



Pontificia Universidad
JAVERIANA
Bogotá

TELESCOPI

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN UNIVERSITARIAS

Experiencias de mejoramiento

TELESCOPICHILE
Observatorio Chileno de Buenas Prácticas de Dirección Universitaria

JAIRO H. CIFUENTES MADRID
3 de Septiembre de 2018

“La Universidad tiene dos dimensiones conjugadas que son la de una **comunidad** formada por los universitarios y la de una **institución** con ciertas particularidades que permiten considerarla una institución universitaria.

Sin comunidad universitaria la institución sería un cascarón vacío; sin el cascarón formal, administrativo, organizativo, institucional, la comunidad universitaria seguramente adelantaría una vida muy distinta o simplemente dejaría de existir.

Se debe tratar de tener siempre presentes estas dos caras de la universidad”.

Antanas Mockus Sivickas

Contenido

- 1. Conceptos sobre Dirección Estratégica Universitaria, tendencias y dinámicas en Iberoamérica.**
- 2. El trabajo universitario colaborativo y el trabajo en red.**
- 3. Telescopi y la evaluación e identificación de buenas prácticas de dirección (gobierno) y gestión estratégica universitarias.**

Parte 1.

- 1. Conceptos sobre Dirección Estratégica Universitaria, tendencias y dinámicas en Iberoamérica.**
2. El trabajo universitario colaborativo y el trabajo en red.
3. Telescopi y la evaluación e identificación de buenas prácticas de dirección (gobierno) y gestión estratégica universitarias.

Conceptos sobre dirección estratégica universitaria

Evolución de los paradigmas dominantes de la planeación universitaria: + 50 años

60s - 70s

Expansión del campus

70s - 80s

Herramienta para una gestión ordenada y sistémica y la definición de estrategias

80s - 90s

Expansión de la planeación en las IES y críticas a su efectividad

90s - 2000s

Pensamiento estratégico: competencias organizacionales; Proceso social transformador para el cambio

00s - 10s

Dirección / Desarrollo estratégico:
Asunto de buen Gobierno universitario



Críticas a la planeación estratégica

El equilibrio en la técnica que genera ventajas promedio.

La planeación formalizada y estructurada desestimula la creatividad y el cambio; se ignora el contexto y la cultura organizacionales

El futuro es impredecible, la única constante es el cambio: **Planeación por Escenarios**

El efecto Torre de Marfil

Crítica al modelo de ajuste: **El intento estratégico, Planeación Prospectiva.**



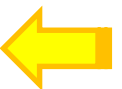
Pensamiento estratégico

Proceso de razonamiento acerca de sistemas o problemas complejos, con miras a lograr un objetivo.

Comprende múltiples procedimientos de análisis y aprendizaje para reducir la incertidumbre; minimizar riesgos y maximizar oportunidades.

Sin la presencia de un pensamiento estratégico no es posible concretar estrategias.

Comprende anticipación, creatividad, arte y ciencia, solución de problemas, visión global y dinámica, y competencia para la acción.



¿Qué tipo de sistema organizado es la universidad?

Tipos Modernos



Tipos Contemporáneos



New public management

- Es la **coordinación de los actores universitarios y su implicación en los procesos de toma de decisiones estratégicas, en un contexto altamente competitivo y de restricción de recursos**
- **Objetivos:**
 - **Transformar las universidades hacia organizaciones más integradas para ganar en flujo**
 - **Mejorar los resultados institucionales**
- **De la U administrada a la U gestionada**
 - **Identidad & toma de decisiones & racionalidad**

New Managerialism

- Universidades “corporizadas”
- Orientadas al mercado
- Misiones claras y afirmativas (especializadas)
- Racionalidad y productividad de los recursos
- “Descentralización centralizada”
- “comercialización” de las actividades académicas
- Estrategias emprendedoras para generación de recursos



Tendencias y dinámicas de la dirección estratégica universitaria en IBAR

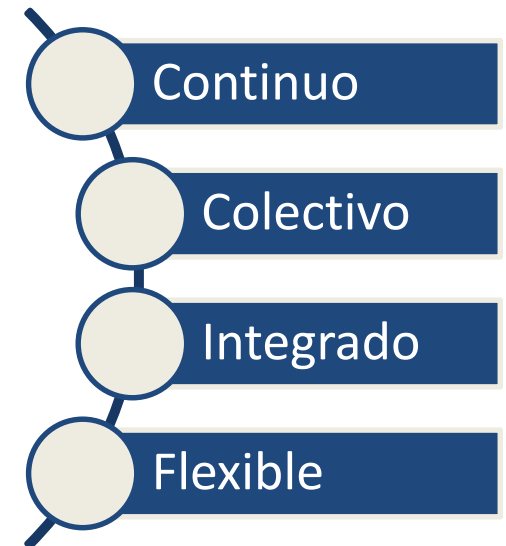
Estudio de 54 universitarios, pertenecientes a 24 IES

El estudio...

