

**Red de Observatorios de Buenas Prácticas de
Dirección Estratégica Universitaria en Latinoamérica y Europa.**

**DEL DICHO AL HECHO: CONCRECIÓN DEL PLAN DE
DESARROLLO INSITTUCIONAL DE LA UC TEMUCO A
TRAVÉS DE PORTAFOLIOS DE PROYECTOS
ESTRATÉGICOS**

*Palabras claves: Planificación Estratégica, Aseguramiento de la calidad, Portafolios
Estratégicos*

Jaime Eltit Neumann

jeltit@uct.cl

(45)2205572

http://kimn.uctemuco.cl/kimn/reportes/rep_portada.asp

Fecha de ingreso: 07-12-2017

Red de Observatorios de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria en Latinoamérica y Europa.

Resumen de la Práctica

Los portafolios de proyectos estratégicos constituyen el instrumento de planificación que permite concretar el proyecto estratégico institucional de la Universidad Católica de Temuco al 2020 en sus últimos cuatro años de vigencia, con el propósito de alinear y aunar iniciativas provenientes del Gobierno Universitario y de la academia (Facultades), en pos a dar alcance a los compromisos institucionales y respuestas efectivas a las demandas del medio.

Su implementación surge como estrategia que permite en primer lugar, operacionalizar iniciativas estratégicas de mediano plazo, orientadas a concretar los objetivos estratégicos actualizados al período de gestión 2016-2020 con motivo de los desafíos impuestos por la discusión de la reforma a la Educación Superior; y aquellos derivados del Plan de Mejoramiento Institucional PMI 2015-2020. En segundo lugar, su implementación permite concentrar esfuerzos institucionales en carteras de proyectos definidos y priorizados por áreas, medibles, capaces de aportar valor a la consecución de los objetivos estratégicos, así como también, equilibrio en la asignación y utilización de recursos, de acuerdo a una estructura basada en un lenguaje propio de la academia y con mecanismos de flexibilidad que permitan incorporar cambios en su contenido.

En este sentido, la planificación estratégica basada en la gestión de portafolios de proyectos estratégicos permite desplegar y visualizar la estrategia de la UC Temuco en torno a la totalidad de proyectos que se encuentran en ejecución en la institución, sus interdependencias y responde a un proceso que garantiza la rendición de cuentas. Es por ello que se instala como un instrumento para el aseguramiento de la calidad y la mejora continua, a través de una perspectiva estratégica de mediano plazo, orientada hacia la concreción de la estrategia institucional al 2020, y de una lógica estructural basada en un formato de proyectos, con el propósito de facilitar la comunicación de los compromisos entre administración y academia, para así movilizar a la comunidad educativa en beneficio del desarrollo de la institución.

Actualmente la UC Temuco se encuentra implementado 14 portafolios de proyectos estratégicos, donde el 84% de sus proyectos cubre iniciativas en las áreas Docencia, Investigación, Gestión, Extensión y Vínculo, y el 16% en ámbitos relacionados al desarrollo de estudiantes y funcionarios de la institución.

Red de Observatorios de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria en Latinoamérica y Europa.

1. Planificación de la Práctica

Los desafíos impuestos por la reforma a la Educación Superior y aquellos derivados del PMI 2015-2020, motivaron desarrollar mediante métodos participativos, un proceso de actualización del Plan de Desarrollo Institucional PDI 2010-2020, involucrando su evaluación de medio término y el ajuste de los objetivos estratégicos para el período de gestión 2016-2020. Bajo este contexto, surge la necesidad de operacionalizar las nuevas directrices de acuerdo a un período de gestión de cuatro años, mediante un modelo que permitiera flexibilidad ante ajustes a la implementación de la estrategia institucional y agilidad en la adopción por parte de los equipos directivos académicos y administrativos.

