las autoridades deben impulsar la gestión estratégica a través de un proceso continuo que integre la visión, la misión, los objetivos y el control.

Sin embargo, hay que tener presente que las prácticas institucionales de gestión están influenciadas por la cultura, los valores, las creencias, las normativas y las estructuras, afectando positiva o negativamente el desarrollo y crecimiento de una organización universitaria. Por lo tanto, fijar dirección, crear una organización que aprende, favorecer una cultura

comprometida con la excelencia y la ética, trabajar en equipo, propiciar el cambio e impulsar la gestión estratégica son las actividades claves de los gerentes universitarios. En este sentido, el equipo gerencial debe propiciar una gestión estratégica orientada al logro de los objetivos institucionales, considerando un amplio rango de interesados e involucrando a todos los niveles de la organización con la comprensión de que se trata de un proceso continuo de formulación, ejecución y evaluación de estrategias.

Finalmente, si las personas que trabajan en las distintas áreas de una institución de educación superior no conocen los objetivos que se pretenden alcanzar, se perderá el esfuerzo común y cada grupo tomará un camino sin rumbo claro, por lo que la organización terminará desintegrándose en pequeños fragmentos y cada uno tomará su propia dirección, generando un caos institucional.



## Buenas Prácticas en Gestión Universitaria



### Planificación Estratégica en la UNIA

Al comienzo del curso académico 2005-2006 en la Universidad Internacional de Andalucía, se inicia el proceso de elaboración del plan estratégico. La metodología aplicada en el proceso debía cumplir con tres premisas:

1. Participación de las personas de la propia institución.
2. Asegurar la coherencia del Plan Estratégico en su conjunto.
3. Permitir el diseño de un Sistema de Dirección Estratégica a partir de él.

La UNIA ha finalizado la elaboración de su Plan Estratégico entre 2007-2009. Para la elaboración y seguimiento del mismo se creó en el año 2006 la Oficina Técnica del Plan Estratégico.

**+info:**

<http://bit.ly/LqYcwE>



### Plan Estratégico de Gestión de la UCLM

El Plan Estratégico de Gestión (PEG) se implantó en la Universidad de Castilla La Mancha en el año 2004. Durante su elaboración se vieron las siguientes necesidades:

1. Culminar el modelo de gestión anterior.
2. Incorporar nuevos principios de gestión.
3. Adaptarse a las nuevas necesidades y cambios del entorno.
4. Aplicar nuevas herramientas de gestión.

Concluida la vigencia del primer PEG y tomando en consideración los resultados de la evaluación de la gestión realizada de acuerdo con el Modelo EFQM de Excelencia (en la que la UCLM adquiere el Sello 500+), se elaboró a lo largo de 2008, el nuevo PEG para el periodo 2009-2011.

**+info:**

<http://bit.ly/1jnm1BJ>



### Sistema de Dirección Estratégica de la UJI

El Sistema de Dirección Estratégica de la Universitat Jaume I ha recibido el Sello de Excelencia Europea, en el nivel 500+, otorgado conjuntamente por la EFQM y la ANECA a través del Club de Excelencia en Gestión.

El equipo del primer plan estratégico, tenía la convicción de que con una planificación estratégica participativa, explícita y ampliamente compartida y difundida, alcanzaría el objetivo de dotar a la institución de un Sistema de Dirección Estratégica que facilitara la coordinación de todas sus áreas de actividad para integrar y armonizar todas las iniciativas de mejora con el propósito de generar ventajas competitivas sostenibles en el reto de contribuir eficazmente al progreso de la sociedad.

**+info:**

<http://bit.ly/1eZqaea>

## 21 Buenas Prácticas fueron seleccionadas en el 2013

Durante el tercer trimestre del año 2013, se realizó la evaluación internacional de Buenas Prácticas en las Instituciones de Educación Superior, presentadas por los países miembros de la Red como resultado de las convocatorias nacionales, las cuales pasaron por un primer nivel de selección.

Del proceso de evaluación internacional, finalmente

fueron seleccionadas 21 Buenas Prácticas, 8 pertenecientes a España, 4 a Colombia, 3 a Venezuela, 3 a Paraguay y 3 a El Salvador.

