



Universidad de  
**Playa Ancha**

¿CÓMO SE PLANIFICA EN LAS  
UNIVERSIDADES DE LA RED DE  
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LA  
EDUCACIÓN SUPERIOR Y LA  
ASOCIACIÓN DE UNIVERSIDADES  
GRUPO MONTEVIDEO?  
ANÁLISIS EXPLORATORIO  
CON ENFOQUE COMPARADO

Convenio Marco de  
Cooperación entre  
la Asociación de  
Universidades  
Grupo Montevideo  
y la Red de Dirección  
Estratégica en la  
Educación Superior



Asociación de Universidades  
**GRUPO MONTEVIDEO**



**¿CÓMO SE PLANIFICA EN LAS UNIVERSIDADES DE LA RED DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR Y LA ASOCIACIÓN DE UNIVERSIDADES GRUPO MONTEVIDEO? ANÁLISIS EXPLORATORIO CON ENFOQUE COMPARADO**

Registro de Propiedad Intelectual: 2020-A-10186  
ISBN: 978-956-296-201-8

Derechos Reservados

Diseño de Portada: Carolina Delgado Raggio  
Diagramación: Departamento de Diseño & Imprenta,  
de la Universidad de Playa Ancha.

Se autoriza la reproducción parcial o total, por cualquier medio gráfico de este libro citando debidamente su fuente.

Ediciones de la Editorial de la Universidad de Playa Ancha.  
Avenida Playa Ancha 850, Valparaíso.  
Casilla 34-V  
Teléfono: (56) (32) 2500100

Diseño e Impresión: Universidad de la Playa Ancha  
Primera edición digital, diciembre de 2020

IMPRESO EN CHILE/PRINTED IN CHILE

Dirección General:

- **Dr. C. José Luis Almuiñas**  
Universidad de la Habana (Cuba)
- **Abogado Adolfo Stubrin**  
Universidad Nacional del Litoral (Argentina)
- **Mg. Mauricio Moltó**  
Universidad Nacional del Litoral (Argentina)
- **Prof. Cristian Pérez Centeno**  
Universidad Nacional de Tres de Febrero (Argentina)

RED - DEES

**Equipo coordinador (CEPES – UH)**

- Dr. C. José Luis Almuiñas Rivero
- Dra. C. Judith Galarza López
- MSc. Javier López Fernández
- Esp. Yaquelín Puebla González
- MSc. Beatriz Pérez Avedaño
- MSc. Danieska Megret Ramírez

**Representantes principales de las IES**

**Cuba**

Universidad de La Habana

- Dr. C. José Luis Almuiñas Rivero

Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas

- MSc. Ernesto Crespo León

Universidad de Ciego de Ávila «Máximo Gómez Báez»

- Dr. C. Remberto Naranjo Pérez

Universidad de Cienfuegos

- MSc. Katia Rivero Alonso

Universidad de Holguín

- Dr. C. Norma Sánchez Paz

Instituto Superior de Diseño

- Dr. C. Orestes Castro Pimienta

Universidad de las Ciencias Informáticas

- MSc. Patricia Posada Soria

Universidad de Pinar del Río «Hermanos Sáiz Montes de Oca»

- Dra. C. Tania Yaquelín Cala Peguero

Universidad de Sancti Spíritus «José Martí Pérez»

- Dr. C. Alejandro Carbonell Duménigo

**Argentina**

Universidad Nacional de Tres de Febrero

- Prof. Norberto Fernández Lamarra
- Prof. Cristian Pérez Centeno

**Brasil**

Universidad de Rondonia

- Dra. Waterlina Brasil

**Ecuador**

Universidad Politécnica Estatal del Carchi

- MSc. Félix Paguay Chávez

**Nicaragua**

Universidad Nacional de Ingeniería

- MSc. Xiomara Machado Bello

Universidad de Managua

- MSc. Jorge Morales Martínez

AUGM

**Equipo coordinador**

- Abog. Adolfo Stubrin, Universidad Nacional del Litoral (Argentina)
- Mg. M. Francisca Briones Rosas, Universidad de Playa Ancha (Chile)
- Mg. Mauricio Moltó, Universidad Nacional del Litoral (Argentina)

**Representantes principales de las IES**

**Argentina**

Universidad Nacional de Cuyo

- Lic. Fernanda Bernabé

Abog. Andrea Juliana Lara

Universidad Nacional de Entre Ríos

- Cr. Hipólito Buenaventura Fink

Universidad Nacional del Litoral

- Abog. Adolfo Stubrin

Mg. Natalia Illescas

Universidad Nacional del Nordeste

- Cr. Esp. Mabel G. Yanda

Universidad Nacional de Rosario

- Mg. Silvana Calvo

Dra. M. Luján Burke

**Bolivia**

Universidad Real, Mayor y Pontificia San Francisco

- Xavier de Chuquisaca
- Lic. Jorge Fuentes Ávila
- Ing. Hugo Tirado Curcuy

**Brasil**

Universidad Federal de Paraná

- Prof. M. Odette de Paulis Bettega
- Prof. M. Aparecida Zehnfening Zanetti

**Chile**

Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación

- Mg. M. Francisca Briones Rosas

Universidad de Santiago de Chile

- Dr. Luis Quezada Llanca

**Paraguay**

Universidad Nacional del Este

- Dra. Rosa Medina Pavón

**Uruguay**

Universidad de la República

- Mg. Alba Porrini
- Dr. Roberto Kremer

## PRÓLOGO

La presente investigación da cuenta de experiencias de planificación estratégica o de desarrollo universitario de universidades miembros de dos redes - la Asociación de Universidades Grupo Montevideo (AUGM) y la Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior (Red DEES) - las que fueron plasmadas por el Núcleo Disciplinario de Evaluación Institucional, Planeamiento Estratégico y Gestión Universitaria de AUGM y la Coordinación General de la Red DEES.

Los procesos de planificación estratégica o de desarrollo han experimentado diversos cambios en el tiempo e innegablemente han adquirido cada vez más relevancia como elementos centrales en la gestión universitaria. Estos procesos, cuyo propósito central es trazar una ruta a seguir, con base en la misión institucional y el logro de su visión, pueden extenderse entre cinco a diez años, dependiendo del tipo de institución y país en que se encuentra.

En el ámbito de las políticas públicas, la planificación estratégica en tanto herramienta de gestión constituye una condición de base imprescindible para la asignación de recursos y para el aseguramiento de la calidad y la acreditación.

Este estudio comparativo presenta distintos componentes que orientan la gestión universitaria, algunos de los cuales refieren a políticas de educación superior, estructura y organización, procesos, funciones, herramientas de gestión, entre otros. Esperamos que las experiencias que se exponen en esta publicación contribuyan a la reflexión en torno a cómo planifican las universidades en las dos redes, la efectividad que se tiene en el desarrollo de las instituciones y los resultados e impactos que se obtienen al cumplir con los compromisos que se plasman en cada uno de los planes estratégicos o de desarrollo que surgen como resultado de los procesos de planificación. Todos estos procesos son dinámicos y flexibles, retroalimentados a partir de la información interna y de contexto que cambia en forma permanente. En razón de ello nuestras universidades están llamadas a seguir estudiando estos procesos, sus resultados e impactos, en un marco de mejora continua que oriente y asegure su desarrollo y el de los territorios en que influyen.

**MARÍA FRANCISCA BRIONES ROSAS**

Coordinadora Núcleo Disciplinario de Evaluación Institucional,  
Planeamiento Estratégico y Gestión Universitaria  
AUGM

## RESUMEN

En el marco de un convenio entre la Asociación de Universidades Grupo Montevideo (AUGM) y la Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior (Red DEES), se puso en marcha, en el año 2014, el proyecto de investigación conjunto sobre prácticas de planificación estratégica y planeamiento del desarrollo universitario de las instituciones miembros de ambas redes.

El proyecto fue llevado adelante por el Núcleo Disciplinar Evaluación Institucional, Planeamiento Estratégico y Gestión Universitaria de AUGM y la coordinación general de la Red DEES.

El objetivo general planteado fue *caracterizar el cuadro de situación sobre el grado de avance de la planificación universitaria en el conjunto de instituciones estudiadas*. Más específicamente: 1) identificar y analizar las similitudes y diferencias más relevantes en la práctica de la planificación universitaria en las instituciones participantes, haciendo énfasis en sus marcos conceptuales, legales, normativos y funcionales influyentes y en el proceso para la elaboración del plan estratégico o de desarrollo institucional y los resultados del mismo; 2) diseñar un conjunto de estrategias orientadas al mejoramiento de la práctica actual de la planificación estratégica en las instituciones estudiadas y en general, de la región; y 3) proponer una agenda de futuras investigaciones y debates para el progreso de la planificación universitaria en América Latina y fomentar el avance del conocimiento en dicho ámbito.

Teniendo en cuenta el marco teórico-conceptual, se determinaron, primeramente, un conjunto de dimensiones, variables e indicadores de comparabilidad, que permitieron posteriormente, interpretar, yuxtaponer y comparar a las instituciones de educación superior (IES) participantes para obtener una caracterización general sobre la planificación universitaria y, consecuentemente, proponer recomendaciones que confluyan para la mejora de la situación de la planificación universitaria en las IES del conjunto estudiado y en general, de la región. El marco temporal correspondiente al análisis comparativo de la experiencia más reciente se ubicó en el período 2010-2015.

La investigación incluyó a 24 universidades: RED-DEES (13) y AUGM (11); correspondientes a Argentina (6), Bolivia (1), Brasil (1), Chile (2), Cuba (9), Ecuador (1), Nicaragua (2), Paraguay (1) y Uruguay (1).

En el contenido del informe se incluye información sobre las principales políticas nacionales identificadas por las IES en el ámbito de la educación superior que consideren tengan impacto significativo en el desarrollo futuro de la institución; sobre actividades de planificación y de programación según áreas y frecuencia, institucionalización de la función de planificación, estructura, característica y funciones de las unidades/áreas centrales de planificación, relación de la planificación con la evaluación institucional y la acreditación de carreras, los sistemas de información universitarios, enfoques sobre la planificación e instrumentos de gestión para la planificación. También, valoraciones sobre las actividades de planificación y los planes estratégicos o de desarrollo, logros, insuficiencias y desafíos, y estrategias orientadas hacia el mejoramiento de esta función.

**Palabras claves:** planificación estratégica; planeamiento universitario; educación superior; desarrollo institucional; universidades latinoamericanas.

## ÍNDICE

<b>ENSAYOS PRELIMINARES</b>	<b>11</b>
La apuesta por la planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior	12
Pensar la universidad en escenarios complejos. Desafíos para el planeamiento de la educación superior en la región	17
<b>APROXIMACIÓN AL MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL</b>	<b>21</b>
La planificación estratégica en las IES de la región	22
<b>OBJETIVOS Y METODOLOGÍA</b>	<b>29</b>
<b>I. POLÍTICAS NACIONALES CON IMPACTO EN LAS IES DEL PROYECTO</b>	<b>33</b>
Análisis comparativo de las Políticas Nacionales con impacto en las IES del Proyecto	34
Investigación y desarrollo	35
Institucional	35
Evaluación de la Calidad	35
Democratización e inclusión	35
El nivel de posgrado	36
<b>II. ACTIVIDADES DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN EN LAS IES</b>	<b>37</b>
Cuadro de situación de la planificación y la programación	37
Marco normativo y conceptual de la planificación	43
Planes de desarrollo, planes estratégicos y programas de gobierno en las IES	47
Funciones de las unidades de planificación	51
Características de las unidades de planificación	52
Instrumentos de gestión	54
Relación de la planificación con los procesos de evaluación y acreditación	54
Sistemas de información	58
<b>III. PLAN ESTRATÉGICO O DE DESARROLLO INSTITUCIONAL</b>	<b>65</b>
Valoraciones generales sobre las actividades de planificación estratégica	65
Características generales de los planes	66
Valoraciones específicas sobre los planes estratégicos	70
Líderes del proceso y grupos de trabajo creados para conducir y coordinar el proceso	72
Objetivos de los planes estratégicos y de desarrollo	73
Metodología para elaborar el plan	73
<i>Programación anual de resultados</i>	74
<i>Evaluación y aseguramiento técnico del proceso</i>	74
Evaluación de logros, insuficiencias y desafíos	75
Estrategias orientadas al mejoramiento de la práctica actual de la planificación en su institución	75
<b>A MODO DE CONCLUSIÓN: ESBOZO DE UNA AGENDA PARA FUTURAS INVESTIGACIONES</b>	<b>77</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>79</b>

<b>Anexo I</b>	<b>80</b>
Políticas de la educación superior nacionales que tienen alto impacto en el desarrollo institucional	80
<b>Anexo II</b>	<b>82</b>
Ejes y objetivos generales de los planes de las IES	82
Fases de la metodología utilizada por las IES	86
Aspectos metodológicos de la planificación estratégica o planificación del desarrollo	88
Programación anual de resultado de las IES	92
Seguimiento, evaluación y apoyo al proceso de planificación de las IES	93
Logros, insuficiencias y desafíos del proceso de planificación de las IES	98
<b>EQUIPOS DE TRABAJO DE LAS IES PARTICIPANTES DEL PROYECTO Y A CARGO DE LOS REPORTES INSTITUCIONALES</b>	<b>105</b>

## Glosario de siglas y abreviaturas

ANEAES: Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior.  
AUGM: Asociación de Universidades Grupo Montevideo.  
CAPES: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nivel Superior.  
CEAACES: Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.  
CEUB: Comité Ejecutivo Universitario de Bolivia.  
CElyA: Comisión de Evaluación Institucional y Acreditación.  
CIN: Consejos Interuniversitario Nacional.  
CNA: Comisión Nacional de Acreditación.  
CNEA: Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación.  
CONEAU: Comisión Nacional de Educación y Acreditación Universitaria  
CRES: Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina y el Caribe.  
CSIC: Comisión Sectorial de Investigación Científica.  
CyT: Ciencia y Técnica  
FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas  
IES: Instituciones de Educación Superior.  
IESALC-UNESCO: Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe.  
INEP: Instituto Nacional de Estudios e Investigaciones Pedagógicas.  
ISDI: Instituto Superior del Diseño.  
MES: Ministerio de Educación Superior.  
ND: Núcleo Disciplinario Evaluación Institucional, Planeamiento Estratégico y Gestión Universitaria.  
ONU: Asamblea General de Naciones Unidas.  
PDI: Plan de Desarrollo Institucional.  
PNBV: Plan Nacional del Buen Vivir.  
RED-DEES: Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior.  
SIES: Sistema Informático de Educación Superior.  
SIU: Sistemas Información Universitaria.  
SNIESE: Sistema Nacional de Información para la Educación Superior de Ecuador.  
SPU: Secretaría de Políticas Universitarias.  
UCF: Universidad de Cienfuegos  
UCI: Universidad de las Ciencias Informáticas.  
UCLV: Universidad Central Las Villas.  
UDELAR: Universidad de la República.  
UdeM: Universidad de Managua.  
UDUAL: Unión de Universidades de América Latina y el Caribe.  
UEF: Estructura Orgánico- Funcional.  
UFPR: Universidad Federal de Paraná.  
UH: Universidad de la Habana.  
UHO: Universidad de Holguín.  
UNCUYO: Universidad Nacional de Cuyo.  
UNE: Universidad Nacional del Este.  
UNER: Universidad Nacional de Entre Ríos.  
UNI: Universidad Nacional de Ingeniería.  
UNICA: Universidad de Ciego de Ávila.  
UNISS: Universidad de Sancti Spiritus.  
UNL: Universidad Nacional del Litoral.

UNNE: Universidad Nacional del Nordeste.

UNR: Universidad Nacional de Rosario.

UNTREF: Universidad Nacional de Tres de Febrero.

UP: Unidad de Planeamiento.

UPEC: Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

UPLA: Universidad de Playa Ancha.

UPR: Universidad Pinar del Río.

USACH: Universidad de Santiago de Chile.

USFX: Universidad Mayor, Real y Pontificia San Francisco Xavier de Chuquisaca.

UTEC: Universidad Tecnológica del Uruguay.

# ENSAYOS PRELIMINARES

# LA APUESTA POR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

**José Luis Almuñás Rivero**

*Coordinador general de la Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior*

El mundo actual se caracteriza por su gran turbulencia, incertidumbre y dinamismo, que a veces hace incontrollable su direccionamiento. La época de la estabilidad, el predominio de las virtudes, el valor de la experiencia anterior y la jerarquía total y permanente de las organizaciones, han quedado atrás desde hace algún tiempo. Estamos en presencia de fenómenos –al parecer permanentes–, cuya intensidad y dimensión, no estaban presentes en décadas anteriores y que impactan a todos los países del planeta.

En este contexto, se presenta el acelerado proceso de globalización que está influyendo en la inestabilidad de los mercados internacionales, la creciente y desigual competencia, las reducciones del capital financiero y los patrones divergentes de comercio, que crean un ambiente hostil sin precedentes para muchas organizaciones. Asimismo, tiene lugar el gran dinamismo de la revolución científico-tecnológica, de donde surgen nuevas ramas del saber y se le incorpora al conocimiento un nuevo valor social, sacudiendo así las reglas de actuación de todas las organizaciones y volviendo, casi imposible, la previsión de los cambios necesarios. Otros acontecimientos que se destacan están vinculados con la crisis financiera mundial; el intercambio desigual entre los países, a lo que se une un conjunto de crisis: energética, alimentaría, ambiental, de gobernabilidad, entre otras. En el ámbito social, muchos países han tenido un estancamiento, caracterizado por el crecimiento del desempleo o del subempleo, de la pobreza, el hambre, la marginación, la aparición de nuevas enfermedades y epidemias, así como un deterioro significativo de la calidad del sistema de salud pública y de educación, por solo mencionar algunos de estos males.

La complejidad del cuadro de situación mundial no permite formular soluciones sencillas para problemas multicausales. Para enfrentarlos e intentar minimizarlos o solucionarlos, se concibió el documento aprobado por la Asamblea General de las Naciones Unidas en septiembre de 2015: «*Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*» en el cual, la educación y específicamente, la educación superior se sitúa en uno de los ejes de la problemática mundial. Concretamente, el Objetivo No. 4 plantea: «Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos» (ONU, p.19). En consecuencia, lo anterior incluye y se convierte en un reto también para la educación superior en todos los países del planeta.

Ante el escenario descrito, América Latina no es una excepción del impacto global de la crisis sistémica mundial; a pesar de los avances logrados en los últimos años, sigue siendo una región que no tiene una evolución económica autónoma, una situación desfavorable en la distribución de los ingresos y grandes tensiones en lo social que generan inequidad y desigualdad. El panorama descrito exige una continua actuación de las Instituciones de Educación Superior (IES), para que puedan reaccionar, de forma más directa e inmediata, a los retos que comportan el desarrollo sostenible.

Así se afirmó en la Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior (CRES), celebrada en Colombia en junio de 2008: (IESALC-UNESCO, 2008, p. 2).

«Los desafíos y retos que debemos enfrentar son de tal magnitud que, de no ser atendidos con oportunidad y eficacia, ahondarán las diferencias, desigualdades y contradicciones que hoy impiden el crecimiento de América Latina y el Caribe con equidad, justicia, sustentabilidad y democracia para la mayoría de los países que la conforman (...). Si bien se ha avanzado hacia una sociedad que busca cambios y referentes democráticos y sustentables, aún faltan transformaciones profundas en los ejes que dinamizarán el desarrollo de la región, entre los cuales, uno de los más importantes, es la educación y en particular la Educación Superior.»

En tal virtud, la aspiración de todas las naciones de la región debe ser la construcción de una sociedad más próspera, justa y solidaria, y alcanzar un modelo de desarrollo humano integral sustentable, donde la educación superior constituye un elemento insustituible para el avance social, la generación de riqueza, el fortalecimiento de las identidades culturales, la lucha contra todos los males mencionados, entre otros propósitos.

En la región latinoamericana permanecen retos importantes que, desde hace algún tiempo, orientan el desarrollo de la educación superior de la región en los próximos años: a) la generación de nuevos conocimientos; b) la formación de personas, ciudadanos y profesionales integrales y competentes con valores que respondan a las necesidades de la sociedad; c) el desarrollo de alternativas de acceso más flexibles para todos, logrando altos niveles de permanencia y egreso con calidad que contribuyan a alcanzar un mayor grado de equidad y justicia social; d) la diversificación, desconcentración y regionalización de las ofertas académicas para responder a las demandas de personas de diferentes procedencias sociales y entornos culturales; e) la implementación de nuevos sistemas de enseñanza-aprendizaje apoyados en currículos flexibles; f) el fortalecimiento de la articulación entre los distintos niveles educativos; g) el desarrollo de la investigación científico-técnica y la innovación en función de las prioridades regionales y nacionales, vinculada a la perspectiva del desarrollo sustentable; h) la oferta de un posgrado más diversificado y de mayor calidad y en nexos con la investigación; el incremento del trabajo extensionista de conjunto con las comunidades; i) el mejoramiento de la calidad de la formación de los docentes e investigadores; j) la participación de la comunidad universitaria en la gestión institucional; y k), el desarrollo de sistemas de evaluación y acreditación pertinentes.

En este contexto, aparece como una variable de gran impacto en el desarrollo universitario: la transformación de los modelos de gestión, que siguen manteniendo rasgos de tradicionalismo y obsolescencia en muchas IES. Es por ello que para enfrentar las exigencias derivadas del dinámico, turbulento y complejo entorno y del propio sistema universitario en su conjunto se hace necesario el *perfeccionamiento constante de la gestión universitaria institucional*, para que estas cumplan un rol de avanzada, actuando en un medio poco definido y en constantes cambios; es decir, las IES deben estar consciente que deben gestionar en medio de la incertidumbre y de la propia complejidad de los procesos universitarios para elevar su eficiencia y la eficacia. Ello implica un cambio respecto a la manera en que esta se ha venido concibiendo hasta el momento en numerosas instituciones, dejando atrás prácticas obsoletas que ya no son válidas en el siglo XXI por otras, que estén más acordes con el contexto y con las exigencias del entorno actual.

En esa misma dirección, el artículo C, numeral 13 de la Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina señala que: (2008, p. 5)

«Las Instituciones de Educación Superior de la región necesitan y merecen mejores formas de gobierno, capaces de responder a las transformaciones demandadas por los contextos internos y externos. Eso exige la profesionalización de los directivos y una vinculación clara entre la misión y los propósitos de la institución y los instrumentos de gestión.»

Los cambios dinámicos y profundos del entorno han impactado sensiblemente el desarrollo del pensamiento sobre la gestión moderna en las organizaciones, poniendo en crisis muchos de los viejos paradigmas y mostrando las bondades de otros nuevos más acorde a los tiempos actuales. Ante un contexto tan inestable e incierto, hoy el tema de la gestión y dentro de ésta, la planificación está en la agenda de la discusión en muchos sistemas universitarios.

La planificación universitaria es un medio efectivo para contribuir a lograr niveles mayores de calidad, pertinencia y responsabilidad social. Su importancia actual radica en la necesidad que tienen las IES de orientar u reorientar su rumbo actual y futuro en condiciones muy diferentes a la de épocas anteriores, llamando la atención como muchas de ellas, están creando espacios de reflexión para diseñar Estrategias institucionales que orientan el cambio necesario a través de procesos planificados, que obligan a adoptar una posición activa para llevar a vías de hecho esos propósitos y cumplir la misión y la visión. Lo anterior conduce a efectuar un análisis general del papel que juega la planificación de la gestión universitaria como su función primaria, así como de los enfoques y modelos que a través del tiempo han predominado en la práctica institucional en las IES de la región en ese ámbito. Almuiñas señala que:

«La planificación en el contexto universitario no es una práctica reciente, ya que existe desde hace más de 70 años. Al principio, no fue muy complejo abordar esta tarea para las IES de la región, pero poco a poco, a medida que fue creciendo la demanda estudiantil y la oferta académica, aparecieron mayores exigencias, aumentado su complicación. La mayoría de los enfoques de planificación universitaria tienen su origen en el medio empresarial, pero poco a poco se han ido desarrollando y enriqueciendo en las IES a partir del aporte de algunos autores y organizaciones. Los principales enfoques que se han aplicado con mayor auge en ese contexto en el pasado siglo son: recursos humanos - demanda económica o matriz insumo-producto y planificación normativa (década del 60); estimación de la demanda social (década del 70); planificación estratégica (a partir de 1975); planificación prospectiva (a partir de 1980)» (1999, p.21).