Es en el marco de dicha actualización, que el Gobierno Universitario de la UC Temuco se propuso definir un modelo de planificación institucional, evaluando alternativas basadas en (1) la experiencia desarrollada por las Facultades durante el período 2013-2015, bajo un modelo de planificación estratégica tradicional que releva la definición de lineamientos estratégicos y la definición de objetivos y estrategias a partir de un análisis de contexto interno y externo (David, 2008); (2) los antecedentes que fundan un modelo de transformación estratégica, con foco en la búsqueda de la excelencia a través de acciones orientadas a servir a los constituyentes de la institución (Hax & Ugarte, 2014); y (3) los antecedentes que sostienen un modelo de gestión de portafolios estratégicos, con foco en la priorización, autorización, implementación y seguimiento de carteras de proyectos (Project Management Institute, Inc., 2006). Tanto la recogida de antecedentes, como la decisión de la alternativa a implementar se llevó a cabo a través de visitas en universidades nacionales y extranjeras (Australia), y reuniones de trabajo entre Rectoría y sus equipos técnicos de la Dirección General de Gestión Institucional (DGGI).

Dado lo anterior, el Gobierno Universitario decidió implementar la planificación institucional de la UC Temuco en base a la gestión de portafolios de proyectos estratégicos, como una herramienta que fortalece las políticas, procedimientos y sistemas que conforman la gestión de la calidad de la institución.

Para implementar el modelo, se dispuso de un plan de trabajo que encargó a equipos de Gobierno Universitario (Rectoría, Vicerrectorías) y equipos académicos (Facultades), acompañados técnicamente por la DGGI, el desarrollo de una serie de actividades a ejecutar durante el año 2016, que involucraron entre otros aspectos: (1) la sistematización de los compromisos institucionales en el período de gestión 2016-2020 (2) el diseño de la planificación estratégica 2016-2020 a través de una cartera de proyectos estratégicos a nivel de gobierno institucional y Facultades, (3) la presentación y validación, (4) la coordinación de compromisos de corresponsabilidad entre diferentes unidades y (5) el desarrollo de un sistema de seguimiento de los proyectos estratégicos en el Sistema de Información Institucional KIMN (derivado de la palabra Kimun “saber, conocer, aprender y sentir”).

Cronograma:

- Revisión de antecedentes y definición de propuestas (octubre 2015 – enero 2016)
- Ajuste y validación Plan de Desarrollo Institucional 2010 -2020 (octubre 2015 – abril 2016)
- Diseño Portafolios Gobierno Universitario y Facultades (junio 2016 – octubre 2016)

2. Desarrollo y ejecución de la Práctica

La implementación de la planificación institucional en base a portafolios de proyectos estratégicos inició una vez aprobada la actualización del PDI 2016-2020, considerando una metodología que permitiera instalar la planificación como un proceso basado en el principio de mejora continua. En este sentido, el modelo involucra tres etapas:

1) Diseño de los portafolios

Consideró dos momentos: (1) La planificación estratégica del Gobierno Universitario, conformado por la Rectoría, la Vicerrectoría Académica, la Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos, la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado y la Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales; y (2) La planificación estratégica de las Facultades de Ciencias Religiosas y Filosofía, de Artes y Humanidades, de Ciencias Jurídicas, de Ciencias Sociales, de Ciencias de la Salud, de Ingeniería, de Educación, Técnica y de Recursos Naturales. Esto, con motivo de articular las metas y esfuerzos del gobierno universitario y la academia. Ambos momentos contaron con el acompañamiento técnico de la DGGI.

La planificación estratégica del Gobierno Universitario involucró jornadas de trabajo entre las áreas respectivas de Rectoría y las Vicerrectorías. En tanto, la planificación estratégica de Facultades involucró jornadas de reflexión y comisiones de trabajo que instaron la participación de las comunidades educativas respectivas, articulando sus metas y esfuerzos a los planteados por el Gobierno Universitario. Tanto el PMI 2015-2020, como la propuesta de reforma a la Educación Superior y los desafíos propios, constituyeron los insumos para la elaboración de 5 portafolios en el Gobierno Universitario (que albergan 44 proyectos), y 9 portafolios en las Facultades (que albergan 72 proyectos), todos ellos, a finalizarse para el año 2020.

2) Implementación de los portafolios

Inició secuencialmente, tras el término de las etapas de diseño de los portafolios de Gobierno Universitario y Facultades. En este sentido, la implementación de los portafolios de Gobierno Universitario inició en octubre de 2016, encontrándose actualmente con dos años de ejecución, en tanto que la implementación de los portafolios de Facultades inició en agosto de 2017.

