

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

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

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

Boris Isla Molina

bisla@uct.cl

56-45-2205247

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

Fecha de ingreso: 12-07-2018

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, alineando y aunando 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 gestión de proyectos 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 y sus interdependencias, respondiendo 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 estructural lógica basada en un formato de proyecto, 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 implementando 14 portafolios de proyectos estratégicos, en que 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, que diera cuenta de 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.

En el marco de dicha actualización 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 llevaron 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).

En razón de que la gestión en base a portafolios de proyectos ofrecía la posibilidad de darle un enfoque de concreción y ejecución al tramo de planificación pendiente (2016-2020) permitiendo además priorizar las acciones y conectar las iniciativas entre los distintos niveles organizacionales, se optó por esta alternativa de planificación.

Para implementar el sistema de planificación, el gobierno institucional encargó a la Dirección General de Gestión Institucional ejecutar las siguientes acciones durante el año 2016: (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 de los portafolios en cuerpos colegiados; (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 instalara la planificación como un proceso basado en el principio de mejora continua. En este sentido, el modelo contiene tres etapas lideradas por el apoyo técnico de la Dirección General de Gestión Institucional:

(1) Diseño de los portafolios

Consideró dos momentos: (1) Durante el año 2016, el diseño de los portafolios estratégicos del Gobierno Universitario, conformado por la Rectoría y las cuatro Vicerrectorías -Académica, de Administración y Asuntos Económicos, de Investigación y Posgrado y de Extensión y Relaciones Internacionales-; y (2) Durante el año 2017, el diseño de los portafolios estratégicos de las nueve 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-.

La planificación estratégica del Gobierno Universitario implicó jornadas de trabajo entre las áreas respectivas de Rectoría y las Vicerrectorías. En tanto, la planificación estratégica de Facultades implicó 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 en el año 2020.

(2) Implementación de los portafolios

Inició 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. De esta forma, el seguimiento de los portafolios se activa una vez ejecutado un semestre de implementación. Adicionalmente, el seguimiento incluye la evaluación anual de metas.

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, contando además con la oportunidad de negociar cambios en el plan de acción, 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, contarán 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

La organización de la planificación en base a portafolios de proyectos a nivel de gobierno y facultades permitió relevante los siguientes focos en la gestión:

(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 gestión en base a los mismos, 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 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, concluidos dos años de implementación de los portafolios de proyectos estratégicos, se desarrolla una evaluación del proceso de planificación estratégica en sus etapas de diseño, implementación y seguimiento, con el propósito de retroalimentarlo. Para ello se emplea una

encuesta estructurada en preguntas abiertas y cerradas, aplicada a los usuarios del proceso (responsables de portafolios y proyectos). 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.

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 a la primera evaluación y ajuste del proceso de planificación estratégica. 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, la evaluación corresponderá realizarse durante el primer semestre del año 2019.

La evaluación de los responsables de portafolios y proyectos del Gobierno Universitario evidencia los siguientes avances en el proceso de planificación de la institución tras la implementación de la gestión de portafolios de proyectos estratégicos:

- (a) Ampliación de la base de gestión para el cumplimiento del plan de desarrollo.
- (b) Percepción de avances en las metas.
- (c) Estandarización de proceso.
- (d) Ordenamiento y concreción de compromisos institucionales.”
- (e) Especificación del aporte de las áreas al cumplimiento de indicadores institucionales.
- (f) Estructura que facilita el trabajo de planificación.

En contraposición, los principales desafíos radican en lo siguiente:

- (a) Necesidad de completar el proceso hasta el nivel de departamentos.
- (b) Necesidad de implementar ajustes intermedios.
- (c) Necesidad de capturar evidencia de los avances.
- (d) Necesidad de generar mayores instancias para el consenso de metas y plazos.
- (e) Insuficiente articulación y coordinación entre portafolios para atender acciones estratégicas transversales.

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 instrumentos de planificación y mejoramiento (PDI, CD, PM, PMI, entre otros), y permite medir cuantitativamente el avance de los objetivos estratégicos, incorporando los desafíos institucionales comprometidos en el proceso de acreditación 2015, así como también, 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 estructura lógica 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 del 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, en que el lenguaje del modelo de planificación estratégica tradicional no acompañaba la cotidianidad del quehacer académico.

En definitiva, los portafolios de proyectos ofrecen un instrumento de gestión que se ha convertido en un elemento central del sistema de aseguramiento de la calidad de la institución: (a) sincronizando las diferentes herramientas de gestión existentes; (b) coordinando las iniciativas entre distintos niveles institucionales; y (c) articulando las metas de gestión entre diferentes unidades.

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 central del sistema de aseguramiento 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 equipos de trabajo. Adicionalmente, el modelo se comunicó mediante presentaciones ante cuerpos colegiados y directivos, reuniones de trabajo y procedimientos. Cabe destacar que el modelo forma parte del programa de inducción de todos quienes ocupan nuevos cargos directivos en la institución.

Por otra parte, considerando que la gestión de portafolios de proyectos estratégicos responde a un proceso basado en el principio de mejora continua, la comunicación de sus resultados 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. Es así como los resultados se reportan mediante informes y presentaciones dirigidas al Gobierno Universitario. Asimismo, 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, poniendo a disposición un mecanismo de consulta para actores relevantes tales como el Ministerio de Educación, gobierno local, u otras instituciones públicas o privadas, y el público en general.

7. Fuentes Complementarias

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

<http://kimn.uctemuco.cl>

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

8. Archivos Adjuntos

Esta Buena Práctica no posee archivos adjuntos.