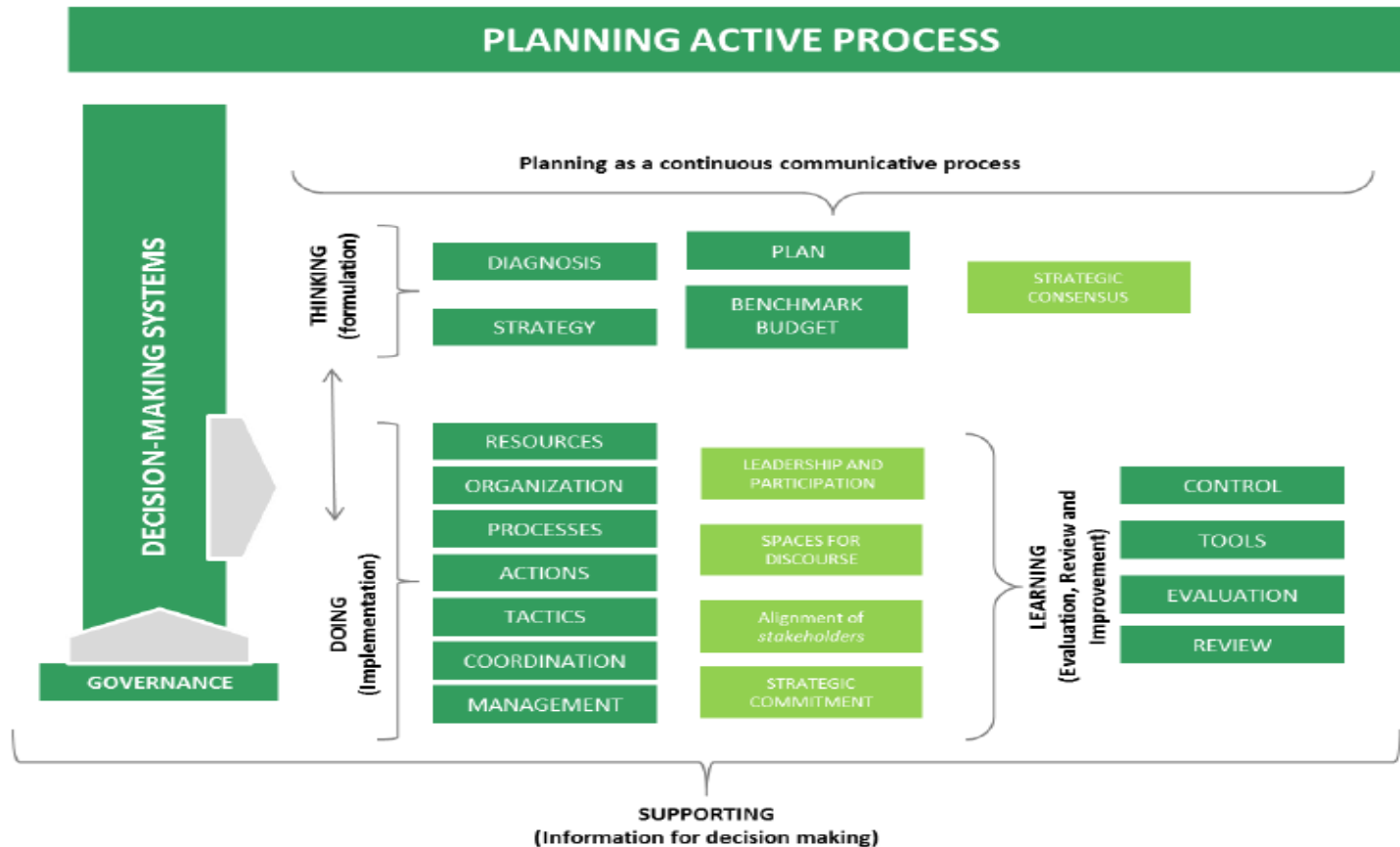
- Encuestas virtuales sobre experiencias institucionales en planeación estratégica: Rectores, Vicerrectores y Directores de Planeación y Calidad. Período académico: 2010 /2011 y 2011/2012
- 15 países de la región: Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, España, México, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, Uruguay y Venezuela. (3.596 IES)
- 1065 respuestas de **431 IES**

Dirección Estratégica

Sistema de toma de decisiones que permite el desarrollo de la misión de una institución, por la integración de las actividades de pensar, hacer y aprender.