Así como la etapa de diseño de portafolios estratégicos considera la articulación de las metas y esfuerzos entre gobierno universitario y academia, la etapa de implementación permite situar interdependencias en función de responsabilidades y corresponsabilidades en las agendas de las distintas unidades Institucionales.

3) Seguimiento de la implementación de los portafolios

Corresponde a una instancia de rendición de cuentas que consta de la evaluación del avance en la implementación de los compromisos asumidos, mediante monitoreos semestrales con fechas de corte al 31 de julio y 31 de diciembre de cada año. En este sentido, el seguimiento de los portafolios se activa una vez ejecutado un semestre de implementación. Adicionalmente, el seguimiento incluye la evaluación anual de metas de indicadores.

El seguimiento comprende en primer lugar, instancias de monitoreo interno en cada unidad responsable de proyectos, de carácter continuo, a través de la recolección de evidencias que garanticen el cumplimiento de las acciones comprometidas. En segundo lugar, comprende instancias de monitoreo institucional, en las cuales se programan reuniones de evaluación durante el mes

siguiente a la fecha de corte, entre los responsables de los proyectos y la DGGI como apoyo técnico y ministro de fe. En ellas, los responsables de proyectos informan el avance de las actividades y cuentan con la oportunidad de negociar cambios en el plan de actividades, y excepcionalmente en las metas, conformando por tanto, una instancia de mejora continua que refleja la flexibilidad del modelo.

La instalación de la gestión de portafolios ha distado de su planificación, siendo la etapa de diseño la de mayor criticidad. Si bien, se planificó ejecutar la etapa en un período de 5 meses (junio 2016-octubre 2016), por circunstancias de carácter institucional su ejecución se extendió por 13 meses (julio 2016-julio 2017), retrasando en 7 meses el inicio del diseño de los portafolios de Facultades. Por ello, el inicio de la implementación de los portafolios de Gobierno Universitario y de Facultad dista temporalmente en 9 meses. En tanto el seguimiento, si bien se ha desarrollado en dos instancias (correspondientes a las actividades comprometidas a diciembre 2016 y julio 2017, incluyendo una revisión de metas de indicadores para el año 2016), sólo ha sido efectiva para los portafolios de Gobierno Universitario. Los portafolios de Facultades, al encontrarse en implementación desde agosto del año 2017, sólo podrán contar con su primer seguimiento en enero del 2018.

Cronograma:

- Ajuste y validación PDI 2010-2020 (octubre 2015 - abril 2016)
- Diseño Portafolios Gobierno Universitario (julio 2016 - septiembre 2016)
- Evaluación 1er año implementación portafolios Gobierno Universitario (enero 2017)
- Diseño Portafolios Facultades (marzo 2017 - julio 2017)
- Evaluación 1er semestre año 2017 implementación portafolios Gobierno Universitario (septiembre 2017)
- Evaluación metas indicadores año 2016 Portafolios Gobierno Universitario (septiembre 2017)
- Evaluación 2o año implementación portafolios Gobierno Universitario (enero 2018)
- Evaluación 1er año implementación portafolios de Facultad (enero 2018)

3. Resultado de la Práctica

En la búsqueda de desplegar la estrategia de la UC Temuco en iniciativas que articulen los esfuerzos provenientes del Gobierno Universitario y de la academia, con factibilidad de concreción en un período de gestión de 4 años, y enfoque en el aseguramiento de la calidad, los focos de desarrollo planificados comprenden entre otros ámbitos lo siguiente:

1) Portafolios del Gobierno Universitario

(a) Reestructuración de la orgánica de las facultades para enfrentar los nuevos desafíos institucionales.

(b) Evaluación y desarrollo de las capacidades directivas.

(d) Instalación del sistema de aseguramiento de la calidad;

(e) Mejoramiento del clima organizacional;

(g) Desarrollo de sistemas de información;

- (h) Promoción y seguimiento de la extensión y el vínculo;
- (j) Instalación de la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado;
- (k) Creación y acreditación de los programas de posgrado;
- (l) Mejoramiento de resultados académicos a través del fortalecimiento de los programas de acceso y nivelación;
- (m) Mejoramiento de la experiencia de la vida estudiantil
- (n) Innovación en la docencia.

