



Universidad de Panamá
Dirección General de Planificación y Evaluación Universitaria
Sede Nacional del Observatorio TELESCOPI Panamá

Red de Observatorios de Buenas Prácticas de
Dirección Estratégica Universitaria en América Latina y Europa

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SOBRE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA UNIVERSITARIA EN PANAMÁ

Por:
Enrique Lau Cortés
Leo Díaz

Septiembre, 2009
Revisado y actualizado en marzo de 2011

TELESCOPI
PANAMÁ

ESTUDIO SOBRE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LAS UNIVERSIDADES DE PANAMÁ

OBJETIVO

Conocer el estado actual de la Dirección Estratégica en las Universidades de la República de Panamá.

METODOLOGÍA

Al momento de realizar las investigaciones para elaborar este informe, en la República de Panamá existen treinta y cinco universidades particulares con sus planes de estudios aprobados por la institución oficial competente y ocho en trámite.

Se envió el cuestionario a todos los rectores o directivos responsables de la planificación y gestión de las 34 universidades que operan en el país, dado que por dificultades de comunicación 6 fueron imposibles de contactar; se recibió respuesta de veintisiete (27) que llenaron y devolvieron el instrumento. Las 7 universidades restantes postergaron la entrega de la misma, por lo que a la fecha de la redacción del informe resultó imposible que nos suministraran la información; razón por la cual se trabajó con el 68% del total de las universidades que funcionan en el país con sus planes de estudios aprobados por la institución oficial competente.

Del total de universidades que llenaron el instrumento, cinco (5) son oficiales y el resto particulares (22). A continuación se presentan, considerando el año en que iniciaron sus labores.

Las universidades oficiales o estatales son las siguientes: Universidad de Panamá (1935), Universidad Tecnológica de Panamá (1981), Universidad Autónoma de Chiriquí (1995), Universidad Especializada de Las Américas (1997) y Universidad Marítima Internacional de Panamá (2005); estas demandan el 73% de la matrícula universitaria; todas respondieron el instrumento.

De las universidades particulares veintidós (22) participaron en la realización de la encuesta: Universidad Católica Santa María La Antigua (1965), Universidad Interamericana de Educación a Distancia de Panamá (1986), Universidad del Istmo (1987), Universidad Latina de Panamá (1991), Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (1991), Universidad Interamericana de Panamá (1992), Columbus University (1994), ISAE Universidad (1994), Universidad Abierta y a Distancia de Panamá (1994), Florida State University (1996), Universidad de Cartago (1999), Universidad Latinoamericana de Comercio Exterior (1999), Universidad Panamericana

(2001), Universidad Americana (2002), International University (2003), Universidad del Arte Ganexa (2004), Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología (2004), Universidad Especializada del Contador Público Autorizado (2004), Universidad San Martín (2004), Universidad Internacional de Comercio y Educación (2004), Universidad Tecnológica OTEIMA – Chiriquí (2005) y Universidad de Alta Dirección (2006). Las mismas corresponden a las instituciones de educación superior particular con gran demanda de estudiantes matriculados en el país. Es preciso aclarar que existen muchas instituciones jóvenes en su creación, por lo cual apenas realizan sus primeras experiencias en materia de planificación estratégica.

El instrumento diseñado con preguntas estructuradas para la recolección de la información, se basó en el cuestionario proporcionado por la Coordinación Central del Proyecto; la misma se revisó y adaptó de acuerdo a la situación del país.

En el *primer bloque* del cuestionario se solicitó la actualización de la información sobre la planificación estratégica. En el *segundo* se exploraban elementos de la dirección estratégica (Formulación, Despliegue y Alineamiento, Seguimiento, Resultados y Retroalimentación). El *último bloque* era de carácter abierto y fue previsto un espacio para comentarios adicionales de temas que no se trataron en los bloques anteriores.