Como se conoce, la planificación estratégica es uno de los componentes de la dirección estratégica universitaria, enfoque de gestión que surgió del medio empresarial y ha sido abordada con mucha amplitud por prestigiosos especialistas (Mintzberg, Porter, y otros) y en la actualidad está en pleno desarrollo en la educación superior.

Diversos estudios tratan sobre cómo la dirección estratégica puede contribuir en las IES al mejoramiento de la gestión. Según Mintzberg, dirigir estratégicamente una organización es imaginar, concebir y trazar alternativas para forjar proyectos; lleva implícito tratar de minimizar las incertidumbres, a partir del conocimiento y así reducir el riesgo en la toma de decisiones (1989, p. 274).

La dirección estratégica en las IES concibe el cambio como algo normal en su actuación, exige trabajar con el futuro en la mente y comprender lo vital de la organización y definir sus prioridades de forma dinámica, así como monitorear constantemente el impacto de los resultados en el contexto externo e interno y replantearse, si es necesario, la estrategia actual. Significa visualizar el funcionamiento integral de una IES inmersa en un ambiente determinado; un proceso continuo, sujeto a las influencias del entorno para lograr la excelencia y tratar de responder cabalmente a los diferentes tipos de demandas. No debe verse como un conjunto de conceptos y métodos. Es una combinación de fundamentos y comportamientos personales y profesionales, que tienen significativas implicaciones para el desarrollo institucional y sus proyecciones.

Se puede plantear además, que la dirección estratégica está integrada por un conjunto de procesos que clasifican como estratégicos, que trazan pautas y lineamientos generales para los procesos académicos y de apoyo universitarios. Y precisamente en este contexto, la planificación estratégica es uno de dichos procesos que, entre otros resultados, permite diseñar la Estrategia institucional en las IES.

Sus características principales en el contexto universitario son las siguientes:

- Concibe a la IES como un sistema abierto. La Estrategia institucional diseñada se centra, fundamentalmente, en el impacto de los resultados en el entorno, con una atención preferente a las demandas de los usuarios, sin restarle valor a los aspectos de la eficiencia interna de los procesos universitarios;
- Busca y desea promover el cambio para ajustar el rumbo de la IES lo más rápido posible a las demandas del entorno;
- En el proceso de planificación estratégica se utiliza, preferentemente, información cualitativa actualizada;
- El horizonte temporal del plan o diseño estratégico contempla el corto, el mediano y largo plazos, estableciéndose un orden de jerarquía entre los mismos;
- El proceso exige que las altas autoridades se involucren activamente y se brinde un espacio para la participación y el compromiso de los restantes miembros de la comunidad universitaria

Hace énfasis en las oportunidades del entorno y en las fortalezas internas, tratando de enfrentar amenazas del contexto externo y eliminar y/o atenuar las debilidades intrínsecas. Exige insertar efectivamente al factor humano dentro del proceso, desarrollar una mentalidad de cambio constante y realizar un análisis sistemático de las variables más importantes del contexto. Independientemente de los logros e insuficiencias existentes en el desarrollo de la planificación estratégica, ha crecido con cierta rapidez su empleo en las IES de la región que asumen este enfoque para la planificación universitaria. Es decir, su uso se ha extendido por toda la región latinoamericana y caribeña, ya que ha aumentado la necesidad de contar con estrategias institucionales más pertinentes para enfrentar los retos y las exigencias derivadas de los cambios del entorno, las cuales crecen y se profundizan cada vez más como se planteó anteriormente.

Resulta ineludible que para poder incrementar las capacidades de gestión institucional, entre otros aspectos, es necesario desarrollar modelos, metodologías, técnicas y procedimientos relacionados con la planificación estratégica en las IES. Cada IES debe seleccionar, en ambos casos, el enfoque más pertinente a sus condiciones internas particulares y al entorno que le rodea. Asimismo, debe desarrollar un proceso estratégico de calidad. Cometer un error en la concepción, diseño y operacionalización de dicho proceso no solo traería como consecuencias una seria afectación en la calidad de sus resultados, sino también una pérdida considerable de recursos y del tiempo que exigen el desarrollo de los mismos.

Pero, en la región hay otras vertientes teóricas que matizan la vigencia de la planificación o planeamiento en el ámbito universitario, en especial entre las IES públicas. Estas están a veces relacionadas con el vínculo entre la gestión universitaria y las políticas públicas o políticas estatales. Dos autores de referencia son Luis Felipe Aguilar Villanueva y Oscar Oszlak. Por ejemplo, Aguilar Villanueva, en una de sus obras, puntualiza que, no obstante sus afinidades y complementariedad, los conceptos de planeamiento y estrategia son distintos y su ensamblaje implica un considerable esfuerzo (2006). En algunos países el planeamiento universitario se realiza con frecuencia como una guía para el desarrollo, da lugar a los PDI –Planes de Desarrollo Institucional o *Planos do Desenvolvimento*

*Institucional.* En Brasil, por ejemplo, la legislación vigente pauta que las universidades federales lleven adelante esos PDI por un período determinado y evalúen sus resultados (Ver por caso: Resolución 15/12 Conselho Universitario de la Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Brasil).

Por otra parte, el fuerte crecimiento de la evaluación y acreditación universitaria en casi todos los países latinoamericanos en las últimas dos décadas establece una relación intensa con la planificación de las instituciones. Unidos por el concepto de calidad, formulado en específico para las realidades académicas, la planificación universitaria ha podido tomar a los informes de evaluación y acreditación como puntos de apoyo (Díaz Sobrinho, J., 2009). Puede verse por caso la página web de la Universidad de Playa Ancha en Valparaíso Chile, donde aparecen su Informe de Acreditación Institucional 2012 y su Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2011-2015.

Lo anterior, fundamenta la necesidad de desarrollar más investigaciones en este campo desde diferentes perspectivas de análisis, donde también los elementos de comparación tienen un gran valor. Y precisamente, estos elementos forman parte de los objetivos de la investigación conjunta desarrollada en el caso de las IES que pertenecen a la Red-DEES y al Núcleo Disciplinario de Evaluación Institucional, Planeamiento Estratégico y Gestión Universitaria (ND) de la Asociación de Universidades Grupo Montevideo (AUGM).

A los efectos de este estudio, la planificación universitaria se refiere al proceso organizado mediante el cual se establecen directrices y se definen otros componentes para el desarrollo institucional, por ejemplo, valores organizacionales, objetivos, metas o niveles de logro, estrategias y/o alternativas de cursos de acción, tomando en consideración los fines de la institución, las demandas del entorno y las condiciones de su organización y funcionamiento, las preferencias de sus integrantes y los recursos disponibles, con el propósito de proporcionar un marco de referencia para orientar el futuro de la institución en un horizonte temporal determinado (más de un año). En este caso, se incluyen enfoques vinculados tanto con la planificación estratégica como con aquellos que conciben a la planificación como una guía para el desarrollo y dan lugar a los planes de desarrollo institucional (PDI). En la planificación, no se consideran aquellas Instituciones de Educación Superior (IES) que solamente tienen definidas líneas de gobiernos estratégicas.

Por otra parte, la programación o planes operativos incluye una serie de disposiciones y actividades o tareas sistemáticas materializadas a través de planes, programas o proyectos, que permite, ordenarlas y vincularlas con los recursos necesarios para alcanzar, en un espacio y horizonte de tiempo dado (anual, semestral, trimestral, mensual, etc.), determinados objetivos y metas. Se convierte por tanto, en un instrumento operativo relacionado con la implementación de la planificación.

Sin lugar a duda, la experiencia acumulada durante años ya tiene una significación para poner de relieve los rasgos comunes y diferencias de la práctica de la planificación universitaria, perspectiva que hasta el momento no ha sido abordada a través del análisis comparativo. Es por ello, que a partir del esfuerzo cooperado entre un grupo de IES que pertenecen a la Red-DEES y al Núcleo Disciplinario de Evaluación Institucional, Planeamiento Estratégico y Gestión de la AUGM, se realizó una investigación conjunta que tomó como unidad de análisis a dichas instituciones y como marco contextual a su experiencia más reciente.

# PENSAR LA UNIVERSIDAD EN ESCENARIOS COMPLEJOS. DESAFÍOS PARA EL PLANEAMIENTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN LA REGIÓN<sup>1</sup>

**Adolfo Stubrin**

*Coordinador Núcleo Disciplinar Evaluación Institucional, Planeamiento Estratégico y Gestión  
Universitaria de la AUGM (2010- 2017)*

Planeamiento, planificación o planeación son tres designaciones que connotan sutiles diferencias, pero que apuntan a un instrumento clave: el plan. Desde la vida personal o familiar hasta las grandes organizaciones privadas o públicas, un plan es una acción racional orientada a obtener fines determinados.

La formulación y ejecución de planes es utilizada para contrarrestar o superar algunos vicios típicos en que puede recaer cualquier administración: en primer lugar, el tradicionalismo, una manera de hacer que perpetúa el pasado; en segundo lugar, la rutinización, una reproducción de prácticas cuyo sentido originario se ha olvidado; y, por último, la tendencia a vivir día por día, prescindiendo de la reflexión tanto sobre el pasado como sobre el futuro.

En las organizaciones esos fenómenos son frecuentes y devienen en pérdida de racionalidad e improvisación. Lo que tienen en común es la ausencia de interés en las consecuencias mediatas, la pérdida de control sobre los efectos y proyecciones de la actividad actual.

La política es inherente al planeamiento. A partir de la generalización de la distinción inglesa entre *politics* y *policy* es posible deslindar en la noción de política sus dos aspectos: la lucha por el poder y la acción arquitectónica. Esta última se traduce como política pública. La cuestión del planeamiento universitario se extiende y entrecruza con la política pública en múltiples escalas. El sistema universitario nacional y la universidad autónoma son las dos instancias principales.

Pero, también están las relaciones internacionales en torno a los bloques regionales de integración y la educación superior como conjunto más amplio, que incluye a los institutos terciarios y escuelas superiores técnicas o politécnicas. A su vez, las facultades, departamentos, institutos y otras unidades organizativas básicas de las universidades pueden tener, y de hecho hacen, planes propios de carácter específico.

La multiplicación de esferas y vectores que planifican sobre el mismo campo es hasta cierto punto inevitable y los riesgos de que complique o interfiera las orientaciones racionales sobre la acción humana son altos. El desafío que se crea es la coordinación y alineamiento de esos esfuerzos, la creación de sinergia como resultante de la superación de los juegos de suma cero.

La eficacia del planeamiento depende de dos condiciones necesarias: la capacidad técnica de que se disponga y la legitimidad política con que se desarrolla. Entre las diversas escalas expuestas, la más apropiada para el planeamiento democrático es la que ofrece la universidad. Allí, en torno a sus autoridades colegiadas y unipersonales pueden cumplirse las dos condiciones antes enunciadas: formarse un cuadro administrativo y técnico competente e informado y alcanzarse una inobjetable legitimidad para tomar decisiones que sean aceptadas en las bases de la institución.

Claro que para sostener esa posición habría que superar dos objeciones fundamentales. La primera, tiene que ver con la gobernabilidad universitaria, a la que la sociología organizacional ha puesto como ejemplo de lo que denomina «anarquías organizadas», en referencia a la alta fragmentación interna que las caracteriza. La segunda, objeción se refiere a la posibilidad de que las autonomías se sumen o agreguen unas a otras, proyectando sus aportes a la escala regional y nacional.

Acerca de lo primero, la educación comparada ha sostenido que las universidades son organizaciones atípicas, muy poco asemejables a empresas u oficinas públicas. La peculiaridad de la universidad reside, primero, en su «base pesada», una referencia a la conformación de su trama institucional, en la cual las unidades de base tienen gravitación y objetivos propios. En efecto, las cátedras, departamentos y facultades de una universidad no son como las secciones o dependencias de oficinas y empresas, sus libertades para definir las tareas e imprimirles sellos propios son más amplias que las de sus equivalentes burocráticos o corporativos.

Otro rasgo peculiar de las universidades es su tejido laxo, es decir, la baja integración que suelen presentar entre sí las diversas comunidades disciplinares. Las facultades y departamentos de las distintas especialidades académicas no se acoplan con facilidad; es difícil que logren su unión o asociación para producir bienes comunes o para acordar criterios para la distribución de recursos o para compartir esfuerzos en proyectos interdisciplinarios o transdisciplinarios de largo plazo.

En las universidades, la integración no es una propiedad que se dé naturalmente, sino que hay que conquistarla con paciencia y esfuerzo. El cambio, entre tanto, es difícil de alcanzar, ya que sus impulsores deben sobreponerse a la inercia estructural. Una fórmula eficaz, por lo tanto, debe incluir la participación, la consulta, la argumentación, la presentación de evidencias y el convencimiento previo de los actores internos.

En muchos de nuestros países, los planes de desarrollo institucional de las universidades públicas vienen asociados a los ejercicios de evaluación institucional y los de evaluación para la acreditación de carreras, programas e instituciones; ese vínculo reside, en un primer momento, en que esos ejercicios, si están bien ejecutados, proveen descripción rigurosa, recopilación y uso de información relevante, sondeo e intercambio de opiniones, contraste de la realidad con modelos aceptados y la reafirmación de valores, sentidos y misiones. Esos elementos son requisitos fundamentales para el planeamiento. En el segundo momento, un planeamiento que se precie no puede prescindir de una evaluación de sus logros, resultados e impactos y requiere, por ende, de un procedimiento formal de análisis que entregue a la comunidad universitaria y al público juicios fundados sobre grados de cumplimiento de los objetivos trazados y de sus efectos transformadores sobre la calidad académica e institucional.

El punto de arranque del planeamiento es tanto el conocimiento sobre el estado actual de la universidad como el deseo de superarlo. Suelen ya no ser las oficinas técnicas las encargadas exclusivas de redactarlos y difundirlos. En la actualidad, el planeamiento corresponde a la colectividad universitaria en general. La metodología definida por un equipo especializado y la coordinación de las tareas son, desde luego, apoyos necesarios. Pero nunca pueden sustituir la participación activa e informada de los sujetos protagónicos de la vida institucional.

Cualquier diagnóstico debe ser un aporte a la racionalidad y el conocimiento de los actores sobre sus propias prácticas. Los métodos cuantitativos y los cualitativos son igualmente valiosos. Lo adecuado es combinar operaciones de investigación basadas tanto en unos como en otros.

La exageración de los datos e indicadores cuantitativos puede derivar, como de hecho está ocurriendo, en los *rankings*, que son simplificaciones propagandísticas cuyo impacto en la opinión pública parece ser alto; pero como referencia para el apoyo de procesos de planeamiento, el aporte cognitivo de los indicadores cuantitativos, desde luego valedero, no es suficiente.

En sentido inverso, los análisis cualitativos o interpretativos puros, que no consideren variables medibles y sus magnitudes correspondientes, pueden llevar a un círculo vicioso y surtir un efecto autocomplaciente o engañoso para las decisiones institucionales.

El desarrollo de una universidad singular implica su crecimiento, pero también la calidad, el cambio y actualización de sus formas de trabajo, la renovación y calificación del personal académico, el incremento de su saber y de las redes de especialistas, la interdisciplina y la transdisciplina, la creciente contribución a la movilidad social, el aporte vigoroso a la economía, la sociedad y la democracia de su entorno y del país, la progresiva integración con el resto del sistema público de enseñanza y una proyección internacional cooperante.

Un conjunto de objetivos de esa jerarquía conforma lo que podemos llamar un «*ideal de desarrollo*», un imaginario deseable que la comunidad universitaria propone construir en un plazo medio, formando o aun remodelando la organización, sus funciones sustantivas y su inserción social. La distancia percibida entre la situación actual debidamente diagnosticada y el deseo de transformarla define una brecha, cuyo cierre sería el fin central de los programas o proyectos que componen el plan.

Los países latinoamericanos comparten una agenda similar de problemas públicos en materia de educación superior. En varios de ellos podemos ver leyes con directrices o lineamientos precisos para orientar la política de inversiones públicas, de evaluación y acreditación, y desarrollo académico. Muchas merecen discutirse, y en la práctica alternan discusiones de adhesión y discrepancia en diversos sectores, lo cual es lógico para toda sociedad democrática. Sería también absurdo que cualquier país trasplante fórmulas utilizadas por otro. Cinco ejes problemáticos podrían extraerse a modo de común denominador en toda la región:

1. La demanda social por educación superior, en particular sobre las universidades, es creciente. Los países con bajas tasas demográficas se plantean horizontes de universalización. En países con alto crecimiento poblacional los frenos a la demanda pueden ser el escaso rendimiento de la enseñanza media o el precoz ingreso de los jóvenes al mercado de trabajo, por lo general informal. El aumento de la cobertura y la diversificación de formatos, contenidos y titulaciones, a mediano plazo, es un objetivo estratégico inexcusable. El sistema debe crecer, pero es preciso contar con un mapa bien elaborado para guiar ese crecimiento.
2. El financiamiento de la expansión entraña serios dilemas. Hay países que municipalizan las universidades, con el riesgo probable de caída de la calidad. Otros admiten y hasta fomentan el surgimiento de una oferta de instituciones privadas que cobran aranceles, y deben desplegar dispositivos rigurosos para controlarlas. De hecho, hay casos nacionales que financian la oferta pública y otros que soportan con dinero público la demanda, es decir, a las familias y sus estudiantes para que puedan sobrellevar el costo de los aranceles. Una combinación de aumento de la oferta pública, control sobre la oferta privada y derechos garantizados a becas integrales para que los jóvenes de sectores o familias vulnerables puedan asistir a las mejores universidades públicas tiene que ser diseñada e implementada con bastante detalle.
3. La complejidad de las universidades reside también en los diversos y simultáneos manejos sobre la misma materia: el conocimiento avanzado. Enseñanza, investigación y la vinculación con el medio social y productivo en sus diversas formas requieren despliegues y repliegues

continuos de un personal académico que puede especializarse en alguna de ellas, pero que en ciertos contextos tiende cada vez más a ejercerlas en forma polivalente. El gobierno y la evaluación nacional de esas facetas suele radicar en sedes diferentes. Cuando existen, los ministerios o secretarías de ciencia, sumadas a las de educación y los programas y mecanismos que de ellos se desprenden, amenazan con generar tensiones, superposiciones y fisuras en las universidades. El diseño estructural y funcional de la o las agencias de evaluación y acreditación es un asunto clave, ya que podría ayudar a la coherencia entre el Estado y el sistema universitario o conspirar en su contra.

4. El pluralismo de comunidades académicas implica desafíos organizativos. En la coordinación interna a cada establecimiento, compuesto por una decena o más de facultades, y el aparato central del Estado las articulaciones puede llegar a ser intrincadas. Las asambleas, consejos superiores y rectorados han prevalecido históricamente sobre las facultades y sus comunidades. Pero también es cierto que las unidades académicas son entidades potentes, con lazos nacionales e internacionales propios. El armado de los circuitos de inversión estatal puede girar en torno a las facultades con el consiguiente efecto centrífugo sobre las autonomías, cuya titularidad corresponde a las instituciones como tales y no puede desarmarse en cada uno de sus componentes. Por otra parte, la autonomía y el cogobierno posibilitan la equidad y armonía de los avances y aportes que cada disciplina debe hacer para realizarse a sí misma y para formar las redes colaborativas de abordajes de los campos de conocimientos emergentes.
5. La movilidad académica ofrece oportunidades para la formación que debe ser incrementada, administrada y distribuida con clara orientación política. El sistema universitario nacional y cada una de las universidades deben conjugarse para cultivar y controlar los flujos de internacionalización, gracias a los cuales las universidades mejorarán su calidad y pertinencia y servirán, a la vez, a las políticas nacionales en torno al conocimiento que ya no podrán ser concebidas y ejecutadas en el aislamiento. El hecho de que un cosmopolitismo de nuevo cuño esté surgiendo en las sociedades y que las universidades sean una de sus expresiones de vanguardia, implica asumir la responsabilidad de que sea un movimiento mundial que lejos de ignorar u omitir a las naciones y los Estados, los reconozca y potencie en más intensas formas de cooperación y solidaridad, comenzando, claro está, por el Mercosur y América Latina.

La Asociación de Universidades Grupo Montevideo lleva adelante desde 1991 un trabajo colaborativo entre instituciones de educación superior públicas de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay. En este marco, funciona desde hace más de diez años el Núcleo Disciplinario Evaluación Institucional, Planeamiento Estratégico y Gestión Universitaria (ND). De un tiempo a esta parte, el ND se propuso avanzar en la producción de conocimientos y el intercambio de información entre equipos de gestión con miras a la apropiación colectiva de experiencias y conocimientos.

Con este espíritu y con intención de sumar esfuerzos para enriquecer las actividades desarrolladas, en el mes de octubre de 2012 se estableció un convenio entre la AUGM y la Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior.

Ambas redes contribuyen de manera importante a incrementar la reflexividad de las instituciones miembros y a delinear respuestas para desafíos de la actualidad y el largo plazo. En este sentido, la presente investigación conjunta constituye un valioso antecedente en materia de colaboración interinstitucional y es, a su vez, un paso importante que contribuye a ampliar el horizonte de conocimientos sobre la práctica de la planificación en la región.

# APROXIMACIÓN AL MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL

## LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS IES DE LA REGIÓN

La planificación es la función primaria de la dirección. Se compara con una locomotora de un tren que arrastra y lleva decenas de vagones de organización, de mando o liderazgo, de coordinación y de control. La palabra «planeación», fue introducida en 1875 por el contador alemán Gottschalk.

La planificación, como tal, surge del medio empresarial. En el sistema capitalista nace con más relevancia después de la Primera Guerra Mundial (1920) en Estados Unidos en empresas del transporte automotor (General Motor), en la cual se expresan las primeras experiencias en cuanto a la fijación de objetivos y los medios para alcanzarlos.

Después de la Segunda Guerra Mundial, las grandes empresas empiezan a desarrollar fuertemente el Marketing con visión a corto plazo. En la década del 60 empieza con más sistematización el desarrollo de la teoría y la práctica de la planificación tradicional en las empresas. Ya en 1973, este tipo de planificación es sometida a muchas críticas ante un entorno más cambiante; las previsiones se vuelven poco fiables, pero posteriormente vuelve a tomar fuerza este proceso y fue comprendida como una necesidad ante el dinamismo del propio entorno. Surgen entonces nuevos enfoques no existentes en épocas anteriores que trataron de favorecer la capacidad de reaccionar y adaptarse a las modificaciones externas, la racionalidad tecnológica y económica, así como una nueva cultura entre los miembros de la organización. Otras experiencias diferentes se derivan de los planes y pronósticos a largo plazo en horizontes temporales de 5, 10, 15 y 20 años basados en una economía centralizada, las exigencias sociales y los recursos disponibles para el desarrollo con sus prioridades.

No es extraño tampoco encontrar referencias en muchos textos, discursos y exposiciones, al término «planificación». Sin embargo, no siempre hay una acepción coincidente, clara y precisa del significado del mismo. Como ocurre con muchas otras palabras, términos o categorías, su uso es indiscriminado y arbitrario. Al revisar la literatura existente en torno a la planificación, se encuentran diferentes conceptos, ninguno de los cuales tiene una aceptación generalizada. Veamos primeramente como se define el término por algunos especialistas del medio empresarial.

Miklos y Tello definen a la planificación como «un proceso de reflexión sobre el que hacer para pasar de un presente conocido a un futuro deseado. Este enfoque concede a la planificación una connotación más amplia: la creación» (1993, pp. 13,14).

Evans y Lindsay definen a la planificación empresarial como «la base de todas las actividades gerenciales: organización, dirección y control. Es el proceso mediante el cual se determinan las metas y objetivos y se escogen acciones para alcanzar los resultados (...). Es el punto de partida para garantizar que se genere un concepto de calidad total» (1995, p. 142).