Proceso de planeación

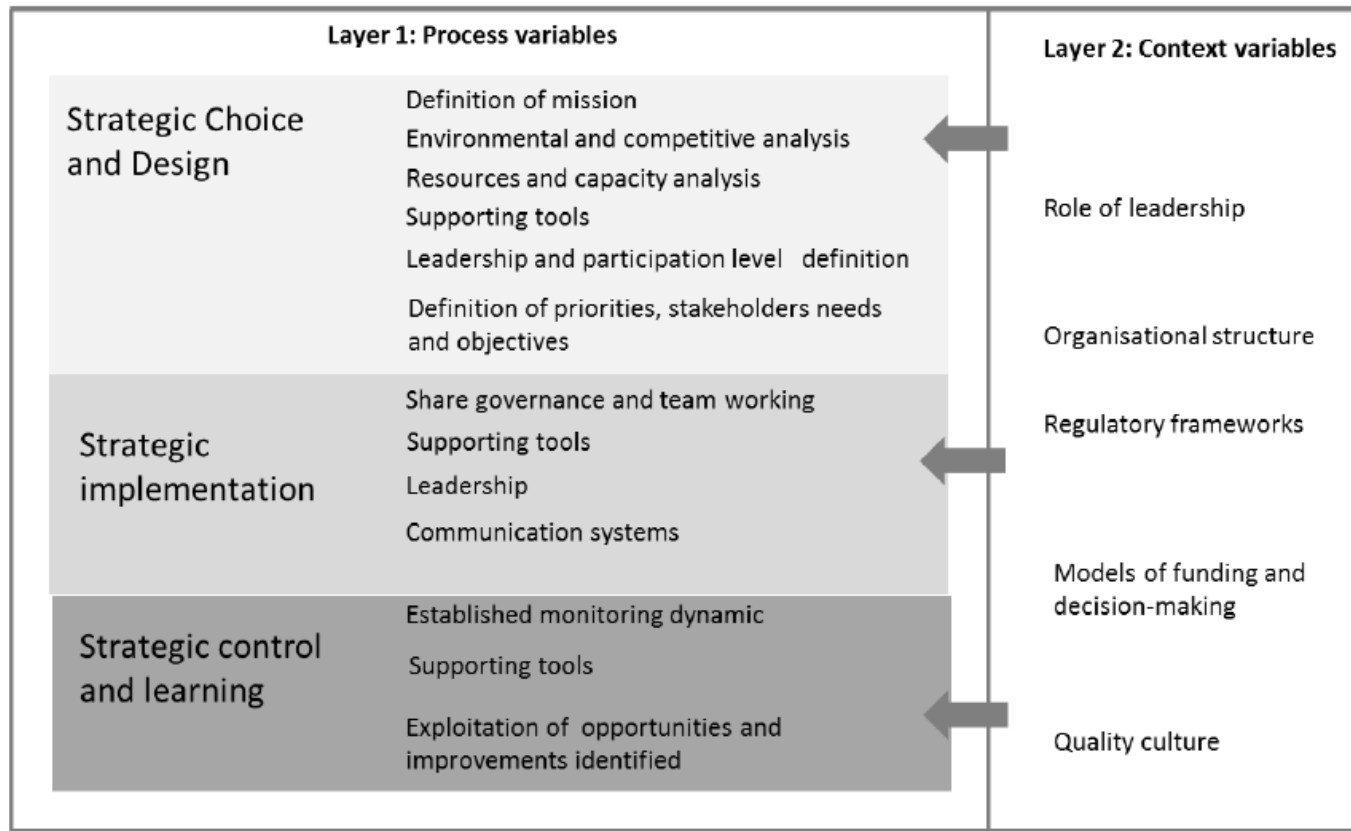


¿Para qué la planeación?