La información de trabajo de campo obtenida a partir del procesamiento del cuestionario, se organizó en tablas presentadas en valores porcentuales. A continuación se muestran los resultados más relevantes de la situación actual de la Dirección Estratégica, de las universidades que respondieron el instrumento.

A. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

1. Proceso de Formulación

1.1. Proceso establecido para la definición y revisión de la política y estrategia de la Institución, en concordancia con la Misión y Visión:

De las universidades que respondieron a esta consulta, el 63% indica que existe el proceso, el 26% se mantiene neutral y el 11% está en desacuerdo en tener este proceso establecido.

1.2. Grado de formalización de la estrategia:

En relación al grado de formalización de la estrategia en las universidades, el 52% indica que la estrategia es fruto de un proceso formal; el 29% señala tener una estrategia explícita, desarrollada periódicamente y el 19% lo hace a través de algunas ideas y líneas generales.

1.3. El 71% de las universidades denota que el análisis se realiza de forma sistemática y en base a recursos económicos, entorno, competidores y resultados de planificaciones anteriores; el 22% se muestra ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 7% se mostró en desacuerdo a esta interrogante.

1.4. Con respecto a los principales elementos que figuran en la Formulación de la Estrategia, a continuación se presentan en valores relativos las respuestas de las universidades:

Elemento	Muy en desacuerdo y en desacuerdo	Ni de acuerdo-ni en desacuerdo	Muy de acuerdo y de acuerdo
Misión	15%	4%	81%
Valores	15%	4%	81%
Visión	15%	4%	81%
DAFO	18%	4%	78%
Ejes/Objetivos Estratégicos	15%	7%	78%
Cuadro de Mando Integral	29%	4%	67%
Sistema de Indicadores de Rendimiento	26%	4%	70%
Repercusión Económica	26%	11%	63%
Tecnologías de la Información	34%	11%	59%
Estructuras de Soporte	26%	4%	77%
Seguimiento	19%	4%	90%
Liderazgo	22%	0%	78%
Distribución de responsabilidades	19%	7%	74%

1.5. De las universidades que respondieron el cuestionario el 38% señala que el horizonte habitualmente utilizado en la planificación estratégica es dos (2) años; el 33% que es de cuatro (4) años; el 10% indica que es de siete (7) años. El 19% restante responde que tiene otro horizonte de planificación.

1.6. Universidades que han realizado más de un ciclo de planificación: El 62% de las instituciones han realizado dos (2) ciclos de planificación; el 19% más de cuatro (4) ciclos; el 5% tiene tres (3) ciclos. El 14% restante no lo aclara o no responde.

1.7. Con respecto al tema de las universidades que han contado con consultoría externa en la formulación de su estrategia, un 63% no la utiliza; el 33% sí la contempla, un 4% se muestra ni de acuerdo ni en desacuerdo.

2. Metodologías y Modelos utilizados

2.1. En relación a las metodologías y modelos que apoyan el proceso de formulación y planificación de la Estrategia las universidades contestaron según los niveles desde muy en desacuerdo hasta muy de acuerdo:

Metodología / Modelo	Muy en desacuerdo y en desacuerdo	Ni de acuerdo-ni en desacuerdo	Muy de acuerdo y de acuerdo
Análisis DAFO	15%	7%	78%
Análisis de Mercado	26%	4%	70%
Mapas Estratégicos	44%	4%	52%
Escenarios	36%	19%	45%
Planes de Acción	22%	7%	71%

3. Liderazgo y Participación en la Estrategia

3.1. En lo que concierne a quién participa y lidera el proceso de elaboración del Plan Estratégico, las instituciones de educación superior reportaron lo siguiente: En el 23% de ellas lo lidera el Rector. En el 18% la Junta Directiva, en el 14% de ellas participa el Consejo Académico; en el 13% el Consejo Administrativo; en el 11% de las mismas participa el Consejo General Universitario; y las Juntas de Facultad tienen participación en el 8% de ellas. Los resultados muestran que en el 13% de las universidades hay participación de la Comunidad Universitaria en la definición de la estrategia.

