

Desafíos en el mejoramiento de la Dirección Estratégica y Gestión Universitaria de las Instituciones de Educación Superior de Chile

Andrés Bernasconi

Pontificia Universidad Católica de Chile

Santiago, 3 de septiembre de 2018

III Seminario Internacional de la Red Telescopi Chile

"Buenas Prácticas en Dirección Estratégica y Gestión Universitaria"

Centro de Estudios Avanzados y Extensión – PUCV

➤ Aspectos conceptuales

- Las organizaciones universitarias y sus principales características
- Misión institucional
- Planificación estratégica y alineamiento organizacional

➤ Elementos centrales del alineamiento y toma de decisiones

- Liderazgo
- Conocimiento de la cultura organizacional
- Calidad de los instrumentos de planificación y control

➤ Estrategias específicas para el alineamiento y toma de decisiones

- Tributación a los objetivos estratégicos
- Contribución a las metas institucionales
- Proceso de evaluación de resultados


Aspectos Conceptuales



► Organizaciones universitarias

- 1. Organización basada en el conocimiento, que está en la base de la estructura.
- 2. Definición de éxito es incierta y cambiante. Por lo mismo, accountability es variado y difuso.
- 3. Tiene 900 años: el peso de la institución.

Alineamiento

- 
- Misión institucional
 - Planificación estratégica
 - Liderazgo
 - Calidad de los Instrumentos de planificación y control

Alineamiento

➤ Misión institucional

- A fin de orientar las acciones de las personas que la componen y de representar en el entorno las razones de su creación, las organizaciones requieren definir y explicitar de manera consistente los fundamentos de su existencia. Ello lo hacen a través de la declaración de una Misión
- De ella se derivan los objetivos que se requieren cumplir y un período de tiempo en que se proyecta hacerlo

➤ Planificación estratégica

- Concretar en definiciones operativas la declaración de Misión (Visión, Objetivos Estratégicos, Indicadores, etc.)
- Definir el horizonte de desarrollo de la organización
- Realizar alineamientos entre unidades al fijar orientaciones y metas comunes

Alineamiento

➤ Liderazgo

- Capacidad de una persona para influir, orientar o conducir a un grupo humano hacia el cumplimiento de la misión y metas institucionales
- Tipos de Liderazgo
 - Evitativo
 - Transaccional
 - Transformacional
- Elementos relevantes del liderazgo
 - Claridad en las orientaciones
 - Motivación
 - Capacidad de negociar

Alineamiento

- ▶ Calidad de los Instrumentos de planificación y control
 - ▶ Instrumento de Planificación Estratégica e Instrumentos operativos que le dan soporte

Deben permitir una adecuada instalación de la Planificación Estratégica y el seguimiento y control del cumplimiento de metas

Deben operacionalizar todos los niveles de la planificación y permitir verificar logros
 - ▶ Algunos Instrumentos operativos posibles
 - ▶ Planes Operativos
 - ▶ Compromisos de Desempeño
 - ▶ Planes de Mejoramiento Institucional
 - ▶ Cronogramas
 - ▶ Incentivos
 - ▶ Presupuesto

Estrategias específicas para el alineamiento y toma de decisiones

- ▶ Tributación a los objetivos estratégicos (nivel conceptual)
 - ▶ Los instrumentos deben explicitar la forma de contribución a los objetivos estratégicos
 - ▶ (Debería existir un proceso de negociación para asegurar esta condición)
- ▶ Contribución a las metas institucionales (nivel operativo)
 - ▶ Los instrumentos deben explicitar el aporte al cumplimiento de las metas institucionales a partir de la especificación de indicadores en todos los ámbitos definidos
- ▶ Evaluación de resultados
 - ▶ Deben existir instancias políticas y técnicas de evaluación de pares de los resultados de la planificación (en los niveles que corresponda), que aseguren una rendición de cuentas adecuada.



¡MUCHAS GRACIAS!

Andrés Bernasconi

Profesor Asociado

Facultad de Educación

Director, Centro Justicia Educativa

Pontificia Universidad Católica de Chile

abernasconi@uc.cl



@ABernasconiR