2) Portafolios de Facultades

- (a) Fortalecimiento de la investigación disciplinaria e interdisciplinaria para enfrentar la acreditación institucional;
- (b) Fortalecimiento de la docencia a través de mecanismos de apoyo al estudiante e innovación en el aula;
- (c) Acreditación de las carreras de pregrado;
- (d) Creación y acreditación de programas de posgrado;
- (e) Fortalecimiento de la extensión y el vínculo con la sociedad regional;
- (f) Mejoramiento de la experiencia de los estudiantes durante el transcurso de su vida universitaria.

Ejecutadas dos instancias de seguimiento a la implementación de los portafolios de proyectos estratégicos, el avance institucional en las actividades comprometidas al 31 de julio de 2017 corresponde a un 72%, mientras que el cumplimiento en las metas de indicadores comprometidas para el año 2016 alcanzó un 71%. Derivado de lo anterior, culminados los primeros 2 semestres de implementación de los portafolios, y finalizando el tercero, la institución ha logrado los siguientes hitos:

- (a) Instalación de la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado;
- (b) Creación y acreditación de dos programas de doctorado;
- (c) Aprobación de nuevas estructuras en las Facultades y creación de la Facultad de Ciencias de la Salud;
- (c) Evaluación del 100% de los directivos de la institución;
- (d) Definición de un set de indicadores que evalúan el desempeño a nivel institucional y de Facultades;
- (e) Evaluación del riesgo psicosocial laboral en los funcionarios de la institución;
- (g) Fortalecimiento del sistema de información institucional público KIMN;

- (h) Medición del impacto de la institución en la región y la macro zona sur;
- (i) Creación de la Dirección General de Inclusión y Acompañamiento Académico;
- (j) Implementación de sistemas de gestión para las áreas de Posgrado, Educación Continua y Registro Académico;
- (k) Acreditación de 6 programas de pregrado y 6 re-acreditaciones.

En términos procedimentales, la implementación de los portafolios de proyectos estratégicos ha permitido avanzar en la instalación de una cultura de planificación estratégica con perspectiva de mediano plazo y enfoque en el aseguramiento de la calidad, articulando intencionadamente las metas y esfuerzos del gobierno universitario y la academia. Su diseño, basado en un formato de proyectos, ha facilitado la comunicación de los compromisos al considerar una estructura habitualmente empleada en la interacción institucional con instancias ministeriales. No obstante, la implementación ha evidenciado la complejidad del seguimiento y de la articulación de los equipos involucrados en su ejecución, poniendo de manifiesto que la planificación sirve como un instrumento que no reemplaza las obligaciones directivas, sino que sólo las facilita.

4. Evaluación y revisión de la Práctica

Durante la etapa de seguimiento de la implementación de los portafolios de proyectos estratégicos, los responsables de proyectos cuentan con la oportunidad de negociar cambios en el plan de actividades, y excepcionalmente en las metas, conformando por tanto, una instancia de mejora continua que refleja la flexibilidad del modelo. Para ello se emplean minutas con propuestas de modificación a los contenidos, las cuales, una vez validadas, ingresan como ajustes directos a los portafolios.

Adicionalmente, cumplidos 2 años de implementación de los portafolios de proyectos estratégicos, se desarrolla una evaluación del proceso de planificación estratégica basada en portafolios, involucrando ámbitos asociados a la etapa de diseño, implementación y seguimiento de los mismos, con el propósito de recoger la percepción de los usuarios del proceso para retroalimentarlo. Para ello se emplea una encuesta estructurada en preguntas abiertas y cerradas.

En el mes de diciembre del año 2017 culmina el segundo año de implementación de los portafolios de proyectos estratégicos del Gobierno Universitario, dando lugar por tanto, a la primera evaluación y ajuste del proceso de planificación estratégica durante el primer semestre del año 2018, convocando para ello a los responsables de portafolios y proyectos del Gobierno Universitario. En el caso de portafolios de proyectos estratégicos de Facultades, cumplirán su segundo año de implementación en el mes de diciembre del año 2018, por lo tanto, sus responsables de portafolios y proyectos participarán de la evaluación el primer semestre del año 2019.