3.2. Las universidades están de acuerdo en un 74% que las personas tienen una visión compartida del propósito principal de la definición de la estrategia; el 19% señala lo contrario; por su parte un 7 % está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

3.3. El 49% de las instituciones indican que ha habido participación suficiente de la comunidad universitaria en la formulación de la estrategia; un 32% señala lo contrario, y sólo un 19% se mantiene neutral.

B. DESPLIEGUE Y ALINEAMIENTO

1. Operativización de la Estrategia

1.1. Considerando el nivel del despliegue estratégico en el proceso de formulación y planificación estratégica, el 59% se da a nivel de unidades internas y el 41% a nivel corporativo.

1.2. Cómo se hace operativa la estrategia definida:

Operativización de la Estrategia	Muy de acuerdo y de acuerdo
No se hace operativa formalmente	9%
Se formaliza a nivel corporativo, pero no se despliega.	25%
Se formaliza en algunas unidades internas.	21%
Se formaliza en todas las unidades internas.	45%

1.3. El 71% de las instituciones universitarias que contestaron la encuesta señala que sí existe una previsión de actividades para asegurar el despliegue de la estrategia dentro de cada unidad; el 18% expresa un desacuerdo en que existe tal previsión; y, el 11% permanece neutral.

1.4. Al consultarles si las funciones y responsabilidades de las personas dentro de la institución están bien entendidas y asumidas, el 63% manifiesta estar de acuerdo con ello; el 22% de las entidades universitarias se mostró en desacuerdo y el 15% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

1.5. Un hecho importante es que el 70% de los resultados declara que los objetivos estratégicos son claros y fáciles de comunicar, cuantificables y alineados con la política y la estrategia; 23% está en desacuerdo; y, sólo un 7% aparece ni de acuerdo ni en desacuerdo.

1.6. El 63% ratifica la existencia de un proceso eficaz de comunicación de doble vía que garantice la transmisión de la estrategia; el 26% está en desacuerdo de que existe; y, un 11% está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

1.7. De la consulta sobre el nivel de profundidad del proceso de comunicación formal de la estrategia se desprenden los siguientes resultados:

Comunicación Formal de la Estrategia	Muy de acuerdo y de acuerdo
Nivel corporativo.	29%
Nivel unidades internas hasta el segundo nivel jerárquico.	6%
Comunicación formal con amplia difusión a toda la institución.	65%

1.8. El 63% de las universidades asevera que existe un proceso para valorar el nivel de entendimiento de la estrategia definida; el 30% declara lo contrario; y, sólo un 7% se mantiene neutral.

1.9. En cuanto al alineamiento de la Estrategia de la institución, de forma estructurada con los siguientes elementos, se obtuvieron estos resultados:

Elemento alineado con la Estrategia	Muy en desacuerdo y en desacuerdo	Ni de acuerdo-ni en desacuerdo	Muy de acuerdo y de acuerdo
Presupuesto Anual	5%	0%	95%
Política de Personal	0%	5%	95%
Política TIC	10%	6%	84%
Sistemas de Información	5%	14%	81%
Gestión por Procesos	0%	18%	82%
Sistemas de Seguimiento	0%	19%	81%
Gestión de la Calidad	5%	13%	82%
Responsabilidad Social Corporativa	9%	9%	82%

2. Metodologías utilizadas en el Despliegue y Alineamiento de la Estrategia

2.1. Concerniente a la medida en que las instituciones utilizan algunos medios y herramientas para dar soporte al despliegue y alineamiento de la política y estrategia, se puede observar que el 90% de ellas hace uso de la Dirección por Objetivos; el 83% recurre a los Mapas Estratégicos; el 75% se sirve de Cuadros de Mando; el 73% utiliza Grupos de Mejora; y, otro 73% de las universidades se vale de otros instrumentos.