Mintzberg considera que «la planificación permite la coordinación de las actividades, asegura que se piense en términos de cómo sus acciones actuales impactarán el futuro; formaliza las actividades de toma de decisiones y control a través de la organización» (1994, p. 2). Stoner en su libro «*Administración*» considera que planificar «es establecer las metas correctas y después elegir los medios correctos para alcanzar dichas metas» (1997, p. 196). Koontz y Weichrich en su libro «*Administración. Una perspectiva global*», consideran que «planear incluye seleccionar misiones y objetivos y las acciones para alcanzarlos, requiere tomar decisiones, es decir seleccionar entre diversos cursos de acción futuros» (2004, p. 117).

Específicamente, en las universidades de América Latina, el tema de la planificación tampoco es nuevo, siempre ha existido. Los esfuerzos por planificar formalmente se remontan al menos 50 años atrás, aunque con planes normativos incipientes, pocos estructurados y en forma de programación, fundamentalmente, en los ministerios, viceministerios, direcciones, departamentos estatales y en algunas instituciones universitarias. Ha tenido un largo período de ascenso, descenso y hasta de crisis. Sin embargo, en la medida en que el entorno ha cambiado y los retos han crecido en complejidad, más necesario se ha hecho un cambio en su concepción, fundamentación y práctica.

Almuiñas señala que la planificación universitaria es:

Un proceso que forma parte de una variedad de actividades de toma de decisiones en una universidad, por lo tanto hay que verla como parte integral de la toma de decisiones institucionales, y no como algo separado; está muy vinculada con la satisfacción tanto de las necesidades sociales como del interior de la propia institución, incluyendo las del hombre. Es un proceso continuo, político, sistemático, reflexivo, participativo, crítico y autocrítico, instructivo, flexible, integral y orientador, que promueve el cambio y que precede y preside la acción (1999, p.14).

En este caso, la planificación se convierte en un medio efectivo para dar respuesta a diferentes tipos de necesidades sociales dinámicas que constituyen la esencia del rol fundamental de la universidad dentro de la sociedad. Estas necesidades se manifiestan, entre otros, en los ámbitos económico, social, político, demográfico, científico - tecnológico, cultural y ambiental. El objetivo básico de la misma es contribuir favorablemente en la toma de decisiones que permita trazar una estrategia general de cambio para dar respuesta a dichas necesidades sociales actuales y futuras y transformar conscientemente el entorno con altos niveles de eficiencia, pertinencia y calidad en sus procesos y resultados. Otro de los objetivos de este proceso es el desarrollo del potencial de las personas que laboran en la universidad en un sentido amplio e integral.

Por otra parte, la planificación centra su atención en diferentes procesos universitarios que deben ser proyectados a partir de acciones efectivas y que se encuentran en el interior de la institución con características y particularidades propias (docencia, investigación, extensión, recursos, actividad de dirección, etc.), mismos que tienen a su vez una estrecha relación dinámica entre sí y con las necesidades sociales y los objetivos institucionales. Llevar a cabo el proceso de planificación en una universidad exige además de un método científico, debidamente argumentado en donde intervienen muchas disciplinas, que brinde solidez a las acciones propuestas para lograr los objetivos planteados y transformar el objeto deseado. Esto implica no solo el conocimiento de la *teoría para planificar el objeto*, sino también de la *teoría general de la planificación universitaria*. Asimismo, la ejecución de dicho proceso demanda determinados medios (recursos, etc.) y formas que se materializan en determinados espacios (nivel estratégico, táctico y operativo) y tiempos diferentes. Por último, es una actividad que debe ser permanente y que necesita ajustes a través de un seguimiento y evaluación sistemática del rumbo de una universidad.

Casi todas las universidades cuentan con instancias dedicadas de forma exclusiva o parcialmente, a la planificación. En la actualidad, la planificación es una necesidad insoslayable: si no posee rumbo y una visión de futuro, posiblemente se convierta en un barco a la deriva, aun cuando sus «líderes y la tripulación correspondiente» desarrollen al máximo sus capacidades de intuición; además el riesgo del peligro de la improvisación y la inmediatez siempre estaría latente. Y aquí se cumple lo que planteaba Séneca; «No hay un viento favorable para quien no sabe para dónde va» (tomado de Xerox, s/f). Por ello, todas las instituciones universitarias necesitan cambiar actualmente la forma y manera

de planificar, y abandonar los esquemas tradicionales obsoletos que en una época fueron válidos, donde predominaba la estabilidad, el predominio de la dimensión, el tamaño de una universidad y la experiencia anterior en la gestión, como elementos de influencia en el éxito que se tenía, pero que desde hace algún tiempo ha quedado atrás, es decir, ya cumplieron su rol.

Almuiñas (1999, pp. 16,18) expone, de forma muy sintética, algunos enfoques clásicos de la planificación aplicados en la educación superior. A saber:

- a) el enfoque basado en la *estimación de la demanda social* que tiene su basamento principal en la previsión de la posible demanda estudiantil.
- b) el enfoque de *recursos humanos – demanda económica - o matriz de insumo - producto*, que centra su atención en la determinación de los recursos humanos –cantidad y tipo de profesional - que son necesarios formar.
- c) el enfoque de la *planificación normativa* basada en la conformación de una norma en la que la educación superior es concebida como un sistema cerrado. Esa norma se concibe como estado óptimo a alcanzar en los próximos años.
- d) el enfoque de la *planificación prospectiva*<sup>1</sup>, que se fundamenta en el diseño de los futuros posibles, para luego identificar el más factible que sirve de marco de referencia para la acción en el presente. El futuro se concibe no sólo como una tendencia continua de la historia – tendencias fuertes - sino también como un resultado de la presencia de gérmenes de cambios que pueden ser detectados en el presente y que impactan en el desarrollo de la educación superior, posibilitando posteriormente intervenir y reorientar el rumbo a través de la formulación e implementación de estrategias y acciones prioritarias.
- e) *el enfoque de la planificación estratégica*: es un proceso que tiene como uno de sus objetivos básicos asegurar el crecimiento y la sobrevivencia a mediano y largo plazos a través de niveles mayores de eficiencia general.

La UDUAL señaló que la planificación universitaria en América Latina ha transitado por siete etapas comprendidas entre 1950 – 1996: 1) planificación normativa (1950- 1964); 2) Planificación prospectiva (1965- 1975); 3) análisis costo- beneficio (1976- 1980); 4) incipiente planeación estratégica y programación presupuestaria (1980- 1985); 5) planeación estratégica situacional (1986- 1990); 6) calidad total y planeación estratégica situacional (1990- 1995); y 7) dirección estratégica y planeamiento estratégico situacional (1996).

La *planificación estratégica* es uno de los enfoques más populares y predominante en una gran parte de las organizaciones, entre las que se incluyen las del contexto universitario. Ha adquirido una gran importancia al convertirse en una de las herramientas que permite direccionar el cambio en la educación superior y posibilita las transformaciones necesarias que impone tanto el entorno turbulento e incierto en un mundo globalizado como los grandes retos que tiene que cumplir para responder a las exigencias de la sociedad. A través de la misma, se puede influir en el futuro, aproximarnos mejor en el conocimiento de la realidad imperante en el contexto externo e interno, identificar los posibles resultados a alcanzar y las prioridades, entre otros aspectos.

---

1 La prospectiva es una metodología de alcance medio que se utiliza para diseñar alternativas de futuros y seleccionar dentro de ellos, el más factible. En este caso se apoya en determinados métodos y técnicas cuantitativas y cualitativas (Almuiñas, 1999, p.23).

Ferriol señala que:

(...) En las etapas identificadas por la UDUAL se aprecia que es en la cuarta etapa, donde tiene la planificación estratégica un incipiente desarrollo en la educación superior en América Latina (...) En la segunda mitad de la década de los noventa del pasado siglo y hasta la actualidad ha continuado su aplicación en las universidades, con avances, pero también con momentos de estancamiento, o sea el proceso de su desarrollo no ha sido lineal y ascendente, sino en un grupo importante de instituciones y organismos nacionales de educación superior ha avanzado, profundizándose en las metodologías y convirtiéndose en herramienta de trabajo, incluso en no pocas se dan pasos más acelerados hacia la dirección estratégica. Por ello, su aplicación no ha sido sistemática debido a diferentes factores, entre los cuales se encuentran: (a) en una parte de los grupos y estructuras universitarias no hay conciencia de su necesidad, y por tanto no se percibe como oportunidad para las mismas; (b) a pesar de los llamados de las conferencias internacionales de educación superior, como las tres últimas de IESALC-UNESCO, para que las universidades lleven a cabo su gestión, de manera más contextualizada y en correspondencia con las exigencias del entorno, aún no se ha logrado lo deseado y necesario, debido, entre otros elementos, a las complejidades de sus procesos, sus estructuras heterogéneas, la diversidad de programas académicos que se desarrollan, la insuficiente cultura emprendedora desde el punto de vista de la gestión, la resistencia al cambio que es inherente a muchas de ellas por la propia manera de actuar y pensar tradicionalista imperante, entre otros (2011, pp. 27, 28, 29).

Según Almuñás y Galarza la planificación estratégica:

Es un proceso que tiene como objetivo principal, diseñar la Estrategia institucional<sup>2</sup> para dar respuesta a diferentes tipos de demandas actuales y futuras (económicas, sociales, políticas, demográficas, científico-tecnológicas, educativas, culturales y ambientales), y transformar, conscientemente, el entorno con altos niveles de pertinencia y calidad en los resultados de los procesos universitarios. Así, se convierte en una herramienta de gestión efectiva, de progreso y de mejora continua, que pone en el centro de atención a la misión y la visión de futuro institucional, las cuales se apoyan en los valores organizacionales. Y precisamente, estos tres componentes que integran su marco filosófico y son la brújula de una universidad, ya que expresan las principales prioridades y lo más importante de la vida institucional (2014, p. 48).

Los autores mencionados la definen como:

Un proceso continuo, sistemático, reflexivo, participativo, crítico y autocrítico, formativo y de aprendizaje, flexible, integral y orientador, que promueve el cambio, y precede y preside la acción para la toma de decisiones. Su estructura metodológica está integrada por varios momentos, que vinculan el pasado, el presente y el futuro. Se apoya en flujos de informaciones externas e internas pertinentes, y busca alcanzar determinados objetivos institucionales, utilizando adecuadamente los recursos disponibles, y considerando la cultura organizacional, entre otros elementos. Su diseño se estructura sobre la base de determinadas demandas, que exigen determinar sus objetivos y resultados (plan estratégico, mejoramiento del trabajo en equipo y de la comunicación, actores más

---

2 Del proceso de planificación estratégica se derivan otros resultados que le otorgan al mismo otros valores.

capacitados y otros), y a partir de ahí, definir los insumos necesarios (factor humano, sistemas técnicos, metodologías, normativas, estructuras, otros), que son necesarios asegurar y, que después, se transforman hasta alcanzar las salidas definitivas del proceso (resultados e impactos reales). (*Ibidem*).

Planificar estratégicamente en una universidad no es elaborar un plan voluminoso, que no motiva su lectura ni el compromiso de las personas, y que con seguridad variará, debido al dinamismo y la incertidumbre del entorno; quizás, lo más importante es el aprendizaje individual, colectivo y organizacional que se deriva del proceso, eso es lo que realmente permanecerá en las personas como conocimientos y habilidades. Tampoco significa imponer la visión de los directivos, ni la suma de muchos planes de las unidades académicas-administrativas, sino el proceso debe concebirse como una responsabilidad de todos y para todos. Además, no es un proceso discontinuo, por el contrario, lo esencial, después de formulada la Estrategia, es comunicarla a todos los miembros y unidades, darle seguimiento y controlarla, para que, en caso necesario, proceder a ajustarla.

Según Samoilovich «las instituciones están mejorando sus prácticas de gobierno como resultados de los estímulos del contexto y por decisiones propias. Estas innovaciones están contribuyendo a una mejor gobernabilidad» (2008, p. 5). Este propio autor considera:

La clave de la gobernabilidad radica en una planificación estratégica (...) Este no ha sido un proceso lineal, más bien ha habido procesos de encanto y desencanto con la planificación estratégica, ahora, «¿Por qué fracasan y han fracasado ejercicios de planificación estratégica? La principal razón no es técnica (...) En una universidad la posibilidad de los directivos de afectar recursos y reasignar personal es muy limitada. Las universidades son entidades complejas, integradas por grupos de profesionales con una propia identidad y unidades académicas; cada una con su propia historia, programas de enseñanza a distintos niveles, etc. Cuanto mayor es su tamaño y mayor el espectro de disciplinas, mayor es su complejidad (*Ibidem*, p. 21).

Almuñas ratifica la importancia de la planificación estratégica para las universidades cuando señala:

Contar con una Estrategia bien fundamentada es una condición necesaria de la dirección estratégica para la calidad, es encontrar la orientación correcta de una universidad con relación a su entorno. No se puede pensar en la implementación y menos aún en el control, si no se diseña la Estrategia a través de un proceso de calidad para concebir y poner de relieve en ella los elementos más importantes y prioritarios para el desarrollo futuro de la institución. Lo importante es iniciar y avanzar en los procesos de su implementación y control, para lograr la retroalimentación necesaria (...) Lamentablemente, muchos sistemas de evaluación institucional actualmente en las universidades clasifican como clásicos, se mantienen estáticos por mucho tiempo, son reactivos, se alejan de las exigencias del mundo cambiante, y no reflejan en sus indicadores en su totalidad la esencia y el contenido de la Estrategia y por tanto, no están acoplados con el sistema de control estratégico institucional (2011, pp. 5, 6).

Uno de los factores que afecta la calidad del proceso de planificación estratégica está vinculado con lo difícil que es cambiar la cultura universitaria, donde en muchas organizaciones ha primado la lentitud para enfrentar las dinámicas demandas del entorno. O sea, el factor humano y su comportamiento, los valores, las creencias y actitudes son factores decisivos en el éxito del diseño, implementación y control de la Estrategia. Lamentablemente, su inserción efectiva en el proceso de

planificación estratégica en la educación superior aún no es una realidad, y por eso, actualmente es el principal reto que tienen los directivos universitarios en este ámbito.

En el «Manual de Procesos» editado por la Revista española «Universitas» de la Universidad «Miguel Hernández de Elche», se señala que:

Los procesos conscientes universitarios suelen clasificarse de la manera siguiente a) *procesos estratégicos*, aquellos que implican el establecimiento de lineamientos, políticas y pautas generales de actuación para toda la organización, facilitan recursos que influyen directamente en su ejecución y tributan al análisis del funcionamiento del sistema establecido con el fin de proceder a su mejora continua; b) *procesos fundamentales o académicos*, los que están directamente ligados a la realización de los trabajos o actividades principales que constituyen el núcleo central de la organización; c) *procesos auxiliares o de apoyo*, aquellos que sirven de apoyo para la realización de los procesos estratégicos y fundamentales (recursos humanos, informáticos, económico-financieros, inversionistas y constructivos, etc.) (2010, p.6).

Específicamente, la planificación estratégica clasifica como un proceso estratégico, en tanto la Estrategia institucional diseñada o plan estratégico contiene las transformaciones principales, que en forma de objetivos estratégicos y metas, se convierten en guías, políticas y orientaciones para los procesos fundamentales o académicos (docencia, investigación, extensión) y de apoyo. Este enfoque de planificación se ha convertido en un elemento integrante de un sistema de dirección más amplio denominado «*dirección estratégica*», que incluyen además otros dos componentes: la implementación y el control estratégico.

Los retos y exigencias del entorno y el incremento de la comprensión de la planificación estratégica en la educación superior han obligado a que continúe su desarrollo paulatino para responder a las dinámicas exigencias del entorno internacional, regional y nacional. Se han realizado esfuerzos en la aplicación de la planificación estratégica para definir o reorientar el rumbo de la educación superior en países como Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, Nicaragua, Paraguay, Perú, Uruguay y otros.

Lo expuesto hasta aquí manifiesta una clara problemática de la planificación estratégica en las IES, que se expresa en el enfrentamiento entre lo instrumental y lo conceptual, lo cuantitativo y lo cualitativo, la tecnología y el factor humano. Hace algún tiempo, la innovación en la planificación estratégica universitaria no era una necesidad tan prioritaria para el desarrollo institucional como lo es actualmente. Si esto es verdad, hoy una de las metas importantes a lograr se ha desplazado hacia el aumento de la capacidad de gestionar más eficiente y eficazmente las universidades. Resolver este problema demanda más investigación, más formación, más compromiso de directivos y docentes con su perfeccionamiento, y en definitiva, más aprendizaje organizacional.

Almuiñas señala al respecto:

La experiencia acumulada en la planificación estratégica ganaría en impacto, si se logra una mayor cooperación entre las universidades de la región, al margen de las diferentes realidades de los países, donde se insertan. Se requiere un verdadero esfuerzo para compartir más el conocimiento y el potencial científico y cultural que poseen, y para analizar y elaborar nuevas propuestas orientadas a la solución de problemas importantes que existen y frenan su desarrollo, y en general, de la gestión universitaria. Lo anterior, refuerza la necesidad de fortalecer la cooperación universitaria a tono con el proceso de

internacionalización de la educación superior que hoy se está viviendo, donde salta, a la luz, las redes, que propicien lograr un mayor nivel de convergencia de los sistemas universitarios entre los países de la región (2014, p.10).

Ya son cada vez más los directivos y académicos que están convencidos que la creación y fortalecimiento del trabajo en redes, como centros de conocimientos y de aprovechamiento común de los beneficios resultantes, es una oportunidad para las universidades; es un modelo organizativo para el desarrollo institucional, que posibilita la articulación de los sistemas nacionales y la internacionalización, y que se sustenta en la solidaridad, el respeto mutuo y la credibilidad.

## OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

El objetivo general de la investigación es *caracterizar el cuadro de situación sobre el grado de avance de la planificación universitaria en el conjunto de instituciones estudiadas*. Más específicamente: 1) identificar y analizar las similitudes y diferencias más relevantes en la práctica de la planificación universitaria en las instituciones participantes, haciendo énfasis en sus marcos conceptuales, legales, normativos y funcionales influyentes y en el proceso para la elaboración del plan estratégico o de desarrollo institucional y los resultados del mismo; 2) diseñar un conjunto de estrategias orientadas al mejoramiento de la práctica actual de la planificación estratégica en las instituciones estudiadas y en general, de la región; y 3) proponer una agenda de futuras investigaciones y debates para el progreso de la planificación universitaria en América Latina y fomentar el avance del conocimiento en dicho ámbito.

La estrategia metodológica se estructuró en varios momentos que guiaron su desarrollo. Teniendo en cuenta el marco teórico-conceptual relacionado con el objeto de estudio y de amplio dominio por parte de los equipos de trabajo que coordinaron por ambas redes el estudio, se determinaron, primeramente, un conjunto de dimensiones, variables e indicadores de comparabilidad, que permitieron posteriormente, interpretar, yuxtaponer y comparar, simultáneamente, las unidades de análisis (IES participantes) para obtener una caracterización general sobre las similitudes y diferencias de la práctica de la planificación universitaria y su relevancia en esos contextos específicos y en consecuencia, proponer algunas recomendaciones que confluyan para la mejora de la situación de la planificación universitaria en las IES del conjunto estudiado y en general, de la región. El marco temporal correspondiente al análisis comparativo de la experiencia más reciente se ubicó en el período 2010-2015.

La investigación incluyó la participación de 24 universidades: RED-DEES (13) y AUGM (11), correspondientes a Argentina (6), Bolivia (1), Brasil (1), Chile (2), Cuba (9), Ecuador (1), Nicaragua (2), Paraguay (1) y Uruguay (1), según el siguiente detalle:

**Tabla 1. IES participante en el Proyecto según red de pertenencia**

RED-DEES		AUGM	
1	Universidad de La Habana (UH) – Cuba		Universidad de la República (UdelaR) – Uruguay
2	Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas (UCLV) – Cuba		Universidade Federal do Paraná (UFPR) – Brasil
3	Universidad de Ciego de Ávila (UNICA) – Cuba		Universidad Nacional de Cuyo (UNCUYO) – Argentina
4	Universidad de Cienfuegos (UCF) – Cuba		Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER) – Argentina
5	Universidad de Holguín (UHO) – Cuba		Universidad Nacional del Litoral (UNL) – Argentina
6	Instituto Superior de Diseño (ISDI) – Cuba		Universidad Nacional de Rosario (UNR) – Argentina
7	Universidad de las Ciencias Informáticas (UCI) – Cuba		Universidad Nacional del Nordeste (UNNE) – Argentina
8	Universidad de Pinar del Río (UPR) – Cuba		Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación (UPLA) – Chile
9	Universidad de Sancti Spíritus (UNISS) – Cuba		Universidad de Santiago de Chile (USACH) – Chile
10	Universidad de Managua (UdeM) – Nicaragua		Universidad Nacional del Este (UNE) – Paraguay
11	Universidad Nacional de Ingeniería (UNI) – Nicaragua		Universidad Mayor, Real y Pontificia San Francisco Xavier de Chuquisaca (USFX) – Bolivia
12	Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTref) – Argentina		
13	Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC) – Ecuador		

El tipo de investigación desarrollada es de carácter exploratoria y descriptiva, bajo un enfoque no experimental y un diseño transversal o transaccional<sup>4</sup>; con apoyo del enfoque cuantitativo - cualitativo. Se aplicaron métodos empíricos (análisis documental, encuesta vía cuestionario). Algunas de las

<sup>4</sup> Se toman datos exclusivamente en un solo momento y en un tiempo único, para describir las variables y analizarlas, sin manipulación (Hernández y otros, 2010, p.151).

fuentes documentales para el desarrollo de esta investigación fueron: leyes, reglamentos, estatutos, informes institucionales, planes estratégicos o de desarrollo institucional de las IES participantes, entre otros. Asimismo, se aplicó un cuestionario a las IES participantes titulado «Guía para los reportes institucionales».

La Guía se estructuró en tres partes:

- **Parte I. Datos generales sobre la institución** (Datos varios - Tipo de IES - Año de creación - cantidad de estudiantes y profesores en 2014 - principales políticas nacionales<sup>5</sup> en el ámbito de la ES con impacto en el desarrollo futuro de la institución).
- **Parte II: Actividades de planificación y de programación en las IES** (Actividades de planificación y programación según áreas y frecuencia - Institucionalización de la función de planificación - Orientaciones sobre la planificación y su importancia - Estructura, característica y funciones de las unidades/áreas centrales de planificación - relación de la planificación con la evaluación y acreditación - sistemas de información - uso de la información - Enfoques sobre la planificación - Instrumentos de gestión para la planificación).
- **Parte III: Plan estratégico o plan de desarrollo institucional** (Valoraciones generales sobre las actividades de planificación estratégica - Valoraciones sobre el plan estratégico o plan de desarrollo institucional - Evaluación de logros e insuficiencias en la planificación estratégica o planificación del desarrollo institucional - Estrategias orientadas al mejoramiento de la práctica actual de la planificación en su institución).

El caudal de información es amplio y valioso, lo que permitió la cuantificación y categorización de variables cualitativas con fines de lograr una comparación más precisa entre las unidades de análisis. En muy pocos casos, no se reportó la información solicitada (S/D).

La lógica de la presentación de la información cuantitativa se estructura en dos momentos: primeramente, se presenta una descripción general de la variable identificando la IES y el país correspondiente; posteriormente, se presenta una lectura comparada, que contempla la antigüedad y el tamaño de la institución. Se asumió una categorización según las variables «año de creación» y «tamaño» (cantidad de estudiantes) *ad hoc* en función de las IES consideradas en el estudio. A saber:

- *Año de creación*: Históricas (anteriores a 1970) - Consolidadas (creadas entre 1970 y 1985) - Nuevas (posteriores a 1985).
- *Tamaño*: Pequeñas (con menos de 5.000 estudiantes) - Medianas (entre 5.000 y 15.000) - Grandes (con más de 15.000).