El estudio: marco conceptual

Fig. 1 Higher education strategy management specific research model

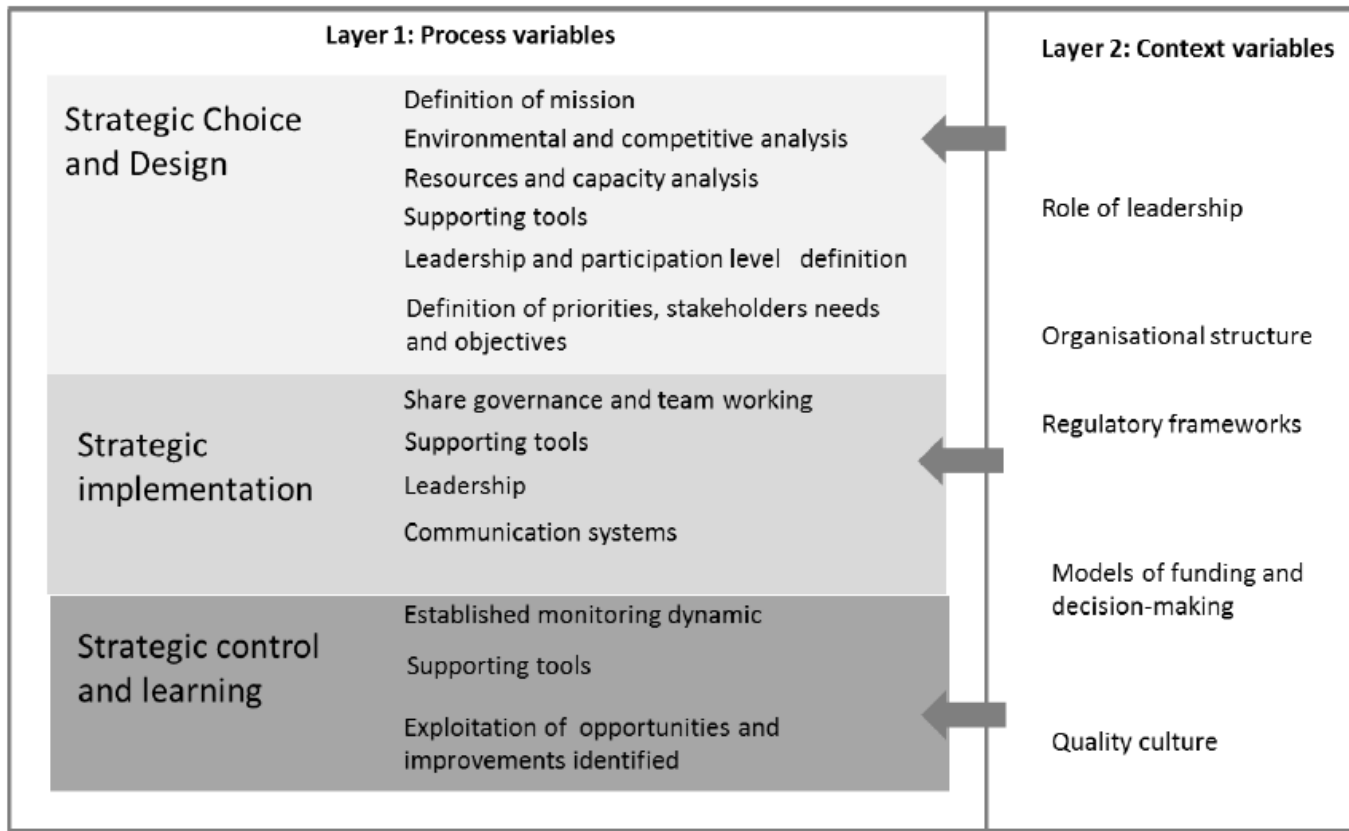


Resultados:

**Tendencias y dinámicas de la
Dirección Estratégica en IBAR**

El estudio: marco conceptual

Fig. 1 Higher education strategy management specific research model



A

Diseño y selección de la estrategia

- **Generalmente las IES - IBAR cuentan con procesos formales y sistemáticos para definir la estrategia institucional.**
- **Frágil y no sistemático uso de herramientas para el estudio del contexto, el diagnóstico interno y los análisis competitivos.**
 - (DOFA vs estudios de mercado, mapas estratégicos, análisis de stakeholders, análisis de escenarios, análisis de factores críticos de éxito, estudios de reputación)
- **Las IES - IBAR cuentan con procesos periódicos de redefinición de la estrategia (ciclos, ejercicios de planeación)**
- **Dos o tres ciclos de planeación. De 3 a 5 años cada ciclo. También, de 6 a 8 años. Excepcional 10 años**