Los resultados serán sistematizados y presentados por la DGGI, quienes prepararán una propuesta de mejora que deberá validar el Comité Directivo de la institución para ser implementada.

5. Carácter Innovador de la Práctica

Incorporar una planificación estratégica basada en la gestión de portafolios de proyectos estratégicos permitió a la UC Temuco otorgar una arquitectura que articula la complejidad de instrumentos de planificación y mejoramiento (PDI, CD, PM, PMI, entre otros) y medir cuantitativamente el avance de los objetivos estratégicos para alcanzar su visión, incorporando los desafíos institucionales del Plan de Mejoramiento Institucional comprometido en el proceso de acreditación 2015, otros complementarios de carácter estratégico, así como también, incluyendo aquellas iniciativas que permitieran preparar a la comunidad educativa respecto de los cambios que traería consigo la reforma a la Educación Superior.

Lo anterior, bajo un enfoque que instala la planificación estratégica como un instrumento para el aseguramiento de la calidad y la mejora continua, articulando intencionadamente las metas y esfuerzos del gobierno universitario y la academia (1) a través de una perspectiva estratégica de mediano plazo, orientada hacia la concreción de la estrategia institucional 2010-2020 en sus últimos cuatro años de vigencia, y (2) a través de una lógica estructural basada en un formato de proyectos, habitualmente empleada en la interacción institucional con instancias ministeriales (concurso a fondos de investigación, convenios de desempeño, planes de mejoramiento), con el propósito de facilitar la comunicación de los compromisos entre la administración y la academia, y movilizar a la comunidad educativa en pos el desarrollo de la institución. Con esto último, se corrige una debilidad manifestada durante la implementación de los planes estratégicos de las Facultades en el año 2013, donde el lenguaje del modelo de planificación estratégica tradicional no acompañaba la cotidianeidad de la academia.

6. Divulgación de la Práctica

La implementación de la planificación estratégica de la UC Temuco mediante la gestión de portafolios de proyectos estratégicos ha contado con un plan de comunicación cuyo propósito se ha orientado a informar respecto del modelo y su instalación como una herramienta que fortalece las políticas, procedimientos y sistemas que conforman la gestión de la calidad de la institución, de modo tal de facilitar las etapas de diseño, implementación y seguimiento.

En ese sentido, el modelo fue presentado a los directivos que liderarían los portafolios de Gobierno Universitario y de Facultades (Rector, Vicerrectores, Decanos) con el fin de empoderarlos y estimular el flujo de la información hacia sus unidades y equipos de trabajo. Algunas de las medidas adoptadas para comunicar el modelo y la metodología de planificación estratégica adoptada por la institución consisten en presentaciones ante cuerpos colegiados, reuniones de trabajo, elaboración de procedimientos y presentaciones en el marco de inducciones a directivos.

En tanto, considerando que la gestión de portafolios de proyectos estratégicos responde a un proceso basado en el principio de mejora continua, la comunicación de los resultados de su implementación tiene como objetivo consolidar la rendición de cuentas, y con ello, las instancias de reflexión en torno a los planes de acción que se están ejecutando para implementar las estrategias institucionales y de las unidades.

De este modo, los resultados de la implementación de los portafolios se comunican mediante informes y presentaciones dirigidas al Gobierno Universitario. Adicionalmente, los resultados son publicados a través del Sistema de Información Institucional KIMN (derivado de la palabra Kimun "saber, conocer, aprender y sentir"), plataforma que constituye el principal medio de información institucional, 100% público, cuyo objetivo es acompañar la estrategia, los procesos de toma de decisiones, y fortalecer la transparencia y los procesos de rendición de cuentas.

7. Fuentes Complementarias

<https://www.uct.cl/gestion-institucional/>

<http://kimn.uctemuco.cl>

8. Archivos Adjuntos

1.- [PRESENTACIÓN PLANIFICACIÓN UC TEMUCO \(2016 -2020\).pptx](#)