Independientemente de los rótulos con que se denomina cada categoría, se trata de agrupamientos *ad hoc*, porque con independencia de lo que usualmente pueden considerarse instituciones universitarias pequeñas o grandes -por ejemplo- esto es diferente en cada país; en especial, dentro del caso latinoamericano cuya diversidad de escala poblacional es significativa. Respecto del corte temporal, si bien existen diversas segmentaciones basadas en criterios históricos de creación de IES, se ha definido la categorización consignada más arriba dado que se corresponde, de manera más pertinente, con el universo de instituciones participantes en la investigación; ello, tiene cierta vinculación con la historia político universitaria de la región y, además, permite una distribución de los casos que habilita su posterior comparación.

Ambas categorizaciones consideradas, de manera simultánea, permitieron distribuir relativamente bien todas las IES participantes, con excepción de los extremos vacíos, porque -como es esperable- no hay instituciones históricas pequeñas ni nuevas que sean «grandes» (ver Tablas 2 y 3).

<sup>5</sup> Cada IES debía indicar un máximo de 4 políticas.

**Tabla 2. Distribución de IES participantes según clasificación por año de creación y tamaño**

	Pequeñas	Medianas	Grandes
<b>Históricas</b>	-	UCLV (Cuba)	UH (Cuba) UDELAR (Ur) UFPR (Br) UNL (Arg) UNCUYO (Arg) UNR (Arg) UNNE (Arg) USFX (Bol)
<b>Consolidadas</b>	UPR (Cuba) UHO (Cuba) UNICA (Cuba) ISDI (Cuba)	UCF (Cuba)	UNER (Arg) USACH (Ch)
<b>Nuevas</b>	UPEC (Ec) UNISS (Cuba) UCI (Cuba)	UPLA (Ch) UNE (Par) UNTREF (Arg) UNI (Nic) UdeM (Nic)	-

La distribución de las IES, en términos cuantitativos, es la siguiente:

**Tabla 3. Cantidad de IES participantes según categorías de comparación**

	Pequeñas	Medianas	Grandes
<b>Históricas</b>	-	1	8
<b>Consolidadas</b>	4	1	2
<b>Nuevas</b>	3	5	-
<b>Total</b>	7	8	10

Como se observa, la distribución por categorías reviste uniformidad: entre 7 y 9 instituciones por cada una de ellas.

## I. POLÍTICAS NACIONALES CON IMPACTO EN LAS IES DEL PROYECTO

La presente sección prescinde de los términos de comparación enunciados para el conjunto de la investigación dado que -como se ha mencionado- en esta oportunidad se comparan las «principales políticas nacionales en el ámbito de la Educación Superior con impacto en el desarrollo futuro de la institución».

Es decir que *las Unidades de Análisis para este punto no son las IES participantes en el estudio, sino los países a los que dichas instituciones pertenecen.*

En segundo lugar, también debe recordarse que las políticas nacionales que se analizan no derivan del criterio de los investigadores, sino que las IES participantes han mencionado que tienen impacto en el desarrollo futuro de sus instituciones (debían indicar un máximo de cuatro políticas).

Este último punto es importante de mencionar dado que la distribución de IES por países no es uniforme. Hay países representados por una institución y otros representados por 9 (como en el caso de Cuba), por lo que puede disponerse de una idea más «representativa» de la situación nacional en aquellos países mayormente representados. Cada país incluye las siguientes IES (Tabla I.1):

**Tabla I.1. IES participantes en el estudio y cantidad según país**

<b>Argentina (6)</b>	Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF) Universidad Nacional del Litoral (UNL) Universidad Nacional del Nordeste (UNNE)Universidad Nacional de Cuyo (UNCUYO) Universidad Nacional de Rosario (UNR) Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER)
<b>Bolivia</b>	Universidad Mayor, Real y Pontificia San Francisco Xavier de Chuquisaca (USFX)
<b>Brasil</b>	Universidade Federal do Paraná (UFP)
<b>Chile (2)</b>	Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación (UPLA) Universidad de Santiago de Chile (USACH)
<b>Cuba (9)</b>	Instituto Superior de Diseño (ISDi) Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas (UCLV) Universidad de Ciego de Ávila (UNICA)Universidad de Cienfuegos (UCF) Universidad de Holguín (UHO)Universidad de La Habana (UH) Universidad de las Ciencias Informáticas (UCI) Universidad de Sancti Spíritus (UNISS)Universidad de Pinar del Río (UPR)
<b>Ecuador</b>	Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC)
<b>Nicaragua (2)</b>	Universidad de Managua (UM) Universidad Nacional de Ingeniería (UNI)
<b>Paraguay</b>	Universidad Nacional del Este (UNE)
<b>Uruguay</b>	Universidad de la República (UdelaR)

Fuente: elaboración propia en base a datos de la Guía para los reportes institucionales.

## Análisis comparativo de las Políticas Nacionales con impacto en las IES del Proyecto

Una primera lectura de las respuestas dadas por las IES participantes nos obliga a recordar que se trata de las principales políticas nacionales en el ámbito de la Educación Superior con impacto en el desarrollo futuro de las instituciones, desde su propia perspectiva, y no, desde la lógica y criterio del investigador.

Una segunda advertencia que debe realizarse es que las respuestas ofrecidas no permiten realizar una conclusión «nacional», ya que no son representativas del país ni pretenden serlo al existir varios países con una única o dos IES participantes en la investigación.

Asimismo, se observa que hay casos nacionales con bajo nivel de respuesta habiendo señalado políticas con impacto en una sola dimensión (ver Tabla I.2), sin poder atribuirse este hecho a la inexistencia de otras políticas o bien a un «débil» nivel de respuesta (dado que el relevamiento de la información fue auto-administrado y no es posible determinarlo ni pudo, eventualmente, ser completado a partir de la interacción con cada IES).

**Tabla I.2. Dimensiones incluidas en las respuestas de las IES participantes según país**

Dimensiones	Ar	Bol	Br	Ch	Cu	Ec	Ni	Py	Uy	Total
Posgrado	X		X		X					3
Investigación Desarrollo	X	X		X	X	X	X	X		7
DemocratizaciónInclusión	X	X		X	X	X	X	X		5
DocentesAcadémicos				X	X	X	X			4
Institucional	X			X	X		X	X		5
Evaluación de la Calidad	X			X	X		X	X	X	6
Internacionalización	X				X					1
Financiamiento Presupuesto	X			X	X					2
Regionalización				X	X		X			3
Pedagógico				X	X					2
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	

Fuente: elaboración propia en base a datos de la Guía para los reportes institucionales.

Por último, nótese la diferencia de impacto de las políticas nacionales mencionadas en las distintas dimensiones: la mayor relevancia parece recaer sobre «investigación y desarrollo», la evaluación de la calidad y «democratización e inclusión». Por contrapartida, las dimensiones de internacionalización, financiamiento y presupuesto, regionalización y pedagógicas, no han tenido un lugar relevante en el conjunto de respuestas.

A continuación presentamos un análisis específico de las dimensiones con mayor relevancia desde la perspectiva de las IES<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Para mayor detalle, consultar el anexo del capítulo 1.

## Investigación y desarrollo

Las respuestas de las IES participantes podrían agrupar los países de pertenencia en tres grupos: Un primer grupo, lo constituyen países donde parece existir un proceso de promoción y desarrollo de la ciencia y la tecnología a nivel general del sistema que tendría incidencia a nivel institucional. Tales son los casos de Argentina, Chile, Cuba y Paraguay en los que se menciona el fortalecimiento de Programas de Ciencia, Tecnología e Innovación (Argentina), la promoción del desarrollo de la Ciencias y la Tecnología (Chile) o el incentivo a la investigación a través de su agencia nacional de CyT (Paraguay). El segundo lo conforman países en los que el impacto es cualitativo, donde la política nacional establece objetivos u orientaciones específicas en el que las IES tendrían una responsabilidad y función, como en Cuba y Ecuador. Por ejemplo en Cuba –entre otros objetivos- se plantea «incrementar los resultados de la investigación – desarrollo y la gestión de la innovación, de manera que desempeñen un papel decisivo en el desarrollo económico y social del país» y «mejorar la visibilidad y los canales de difusión de los resultados de la investigación a nivel nacional e internacional» o en el caso de Ecuador, se podría mencionar el impacto respecto de la necesidad de incrementar la transferencia de conocimientos e innovaciones que contribuyan al desarrollo social o de contribuir a la generación de conocimiento, al rescate y preservación de los saberes ancestrales y de la cultura.

Un tercer caso es representado por Nicaragua, en el que se mencionan acciones concretas a desarrollar institucionalmente derivadas de las políticas nacionales para la educación superior. Así, se menciona, por ejemplo, generar un posgrado en gestión de la innovación o llevar a cabo un programa de formación de investigadores, desde las IES y los productores y empresarios, que favorezca la actualización de conocimientos y el desarrollo de investigaciones multidisciplinarias.

## Institucional

Esta dimensión ha sido referida por las IES de casi todos los países, incluyendo menciones de muy diversa naturaleza según el caso. En ocasiones, se refiere a la creación de nuevas IES como en el caso de Uruguay o a la sanción de una Ley de Educación Superior (Paraguay).

En el resto de los casos, la referencia es hacia mecanismos que han generado transformaciones institucionales en los modos de gestionar la IES: la modalidad de contratos programa (Argentina), la transparencia y rendición de cuentas (Chile), la implementación de la dirección estratégica (Cuba) o la articulación con organizaciones de la sociedad (Nicaragua).

## Evaluación de la Calidad

La creación, implementación y fortalecimiento de los sistemas de evaluación de la calidad o agencias específicas de evaluación y/o acreditación de la calidad es el denominador común de las repuestas realizadas por las IES participantes, significando la incidencia institucional de los mismos. Así, las instituciones de Argentina, Chile y Cuba se refieren a sus sistemas existentes, en tanto que Nicaragua, Paraguay y Uruguay, señalan la influencia de la creación de nuevas agencias.

## Democratización e inclusión

Las respuestas mayoritarias en esta dimensión dan cuenta de iniciativas gubernamentales específicas que tienen incidencia concreta a nivel institucional, las cuales incluyen; (a) la creación de IES para incrementar la cobertura del sistema (en especial, en zonas geográficas sin oferta de educación superior y para sectores sociales tradicionalmente excluidos de la misma); (b) la implementación de

sistemas o programas económicos de apoyo a los estudiantes universitarios –de grado o posgrado–;(c) sistemas de ingreso que favorecen el acceso o bien programas de seguimiento y acompañamiento de los estudiantes que ingresaron. Tales son las referencias sobre esta dimensión realizadas por las IES de Argentina, Chile, Cuba y Paraguay. El caso nicaragüense también se inscribe en esta lógica, aunque –una vez más– es muy preciso al cuantificar los objetivos a alcanzar respecto de la matrícula de estudiantes universitarios o de becas a ofrecer. Al respecto, Ecuador especifica objetivos generales en sintonía con la orientación general del país para la educación: «garantizar el derecho a la educación superior gratuita, inclusiva y con equidad, estimulando el sentido crítico, con calidad y calidez, en base al desarrollo holístico, promoviendo la movilidad estudiantil».

### **El nivel de posgrado**

Respecto del posgrado solo las IES de Argentina, Brasil y Cuba, incluyeron referencias a políticas nacionales que impactan en las IES. En el caso argentino, la referencia central es respecto de la política vigente de acreditación obligatoria y periódica de carreras de posgrado que orienta la acción de las IES. También hay referencias al desarrollo y fortalecimiento institucional que dicha política ejerce. Para el caso de Brasil, la mayor incidencia se produce respecto del reciente Plan Nacional de Educación con vigencia hasta 2024, que incluye metas tanto respecto del aumento de la cantidad de estudiantes de posgrado y consecuentemente, de vacantes ofrecidas (meta 14) como de formación de posgrado, para profesores de la educación básica (meta 16) –en 2024 la mitad de ellos deberá tener nivel de posgrado. En Cuba, también se mencionan políticas que buscan incrementar la formación de recursos humanos a nivel de posgrado, con especial énfasis, en el doctorado, donde aparece el desarrollo de un liderazgo nacional e internacional de los programas doctorales.

## II. ACTIVIDADES DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN EN LA IES

En esta sección, se describirán las respuestas correspondientes a la Parte II de la Guía. Las variables analizadas avanzan en la descripción de los objetivos específicos uno y dos de la investigación: OE 1) «analizar y comparar los contextos, políticas educacionales de cada país, los marcos conceptuales, el proceso para la elaboración del plan y el propio plan resultante, resaltando las similitudes y diferencias más relevantes y sus explicaciones»; y OE 2) «caracterizar el cuadro de situación sobre el grado de avance de la planificación universitaria en el conjunto de instituciones estudiadas.

En ese sentido, en lo que toca al primero de ellos, dado que los contextos y políticas educacionales universitarias ya fueron descriptos en la sección I, a continuación se describirán los resultados del relevamiento relacionados con: el cuadro de situación de la planificación y la programación; el marco conceptual y normativo en el que se desarrollan las políticas de planificación de las IES; la existencia de planes de desarrollo, estratégicos y plataformas de gobierno, que incluyan la planificación; funciones, características y herramientas de gestión de las unidades de planificación; sistemas de información; y la relación entre los procesos de acreditación y evaluación con la planificación.

### Cuadro de situación de la planificación y la programación

En la guía administrada, se diferenciaron la planificación y la programación. Se entiende por planificación al proceso organizado que establece directrices y define los componentes para el desarrollo institucional (objetivos, estrategias y metas), considerando los valores o misión institucional, las demandas del entorno y las condiciones de su organización y funcionamiento interno, y los recursos disponibles. Es un marco de referencia orientador para el futuro de la institución en un horizonte temporal determinado (mayor a un año). Se incluyen enfoques vinculados con la planificación estratégica y, también, aquellos que conciben a la planificación como una guía para el desarrollo institucional. En la planificación, no se consideran aquellas IES, que solamente tienen definidas líneas de gobiernos estratégicas. Por otra parte, la programación incluye una serie de disposiciones y actividades o tareas sistemáticas materializadas a través de planes, programas o proyectos, que permiten ordenarlas y vincularlas con los recursos necesarios para alcanzar, en un espacio y horizonte de tiempo dado (anual, semestral, trimestral, mensual, etc.), determinados objetivos y metas. Se convierte, por tanto, en un instrumento operativo relacionado con la implementación de la planificación.<sup>7</sup>

A continuación, se describen las actividades de planificación y programación según áreas y la frecuencia con las que se realizan (sistemáticamente, de modo irregular o si no se planifica). En la primera tabla, se presentan aspectos sobre la planificación y en la segunda sobre la programación.<sup>8</sup>

Dejando de lado las IES para las que no se encontraron datos, se ve que una proporción muy significativa realizó planificación, de manera sistemática, en todos los aspectos listados en la tabla. Se ve también, son muy pocos los casos en los que no hubo planificación de ningún tipo.

<sup>7</sup> La diferencia entre planificación y programación fue tomada de la presente en la guía para los reportes institucionales administrada a las IES.

<sup>8</sup> Por cuestiones de visualización se invirtió el orden de las variables en la tabla, pero el país y la IES son la variable independiente y las características de la planificación y programación las dependientes.

Tabla II.1. Características de la planificación de las IES en sus diferentes áreas

		País																							
		Arg					Bo	Bra	Chi		Cuba								Ec	Nic	Pr	Ur			
		UNCUYO	UNNE	UNER	UNL	UNR	UNTRF	USFX	UFPR	UPLA	USACH	UNISS	ISDI	UCF	UCI	UCLV	UH	UHO	UNICA	UPR	UPEC	UdeM	UNI	UNE	UDELAR
<b>Gobierno central</b>	Sistemática	-	X	-	X	-	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-	X
	Irregular	X	-	-	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-
	Sin planif	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Docencia</b>	Sistemática	-	X	-	-	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-	X	X	X
	Irregular	X	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Sin planif	-	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-
<b>Investigación</b>	Sistemática	-	X	-	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-	X	X	X
	Irregular	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Sin planif	-	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-
<b>Extensión</b>	Sistemática	-	X	-	-	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-	X	-	X
	Irregular	X	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-
	Sin planif	-	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-
<b>Transferencia</b>	Sistemática	-	X	-	-	X	-	-	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-	X	-	X
	Irregular	X	-	-	-	X	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-
	Sin planif	-	X	X	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-
<b>Presupuesto</b>	Sistemática	-	X	-	-	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-	X	X	X
	Irregular	X	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Sin planif	-	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-
<b>Facultades</b>	Sistemática	-	X	-	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-	X	-	X
	Irregular	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-
	Sin planif	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-
<b>Departamentos</b>	Sistemática	-	X	-	-	-	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-	X	-	X
	Irregular	X	-	-	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-
	Sin planif	-	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-

Fuente: elaboración propia en base a datos de la Guía para los reportes institucionales.

En cuanto a las variaciones de acuerdo a la antigüedad de las IES, se observa que no existen diferencias significativas sobre el tipo y la frecuencia en que se realiza la planificación:

**Tabla II.2. Características de la planificación de las IES según clasificación por año de creación**

		Histórica		
		Histórica	Consolidada	Nueva
La Planificación en el gobierno central se realiza de forma...	Sistemática	7	6	6
	Irregular	2	0	2
	sin planificación	0	1	0
La planificación en docencia se realiza de forma...	Sistemática	7	6	6
	Irregular	1	0	1
	sin planificación	1	1	1
La planificación en investigación se realiza de forma...	Sistemática	7	6	7
	Irregular	1	0	0
	sin planificación	1	1	1
La planificación en extensión se realiza de forma...	Sistemática	7	6	5
	Irregular	1	0	2
	sin planificación	1	1	1
La planificación en transferencia se realiza de forma...	Sistemática	7	6	5
	Irregular	1	0	2
	sin planificación	1	1	1
La planificación presupuestaria se realiza de forma...	Sistemática	7	6	6
	Irregular	1	0	1
	sin planificación	1	1	1
La planificación en facultades se realiza de forma...	Sistemática	7	6	6
	Irregular	1	1	1
	sin planificación	1	0	1
La planificación en los departamentos se realiza de forma...	Sistemática	6	6	5
	Irregular	2	0	2
	sin planificación	1	1	1

Fuente: elaboración propia en base a datos de la Guía para los reportes institucionales.

Ahora, en lo que toca al tamaño de las instituciones, sí pueden observarse variaciones en casi todos los aspectos en favor de las universidades grandes y pequeñas, aunque en este último caso existe una fuerte presencia de universidades cubanas y puede que sea la cultura institucional de ese país antes que el tamaño lo que impacte en el dato correspondiente a las universidades pequeñas:

**Tabla II.3. Características de la planificación de las IES según tamaño**

		Tamaño		
		Pequeña	Mediana	Grande
La Planificación en el gobierno central se realiza de forma...	Sistemática	8	4	7
	Irregular	0	2	2
	sin planificación	0	0	1
La planificación en docencia se realiza de forma...	Sistemática	8	4	7
	Irregular	0	1	1
	sin planificación	0	1	2
La planificación en investigación se realiza de forma...	Sistemática	8	5	7
	Irregular	0	0	1
	sin planificación	0	1	2
La planificación en extensión se realiza de forma...	Sistemática	8	3	7
	Irregular	0	2	1
	sin planificación	0	1	2
La planificación en transferencia se realiza de forma...	Sistemática	8	3	7
	Irregular	0	2	1
	sin planificación	0	1	2
La planificación presupuestaria se realiza de forma...	Sistemática	8	4	7
	Irregular	0	1	1
	sin planificación	0	1	2
La planificación en facultades se realiza de forma...	Sistemática	8	4	7
	Irregular	0	1	1
	sin planificación	0	1	2
La planificación en los departamentos se realiza de forma...	Sistemática	8	3	6
	Irregular	0	2	2
	sin planificación	0	1	2

Fuente: elaboración propia en base a datos de la Guía para los reportes institucionales.

Siguiendo con la misma lógica comparativa utilizada hasta el momento, al observar la programación, se ve que también en este caso la mayoría de las IES la realizaron de manera sistemática, aunque existen algunas, como en los casos de las IES argentinas, que habiendo realizado planificación, realizaron programación con menor frecuencia.

Tabla II.4. Características de la programación de las IES en sus diferentes áreas

La Programación en... se realiza en forma...		País																							
		Arg					BoI	Bra	Chi		Cuba							Ec	Nic	Pr	Ur				
		UNCUYO	UNNE	UNER	UNL	UNR	UNTREF	USFX	UFPR	UPLA	USACH	UNISS	ISDI	UCF	UCI	UCLV	UH	UHO	UNICA	UPR	UPEC	UdeM	UNI	UNE	UDELAR
<b>Docencia</b>	Sistemática	-	X	-	-	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Irregular	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Sin planif	-	X	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Investigación</b>	Sistemática	-	X	-	-	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-	X	X	X
	Irregular	X	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-
	Sin planif	-	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Extensión</b>	Sistemática	-	X	-	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-	X	-	X
	Irregular	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	X	-
	Sin planif	-	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Transferencia</b>	Sistemática	-	X	-	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-	X
	Irregular	X	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-
	Sin planif	-	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Presupuesto</b>	Sistemática	X	X	-	-	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-	X	X	X
	Irregular	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-
	Sin planif	-	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Facultades</b>	Sistemática	-	X	-	-	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-	X	-	X
	Irregular	X	X	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-
	Sin planif	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-
<b>Departamentos</b>	Sistemática	-	X	-	-	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-	-	-	X
	Irregular	X	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-
	Sin planif	-	X	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	X	-	-

Fuente: elaboración propia en base a datos de la Guía para los reportes institucionales.

En cuanto a las actividades programación de acuerdo a la antigüedad de las IES, al igual de lo que se observó para la planificación, no se encuentran diferencias significativas:

**Tabla II.5. Características de la programación de las IES según clasificación por año de creación**

		Tamaño		
		Pequeña	Mediana	Grande
La Planificación en el gobierno central se realiza de forma...	Sistemática	6	6	8
	Irregular	1	0	0
	sin planificación	2	1	0
La planificación en docencia se realiza de forma...	Sistemática	8	6	7
	Irregular	0	0	1
	sin planificación	0	1	0
La planificación en investigación se realiza de forma...	Sistemática	8	6	6
	Irregular	0	0	2
	sin planificación	0	1	0
La planificación en extensión se realiza de forma...	Sistemática	8	6	7
	Irregular	0	0	1
	sin planificación	0	1	0
La planificación en transferencia se realiza de forma...	Sistemática	8	6	7
	Irregular	0	0	1
	sin planificación	0	1	0
La planificación presupuestaria se realiza de forma...	Sistemática	8	6	6
	Irregular	0	0	1
	sin planificación	0	1	1
La planificación en facultades se realiza de forma...	Sistemática	8	5	5
	Irregular	0	0	2
	sin planificación	0	2	1
La planificación en los departamentos se realiza de forma...	Sistemática	8	6	8
	Irregular	0	0	0
	sin planificación	0	1	0

Fuente: elaboración propia en base a datos de la Guía para los reportes institucionales.

En lo que se refiere a la comparación por tamaño, se ve también para la programación una tendencia a favor de las IES grandes y pequeñas, aunque, al igual que para la planificación, el dato de las pequeñas puede tener más que ver con Cuba que con el tamaño.

**Tabla II.6. Características de la programación de las IES según tamaño**

		Tamaño		
		Pequeña	Mediana	Grande
La Planificación en el gobierno central se realiza de forma...	Sistemática	8	6	6
	Irregular	0	0	1
	sin planificación	0	0	3
La planificación en docencia se realiza de forma...	Sistemática	8	5	6
	Irregular	0	1	2
	sin planificación	0	0	2
La planificación en investigación se realiza de forma...	Sistemática	8	4	7
	Irregular	0	2	1
	sin planificación	0	0	2
La planificación en extensión se realiza de forma...	Sistemática	8	5	6
	Irregular	0	1	2
	sin planificación	0	0	2
La planificación en transferencia se realiza de forma...	Sistemática	8	5	7
	Irregular	0	1	1
	sin planificación	0	0	2
La planificación presupuestaria se realiza de forma...	Sistemática	8	4	6
	Irregular	0	1	3
	sin planificación	0	1	1
La planificación en facultades se realiza de forma...	Sistemática	8	2	6
	Irregular	0	2	1
	sin planificación	0	2	3
La planificación en los departamentos se realiza de forma...	Sistemática	8	6	6
	Irregular	0	0	1
	sin planificación	0	0	3

Fuente: elaboración propia en base a datos de la Guía para los reportes institucionales.