Diseño y selección de la estrategia

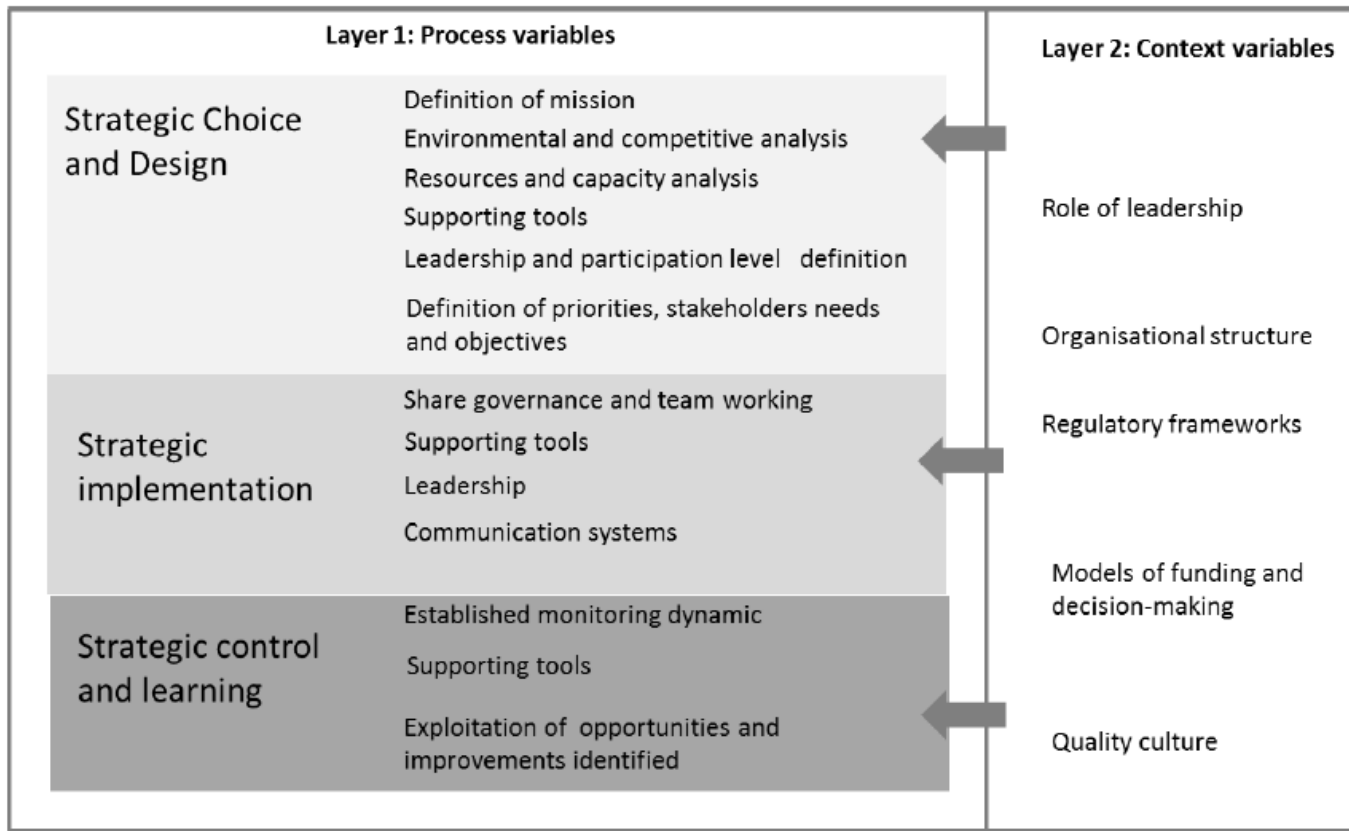
- **No existe una tendencia en la contratación de consultores externos y es limitada la profesionalización de los encargados de diseñar la estrategia.**
- **Generalmente se identifican los elementos primarios de la estrategia institucional: misión, visión, valores, ejes estratégicos, objetivos estratégicos y planes de acción.**
- **No son comunes en el diseño de la estrategia: distribución de responsabilidades, liderazgo de la planeación, tecnologías requeridas, estructuras de soporte, información de impacto económico y mecanismos de monitoreo.**

Diseño y selección de la estrategia

- **Resultan críticas: la rigidez y la lentitud en el diseño de la estrategia.**
- **A mayor participación, mayor burocratización y duración en el diseño de la estrategia.**
- **Es fundamental la participación de la alta dirección institucional (TMT); no así la de los consejos superiores o directivos.**
- **Relativa participación de gerencia media, decanos profesores, staff de servicios, estudiantes, egresados y stakeholders externos.**