3. Factores Clave de Éxito en el Despliegue y Alineamiento de la Estrategia

3.1. Las universidades revelaron los principales factores que afectan la implantación de la Estrategia. A continuación se precisan los resultados, considerando el porcentaje de acuerdo y muy de acuerdo:

Factores	Muy de acuerdo y de acuerdo
Visiones parciales de la estrategia	20%
Escaso despliegue	5%
Compromiso escaso	20%
Seguimiento escaso	5%
Alineamiento deficiente	25%
Comunicación deficiente	5%
Integración deficiente	5%
Mecanismos de información son tácticos y no estratégicos (se enfocan hacia la medición y no al aprendizaje)	15%

3.2. Sobre los principales elementos que favorecen la implantación de la Estrategia, las entidades universitarias alegaron lo siguiente:

Elementos	Muy de acuerdo y de acuerdo
Visión estratégica compartida	25%
Despliegue	13%
Compromiso	25%
Seguimiento	8%
Alineamiento	13%
Comunicación	8%
Integración	8%

C. SEGUIMIENTO

1. Seguimiento y Medición Estratégica

1.1. En la consulta realizada a las universidades, el 68% subraya que hay una dinámica de seguimiento formal de la implantación de la estrategia definida; un 20% está en desacuerdo; y, el 12% adoptó una posición neutral.

1.2. La ponderación emitida sobre el Nivel del Seguimiento Estratégico fue el siguiente:

Nivel del Seguimiento Estratégico	Muy de acuerdo y de acuerdo
Nivel Corporativo	63%
Nivel de las Unidades Internas	37%

1.3. El 64% de los centros de educación superior confirma que se consensuan y plantean medidas específicas para el seguimiento y evaluación antes de que se inicie el proceso; 20% permanece neutral; y, el 16% disiente con ello.

1.4. Un 72% declara que se hace una comparación del progreso de la institución con el seguimiento de su proyecto estratégico; 16% está en desacuerdo; y, 12% ni está de acuerdo ni en desacuerdo.

1.5. En opinión de las universidades, el 64% dispone de un sistema de indicadores o cuadro de mando, diseñado específicamente para el seguimiento estratégico; un 28% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y otro 8% está en desacuerdo.

1.6. La ponderación emitida sobre el nivel de despliegue que alcanza el sistema de indicadores o cuadro de mando fue el siguiente:

Nivel de despliegue	Muy de acuerdo y de acuerdo
Corporativo	76%
Unidades Internas	24%

1.7. El 72% de las entidades está de acuerdo que en el proceso de planificación y revisión de la política y estrategia se incluyen los resultados de los indicadores internos de rendimiento y de auto-evaluación de la propia institución; 24% ni está de acuerdo ni en desacuerdo y sólo un 4% está en desacuerdo.

1.8. Con relación a las herramientas utilizadas para dar soporte al seguimiento y medición, se obtuvieron las siguientes respuestas: Los Sistemas de Indicadores de Rendimiento se emplean en un 42%; los Cuadros de Mando en un 34%, y, en un 24% se recurre a la elaboración de Memorias Anuales.

D. RETROALIMENTACIÓN Y APRENDIZAJE

1.1. En los centros encuestados el 68% declaró que existe una revisión periódica del Plan Estratégico en relación con su despliegue y los resultados dentro de sus unidades internas; un 28% se mostró neutral sobre el particular; el 4% dijo lo contrario.

1.2. Sobre la periodicidad con que se revisa o actualiza la estrategia de la Universidad en profundidad, las instituciones reportaron la siguiente información:

Periodicidad	Muy de acuerdo y de acuerdo
Entre un semestre y un año	58%
Entre un año y dos	16%
Entre dos años y cinco años	26%

1.3. El 72% de las universidades está de acuerdo que fruto del seguimiento sistemático se aprovechan suficientemente las oportunidades de mejora y de adaptación identificadas y el 12% aparece ni de acuerdo ni en desacuerdo con esto. Un 16% no respondió.