En resumen, con relación a la planificación y programación se puede señalar lo siguiente:

- Existe planificación sistemática o irregular en gobierno, docencia, extensión, transferencia, presupuesto y en la mayor parte de las IES y sus facultades.
- Hay mayor tendencia a la planificación en IES de mayor tamaño, pero no se observan diferencias significativas de acuerdo a su antigüedad.
- La programación se da con mayor frecuencia en IES nuevas y de mayor tamaño.

### Marco normativo y conceptual de la planificación

En la Guía se indagó también sobre la normativa que regula la planificación y la existencia o no de un marco conceptual que oriente el proceso planificador. En ese sentido, a continuación, se muestra una tabla con las instituciones en donde ésta se encuentra regulada por su estatuto y, también, de acuerdo a la existencia o no de resolución del consejo superior en la materia.

Las reglamentaciones avanzan definiendo las funciones de las áreas y determinando los lineamientos y procesos operativos y evaluativos de la planificación dentro de las instituciones; determinando estructuras organizativas, sus funciones y la coordinación entre las distintas áreas involucradas; y, también, aprobando la implementación de los distintos planes. En este sentido, se ve en la siguiente tabla que existen situaciones diversas, las cuales combinan la reglamentación en el estatuto y por resolución del consejo superior; en una de las dos instancias; o en ninguna de las dos.

**Tabla II.7. IES con planificación regulada por Estatuto y/o Resolución del Consejo Superior**

		¿La planificación está regulada por el Estatuto?			¿La planificación está regulada por Res del CS?		
		Sí	No	Sin dato	Sí	No	Sin dato
<b>Argentina</b>	UNCUYO	X	-	-	X	-	-
	UNER	-	X	-	-	X	-
	UNNE	-	X	-	X	-	-
	UNL	-	X	-	X	-	-
	UNR	X	-	-	-	X	-
	UNTREF	X	-	-	-	X	-
	USFX	X	-	-	-	X	-
<b>Brasil</b>	UFPR	X	-	-	X	-	-
<b>Chile</b>	UPLA	X	-	-	X	-	-
	USACH	X	-	-	X	-	-
<b>Cuba</b>	UNISS	-	X	-	X	-	-
	ISDI	-	X	-	X	-	-
	UCF	-	X	-	X	-	-
	UCI	-	X	-	X	-	-
	UCLV	-	X	-	X	-	-
	UH	-	X	-	X	-	-
	UHO	-	X	-	X	-	-
	UNICA	-	X	-	X	-	-
	UPR	-	X	-	X	-	-
	<b>Ecuador</b>	UPEC	X	-	-	X	-
<b>Nicaragua</b>	UdeM	-	X	-	X	-	-
	UNI	X	-	-	X	-	-
<b>Paraguay</b>	UNE	X	-	-	-	X	-
<b>Uruguay</b>	UDELAR	-	X	-	-	X	-

Fuente: elaboración propia en base a datos de la Guía para los reportes institucionales.

Por otro lado, teniendo en cuenta la clasificación por año de fundación y tamaño de la institución, si bien el número de casos es muy pequeño como para establecer generalizaciones, se ve una menor tendencia a la reglamentación de la planificación en las IES pequeñas.

**Tabla II.8. Regulación de la planificación en el Estatuto y Resolución del Consejo Superior según tamaño de la IES Arreglar esta tabla con los cambios de las IES cubanas**

	¿La planificación está regulada por el Estatuto?			¿La planificación está regulada por Res del CS?		
	Sí	No	Sin dato	Sí	No	Sin dato
<b>Pequeño</b>	1	6	0	7	0	0
<b>Mediano</b>	4	3	0	5	2	0
<b>Grande</b>	5	5	0	6	4	0

Fuente: elaboración propia en base a datos de la Guía para los reportes institucionales.

**Tabla II.9. Regulación de la planificación en el Estatuto y Resolución del Consejo Superior según clasificación por año de creación de la**

	¿La planificación está regulada por el Estatuto?			¿La planificación está regulada por Res del CS?		
	Sí	No	Sin dato	Sí	No	Sin dato
<b>Histórica</b>	1	6	0	7	0	0
<b>Consolidada</b>	4	3	0	5	2	0
<b>Nueva</b>	5	5	0	6	4	0

Fuente: elaboración propia en base a datos de la Guía para los reportes institucionales.

Por otro lado, se indagó respecto de la existencia de otra normativa que regule a la planificación. En ese sentido, se encontraron respuestas en la UDELAR, UPLA, UNTREF y UFPR; para las cuales se menciona, respectivamente, una comisión programática presupuestaria, los consejos de facultades, el proyecto institucional 1997 de la UNTREF, y el *Regimento Interno da Comissão Própria de Avaliação* de la UFPR.

La existencia de planes nacionales y/o subnacionales (provincias, estados, regiones) considerados por las instituciones para el desarrollo de los propios depende de las particularidades de las realidades nacionales y regionales. En los casos argentino y uruguayo no se señalaron lineamientos a nivel nacional y subnacional que regulen la planificación para todo el sistema nacional; mientras que sí los hay en Brasil, Chile, Cuba, Ecuador, Nicaragua y Paraguay. Las instituciones de Brasil, Chile y Ecuador señalan también la existencia de planes subnacionales. De todos modos, debe tenerse en cuenta que la alusión, en la mayoría de los casos, es difusa e imprecisa, mencionando postulados generales contenidos en leyes o en la Constitución Nacional. Solamente, en el caso cubano, se mencionan Lineamientos Estratégicos vinculados con el desarrollo económico y social que impactan y trazan pautas generales para todas las instituciones de educación superior del país.

**Tabla II.10. Existencia de planes nacionales y/o subnacionales considerados por las IES para el diseño de sus políticas de planificación**

	¿Existe plan nacional de Es?		¿Existe plan provincial regional de Es?	
	Sí	No	Sí	No
<b>Argentina</b>	-	X	-	X
<b>Bolivia</b>	-	X	X	-
<b>Brasil</b>	X	-	X	-
<b>Chile</b>	X	-	X	X
<b>Cuba</b>	X	-	X	-
<b>Ecuador</b>	X	-	X	-
<b>Nicaragua</b>	X	-	-	X
<b>Paraguay</b>	X	-	-	X
<b>Uruguay</b>	-	X	-	X

Fuente: elaboración propia en base a datos de la Guía para los reportes institucionales.

Por otra parte, en lo que respecta específicamente al marco conceptual de la planificación en las instituciones, en la siguiente tabla se muestra el enfoque predominante utilizado según IES y país.

**Tabla II.11. Marco conceptual que orienta la planificación en las IES según país**

<b>Argentina</b>	UNCUYO	Planificación estratégica orientada a gestión por resultados
	UNER	No tiene actualmente plan de desarrollo o estratégico
	UNNE	No especifica
	UNL	Identificación de brechas de desarrollo para reducción de déficit (DCI) y/o desarrollo de capacidades institucionales
	UNR UNTREF	No existe un enfoque predominante Dirección estratégica
<b>Bolivia</b>	USFX	Gestión por resultados
<b>Brasil</b>	UFPR	No especifica
<b>Chile</b>	UPLA	Cuadro de Mando Integral
	USACH	Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton
<b>Cuba</b>	UNISS	Dirección estratégica y dirección por objetivos o resultados
	ISDI	Dirección estratégica y dirección por objetivos o resultados
	UCF	Dirección estratégica y dirección por objetivos o resultados
	UCI	Dirección estratégica y dirección por objetivos o resultados
	UCLV	Dirección estratégica y dirección por objetivos o resultados
	UH	Dirección estratégica y dirección por objetivos o resultados
	UHO	Dirección estratégica y dirección por objetivos o resultados
	UNICA UPR	Dirección estratégica y dirección por objetivos o resultados Dirección estratégica y dirección por objetivos o resultados
<b>Ecuador</b>	UPEC	Modelo de gestión por procesos orientado a resultados
<b>Nicaragua</b>	UdeM	Estrategia económica de la institución
	UNI	Orientado a resultados
<b>Paraguay</b>	UNE	Gestión por objetivos
<b>Uruguay</b>	UDELAR	El enfoque predominante se centra en los planes de desarrollo, administración de los recursos, proyecciones, escenarios, solicitudes presupuestales (quinquenal, anual, rendición de cuentas) al gobierno central e información y estadísticas de estudiantes, egresados, docentes, técnicos, administrativos y de servicio.

Fuente: elaboración propia en base a datos de la Guía para los reportes institucionales.

En la tabla anterior puede observarse que el enfoque predominante en casi todas las IES es la gestión orientada a resultados.

Por otro lado, en el instrumento de recolección de información se preguntó también si ese enfoque era compartido por las altas autoridades de cada una de las casas de estudios y en qué aspectos de la planificación este se evidenciaba. Al respecto, se vio que en todos los casos, el enfoque de planificación predominante es compartido por las autoridades institucionales, siendo referencia en cuestiones de planificación tratadas en el gobierno institucional. También, en ese sentido, se mencionó que la existencia de un enfoque predominante de planificación posibilitó contar con metodologías, procesos de seguimiento y un bagaje conceptual uniformes, lo cual ayudó a una planificación ordenada y coordinada entre las distintas áreas de las IES.

Concluyendo sobre el marco normativo y conceptual, saltan a la luz un conjunto de planteamientos:

- En cuanto a normativa, existen cuatro tipos de situaciones: IES con regulación en su estatuto y por resolución del consejo superior; IES con regulación sólo en el estatuto; con regulación solo por resolución del consejo superior; o sin regulación en ninguno.
- Se presenta una menor tendencia a la regulación de la planificación en IES de menor tamaño.
- En todas las IES se toman en cuenta los planes nacionales para la planificación, con las excepciones de Argentina y Uruguay.

- Los planes subnacionales influyeron solo en los casos brasileño, chileno y ecuatoriano.
- El marco conceptual predominante es la dirección estratégica.
- En todos los casos, el marco conceptual es compartido por las altas autoridades. Este permitió unificar metodologías, proceso de seguimiento y bagaje conceptual de la planificación.

### **Planes de desarrollo, planes estratégicos y programas de gobierno en las IES**

El enfoque estratégico y el enfoque de desarrollo tienen en común la definición de una situación ideal a alcanzar en un período de tiempo correspondiente al mediano o largo plazo. Este es uno de los aspectos que los diferencia de la programación de actividades, más relacionadas con la gestión cotidiana de las IES en un horizonte temporal de corto plazo. Sin embargo, más allá de los puntos de contacto entre ellos, para una mejor lectura de los datos presentados a continuación, conviene marcar una diferencia entre los planes estratégicos y los planes de desarrollo: el primero, apunta a la transformación en función de una situación deseable de todos los procesos y funciones de la institución; mientras que el otro, tiende a la identificación de aspectos particulares, en donde se busca realizar una transformación o innovación.

En ese sentido, en la Guía se indagó también sobre la existencia de iniciativas de planificación, tanto en las áreas centrales como en las facultades. Se solicitó a las IES participantes que mencionaran si contaron en el período analizado con planes de desarrollo, planes estratégicos y/o programa de gobierno rectoral en materia de desarrollo. También, se solicitó lo mismo pero en relación con las facultades o departamentos, solo que, en ese caso, el plan de gobierno correspondía al decano o director. Al respecto, siempre que la respuesta fue afirmativa, existió coincidencia en destacar la importancia de la planificación, ya sea se trate de acuerdo en la línea de planes de desarrollo, estratégicos o de iniciativas incluidas en los programas de gobierno.

En la siguiente tabla se muestra la existencia de iniciativas de planificación en las áreas centrales de las universidades. En esa línea, al comparar planes de desarrollo y planes estratégicos, se ve que existen cuatro situaciones que agotan el abanico de combinaciones posibles: 1) IES que manifiestan haber tenido plan de desarrollo y plan estratégico, como los casos de la Universidad Federal de Paraná, la Universidad de Santiago de Chile, la Universidad Politécnica Estatal de Carchi, la Universidad Nacional del Este y la Universidad de la República; 2) IES que solo disponen de un plan estratégico, como todas las IES cubanas, la Universidad Nacional de Cuyo, Universidad Nacional del Nordeste, la Universidad de Playa Ancha, la Universidad de Managua y la Universidad Nacional de Ingeniería; 3) IES solo con plan de desarrollo, como la Universidad Nacional del Litoral y la Universidad Nacional de Rosario, y 4) IES que no contaban con ninguno de los dos, como los casos de la Universidad Nacional de Entre Ríos y de la Universidad Nacional de Tres de Febrero. Esta última, señaló que aplica un enfoque de dirección estratégica, cuyos cursos de acción, hasta el momento, no tienden a quedar documentados, pero que funcionan como un marco de sentido para las decisiones institucionales.

En lo que respecta a los planes de gobierno rectorales, se puede señalar que cuando existieron planes de desarrollo o estratégicos, la planificación estuvo presente en el programa de gobierno; encontrándose, las excepciones de la UNR, la UdeM y la UNI, las cuales manifiestan haber tenido planes de desarrollo o estratégico, pero la planificación no se incluyó en el programa del gobierno central.

**Tabla II.12. Existencia de plan de desarrollo, estratégico y programa de gobierno del rector en materia de desarrollo según EIS**

		¿Existe plan de desarrollo a nivel institucional?			¿Existe plan estratégico a nivel institucional?			¿Existe programa de gobierno del rector (solo de desarrollo)?		
		Sí	No	Sin dato	Sí	No	Sin dato	Sí	No	Sin dato
<b>Argentina</b>	UNCUYO	-	X	-	X	-	-	X	-	-
	UNER	-	X	-	-	X	-	-	X	-
	UNNE	-	X	-	X	-	-	X	-	-
	UNL	X	-	-	-	X	-	X	-	-
	UNR	X	-	-	-	X	-	-	X	-
	UNTREF	-	X	-	-	X	-	-	X	-
<b>Bolivia</b>	USFX	-	X	-	X	-	-	X	-	-
<b>Brasil</b>	UFPR	X	-	-	X	-	-	X	-	-
<b>Chile</b>	UPLA	-	X	-	X	-	-	X	-	-
	USACH	X	-	-	X	-	-	X	-	-
<b>Cuba</b>	UNISS	-	X	-	X	-	-	-	X	-
	ISDI	-	X	-	X	-	-	-	X	-
	UCF	-	X	-	X	-	-	-	X	-
	UCI	-	X	-	X	-	-	-	X	-
	UCLV	-	X	-	X	-	-	-	X	-
	UH	-	X	-	X	-	-	-	X	-
	UHO	-	X	-	X	-	-	-	X	-
	UNICA	-	X	-	X	-	-	-	X	-
	UPR	-	X	-	X	-	-	-	X	-
<b>Ecuador</b>	UPEC	X	-	-	X	-	-	X	-	-
<b>Nicaragua</b>	UdeM	-	X	-	X	-	-	-	X	-
	UNI	-	X	-	X	-	-	-	X	-
<b>Paraguay</b>	UNE	X	-	-	X	-	-	X	-	-
<b>Uruguay</b>	UDELAR	X	-	-	X	-	-	X	-	-

Fuente: elaboración propia en base a datos de la Guía para los reportes institucionales.

Sobre las IES que señalaron contar con ambos tipos de enfoques (estratégico y de desarrollo), es interesante constatar que los términos utilizados en la descripción de sus procesos de planeamiento hacen que un mismo plan sea catalogado como estratégico y de desarrollo al mismo tiempo. En algunos casos, se adopta la denominación «Plan estratégico de desarrollo» (UPEC y UDELAR); para el caso de la UFPR, la ambigüedad tal vez radique en que, de acuerdo a su plan, adopta un enfoque estratégico, pero por ley, en Brasil, las IES federales deben realizar un «Plan de Desarrollo Institucional». Por otro lado, de acuerdo a la información de la página web de la UNE y la denominación del documento «Plan Estratégico Institucional» de la USACH, puede pensarse que en estos dos casos, existen planes estratégicos antes que de desarrollo (de todos modos, en las tablas se optó por dejar las opciones tal como las respondieron las IES en cuestión).

En lo que toca a la existencia de planificación de acuerdo al tamaño de la IES, puede verse, se da una mayor presencia de planes (de ambos tipos) en IES medianas y grandes. Lo mismo en cuanto a los programas de gobierno rectorales. De todos modos, esta situación debe ser considerada a la luz de que entre las pequeñas se da la mayor proporción de falta de datos.

**Tabla II.13. Existencia de plan de desarrollo, estratégico y programa de gobierno del rector en materia de desarrollo según tamaño de la IES**

	¿Existe plan de desarrollo a nivel institucional?			¿Existe plan estratégico a nivel institucional?			¿Existe programa de gobierno del rector (solo de desarrollo)?		
	Sí	No	Sin dato	Sí	No	Sin dato	Sí	No	Sin dato
<b>Pequeña</b>	1	6	0	7	0	0	1	6	0
<b>Mediana</b>	1	6	0	6	1	0	2	5	0
<b>Grande</b>	5	5	0	7	3	0	7	3	0

Fuente: elaboración propia en base a datos de la Guía para los reportes institucionales.

En cambio, no parecería existir alguna tendencia similar en las IES de acuerdo a su clasificación por año de creación, ya que si bien entre las históricas existe mayor propensión a la planificación, la existencia de planes estratégicos es mayor entre las nuevas. Además, entre las consolidadas se da un número muy significativo de IES que no aportaron datos en esta línea. De todos modos, cabe destacar la mayor cantidad de instituciones nuevas con programas rectorales en materia de desarrollo.

**Tabla II.14. Existencia de plan de desarrollo, estratégico y programa de gobierno del rector en materia de desarrollo según clasificación por año de creación de la IES**

	¿Existe plan de desarrollo a nivel institucional?			¿Existe plan estratégico a nivel institucional?			¿Existe programa de gobierno del rector (solo de desarrollo)?		
	Sí	No	Sin dato	Sí	No	Sin dato	Sí	No	Sin dato
<b>Histórica</b>	4	4	0	7	2	0	6	3	0
<b>Consolidada</b>	1	6	0	6	2	0	6	1	0
<b>Nueva</b>	2	6	0	7	1	0	3	5	0

Fuente: elaboración propia en base a datos de la Guía para los reportes institucionales.

En lo correspondiente a la presencia de planificación en facultades o departamentos, básicamente, la distribución de la variable en las facultades o departamentos va en paralelo con su equivalente a nivel de la institución en general; es decir, aquellas que cuentan con plan estratégico o de desarrollo a nivel universidad hacen lo propio a nivel facultades o departamentos. Sin embargo, existen algunas excepciones como el caso de la UNER, la cual, sin contar con plan a nivel de la institución general, sí realiza planificación estratégica en algunas facultades. En otros casos, existen IES que señalaron realizar los dos tipos de planificación a nivel universidad marcaron, para el caso de las facultades, que solo realizan un tipo, tal es el caso de la UNE.

Otra particularidad que se encontró fue que algunas instituciones que realizaron planeamiento a nivel central, pero no lo hicieron en sus facultades o departamentos (UNI y UdeM).

Finalmente, la planificación en los programas de gobierno, se observa -como en el caso de las áreas centrales— que las IES que contaron con planes de desarrollo o estratégicos en la órbita de sus facultades o departamentos también tuvieron un programa del decano o director; siendo excepciones. La UNR y la UPEC, las cuales contaron con plan de desarrollo y estratégico a nivel facultad o departamento, pero no así con un programa de gobierno del responsable de las unidades académicas. Por su parte, la UNI también se presenta como una excepción, ya que sin haber puesto en marcha planes de desarrollo o estratégico por fuera de sus áreas centrales, en cambio, sí tuvo un programa de gobierno que contempló la planificación en las unidades académicas.

**Tabla II.15. Existencia de plan de desarrollo, estratégico y programa de gobierno del decano o director en materia de desarrollo en facultades o departamentos según IES**

		¿Existe plan de desarrollo a nivel institucional?			¿Existe plan estratégico a nivel institucional?			¿Existe programa de gobierno del rector (solo de desarrollo)?		
		Sí	No	Sin dato	Sí	No	Sin dato	Sí	No	Sin dato
<b>Argentina</b>	UNCUYO	X	-	-	X	-	-	-	X	-
	UNER	-	X	-	X	-	-	-	X	-
	UNNE	-	X	-	X	-	-	X	-	-
	UNL	X	-	-	-	X	-	X	-	-
	UNR	X	-	-	-	X	-	-	X	-
	UNTREF	-	X	-	-	X	-	-	X	-
<b>Bolivia</b>	USFX	X	-	-	-	X	-	X	-	-
<b>Brasil</b>	UFPR	X	-	-	X	-	-	X	-	-
<b>Chile</b>	UPLA	X	-	-	-	X	-	X	-	-
	USACH	X	-	-	X	-	-	X	-	-
<b>Cuba</b>	UNISS	-	X	-	-	X	-	-	X	-
	ISDI	-	X	-	-	X	-	-	X	-
	UCF	-	X	-	-	X	-	-	X	-
	UCI	-	X	-	-	X	-	-	X	-
	UCLV	-	X	-	-	X	-	-	X	-
	UH	-	X	-	-	X	-	-	X	-
	UHO	-	X	-	-	X	-	-	X	-
	UNICA	-	X	-	-	X	-	-	X	-
	UPR	-	X	-	-	X	-	-	X	-
<b>Ecuador</b>	UPEC	X	-	-	X	-	-	-	X	-
<b>Nicaragua</b>	UdeM	-	X	-	-	X	-	-	X	-
	UNI	-	X	-	-	X	-	X	-	-
<b>Paraguay</b>	UNE	-	X	-	X	-	-	X	-	-
<b>Uruguay</b>	UDELAR	X	-	-	X	-	-	X	-	-

Fuente: elaboración propia en base a datos de la Guía para los reportes institucionales.

En lo que toca a las diferencias entre grupos de IES, los datos muestran una leve tendencia a favor de las IES históricas en la planificación en facultades o departamentos:

**Tabla II.16. Existencia de plan de desarrollo, estratégico y programa de gobierno del decano o director en materia de desarrollo en facultades o departamentos según clasificación por año de creación de la IES.**

	¿Existe plan de desarrollo institucional a nivel facultades?			¿Existe plan estratégico a nivel facultades o			¿Existen programas de gobierno de decanos o directores?		
	Sí	No	Sin dato	Sí	No	Sin dato	Sí	No	Sin dato
<b>Histórica</b>	4	5	0	4	5	0	5	4	0
<b>Consolidada</b>	0	7	0	2	5	0	1	6	0
<b>Nueva</b>	1	7	0	2	6	0	2	6	0

Fuente: elaboración propia en base a datos de la Guía para los reportes institucionales.

Lo mismo ocurre de acuerdo al tamaño de la IES, en donde la diferencia entre las grandes y pequeñas es más marcada:

**Tabla II.17. Existencia de plan de desarrollo, estratégico y programa de gobierno del decano o director en materia de desarrollo en facultades o departamentos según tamaño de la IES**

	¿Existe plan de desarrollo institucional a nivel facultades?			¿Existe plan estratégico a nivel facultades o departamentos?			¿Existen programas de gobierno de decanos		
	Sí	No	Sin dato	Sí	No	Sin dato	Sí	No	Sin dato
<b>Histórica</b>	1	6	0	1	6	0	1	6	0
<b>Consolidada</b>	1	6	0	0	7	0	3	4	0
<b>Nueva</b>	7	3	0	5	5	0	6	4	0

Fuente: elaboración propia en base a datos de la Guía para los reportes institucionales.