El estudio: marco conceptual

Fig. 1 Higher education strategy management specific research model



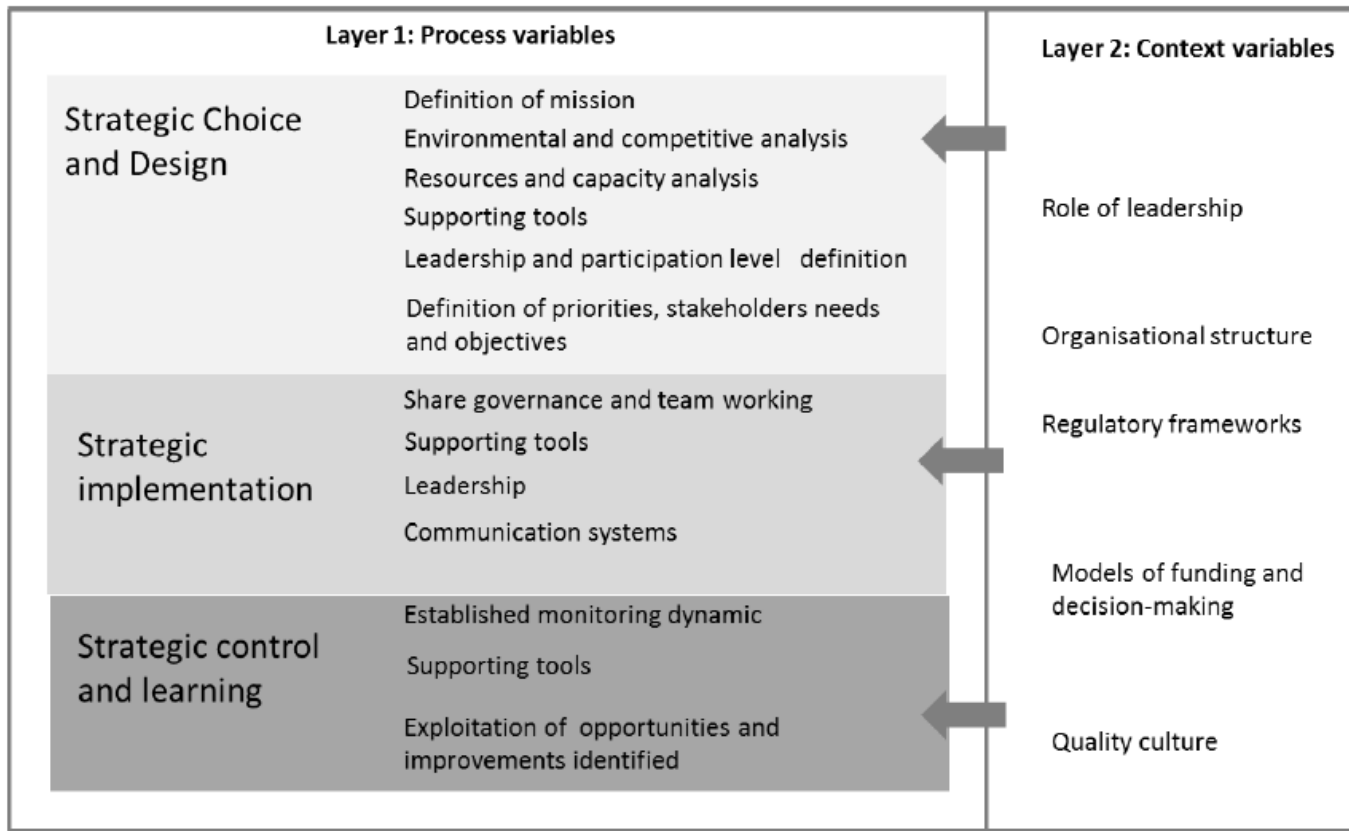
B

Implementación de la estrategia

- **Se identificaron por igual opciones de implementación de la estrategia tanto en el nivel institucional como en el nivel de las unidades.**
- **Es preocupante la baja comunicación de la estrategia: conocimiento, impacto en funciones y responsabilidades, evaluación.**
- **No resultó positiva la alineación de la implementación de la estrategia con: las opciones presupuestales, las políticas de talento humano, la adquisición de tecnología, el desarrollo de sistemas de información, los procesos de aseguramiento de calidad.**

El estudio: marco conceptual

Fig. 1 Higher education strategy management specific research model



C

Control de la estrategia y aprendizaje organizacional

- **Se plantean mecanismos de monitoreo y control de la estrategia. Con mayores desarrollos en el nivel institucional y menor en el nivel de unidades.**
- **Por orden de utilización, las herramientas de seguimiento y control son: balanced scorecard, reportes anuales y sistemas de indicadores.**
- **Se realizan evaluaciones periódicas de los programas de planeación estratégica. Periodicidad: cada 2 años (1 – 5 años)**

Parte 2.

1. Conceptos sobre Dirección Estratégica Universitaria, tendencias y dinámicas en Iberoamérica.
- 2. El trabajo universitario colaborativo y el trabajo en red.**
3. Telescopi y la evaluación e identificación de buenas prácticas de dirección (gobierno) y gestión estratégica universitarias.

Trabajo colaborativo universitario

Redes universitarias



Parte 3.

1. Conceptos sobre Dirección Estratégica Universitaria, tendencias y dinámicas en Iberoamérica.
2. El trabajo universitario colaborativo y el trabajo en red.
3. **Telescopi y la evaluación e identificación de buenas prácticas de dirección (gobierno) y gestión estratégica universitarias.**

¿Qué es TELESCOPI?

Una red internacional de observatorios nacionales de buenas prácticas de dirección (gobierno) y gestión universitarias en América Latina, España y (Portugal),