Todas ellas aportarán mejoras a la Gestión Universitaria y pueden ser consultadas en el siguiente enlace:

<http://bit.ly/1e4hzlm>

### Buenas Prácticas seleccionadas:

#### ESPAÑA

1. Evaluación y mejora del Gobierno en Tecnologías de la Información en la universidad.
2. Gestión de la Unidad de Laboratorios Docentes de la Facultad de Farmacia de la Universidad de Barcelona para la mejora de las competencias transversales de los estudiantes.
3. Modelo de Responsabilidad Social de la UNIA.
4. Plan de mejora de la gestión de la Universidad Rovira i Virgili.
5. Observatorio cultural del Proyecto Atalaya.
6. Portal de transparencia.
7. Proceso de diseño y elaboración del II Plan Estratégico de la Universidad de Jaén. Horizonte 2020.
8. Simulador web de notas de PAU y de admisión a estudios de Grado.

#### VENEZUELA

1. Programa Aurora para la Gestión del Documento Electrónico.
2. Programa de Gestión de Desechos y Residuos no Peligrosos.
3. Sistema Integrado de Información Presupuestaria y Financiera.

#### COLOMBIA

1. El Diagnóstico Rápido de Curso (QCD) como estrategia para fomentar la evaluación formativa de la Docencia.
2. Gestión de la información institucional: El Portal de Estadísticas de la Pontificia Universidad Javeriana Sede Central.
3. Implementación de la Política de Internacionalización.
4. Recursos de apoyo académico del CREE, una alternativa para el éxito de la generación UNINORTE.

#### PARAGUAY

1. Alianzas estratégicas para el desarrollo regional.
2. Buzones de sugerencias, reclamos y consultas de la comunidad universitaria relacionados con la gestión institucional.
3. Educa, portal eLearning de la Facultad Politécnica de la UNA.

#### EL SALVADOR

1. Integración de usuarios y servicios informáticos WEBDESKTOP.
2. Juegos de la Unidad.
3. Una práctica exitosa para la mejora de la calidad educativa mediante herramientas virtuales de apoyo.

## Eventos Realizados

Los días 10, 11 y 12 de Octubre de 2013 se realizaron las “Jornadas Internacionales en Dirección Estratégica Universitaria – Desarrollo, Universidad y Acreditación” y la 2ª Reunión Anual de la Red Telescopi.

A lo largo de las jornadas se presentaron y discutieron temas relacionados con la calidad y la gerencia estratégica en las instituciones de educación superior, los cuales propiciaron la interacción de los ponentes con los participantes al evento.



Específicamente se trataron los siguientes temas:

- Articulación entre los mecanismos de Desarrollo de Bolivia y el Sistema de Educación Superior.
- Articulación del sistema de calidad y la Dirección Estratégica Universitaria.
- Análisis del aseguramiento de la calidad de las Instituciones de Educación Superior y su impacto en el desarrollo y gobierno.
- Las perspectivas de la planificación en situaciones de crisis.
- Gobernanza Universitaria.

## Referencias de interés

-Daniel Ofori, Esther Atiogbe, (2012), Strategic Planning in Public Universities: A Developing Country Perspective, Journal of Management and Strategy, Vol 3, Nº 1.

<http://bit.ly/1dKfMYO>

-Tunnermann, Carlos (2010), Las conferencias regionales y mundiales sobre educación superior de la UNESCO y su impacto en la educación superior de América Latina, Universidades, n.47, 31-46. ISSN 0041-8035.

<http://bit.ly/1bekQ1J>

-Higher Education´s Future: A new global order. Ellen Hazelkorn

<http://bit.ly/KGcWam>

-Giovanni Bronzetti, Romilda Mazzotta, Maria Teresa Nardo, (2012), Strategic Planning Dimensions in Italian Universities, Business Education & Accreditation, Volume 4, Number 1.

<http://bit.ly/1cadctc>

### REVISTA RECOMENDADA

#### Journal of Management and Strategy

Journal of Management and Strategy publishes peer-reviewed articles on the key aspect of management and strategy.

<http://bit.ly/1havISw>

### PÁGINA OFICIAL DEL BOLETÍN TELESCOPI

[www.boletintelescopi.com](http://www.boletintelescopi.com)