Según la información reportada por las IES participantes, se puede plantear lo siguiente:

- existen IES con planes de desarrollo y planes estratégicos; otras solo con planes estratégicos o de desarrollo y casos, en que no se realizó ninguno de los dos.
- fueron más frecuentes las IES que manifestaron haber realizado planes estratégicos que de desarrollo.  
la planificación en facultades suele ir en paralelo con la de las áreas centrales (si existen planificación en ellas, hay también en facultades); aunque se vieron situaciones en donde no existiendo planificación en las áreas centrales, sí las hubo en las unidades académicas.
- para las IES grandes y más antiguas se encontró una mayor predisposición al desarrollo de planes en facultades y departamentos

### Funciones de las unidades de planificación

Las funciones de las unidades de planificación son relativamente homogéneas y refieren, en líneas generales, a la coordinación, seguimiento y evaluación de los planes estratégicos o de desarrollo, y las actividades derivadas de ellos: coordinación con autoridades políticas de la institución, difusión hacia la comunidad universitaria, asesoramiento a las áreas de la IES y las unidades académicas en materia de planeamiento, coordinación de estudios sobre el entorno social de la institución, diseño y aplicación de metodologías de trabajo y herramientas para las distintas etapas del proceso de planeamiento, etc.

Naturalmente, se encuentran algunas variantes que hacen que, en algunos casos, las oficinas tengan un perfil más político o técnico de acuerdo al caso, o que cuenten con mayores o menores atribuciones de acuerdo a su rango.

De todos modos, se encuentra como excepción la Dirección General de Planeamiento de la UDELAR, la cual tiene como función general *planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con la gestión de la asignación presupuestal, información institucional y datos estadísticos*, marcando así una diferencia significativa con las otras IES.

La UNNE, por su parte, tiene un abanico mayor de funciones que la mayoría de las IES, ya que la Secretaría General de Planeamiento realiza funciones vinculadas a presupuesto y desarrollo edilicio.

Resumiendo, las funciones más comunes encontradas en la descripción de las actividades de las UP fueron las siguientes:

- coordinación con autoridades políticas de la institución
- difusión de los principales resultados e información sobre el proceso hacia la comunidad universitaria
- asesoramiento a las áreas de la universidad y las unidades académicas en materia de planeamiento
- coordinación de estudios sobre el entorno social de la institución
- diseño y aplicación de metodologías de trabajo y herramientas de para las distintas etapas del proceso de planeamiento.

### **Características de las unidades de planificación**

La mayoría de las oficinas encargadas de la planificación tienen lugar en la estructura orgánico-funcional. Estas se encuentran alojadas en los rectorados, prorectorados o vicerrectorías; siendo excepcionales, las que se ubican en facultades de ciencias económicas.

Lo más común, más allá de las particularidades nacionales, es encontrar las oficinas de planificación bajo el rango de dirección. También, en el caso cubano, es muy frecuente la denominación de Centros de Estudios, aunque más se incluye la atención de la planificación estratégica a las Direcciones de Gestión de la Calidad o de la Calidad.

Respecto a la cantidad de personal, la situación es relativamente homogénea. Más allá de que los valores oscilen entre una persona asignada (UNE) y 62 (UNNE), en promedio, las oficinas cuentan con 14 personas; mientras que la mitad de ellas, tiene menos de 8 personas.

Mayormente, el personal asignado posee título de grado; aunque también se encuentra una proporción significativa con maestrías y, en menor medida, con doctorados.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Las respuestas en este aspecto no fueron muy frecuentes y no permitieron realizar una comparación entre las IES. Lo mismo ocurrió con la estructura del personal.

**Tabla II.18. Rango, personal, presencia en la estructura orgánica funcional y ubicación de las oficinas encargadas de la planificación según IES**

		Rango	Nro. de personal	Oficina de planeamiento se encuentra en la EOF	Ubicación
<b>Argentina</b>	UNCUYO	Área <sup>10</sup>	7	Sí	Rectorado
	UNER	No existe	No corresponde	No corresponde	No corresponde Rectorado
	UNNE	Secretaría General de Planeamiento	62	Sí	Rectorado y Observatorio Social
	UNL	Secretaría	41	Sí	Rectorado
	UNR	Secretaría	11	Sí	No corresponde
<b>Bolivia</b>	UNTRF	No existe	No corresponde	No corresponde	Rectorado
	USFX	Departamento	14	Sí	Proreitoría de Planeamiento, Orçamento e Finanças
<b>Brasil</b>	UFPR	Coordinación	7	Sí	Vicerreitoría de desarrollo
<b>Chile</b>	UPLA	Vicerreitoría	9	Sí	Casa central
	USACH	Dirección	5	Sí	Vicerreitoría de Gestión
<b>Cuba</b>	UNISS	Centro de Estudio	Sin dato	Sí	Rectoría
	ISDI	Comisión	7	SI	Rectoría
	UCF	Departamento	4	Sí	Rectoría
	UCI	Dirección	4	Sí	Dirección de Desarrollo Institucional
	UCLV	Dirección	7	SI	Facultad de Contabilidad y Finanzas
	UH	Dirección	Sin dato	Sí	Facultad de Ciencias Económicas y Administración
	UHO	Comisión	Sin dato	Sí	Rectoría
	UNICA	Centro de Estudio	13	Sí	Rectoría
<b>Ecuador</b>	UPR	Comisión	Sin dato	Sí	Edificio administrativo
	UPEC	Dirección	8	Sí	Rectorado
<b>Nicaragua</b>	UdeM	Dirección	4	Sí	Sede central
	UNI	Dirección	9	Sí	Rectorado
<b>Paraguay</b>	UNE	Dirección	1	Sí	Proreitorado de Gestión
<b>Uruguay</b>	UDELAR	Dirección Gral.	19	Sí	Administrativa

Fuente: elaboración propia en base a datos de la Guía para los reportes institucionales.

De las consideraciones anteriores, se destacan algunas características importantes de las unidades de planificación; a saber:

- las UP tienen lugar en la estructura orgánico- funcional.
- se encuentran alojadas en los rectorados, vicerreitorías o proreitorías.
- la figura de «dirección» es el rango más común encontrado. En el caso cubano, la denominación más frecuente fue «centros de estudios».
- en promedio, las IES cuentan con once personas en su equipo de planificación; aunque la mitad está compuesto por siete o menos personas.
- lo más común es encontrar personal con título de grado, aunque existe una cantidad significativa con maestría.

<sup>10</sup> Desde 2016 es «Secretaría de Políticas Públicas y Planificación».

## Instrumentos de gestión

Para complementar la información sobre los enfoques en materia de planificación, otro de los aspectos indagados fueron los instrumentos de gestión utilizados para apoyar la implementación de la planificación institucional.

La UNCUYO, en Argentina, señala que una de las principales herramientas utilizadas fue diseñar el instrumento de la autoevaluación en función de los objetivos y líneas del Plan Estratégico. La información obtenida en su IV Autoevaluación Institucional sirvió de base para el pre diagnóstico de los proyectos de desarrollo institucional en unidades académicas y las áreas de rectorado.

La UPLA, por su parte, en Chile, destaca una herramienta informática denominada *Qlik View*, la cual está siendo utilizada para el desarrollo de un sistema de indicadores para el monitoreo sobre el nivel de cumplimiento de las metas presentes en su plan. Este sistema, se aclara, permite tomar medidas correctivas a tiempo.

Otras herramientas informáticas también son utilizadas en la UCF (software MICMAC, MACSTOY y SMIC) y la UNICA en Cuba. Por otro lado, también en el ámbito cubano, se destacan técnicas prospectivas (UCF y UCV); *benchmarking*, análisis FODA, tormentas de ideas, estudios de tendencias y análisis comparados (UCV). Además, la UCI cuenta con un sistema de planificación de actividades denominado SIPAC, que permite a los usuarios optimizar el registro, seguimiento y control de los elementos de la planificación de forma centralizada.

En Nicaragua, por su parte, la UdeM señala que se definió un manual de calidad, otro de organización y un sistema automatizado de ingresos económicos, matrícula de estudiantes y expedientes académicos. La UNI, cuenta con un sistema informático en la web para elaborar y realizar seguimiento de la planificación, además, de un manual de procesos y procedimientos que funciona como respaldo del diseño del sistema informático.

Considerando los elementos anteriores, se destacan que se utilizan varios instrumentos de gestión en las IES participantes en el estudio, tales como: herramientas informáticas para sistema de indicadores de seguimiento de metas; técnicas prospectivas; *benchmarking*; análisis FODA; tormentas de ideas; estudios de tendencias; manuales de calidad y sistemas de seguimiento de económico.

## Relación de la planificación con los procesos de evaluación y acreditación<sup>11</sup>

Se indagó respecto de la importancia de los procesos de evaluación y acreditación y su integración con el plan de desarrollo institucional o el plan estratégico y las unidades de planificación. Naturalmente, este tipo de actividades varía en función de la regulación existente en cada país, de las instituciones externas intervinientes y de la cultura institucional de cada universidad en dichos ámbitos.

### Argentina

Las autoevaluaciones institucionales realizadas por las IES y las evaluaciones externas a cargo de la Comisión de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) son dos modalidades convergentes reguladas por la Ley Nacional 24 521; las primeras, a cargo de las propias instituciones, abarcan la totalidad de las funciones sustantivas y de soporte de la institución. Sus resultados son recogidos

<sup>11</sup> La terminología utilizada presenta pequeñas variaciones entre países. Para unificar términos, se optó por utilizar evaluación para el proceso que abarca a la institución en general y acreditación para las carreras.

luego por la comisión de pares evaluadores de la CONEAU para la realización de la evaluación externa. La finalidad de ambos procesos es contribuir al mejoramiento de la calidad del funcionamiento de la institución y debe realizarse, según esa ley, en períodos no menores a seis años.

Por otra parte, la acreditación de carreras de grado, se encuentra a cargo del Ministerio de Educación y de la CONEAU. La mencionada ley estipula que un determinado grupo de carreras de grado declaradas de interés público<sup>12</sup> por el Ministerio y el Consejo de Universidades deben realizar acreditaciones periódicas. En lo que respecta a las carreras de posgrado, estas deben acreditar ante la CONEAU, ya sea que se trate de especializaciones, maestrías o doctorados<sup>13</sup>.

La relación entre evaluación institucional y el plan estratégico o plan de desarrollo institucional en dichas IES es de ida y vuelta. Es decir, los procesos de autoevaluación y de evaluación institucional son insumo para los objetivos y metas de dichos planes; y éstos, a su vez, proveen los principales ejes de observación y análisis para la evaluación.

En cuanto a las acreditaciones, estas son llevadas adelante por las unidades académicas. Su relación con la planificación es indirecta, ya que la unidad de planificación no tiene injerencia durante ese proceso, pero puede proveer información necesaria para llevarlo adelante y recoger sus resultados e integrarlos a los objetivos y metas estratégicas o de desarrollo de la institución.

### **Bolivia**

Existe convergencia entre la evaluación y acreditación de carreras y la planificación estratégica institucional mediante asesoramiento y colaboración con las UA. El Dpto. de Planificación participa solo durante la evaluación de carreras. Si las carreras obtienen más de 70 puntos pueden realizar la evaluación externa y luego, a la acreditación que realiza el Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana (CEUB).

En el país se realiza la evaluación de carreras por pares académicos, que no abarca la totalidad de las funciones y actividades universitarias.

El CEUB promoverá a partir de la gestión 2019, la aplicación de procesos de evaluación institucional en todas las IES públicas que conforman el Sistema de la Universidad Boliviana.

### **Brasil**

La evaluación institucional está regulada por la Ley Nacional 10 891 del año 2004 y se da también mediante un proceso interno y externo de evaluación. Para la autoevaluación, la ley prevé la creación de una comisión de evaluación propia; mientras que la evaluación externa es llevada adelante por un Comité de Especialistas designados por el Instituto Nacional de Estudios e Investigaciones Pedagógicas (INEP). La evaluación de carreras de grado (acreditación) es un requisito necesario para poder emitir diplomas y se realiza completando un formulario electrónico cuya información luego es verificada por la visita de especialistas, mientras la de posgrado, por su parte, corresponde a la Coordinación para el Perfeccionamiento del Personal de Nivel Superior (CAPES) (Barreyro y Lagoria, 2011).

---

<sup>12</sup> La lista de carreras puede consultarse en el sitio web de la CONEAU en la sección acreditación de carreras de grado: [http://www.coneau.gob.ar/CONEAU/?page\\_id=39](http://www.coneau.gob.ar/CONEAU/?page_id=39)

<sup>13</sup> Resolución 160 del Ministerio de Educación de la Nación, 29/12/2011.

## **Chile**

Las evaluaciones institucionales son un proceso voluntario que avanza también por la doble vía de autoevaluación y evaluación externa de manera consecutiva; la primera, está a cargo de las propias instituciones, mientras que la segunda, corresponde a la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) mediante la actuación de pares evaluadores. Para la acreditación de carreras (incluyendo posgrados), el procedimiento es el mismo que para las evaluaciones externas. Es también un proceso voluntario, excepto para un grupo específico de carreras de pregrado<sup>14</sup> que presenta carácter obligatorio<sup>15</sup>.

En este marco, en las dos IES chilenas participantes del relevamiento, la unidad de planeamiento realiza un acompañamiento directo de los procesos de acreditación y evaluación institucional. En la UPLA, la Vicerrectoría de Desarrollo trabaja en conjunto con la Dirección General de Gestión de la Calidad. En la USACH, la evaluación y la acreditación están a cargo del Departamento de Calidad y Acreditación, dependiente de la Dirección de Desarrollo Institucional.

## **Cuba**

El Sistema Universitario de Programas de Acreditación (SUPRA), es presidido por la Junta de Acreditación Nacional de Cuba (JAN) es el encargado de los procesos de acreditación de carreras de grado y posgrado, y también de las institucionales. También aquí se realizan autoevaluaciones, evaluaciones externas y acreditaciones<sup>16</sup>. Los subsistemas son el de Evaluación y Acreditación de las Maestrías; el de Evaluación y Acreditación de Carreras Universitarias; el de Evaluación y Acreditación de Programas de Maestrías y Doctorado y el de Evaluación y Acreditación de Instituciones de Educación Superior. Todas las IES poseen su plan estratégico 2017-2021 en correspondencia con el del sistema universitario en ese mismo período, donde se operacionaliza una proyección hacia el mejoramiento de la calidad.

En las respuestas de las IES participantes del relevamiento, se han encontrado situaciones heterogéneas. Algunas mencionaron que existe relación indirecta entre planificación estratégica y la acreditación; otras, en cambio, manifestaron la existencia de una situación de correspondencia, ya que en los planes estratégicos se trabaja para mitigar las debilidades identificadas en la evaluación institucional y acreditación. Más recientemente, la mayoría de las IES tienen una Dirección de Calidad, donde se integran dichos planes y las actividades de evaluación y acreditación.

## **Ecuador**

El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) ejecuta evaluaciones quinquenales obligatorias. Al igual que en los otros casos, la evaluación externa a cargo de pares es precedida por una autoevaluación. La acreditación de carreras (Examen Nacional de Evaluación de Carreras) se realiza por medio de un examen a los estudiantes de los dos últimos años de carácter obligatorio y, también, por medio de la evaluación de entorno de aprendizaje, la cual considera el grado de cumplimiento de los estándares de calidad definidos por el consejo.<sup>17</sup> La UPEC cuenta con una Comisión General de Evaluación Interna que, entre otras funciones, es la encargada de la autoevaluación institucional y de las carreras.

<sup>14</sup> Carreras que conducen a la obtención de un título de licenciatura o profesional.

<sup>15</sup> Puede consultarse el listado en <https://www.cnachile.cl/Paginas/Acreditacion-Pregrado.aspx>

<sup>16</sup> <http://www.mes.gob.cu>

<sup>17</sup> <http://www.ceaacces.gob.ec>

## **Nicaragua**

El Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CNEA), junto con las IES nicaragüenses conforman el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación. Se establece que cada una de las mismas debe realizar procesos de autoevaluación institucional y para ello, se les provee una guía para llevar adelante el proceso. Luego de realizada la autoevaluación, se procede al proceso de verificación externa.<sup>18</sup> La UNI cuenta con un área encargada de la autoevaluación institucional y de las carreras de grado y posgrado. Estos procesos, se integran a los de planificación estratégica de manera coordinada. Los resultados de las evaluaciones son integrados al plan estratégico o al plan operativo. La unidad de planificación, aunque da seguimiento, no es la responsable directa de la autoevaluación.

## **Paraguay**

Desde el año 2003, existe la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES), dependiente del Ministerio de Educación y Cultura. Este organismo es el encargado de establecer los criterios para la evaluación externa y la acreditación de carreras, así como también llevarlos a cabo. La participación en ambos procedimientos es voluntaria, excepto para un grupo específico de carreras, cuyo ejercicio profesional pueda significar daños a la integridad o el patrimonio de las personas (Barreyro y Lagoria, 2011). De esta forma, en la UNE la recientemente creada Dirección General de Planificación tiene la función de realizar un acompañamiento a estos procesos, pero sin injerencia directa sobre ellos.

## **Uruguay**

En el caso uruguayo no existe un sistema de evaluación externa y acreditación de carreras unificado que aplique a todas las IES del país, sino sólo para las privadas (Barreyro y Lagoria, 2011). De todos modos, existe en la UDELAR una Comisión de Evaluación Interna y Acreditación (CEIYA), cuyas actividades se integran convergentemente con la unidad de planificación.

En resumen, en todos los casos existe coincidencia en señalar la importancia de los procesos de acreditación y evaluación institucional, integrándose convergentemente en dos direcciones: proveyendo indicadores para la realización de evaluaciones y autoevaluaciones institucionales y para la acreditación de carreras (frente a la misma institución o hacia instituciones externas) y, en menor medida, coordinando algunos procesos; y, también, recogiendo los resultados de estos procesos que dotan de una mayor reflexividad a las unidades de planificación o planeamiento y la institución, en algunos casos, para el trazado de metas y objetivos componentes de sus planes de desarrollo o planes estratégicos. Si bien existen IES para las cuales se señaló que la integración se da de forma parcial, siempre fue reconociendo la importancia de un trabajo coordinado y manifestando la intención de avanzar hacia una mayor integración.

En general, existe una relación de retroalimentación entre las evaluaciones institucionales y las acreditaciones de carreras con los planes estratégicos. La participación de las unidades de planificación va desde la injerencia directa hasta el apoyo como unidad auxiliar de ambos procesos, pasando por una instancia intermedia de coordinación sobre ellos. Se observa una mayor participación de las unidades de planificación en las evaluaciones institucionales antes que en las acreditaciones.

---

<sup>18</sup> <http://www.cnea.edu.ni>

## Sistemas de información

Se indagó sobre la existencia y valoración de sistemas de información (internos y externos) para la gestión de diversas áreas de las IES (alumnos, económico financiera, personal, investigación, etc.); la relación de la unidad de planificación con los sistemas informáticos; la existencia de alguna dependencia dentro de las IES encargada de la producción de información y la relación con los sistemas de información externos a la IES. Por otro lado, también interesó conocer el uso de la información: la producción de estadísticas e indicadores para manejo interno, para difusión pública y atención a demandas de información para otras dependencias de la IES.

### Argentina

Las IES participan del sistema SIU<sup>19</sup>. El SIU se creó en 1996 en el marco del Ministerio de Educación de la Nación con la finalidad de desarrollar sistemas informáticos para dichas instituciones, la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) y el Ministerio de Educación. Con el transcurso de los años, se fue afianzando, primero como consorcio y, desde el año 2013, forma parte del Consejo Interuniversitario Nacional (CIN). Su finalidad es dotar a las instituciones universitarias de aplicaciones para la mejora de la gestión y calidad de datos. Los sistemas están disponibles para cualquier institución que cuente con un equipo de trabajo y conectividad, que garantice el funcionamiento del sistema. De este modo, las IES tienen la opción de implementar los sistemas de SIU o utilizar los propios. Esto ocasiona que la penetración de estos sistemas sea heterogénea tanto entre IES como dentro de su propio interior. En la actualidad, las IES argentinas llevan adelante procesos de compatibilización de sus propios sistemas de información con los desarrollados por el Ministerio de Educación, integrándolos o migrando hacia dichas plataformas. Este proceso está permitiendo una mejora en la producción de información institucional y favorece el conocimiento del avance institucional, la toma de decisiones informada y la disponibilidad pública del desarrollo de cada IES.

La UNCUYO utiliza -para la gestión de alumnos- el SIU Araucano, administrado desde el área de estadísticas dependiente de su secretaría académica, que recoge datos de los SIU Guaraní de las unidades académicas. Sin embargo, se señala que la aplicación de este último sistema en las facultades es heterogénea. La información obtenida se sistematiza en la Dirección de Estadística de la universidad y se producen indicadores para uso interno y externo. Esta información en la actualidad no se encuentra disponible para el público en general; sino, que debe ser solicitada al área de estadística. Se señaló también que se está trabajando para avanzar hacia una mayor transparencia en ese sentido, de acuerdo a los resultados de la IV Autoevaluación Institucional de la UNCUYO. Otros sistemas utilizados son el SIU Pilagá, Diaguita y Mapuche para la gestión de información económico- financiera y de personal; y sistemas propios. El mayor desafío para el área de planificación, si bien no produce datos propios, es lograr una articulación entre las áreas centrales y las facultades en el uso de los sistemas informáticos propios y de SIU.

En UNL se han implementado el SIU- Pilagá para la gestión económico- financiera; el SIU- Mapuche para la liquidación de haberes e información sobre el personal; el SIU- Guaraní para la gestión de cuestiones relacionadas con el cursado de los estudiantes; y el SIU- Kolla para encuestas a egresados. Se encuentra en proceso de implementación el SIU- Diaguita para la gestión de compras, contrataciones y patrimonio. La Secretaría de Planeamiento, el Programa de Información y Análisis Institucional (PIAI) y el Observatorio Social de la UNL (ambos dependientes de la Secretaría de Planeamiento) se encargan de sistematizar información disponible dentro y fuera de la Universidad

---

<sup>19</sup> [www.siu.edu.ar](http://www.siu.edu.ar)

con el objetivo de sentar las bases de un planeamiento universitario en tres dimensiones: desempeño, contexto e impacto. Las áreas de gestión de información de rectorado tienen contacto permanente con los alumnos de las Unidades Académicas para la gestión de los datos de alumnos.

El PIAI, además de ser uno de los nexos con SIU, produce información a demanda de las distintas dependencias de la UNL y para los procesos de autoevaluación institucional, trabaja en el desarrollo de sistemas informáticos para agilizar la obtención y procesamiento de datos, y trabaja coordinadamente con la Secretaría Económico Financiera para el seguimiento del Modelo de Pautas Presupuestarias. El Observatorio Social, por su parte, se encuentra más abocado a producir y procesar información sobre el contexto local y regional, que ayudan a la toma de decisiones y también, mediante el trabajo en temáticas de actualidad con destino a la opinión pública. Por último, cabe mencionar el Programa de Seguimiento de Graduados, cuya finalidad es obtener información sobre la inserción y desempeño laboral de los graduados de las distintas propuestas académicas desarrollados por la institución.

La UNNE, mediante el Departamento de Estadísticas Universitarias, elabora informes destinados a su empleo como instrumentos en actividades de gestión y de toma de decisiones gerenciales. En este sentido, se considera un set de información, que permite avanzar en el conocimiento del funcionamiento de la institución, aportando elementos para la planificación y la evaluación de la misma en un marco de comparabilidad con el sistema Universitario Nacional. Utiliza los sistemas SIU para la gestión de alumnos (Guaraní), becas universitarias (Tehuelche), encuestas y relevamientos (Kolla), estadísticas (Araucano), ejecución presupuestaria (Pilagá) y de personal y liquidación de haberes (Mapuche). También utiliza el Wichi, como herramienta de reconversión de información y un sistema de gestión de comedores universitarios. El Departamento de Estadísticas Universitarias administra los sistemas. Desde la UNR, se señaló que los sistemas de información son insumos claves para que la institución conozca y tenga ordenada la información referida a sus diferentes áreas y funciones. Permite comparar y analizar los datos entre las unidades académicas, lo cual resulta un insumo básico para la planificación. Todas las áreas de la Universidad tienen fácil acceso a los sistemas de información. La Secretaría de Planeamiento tiene bajo su dependencia a la Dirección General de Estadística, por lo tanto, está en contacto permanente con los datos estadísticos que se producen. Además existe relación con la Secretaría de Políticas Universitarias dependiente del Ministerio de Educación.