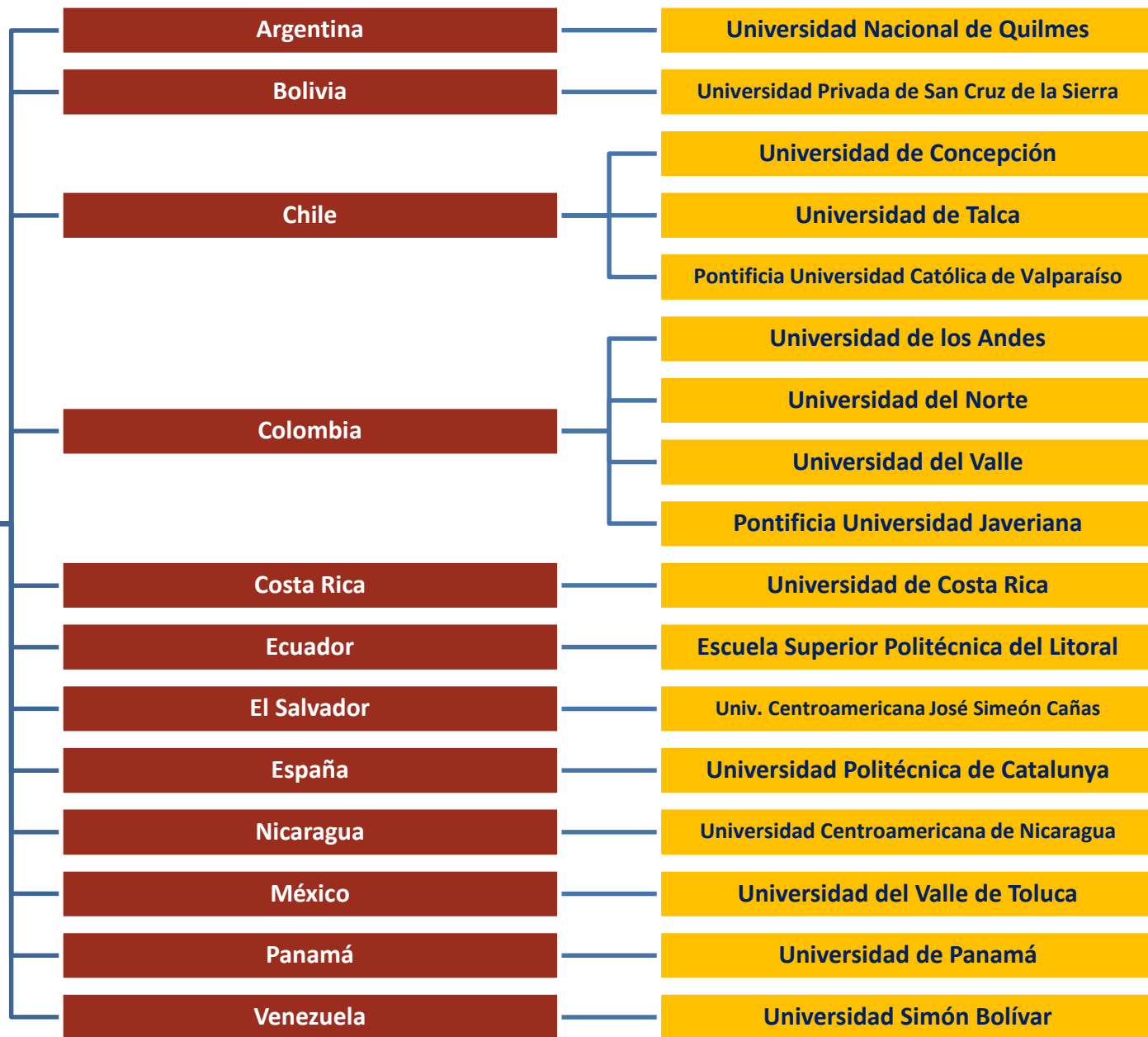
Que busca:

- **Incrementar la calidad y la pertinencia de la Educación superior regional, y**
- **Contribuir al trabajo colaborativo entre las Universidades de la region.**

Objetivos de TELESCOPI:

- Ser un **banco de experiencias** de buenas prácticas de dirección (gobierno) y gestión universitarias, identificadas y evaluadas nacional e internacionalmente.
- Ser una plataforma para facilitar el **benchmarking**. Bases de datos de BP, abiertas a todas las universidades.
- Contribuir a la **gestión del conocimiento** en el campo de la dirección (gobierno) y la gestión universitarias.

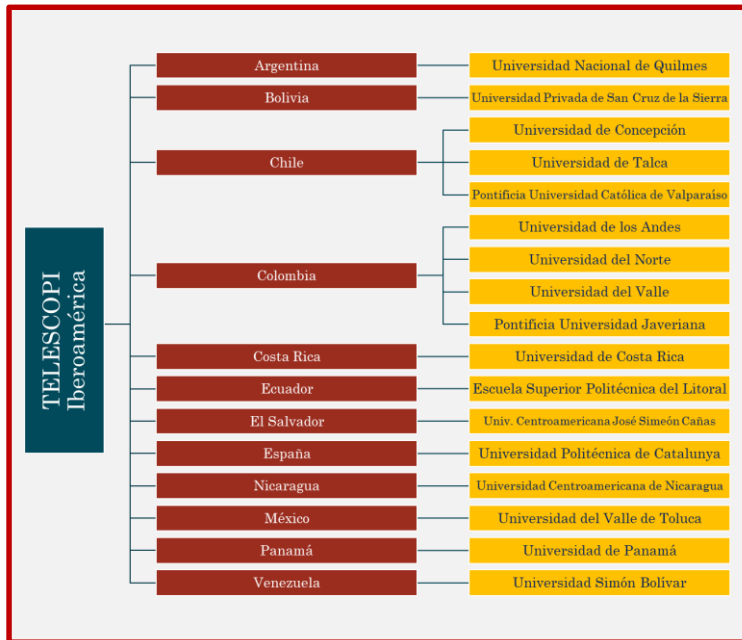
**TELESCOPI
Iberoamérica**



12

17

Alcance de TELESCOPI:



4 countries in Europe

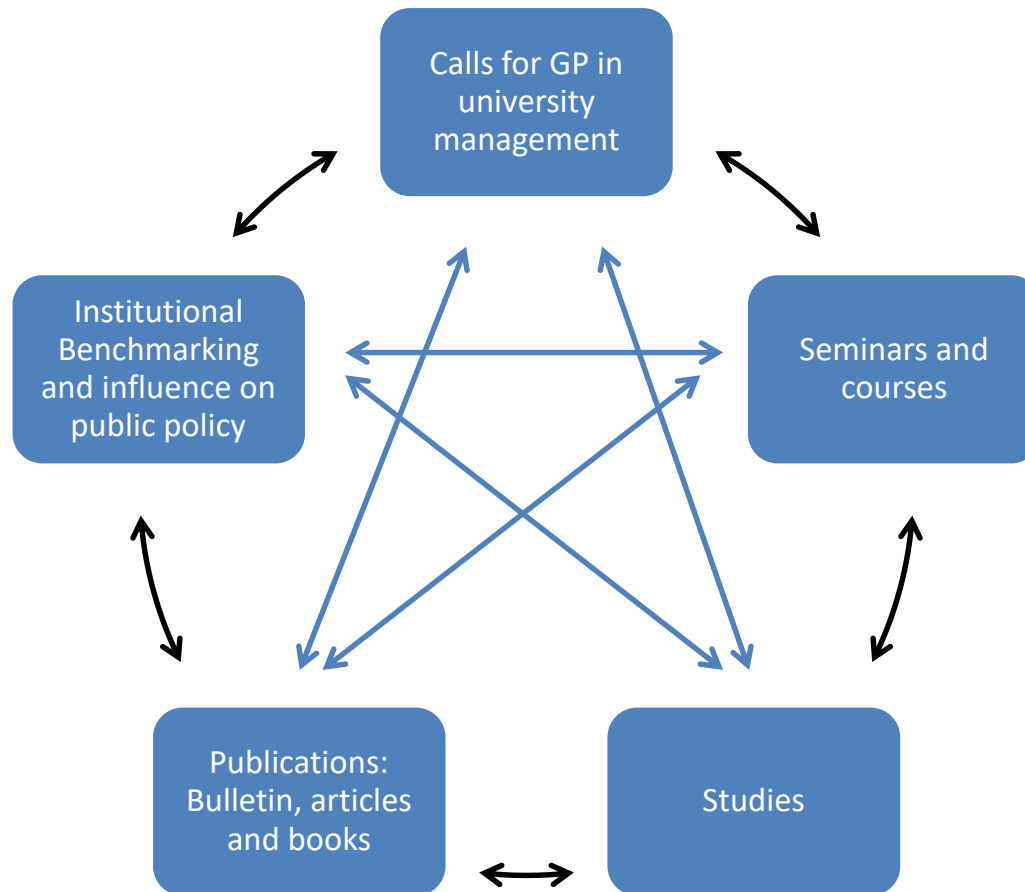
Spain, Portugal, Belgium and Lithuania

15 countries in LA

Telescopi countries + Brazil, Paraguay, Peru and Uruguay

Around 500 HEI

Actividades y productos:



¿Con quién trabaja TELESCOPI?

Es una red mixta de académicos y gestores universitarios.

“Third Space Professionals”

Third Space Professionals:

have academic credentials such as Master Degree and PhD qualifications and a teaching or research background in the university sector;

work in teams dealing with institutional initiatives requiring specialist, academic and policy contributions; from infrastructure funding to long-term regional partnerships;

undertake quasi-academic functions such as conducting studies on vocational orientation students, speaking at outreach events or conducting recruitment visits overseas; and

have the possibility of being appointed in an academic management role, for instance, a pro-vice-chancellor position, with a portfolio such as quality, staffing or institutional development.

Lo dicho...

1. **Conceptos sobre Dirección Estratégica Universitaria, tendencias y dinámicas en Iberoamérica.**
2. **El trabajo universitario colaborativo y el trabajo en red.**
3. **Telescopi y la evaluación e identificación de buenas prácticas de dirección (gobierno) y gestión estratégica universitarias.**