1.4. Grado de satisfacción con la retroalimentación y el aprendizaje de la formulación y planificación estratégica, una vez realizados la implantación y el seguimiento: Se encontró un 72% de satisfacción y 12% ni de acuerdo ni en desacuerdo. El 16% no respondió.

E. SITUACIÓN DEL PROYECTO TELESCOPI PANAMÁ

El Observatorio de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria con sede en Panamá, luego de la Primera Reunión Intercontinental celebrada en Valparaíso, Chile, en marzo y abril de 2009 ha realizado conferencias de sensibilización sobre Dirección Estratégica ante el Consejo Académico para conocimiento de las dieciocho (18) Facultades, los ocho (8) Centros Regionales Universitarios y las cuatro (4) Extensiones Docentes de la Universidad de Panamá.

Se ha dado a conocer a los colaboradores de la Dirección General de Planificación y Evaluación Universitaria de la Universidad de Panamá; unidad administrativa que alberga la Sede del Observatorio.

El Proyecto fue presentado ante el Consejo de Rectores de Panamá, que reúne a las cinco (5) universidades oficiales y a catorce (14) universidades particulares más importantes del país. Esta entidad fue creada con el objetivo de: *"Procurar, en forma permanente, el mejoramiento de la calidad y pertinencia, equidad y modernización de la gestión de las instituciones de educación superior para lograr una mejor eficiencia y eficacia administrativa"*.

Se ha publicado información sobre el mismo en el Semanario La Universidad, organismo de comunicación de la Entidad.

También se realizó una Conferencia sobre el Proyecto, en la Facultad de Arquitectura, en el marco del Seminario Taller de Gestión del Plan de Mejoramiento, donde participaron más de doscientos (200) profesores de las Comisiones de Transformación Curricular y Evaluación de Carreras, que son responsables en las distintas Facultades de los Planes de Mejoramiento de las Carreras Evaluadas.

El Observatorio recibe el apoyo de un web máster que colabora en todo lo concerniente a la Página Web del Proyecto.

Después del Primer Seminario Intercontinental, realizado en Barranquilla, Colombia en octubre de 2009, se ha propiciado la formación de las Instituciones de Educación Superior en Panamá. Es por ello que el 3 y 4 de febrero de 2010, se realizó el 1^{er} Seminario Nacional de Dirección Estratégica, que reunió a universidades oficiales y particulares, con la consecuente Constitución del Observatorio Nacional Telescopi Panamá y la adhesión de tales instituciones a esta iniciativa intercontinental.

Se conformó el Comité de Expertos, ente encargado de evaluar las Buenas Prácticas de Dirección Estratégica. Lo componen una Rectora de una universidad particular

localizada en la Ciudad de Panamá; otra Rectora de una universidad particular con sede en el Interior de la República; y, la Directora de Planificación de una universidad oficial cuyo campus está en la Metrópoli, pero con presencia en la mayoría de las provincias de Panamá.

Además, se realizó el 2º Seminario Nacional de Dirección Estratégica los días 16 y 17 de febrero de 2011, en el cual acudieron otras universidades que no habían participado de las actividades del Observatorio Nacional.

El 18 de febrero de 2011 se realizó, en la Universidad de Panamá, una Reunión de Coordinadores de los Equipos del Proyecto Telescopi.

Se ha realizado la Primera Convocatoria de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria, cuya fecha de cierre es el 14 de abril de 2011.

Por otro lado, se tiene programado el 3er Seminario Nacional en la última semana de mayo de 2011.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Instrumentos remitidos por las Universidades.

Página Web de la Universidad de Panamá.

AGRADECIMIENTO

La Universidad de Panamá, Sede Nacional de TELESCOPI Panamá, agradece a todas las universidades que gentilmente respondieron el cuestionario remitido; gracias a ellas se ha podido elaborar este breve estudio.

A la Profesora Maura Núñez, Coordinadora del Observatorio Ocupacional de la Universidad de Panamá, por todo el apoyo técnico en la realización del primer Estudio realizado en el 2009.