La Dirección General de Estadística elabora todos los años el Boletín Estadístico Anual. Allí, se presenta información cuantitativa por carreras referida a total alumnos, nuevos inscriptos y egresados, lugar de procedencia geográfica de los nuevos inscriptos e información en series de tiempo. La difusión de los datos se hace a través del boletín estadístico que se encuentra en la página web. Además, cualquier persona que requiera información lo puede hacer a través de dicho sitio o la Oficina de Estadística. La UNTREF ha desarrollado diversos sistemas de información para la gestión económico-financiera y académica, fundamentalmente, de estudiantes y docentes, que orientan al registro y seguimiento de la formación de los alumnos y la estructuración de los procesos administrativos necesarios. Particularmente, se ha prestado atención a la titulación y la contratación de los docentes, investigadores y personal administrativo y de apoyo. Como se señaló anteriormente, si bien en la UNTREF no existe una unidad de planeamiento centralizado, el proceso de desarrollo de sistemas informáticos generales y unificados favorece las funciones de planificación descentralizada en la institución. A su vez, permite al rectorado y a las Secretarías disponer de información agregada para el seguimiento y la evaluación de la marcha institucional de manera, sistemática y permanente.

Por medio de los desarrollos informáticos del SIU se canalizan requerimientos regulares de información estadística por parte del Ministerio de Educación acerca de docentes, estudiantes,

investigación y ejecución presupuestaria. Esta información alimenta los sistemas centralizados del Ministerio a fin de producir los Anuarios de Estadísticas Universitarias anuales y permite el monitoreo presupuestario de cada IES. Desde el 2014, la UNTREF ha creado una unidad de información universitaria en el ámbito de la Secretaría Académica con la finalidad de: construir un sistema de información unificado; unificar las definiciones conceptuales de términos para la producción de datos estadísticos consistentes con las definiciones utilizadas y requeridas por la Dirección de Información Universitaria del Ministerio de Educación; desarrollar estadísticas específicas para el monitoreo de la marcha institucional y la toma de decisiones en los diversos ámbitos institucionales que lo necesiten, y difundir el estado de desarrollo institucional y las propuestas formativas entre la población.

### **Bolivia**

En la USFX, no existen sistemas propiamente dichos; sí existe información disponible en las áreas centrales y facultades, pero no se encuentra organizada en un sistema como tal. Dispone además de una unidad de estadística que pertenece al Departamento de Planificación Institucional que aporta información al Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana (instancia de coordinación que agrupa a todas las universidades públicas del país).

### **Brasil**

La UFPR cuenta con un portal de transparencia<sup>20</sup>, donde puede encontrarse información sobre enseñanza, investigación, innovación, extensión, cultura, para el examen vestibular, concursos y servicios. También, en el sitio de la Prorectoría de Planeamiento<sup>21</sup> puede encontrarse información relacionada con todo el funcionamiento de la institución. Las principales estadísticas para uso interno se ubican el Informe de Actividades, Informe de Gestión e Informe de Seguimiento del Plan de Desarrollo Institucional. El primero, presenta datos sobre enseñanza, investigación y extensión; y el segundo, hace lo propio respecto a la gestión siguiendo el formato del Tribunal de Cuentas y de forma complementaria a la rendición de cuentas en materia de contabilidad y aspectos financieros.

En base a la divulgación de indicadores de desempeño de todas las instituciones federales de educación superior son confeccionados los rankings de universidades. En función de ello, se señaló, se planifica una estrategia para la mejora en los indicadores considerados.

En cuanto a la información para difusión pública, existen informes denominados «UFPR en Números» y un informe resumen de actividades, relacionados con la enseñanza, investigación, extensión, bibliotecas, espacio físico, becas, datos financieros, de recursos humanos, hospitales universitarios y sobre relaciones internacionales. Más allá de la producción de informes, no se hace mención a sistemas internos para el procesamiento y gestión de la información; sino solo a productos realizados con ella.

### **Chile**

Los indicadores producidos por las IES se integran al Servicio de Información de Educación Superior (SIES), dependiente de la División de Educación Superior del Ministerio de Educación. En la UPLA, la Vicerrectoría de Desarrollo, a través de la Unidad de Planificación y Control de Gestión, la Unidad de Análisis Institucional y el Área de Gestión de Proyectos y Convenios de Desempeño debe gestionar la información a nivel institucional, con énfasis en la de tipo información corporativa. Se utilizan todos

---

<sup>20</sup> <http://www.ufpr.br/portalfpr/>

<sup>21</sup> <http://www.proplan.ufpr.br>

los sistemas institucionales, que, a su vez, están en proceso de integración: sistemas financiero-contables, sistema de gestión académica, de ayudas estudiantiles, de investigación, de vinculación con el medio. Además, se está abordando el desarrollo de una herramienta *Business Intelligence* (*Qlik View*) para el manejo de información corporativa y se espera, a corto plazo, tenerlo implementado para el monitoreo del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional. Se cuenta con la Unidad de Análisis Institucional, la que se preocupa por mantener información corporativa para la toma de decisiones y además es la que provee la misma tanto a instancias internas como externas. Se generan reportes, anuarios estadísticos, entre otras notas técnicas y entregas de cifras e información específicas.

En la USACH, los requerimientos de información se canalizan a través del Departamento de Estudios dependiente de la Dirección de Desarrollo Institucional. Este Departamento de Estudios se reporta y se nutre de datos en un trabajo conjunto con las Vicerrectorías de la Universidad. La Universidad de Santiago de Chile se encuentra en el proceso de montar un sistema de gestión de la información estructurado (*Peoplesoft Campus*). Es importante destacar que la Dirección de Desarrollo Institucional está ejecutando un proyecto con financiamiento del Ministerio de Educación, el cual tiene como principal objetivo el desarrollo y la implementación de un Sistema de Control de Gestión Estratégica, donde se pueda hacer seguimiento y control tanto al Plan Estratégico Institucional como a los Planes de Desarrollo de las unidades académicas. Toda la producción de estadísticas e indicadores son de uso interno. El Departamento de Gestión Estratégica genera informes ejecutivos, para las autoridades, con estadística descriptiva orientada a presentar el nivel de avance del Plan Estratégico Institucional y el nivel de cumplimiento de los planes de desarrollo de las unidades académicas. El Departamento de Estudios, por su parte, elabora reportes para el Ministerio de Educación, Consejo Nacional de Educación, Banco Central y el SIES.

### **Cuba**

La UCI posee una fuerte infraestructura tecnológica disponible para el manejo de la información. Se destacan el Sistema de Gestión Universitaria, que incluye la gestión de los procesos de pregrado, postgrado, residencia y cooperación; el Sistema de Gestión Bibliotecaria ABCD; el Sistema de gestión de mapas (SIG-UCI); el Sistema de planificación de actividades (SIPAC); el Sistema de Control de Acceso; el Sistema de Gestión de Estadísticas (CIGE) y el Sistema Generador Dinámico de Reportes (GDR). Todos ellos integrados al Sistema de Gestión Económico y de Recursos Humanos (Asset). Se señaló también que los flujos de información se están perfeccionando teniendo en cuenta la política de comunicación diseñada por la UCI y se comenzó la implantación del Sistema Gestión Documental eXcriba, que facilitará la compartición y aprovechamiento de la información como un recurso colectivo. En la UNICA, se señaló que el manejo de la información constituye uno de los aspectos a perfeccionar. El componente del sistema de información formalmente relacionado con la planeación estratégica es el soporte informático de apoyo desarrollado. Todas las IES cubanas son usuarios del Sistema de Información para la Gestión Universitaria (SIGENU – varios módulos); existen también entre ellas una gran cantidad de sistemas que apoyan los procesos académicos (docencia pregrado y posgrado, investigación y extensión universitarias, así como los procesos de apoyo (económicos – financieros, relaciones internacionales, bibliotecas, recursos humanos, entre otros).

### **Ecuador**

La UPEC cuenta con un Sistema Integrado de Información que permite la sistematización y automatización de la información de la gestión universitaria. Contempla los módulos de gestión académica (información sistematizada del proceso académico, seguimiento de tesis y bibliotecas); gestión administrativa (información sistematizada de la planificación estratégica, talento humano,

gestión de procesos y evaluación institucional]; a su vez, es la encargada del manejo de la información que se envía al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador (SNIESE); gestión financiera (información sistematizada de presupuesto, adquisiciones, tesorería, activos fijos y contabilidad); gestión científico- tecnológica (información sistematizada del Centro de Investigación Científica y Tecnológica); bienestar universitario (información sistematizada de seguimiento de estudiantes, graduados y departamento médico); vinculación con la colectividad (información sistematizada de los proyectos de extensión universitaria); y seguridad y auditoría (información sistematizada de las seguridades informáticas y la gestión de auditoría de bases de datos).

Todos los módulos del sistema integrado generan reportes estadísticos que son utilizados por la Dirección de Planificación en la orientación de las acciones que permitan asegurar el cumplimiento de los objetivos de largo, mediano y corto plazo; sin embargo, existen módulos del sistema integrado que son responsabilidad exclusiva de ciertas dependencias, con objetivos y metas propias, cuya administración la realizan en función de la naturaleza de la gestión de las mismas.

La UPEC tiene acceso al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador (SNIESE), en el cual se administra información pública actualizada que facilita el monitoreo de las metas del Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV), el diseño de políticas públicas en el campo de la educación superior y la planificación institucional de las IES. Este sistema maneja información sobre la oferta académica, estudiantes y graduados, docentes, investigaciones, financiamiento, becas, infraestructura y equipamiento de las IES.

El seguimiento al plan de mejora se realiza con el sistema gestionado por Comisión General de Evaluación Interna a través de la plataforma GIIES del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES). La gestión financiera es controlada por el Sistema de Administración Financiera para el sector público (eSIGEF) del Ministerio de Finanzas. La información de nómina de la UPEC se registra en el Sistema Presupuestario de Remuneraciones y Nómina (eSIPREN) del Ministerio de Finanzas.

La UPEC reporta los instrumentos de planificación institucional a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), a través del Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública (SIPeIP).

## **Nicaragua**

La UNI ha diseñado software gerencial con un sistema de información de registro académico utilizado para el registro y control del alumno desde su primer ingreso hasta su graduación. Cuenta también con un sistema de recursos humanos para la gestión de «talento humano» (autoridades, docentes y administrativos) durante el ingreso, la permanencia y el retiro; un sistema de planificación, presupuesto y seguimiento institucional para controlar y facilitar el sistema de planificación, seguimiento y evaluación del plan estratégico; un sistema financiero para el control de ingresos, gastos, activos, pasivos y capital y un sistema de compras en proceso de diseño conforme a la ley de contrataciones del Estado.

La División de Planificación y Evolución Institucional (DPEI) junto con la División Técnica de Análisis Presupuestario (DTAPE) administran el Sistema de Planificación, Presupuesto y Seguimiento Institucional (SIPPSI); la DPEI administra el Modulo Planificación, Seguimiento y Evaluación; la DTAPE, el Modulo de Formulación, control, ajuste y cierre presupuestario. La DPEI tiene dentro su estructura interna un área u oficina que se encarga de consolidar, procesar y generar las estadísticas institucionales académicas y administrativas, además administra los indicadores que responden al plan estratégico y la información que se envía al Consejo Nacional de Universidades.

La DPEI es la encargada de coordinar, a nivel institucional, la certificación de las Normas Técnicas de Control Interno que la UNI realiza ante la Contraloría General de la República. También es la encargada de coordinar a nivel institucional la información que brinda la institución a nivel Centroamericano, a través de un sistema informático en web llamado Sistema de Información Regional de Educación Superior Centroamericano (SIRESCA); la UNI es miembro de la Comisión de Planificación del Consejo Nacional de Universidades.

La UdeM, por su parte, no cuenta con un sistema de información integrado, aunque existen mecanismos para su gestión. Cuenta, desde hace varios años, con un sistema informatizado que contiene módulos referentes a la gestión de los recursos humanos (docente y no docente), ingresos, calificaciones y alumnos. También dispone otro software de elaboración propia para realizar procesos de inscripción, entrega de calificaciones y acceso a algunos trámites bibliográficos y registrales de los estudiantes. La información requerida para los procesos de evaluación y planificación se obtiene, principalmente, a partir de actividades de recopilación de la información realizada por parte de la misma Dirección de Desarrollo Institucional (a través de encuestas o análisis de documentos recopilados directamente por personal a cargo). También hay información que se genera en el resto de unidades organizativas a partir de solicitudes de la Dirección de Desarrollo Institucional.

La producción de estadísticas e información es realizada por la Dirección de Registro y Admisión (deserción o abandono, promoción, número de estudiantes, otros) y es utilizada para la medición del cumplimiento de algunos de los indicadores que están contenidos en el plan estratégico. Cuando la información es requerida por agentes externos a la institución, la Dirección de Desarrollo Institucional es la responsable de consolidarla, verificarla y remitirla.

## **Uruguay**

La Universidad de la República, en lo que corresponde a la gestión de información sobre estudiantes, está desarrollando un nuevo sistema de gestión administrativa para reemplazar el sistema de gestión de bedelías. También cuenta con un sistema integrado de Información Financiera (SIIF), que tiene un carácter nacional, donde se ingresa la información presupuestal; se está implementando el SIGI - sistema de información de gestión financiera, económica- presupuestal, patrimonial y de abastecimientos-. Por otro lado, existe el Sistema Integral de Gestión de Personal, el cual rige la administración de los recursos humanos docentes y no docentes; una base de datos de investigadores- Comisión Sectorial de Investigación Científica (CSIC) y el Sistema de Bibliotecas- ALEPH.

Se trabaja, en forma coordinada, con el equipo informático en el nuevo sistema administrativo de la enseñanza y en el sistema de indicadores. No siempre se dispone de buen acceso al resto de los sistemas originados en otras dependencias. Se dispone de un protocolo a seguir que permite el acceso a los datos.

Por otro lado, se señalaron relaciones con instituciones y sistemas de información externos: con el Sistema Integrado de Información Financiera (SIIF) de la Contaduría General de la Nación y (Ministerio de Economía y Finanzas); con el Sistema de Planificación Estratégica (SPE) y el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto de Presidencia de la República; con el Instituto Nacional de Estadística de Presidencia de la República y con el Ministerio de Educación y Cultura, mediante la Publicación Anual de Estadísticas Básicas, la Publicación de Resultados de Censos de Estudiantes de Grado, Posgrado, Funcionarios Docentes y No Docentes, Indicadores para la Rendición Social de Cuentas y otras publicaciones.

Se señaló, además, como inconveniente, que los sistemas desarrollados y adquiridos en distintos momentos no presentan aún las interfaces y comunicación requeridas para producir información

integrada. Se identifica como necesidad trabajar en aspectos de interconexión y desarrollo de salidas de información de cada uno de ellos y, luego, en su integración.

A partir de lo expuesto se puede señalar:

- En Argentina, las IES participan del sistema SIU. Su finalidad es dotar a las instituciones universitarias de aplicaciones para la mejora de la gestión y calidad de datos. Tienen la opción de implementar los sistemas de SIU o utilizar los propios. Llevan adelante procesos de compatibilización de sus propios sistemas de información con los desarrollados por el Ministerio de Educación, integrándolos o migrando hacia dichas plataformas.
- En Brasil, en base a la divulgación de indicadores de desempeño de todas las instituciones federales de enseñanza superior son hechos los rankings. Se planifica una estrategia para la mejora en los indicadores considerados.
- En Chile, los indicadores producidos por las IES se integran al Servicio de Información de Educación Superior (SIES), dependiente de la División de Educación Superior del Ministerio de Educación.
- En Cuba, la existencia de sistemas y su utilización para el planeamiento es amplia y heterogénea, variando en función de cada institución.
- La UPEC, en Ecuador, cuenta con un Sistema Integrado de Información que permite la sistematización y automatización de la información de la gestión universitaria. Tiene acceso al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador (SNIESE), en el cual se administra información pública actualizada que facilita el monitoreo de las metas del Plan Nacional de Desarrollo, el diseño de políticas públicas en el campo de la educación superior y la planificación institucional de las IES.
- En Nicaragua, las dos IES participantes de la muestra presentan distinto nivel de desarrollo de sistemas informáticos; de mayor desarrollo en la UNI.
- La Universidad de la República cuenta con un sistema integrado de Información Financiera, que es un sistema a nivel nacional donde se ingresa toda la información presupuestal de la Institución. Existe un sistema para la administración de los recursos humanos docentes y no docentes; una base de datos de investigadores; y un sistema de bibliotecas. Se señalaron relaciones con instituciones y sistemas de información externos.

## II. PLAN ESTRATÉGICO O DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

En esta sección se describen las respuestas correspondientes a la sección III del cuestionario. Las variables analizadas avanzan en la descripción de parte del OE 2, «caracterizar el cuadro de situación sobre el grado de avance de la planificación universitaria en el conjunto de instituciones estudiadas»; y de los OE 3 y 4: «diseñar estrategias orientadas al mejoramiento de la práctica actual de la planificación en las instituciones estudiadas». En ese sentido, mediante la descripción de las valoraciones sobre los procesos de planificación, se busca completar la información correspondiente al segundo objetivo. También, teniendo en cuenta los desafíos e insuficiencias señalados de acuerdo a lo realizado entre 2010 y 2015, se intentará esbozar algunas posibles estrategias para avanzar frente a las dificultades señaladas.

### **Valoraciones generales sobre las actividades de planificación estratégica**

Se indaga sobre la importancia concedida a la planificación, los hechos que evidencian esa importancia y los efectos de esas actividades; la cantidad de planes institucionales llevados adelante hasta el momento y los posibles cambios en la metodología.

En términos generales, no existen diferencias sobre las valoraciones de los planes institucionales estratégicos y de desarrollo que realizan las IES grandes, medianas y pequeñas; tampoco de acuerdo a la clasificación por antigüedad. En todos los casos, se señaló su importancia como dispositivo organizador de las actividades institucionales a largo y mediano plazo, y el apoyo de las autoridades universitarias a este tipo de planificación, las cuales, en algunas oportunidades, han sido acompañadas de la creación de las unidades especiales para la coordinación de los planes institucionales.

Todas las IES de Cuba señalan que mediante la planificación estratégica se está haciendo frente a los retos para la educación superior, que implican las transformaciones económicas y sociales que se fueron llevando a cabo en el país durante los años recientes. Además, ha sido una forma de coordinar con los requerimientos del Ministerio de Educación Superior. Coinciden en que se ha logrado una mejor orientación institucional, mayor conocimiento del entorno por parte de los cuadros, mejor integración del funcionamiento institucional y una mayor contribución en el impacto de los resultados en el entorno local, nacional e internacional. Se señalan, en algunos casos, cambios favorables en la cultura de planificación, el trabajo en equipo y la determinación de las prioridades institucionales en función de los recursos disponibles.

Excepcionalmente, algunos pocos casos han señalado que la planificación tiene una importancia media para la institución, debido, principalmente, al asincrónico avance de estas actividades en las distintas áreas y a las dificultades que implica el cambio de la cultura de trabajo frente a formas ya arraigadas.

## Características generales de los planes

En lo que respecta al número de planes estratégicos que se desarrollaron o estaban siendo desarrollados en las IES hasta el 2015, a continuación, en la Tabla III.1, se presentan datos para cada institución. Estos muestran un mínimo de dos planes ejecutados, un máximo de seis y un promedio de tres. Aunque las situaciones más frecuentes son de dos y tres planes.

**Tabla III.1 Cantidad de planes estratégicos o de desarrollo llevados adelante por las IES**

País	IES	Nro. Planes estratégicos
<b>Argentina</b>	UNCUYO	2
	UNER	0
	UNL	2
	UNNE	1
	UNR <sup>22</sup>	2
	UNTREF	0
<b>Bolivia</b>	USFX	3
<b>Brasil</b>	UFPR	3
<b>Chile</b>	UPLA	4
	USACH	6
<b>Cuba</b>	ISDI	1
	UCF	4
	UCI	2
	UCLV	6
	UH	5
	UHO	3
	UNICA	4
	UNISS	3
	UPR	6
	<b>Ecuador</b>	UPEC
<b>Nicaragua</b>	UdeM	3
	UNI	5
<b>Paraguay</b>	UNE	2
<b>Uruguay</b>	UDELAR	4

Fuente: elaboración propia en base a datos de la Guía para los reportes institucionales.

Según el año de creación de las IES (tabla III.2), se puede plantear que entre las históricas es más frecuente encontrar situaciones con dos y tres planes; que en las consolidadas la situación es muy heterogénea, y que en las nuevas la situación más frecuente es de IES con tres.

**Tabla III.2 Cantidad de planes estratégicos o de desarrollo de las IES según clasificación por año de creación**

	Nro. planes estratégicos						
	1 plan	2 plan	3 plan	4 plan	5 plan	6 plan	Sin dato o sin planificación
<b>Histórica</b>	1	2	3	1	0	2	0
<b>Consolidada</b>	0	1	1	1	1	2	2
<b>Nueva</b>	0	2	3	2	0	0	1

Fuente: elaboración propia en base a datos de la Guía para los reportes institucionales.

<sup>22</sup> Existió un tercer plan que no se llegó a concretar.

La distribución de la variable de acuerdo al tamaño de las IES, por otra parte, no permite observar variaciones significativas.

**Tabla III.3 Cantidad de planes estratégicos o de desarrollo de las IES según clasificación por tamaño**

	Nro. planes estratégicos						
	1 plan	2 plan	3 plan	4 plan	5 plan	6 plan	Sin dato o sin planificación
<b>Pequeña</b>	0	2	3	2	0	1	0
<b>Mediana</b>	0	1	1	1	1	1	2
<b>Grande</b>	1	2	3	1	0	2	1

Fuente: elaboración propia en base a datos de la Guía para los reportes institucionales.

Por otro lado, en cuanto al estado de los planes al momento de realizar el relevamiento, se visualiza que la mayor parte de las IES lo estaban implementando en el momento de emitir su información.

**Tabla III.4. Estado en el que se encuentra el plan estratégico o de desarrollo de las IES**

País	IES	Estado de plan estratégico
<b>Argentina</b>	UNCUYO	En implementación
	UNER	Sin plan
	UNL	En implementación
	UNNE	En implementación
	UNR	En elaboración
	UNTREF	Sin plan
<b>Bolivia</b>	USFX	En implementación
<b>Brasil</b>	UFPR	Pendiente de aprobación
<b>Chile</b>	UPLA	En implementación
	USACH	En elaboración
<b>Cuba</b>	ISDI	En implementación
	UCF	En implementación
	UCI	En implementación
	UCLV	En implementación
	UH	En implementación
	UHO	En implementación
	UNICA	En implementación
	UNISS	En implementación
	UPR	En implementación
<b>Ecuador</b>	UPEC	En implementación
<b>Nicaragua</b>	UdeM	En implementación
	UNI	En implementación
<b>Paraguay</b>	UNE	Sin dato
<b>Uruguay</b>	UDELAR	Pendiente de aprobación

Fuente: elaboración propia en base a datos de la Guía para los reportes institucionales.

Otro de los aspectos sobre los que se indagó fue el tiempo que demandó el diseño de la proyección. La elaboración de los planes se dio en intervalos que van desde un mes (ISDI) hasta los 24 meses (UNNE). De todos modos, lo más común es que el diseño de la planificación haya demandado un año.

**Tabla III.5. Tiempo que se ha tardado o está planificado realizar el proceso de planificación**

País	IES	Estado de elaboración de plan
<b>Argentina</b>	UNCUYO	18
	UNER	Sin plan
	UNL	12
	UNNE	24
	UNR	12
	UNTREF	Sin plan
<b>Bolivia</b>	USFX	6
<b>Brasil</b>	UFPR	14
<b>Chile</b>	UPLA	12
	USACH	18
<b>Cuba</b>	ISDI	1
	UCF	6
	UCI	6
	UCLV	4
	UH	12
	UHO	3
	UNICA	3
	UNISS	6
	UPR	6
	<b>Ecuador</b>	UPEC
<b>Nicaragua</b>	UdeM	4
	UNI	12
<b>Paraguay</b>	UNE	4
<b>Uruguay</b>	UDELAR	12

Fuente: elaboración propia en base a datos de la Guía para los reportes institucionales.

Sobre el horizonte temporal de los planes, se ve que predominan los no mayores a cinco años. Los planes con proyección a 10 años corresponden a UNCUIYO, UNL y USACH, aunque también en este grupo cabe incluir a UNR, dado que si bien su plan de desarrollo se encuentra en elaboración, desde la institución estiman que sus acciones se llevarán adelante en un horizonte de 10 o 15 años.

**Tabla III.6. Horizonte temporal del plan de las IES**

País	IES	Horizonte temporal del plan (en años)
<b>Argentina</b>	UNCUYO	10
	UNER	Sin plan
	UNL	10
	UNNE	8
	UNR	10 o 15
	UNTREF	Sin plan
<b>Bolivia</b>	USFX	9
<b>Brasil</b>	UFPR	4
<b>Chile</b>	UPLA	10
	USACH	5
<b>Cuba</b>	ISDI	3
	UCF	3
	UCI	3
	UCLV	3
	UH	3
	UHO	3
	UNICA	3
	UNISS	3
	UPR	3
	<b>Ecuador</b>	UPEC
<b>Nicaragua</b>	UdeM	4
	UNI	4
<b>Paraguay</b>	UNE	4
<b>Uruguay</b>	UDELAR	4

Fuente: elaboración propia en base a datos de la Guía para los reportes institucionales.

El intervalo temporal del estudio abarca los años que van desde 2010 a 2015. Sin embargo, la mayoría de las instituciones participantes realizaban actividades de planificación antes de ese período. Por ese motivo, se solicitó se indicaran cuáles habían sido los cambios más significativos que había experimentado esta actividad durante los últimos diez años.

Al respecto, solo tres instituciones han manifestado que no se realizaron cambios significativos. En este sentido, en la tabla III.7 se mencionan, brevemente, los principales cambios realizados por las IES. Se observa que las transformaciones más frecuentes se dieron en cuestiones metodológicas y en la coordinación con el entorno social. Para las IES cubanas fue significativa la mención a cambios en la planificación para una mayor coordinación con el Ministerio de Educación Superior.

**Tabla III.7 Principales cambios realizados durante los últimos 10 años en el proceso de planificación llevado adelante por las IES**

País	IES	Políticas marco
<b>Argentina</b>	UNCUYO	Organización en programas, proyectos y metas para un mejor seguimiento del proceso. Financiamiento de Programas y Proyectos de Desarrollo Institucional para las unidades académicas.
	UNER	Sin plan
	UNL	Incremento del rango de la unidad de planificación: de dirección a secretaría. Implementación de una nueva metodología basada en brechas de desarrollo
	UNNE	Sin cambios. Profundización del modo de trabajo desarrollado desde inicios del proceso.
	UNR	Sin dato
	UNTREF	Sin plan
<b>Bolivia</b>	USFX	Cambios en la visión y misión del plan; en el enfoque y en la metodología.
<b>Brasil</b>	UFPR	Cambios producto de las evaluaciones de los planes precedentes.
<b>Chile</b>	UPLA	Creación de la unidad de planificación. Cambios en la metodología. Indicadores para el seguimiento de la misión institucional.
	USACH	Creación de la unidad de planificación. Unificación de metodologías para los planes de las unidades académicas y obligatoriedad de planificación para estas últimas. Cambios en el sistema de monitoreo. Mayor participación de la comunidad.
<b>Cuba</b>	ISDI	Cambios en las Áreas de Resultados Clave.
	UCF	Cambios en la metodología. Mayor participación de los directivos en el proceso.
	UCI	Adecuación de los objetivos del plan estratégico a las nuevas Áreas de Resultados Clave. Cambios en la metodología.
	UCLV	Han seguido las modificaciones de las Áreas de Resultados Clave del Ministerio de Educación Superior.
	UH	Cambios en la metodología que permitieron una mayor vinculación con el Ministerio de Educación Superior.
	UHO	Cambios en las Áreas de Resultados Clave.
	UNICA	Cambios en tecnología de gestión.
	UNISS	Cambios para la adecuación con las Áreas de Resultados Clave propuestas por el Ministerio de Educación Superior. Cambios en las normas de evaluación.
<b>Ecuador</b>	UPR	Mayor coordinación de los objetivos con las necesidades del entorno y el MES. Cambios en la evaluación.
	UPEC	Cambios en metodología y gestión de la información. Mayor participación de la comunidad universitaria y organizaciones de la sociedad civil.
<b>Nicaragua</b>	UdeM	Sin dato
<b>Paraguay</b>	UNI	Cambios en la metodología.
	UNE	Instrumentación de herramientas de seguimiento.
<b>Uruguay</b>	UDELAR	Producto del cambio de autoridades, se han realizado cambios en los programas que componen el plan estratégico. Mayor importancia a la planificación edilicia y a la descentralización territorial.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Guía para los reportes institucionales.

## Valoraciones específicas sobre los planes estratégicos

### *Las políticas nacionales y regionales como marco de referencia*

Los planes de desarrollo institucional y planes estratégicos están en relación con las políticas del entorno de las IES y tienen en cuenta información proveniente del contexto socioeconómico. Así y todo, existen casos en donde la coordinación es más directa. Por ejemplo, en las IES cubanas existe una fuerte coordinación entre la planificación estratégica institucional y la del Ministerio de Educación Superior, visualizándose la concepción de sistema universitario.

En este sentido, cuenta la tradición y la normativa propia de cada país respecto a la autarquía y la autonomía universitaria. Algunas IES han hecho referencias concretas a políticas o planes nacionales, como la UNCUIYO, la UNI y la UPEC. El resto de las instituciones no realizan menciones específicas.

**Tabla III.8. Políticas nacionales y regionales utilizadas como marco de referencia para la elaboración de los planes de las IES**

País	IES	Políticas marco
<b>Argentina</b>	UNCUYO	Área de planificación (Secretaría PP y Planificación a partir de 2016) para el proceso de elaboración de los Planes de Desarrollo Institucional. Trabajo coordinado del área con el resto de los organismos, Secretarías y Unidades Académicas.
	UNER	Sin plan estratégico o de desarrollo
	UNL	La Secretaría de Planeamiento coordina el proceso de asistencia técnica y evaluación del PDI. La máxima autoridad sobre la planificación es el Equipo de Planificación General, instancia que reúne al Rector, los decanos de facultades, los secretarios y directores que conforman el gabinete rectoral, y a los directores de los centros universitarios.
	UNNE	El proceso de elaboración del Plan ha sido liderado por el Sistema de Evaluación Permanente de la Universidad, el cual cuenta con una Comisión Central de Evaluación presidida por la Secretaria General de Planeamiento, una Coordinación General y representantes de cada una de las unidades académicas (facultades e Institutos) de la Universidad. A su vez, cada uno de los representantes de las unidades académicas constituye el enlace a nivel central con las Comisiones de Evaluación de las Unidades Académicas. Estas comisiones están integradas por autoridades, representantes del personal docente y no docente, de los alumnos y los graduados, siendo designados por cada Consejo Directivo.
	UNR	Autoridades de rectorado, decanos de facultades, docentes y directores de institutos científicos
<b>Bolivia</b>	USFX	Rector, Vicerrector, autoridades universitarias y Departamento de Planificación
	UFPR	Sin plan estratégico o de desarrollo
<b>Brasil</b>	UFPR	El proceso fue coordinado por la Coordinadora de Planeamiento Institucional con la participación de representantes de las demás prorectorías, docentes, estudiantes y no docentes.
	UPLA	El Rector lidera el proceso de planificación estratégica y es acompañado por la Vicerrectoría de Desarrollo, específicamente la Unidad de Planificación y Control de Gestión.
<b>Chile</b>	USACH	Lidera el proceso el Rector y, en ausencia de él, el Prorector; quién junto al Director de Desarrollo Institucional y el Departamento de Gestión Estratégica conducen y coordinan el proceso de planificación.
	ISDI	Rector y restantes miembros del Consejo Universitario
<b>Cuba</b>	UCF	Para la elaboración del PEDI se contó con la decisión política de construcción colectiva por parte del Consejo Superior Universitario Politécnico. Mediante una resolución, se conformó una comisión central que coordinó el proceso. Está integrada por los miembros de la Comisión de Planificación Institucional, un grupo de directivos y docentes seleccionados.
	UCI	
	UCLV	
	UH	
	UHO	
	UNICA	
	UNISS	
	UPR	
<b>Ecuador</b>	UPEC	Director de Desarrollo Institucional. Asesor externo de la Dirección y Asistente de la Dirección.
<b>Nicaragua</b>	UdeM	La DPEI elaboró el cronograma de actividades para la participación de la comunidad universitaria en el proceso de planificación estratégica, el cual es presentado al Consejo Técnico; quien ajusta o no la programación, la autoriza y cuando DPEI llega a cada área, cada autoridad está presente como líder.
	UNI	El proceso fue liderado por el Vicerrector de la UNE, asesorado por una técnica responsable de coordinar el proceso. Para la elaboración del documento participaron representantes de todos los estamentos de la UNE: docentes, directivos, funcionarios, alumnos y egresados.
<b>Paraguay</b>	UNE	Comisión Programática Presupuestal (CPP) integrada por el Rector, Órdenes (docente, estudiantes y egresados), Gremios (funcionarios no docentes), y Representantes (Decanos) por las Áreas (3),
<b>Uruguay</b>	UDELAR	Dirección del Hospital Universitario con el asesoramiento técnico de la Dirección General de Planeamiento. La comisión lidera el proceso y es la encargada de elaborar el Plan que luego deberá aprobar el Consejo Directivo Central.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Guía para los reportes institucionales.

**Líderes del proceso y grupos de trabajo creados para conducir y coordinar el proceso.**

Los planes estratégicos o de desarrollo cuentan con el apoyo de las máximas autoridades de cada IES. En muchos casos, el Rector o el Vicerrector interviene liderando el proceso de planificación, como en los casos de la USACH, UPLA, UDELAR, USFX, UNE y todas las IES cubanas. En otras instituciones, la participación de las máximas autoridades es indirecta. En la tabla III.9 se recopila información sobre los líderes del proceso de planificación en las IES.

**Tabla III.9. Líderes del proceso de planificación en las IES**

País	IES	Políticas marco	
<b>Argentina</b>	UNCUYO	El Plan Estratégico de Mendoza (2010), junto a otros PE sectoriales de la Provincia, fueron un antecedente importante para el desarrollo del PE de la UNCUYO. Los objetivos estratégicos están inspirados en el paradigma de pertinencia social LA ULTIMA CONFERENCIA REGIONAL DE EDUCACION SUPERIOR en Cartagena 2008.	
	UNER	Sin plan estratégico o de desarrollo	
	UNL	Se consideraron planes estratégicos de la órbita provincial y nacional, así también como datos censales de variables educativas, de empleo y productivas de la ciudad de Santa Fe y su zona de influencia.	
	UNNE	Políticas definidas a nivel nacional e internacional, a través de la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU), el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN), la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), la Conferencia Mundial de la Educación Superior y la Conferencia Regional para la Educación Superior de América Latina y el Caribe.	
	UNR	Las políticas regionales y el contexto a donde está inserta la Universidad impactan directamente en su accionar.	
<b>Bolivia</b>	UNTREF	Sin plan estratégico o de desarrollo.	
	USFX	No existen políticas del sistema universitario a nivel nacional impulsadas por el Estado. Sí coordinación con el Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana.	
<b>Brasil</b>	UFPR	Las políticas nacionales y regionales funcionan como directrices generales para la elaboración del PDI.	
<b>Chile</b>	UPLA	Se utiliza en el diagnóstico estratégico información interna y de contexto de manera de tener los elementos que permitan generar los objetivos estratégicos, estrategias correspondientes y plan de acción.	
	USACH	Los procesos de planificación estratégica por los que atraviesa la Universidad de Santiago consideran el escenario social y político por los que atraviesa nuestro país en el marco de la Reforma Educacional.	
<b>Cuba</b>	ISDI	Política trazada por el Ministerio de Educación Superior. Lineamientos de la Política Económica y Social del país.	
	UCF		
	UCI		
	UCLV		
	UH		
	UHO		
	UNICA		
<b>Ecuador</b>	UPEC	Se tuvieron en cuenta el Plan Nacional de Ciencia y Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales y el Plan Nacional de Desarrollo.	
	<b>Nicaragua</b>	UdeM	Incluye un análisis de los planes nacionales y marco regulatorio externo para garantizar la sintonía con estos referentes externos.
		UNI	Plan Nacional de Desarrollo Humano PNHD; Plan Estratégico de Consejo Nacional de Universidades (CNU) 2012-2021; Plan Estratégico 2012-2016 de la Alianza Consejo Superior de la Empresa Privada (COSEP) y el Consejo Nacional de Rectores (CNR); la Conferencia Mundial sobre Educación Superior de la UNESCO 2010 y el Acuerdo establecidos en el Consejo Superior Universitario Centroamericano.
	<b>Paraguay</b>	UNE	Sin dato
	<b>Uruguay</b>	UDELAR	Se le concede especial importancia al entorno, las políticas nacionales y regionales como marco de referencia. También a la articulación con otros entes de enseñanza, ministerios, intendencias y otros actores.

### **Objetivos de los planes estratégicos y de desarrollo<sup>23</sup>**

Los objetivos generales de los planes se muestran coincidentes en la mayor parte de los aspectos mencionados, aunque existen particularidades que merecen ser destacadas. Se ve que la planificación, la más de las veces, suele avanzar por tres ejes: procesos internos y funciones auxiliares a la gestión de las organizaciones; planificación académica, que incluye, principalmente, enseñanza e investigación; y un tercer eje abocado a la vinculación con el medio.

En lo que hace al primero de estos ejes, puede observarse que algunas instituciones realizan una separación entre procesos internos y la gestión económica. Tal es el caso de la UPLA y la UNL. También, se destaca que se apunta a la mejora de procesos, pero no suelen incluirse objetivos relacionados con cuestiones de gobierno. Sin embargo, el objetivo general 1 de UNL, «asegurar la óptima legitimidad del sistema de gobierno, con pleno ejercicio de su autonomía, autarquía y cogobierno, habilitando el ejercicio participativo de sus miembros, con arreglo al régimen de ciudadanía de cada claustro, y una representación orgánica, informada, deliberativa y democrática», se presenta como una excepción en este aspecto.

Para la planificación de las funciones sustantivas de las IES, se puede observar con bastante frecuencia una división entre investigación y enseñanza, que muchas veces se ve incluso desagregada entre grado y posgrado. En los casos de UDELAR, UNCUIYO, UPLA y UNL, al margen de que existan objetivos concretos para la vinculación con el entorno, se encontró en este aspecto una preocupación explícita por coordinar las propuestas formativas con las demandas del medio social y productivo. Otra particularidad es el objetivo 1.2 de la UPLA, cuya preocupación es la satisfacción de los empleadores con la formación recibida por los egresados de esta institución. La UDELAR, por su parte, relacionado con este aspecto, propone como objetivo contribuir a la formación de un sistema de educación terciaria nacional de carácter público.

Llama la atención que la palabra «extensión» aparece solo entre los objetivos de dos IES (UNL y UNI); quedando esta función, en la mayoría de los casos, incluida en la planificación sobre la vinculación con el entorno. Puede incluirse dentro de este eje, también, la planificación para «Contribuir a la calidad de la atención a la salud de la población mediante la mejora en la calidad de la formación de los recursos humanos necesarios y de las actividades del Área de la Salud de la UDELAR».

### **Metodología para elaborar el plan<sup>24</sup>**

Se ve que entre los objetivos de la estrategia metodológica predomina la idea de diseñar un plan estratégico o de desarrollo cuyos ejes, objetivos y metas gocen de un alto consenso entre la comunidad universitaria. También, en el caso cubano, se hizo hincapié en cuestiones tales como el mejoramiento de la coordinación con el MES. En todos los casos, la metodología adoptada apunta a resolver el desafío de coordinar a un número relativamente amplio de actores durante el diseño, la implementación y la evaluación de los planes. Existen algunas IES en donde esta coordinación adquiere características más verticales, pero en la mayoría el modo de interacción adopta características intermedias entre estrategias *top-down* y *bottom-up*.

<sup>23</sup> Los ejes y objetivos generales de los planes se encuentran detallados en la tabla 1 del anexo II

<sup>24</sup> Ver las tablas 2 y 3 del anexo II para ampliación de información sobre las distintas fases de la metodología detalladas según IES.

Por otra parte, se solicitó a las IES que realizaran recomendaciones para mejorar las metodologías utilizadas. En ese sentido, se encontró que se sugirió: (a) una mayor capacitación de los directivos de menor rango; (b) la redacción de objetivos más claros; (c) poner énfasis en etapas operativas del proceso; (d) realizar una revisión permanente de los planes; y (e) avanzar en el uso de *software* específicos durante todo el proceso de vida del plan.

### **Programación anual de resultados<sup>25</sup>**

En este aspecto los procedimientos seguidos por las IES, si bien diferentes, presentan similitudes. Los casos varían desde presentación de planes operativos anuales, como los casos de UNCU, USFX; UPLA y UNI hasta la coordinación con áreas de resultados claves propuestas por el Ministerio de Educación Superior cubano para las IES de ese país. Otras IES no mencionan procedimientos específicos, sino que se avanza mediante el seguimiento de metas (UFPR y USACH). La UNNE realiza planificación anual por área. Los casos de UNL y UdelaR son particulares. En el primero de ellos, se da una programación de resultados que no es anual, sino trienal. En la UdelaR, por su parte, coherentemente con su enfoque, se avanza mediante una programación anual presupuestaria.

### **Evaluación y aseguramiento técnico del proceso<sup>26</sup>**

A continuación, se describen las estrategias implementadas por las IES para el seguimiento y la evaluación de sus planes, las de apoyo al proceso vinculadas al factor humano y las relacionadas con el aseguramiento técnico de la planificación.

El seguimiento y la evaluación se realizan en conjunto entre las unidades de planificación y los responsables de los proyectos, siendo la primera la coordinadora del proceso. Las herramientas utilizadas son indicadores, estadísticas y herramientas propias del enfoque de planificación adoptado por cada IES. En los casos de las instituciones argentinas, se hace referencia a las autoevaluaciones institucionales y las evaluaciones externas. En Brasil, interviene el Ministerio de Educación. La periodicidad es mayormente anual, siendo el máximo cada tres años (UNL) y el mínimo con periodicidad mensual (UdeM). En las IES cubanas, el seguimiento y evaluación se realiza dos veces en el año por parte de las IES y el MES. Al interior de cada IES, dicha acción es sistemática.

En los reportes institucionales, las IES han detallado un conjunto de estrategias de apoyo al proceso de implementación de los planes que se vinculan al factor humano. En ese sentido, se ve que las IES han realizado un número significativo de acciones: capacitaciones a los equipos de trabajo en cuestiones metodológicas, planeamiento estratégico y construcción de indicadores. También se destacan acciones de asistencia técnica y jornadas de planeamiento estratégico y evaluación, entre otras.

Sobre los sistemas informáticos, en algunas instituciones se han implementado sistemas específicos para apoyar la planificación, pero, mayormente, son utilizados los de carácter institucional. Este aspecto, como se verá a continuación suele ser señalado por la mayoría de las IES como una debilidad durante la implementación de los planes.

<sup>25</sup> Ver tabla 4 del anexo II para información desagregada por IES.

<sup>26</sup> Ver tabla 5 del anexo II para información desagregada por IES.

## Evaluación de logros, insuficiencias y desafíos<sup>27</sup>

El tercero de los objetivos específicos del relevamiento busca diseñar estrategias orientadas al mejoramiento de la planificación en las IES. Se indagó sobre los principales logros derivados de la puesta en marcha del plan y del proceso de diseño, aspectos que hayan resultado poco satisfactorios y desafíos a futuro. También se solicitó a las IES que realicen sugerencias para mejorar la metodología y la práctica actual de la planificación.

En lo que respecta a los logros, más allá de cuestiones concretas destacadas por algunas IES como resultado de su planificación, se observa que, con mayor frecuencia, se destacan cuestiones relacionadas con la coordinación operativa. Se destaca la legitimidad con la que cuenta la planificación entre las autoridades universitarias y toda la comunidad, y como consecuencia, el fortalecimiento de las unidades de planificación, la consolidación de metodologías y procedimientos para establecer metas y diseñar indicadores e incorporar técnicas de seguimiento y evaluación. Las IES cubanas destacan además como logros una mayor concentración de esfuerzos y recursos en aspectos claves, lo que ha permitido visualizar los resultados más importantes; una mejor coherencia de la proyección estratégica del ciclo 2013-2016 del sistema Ministerio de Educación Superior y de cada IES; el mejoramiento de la organización del trabajo institucional, así como de la articulación interna mediante la traducción de la Estrategia a términos operativos; el incremento de la participación y compromiso de los miembros del Consejo de Dirección de cada IES, entre otros.

Entre las debilidades, se señalan: cuestiones vinculadas a recursos económicos para llevar adelante el proceso; insuficiente inserción recursos humanos en el proceso (disponibilidad, capacitación y otros aspectos); carencia de sistemas informáticos para apoyar el proceso; debilidades en la metodología de seguimiento de los planes y evaluación del cumplimiento de metas y en la socialización de resultados. La superación de estos aspectos problemáticos constituyen los desafíos mencionados por las IES.

## Estrategias orientadas al mejoramiento de la práctica actual de la planificación en su institución

Entre las recomendaciones de las IES para la mejora de la práctica de la planificación estratégica o planificación del desarrollo institucional se destacan:

1. Lograr mayor reflexividad sobre las demandas del contexto social y económico de las instituciones y el impacto de las propuestas implementadas.
2. Trabajar para un mayor alineamiento entre la Estrategia global de la institución y los planes desarrollados en las unidades académicas.
3. Fortalecer los equipos de trabajo en las facultades para su trabajo articulado con las unidades de planificación.
4. Capacitar a los equipos de gestión en temáticas vinculadas con planeamiento estratégico y su evaluación.
5. Mayor compromiso de la comunidad universitaria en la discusión de los ejes estratégicos y en el trabajo para el cumplimiento de metas.
6. Diseñar herramientas de monitoreo que hagan más dinámicos y eficientes el seguimiento y la evaluación.
7. Incrementar la visibilidad de la Estrategia institucional ante la comunidad universitaria y la sociedad en general.

---

<sup>27</sup> Se presenta información detallada sobre los logros, insuficiencias y desafíos identificados por las IES en la tabla 6 del anexo II.

8. Mayor precisión en la definición de indicadores.
9. Incrementar el diálogo entre instituciones para poner en común experiencias de aprendizaje mediante un sistema de comparación cooperante.

Resumiendo este acápite, se puede plantear que todas las IES participantes coinciden en la importancia de los planes estratégicos y de desarrollo como dispositivo organizador de las actividades institucionales a largo y mediano plazo, y del apoyo de las autoridades universitarias en ambos casos. Se observa que como promedio, el agrupamiento estudiado ha desarrollado un mínimo de dos planes, un máximo de seis y un promedio de tres, aunque las situaciones más frecuentes son de dos y tres planes. En cuanto al estado de los planes al momento de realizar el relevamiento, se observa que la mayor parte de las IES lo están implementando. Por otra parte, la elaboración de los planes se dio en intervalos que van desde un mes hasta los 18 meses; lo más común es que el diseño de la planificación haya demandado un año. Sobre el horizonte temporal de los planes, se ve que predominan los no mayores a cinco años. Asimismo, solo tres instituciones han manifestado que no realizaron cambios significativos en sus procesos de planificación en los últimos diez años.

Otros aspectos a destacar son los siguientes: (a) los planes están en relación con las políticas del entorno de las IES y tienen en cuenta información proveniente del contexto socioeconómico; (b) en muchos casos, el Rector o el Vicerrector interviene liderando el proceso de planificación; (c) la planificación suele avanzar por tres ejes: procesos internos y funciones auxiliares que hacen a la gestión de las organizaciones; planificación académica, principalmente, enseñanza e investigación y vinculación con el medio; (d) entre los objetivos de la estrategia metodológica predomina la idea de diseñar un plan estratégico o de desarrollo cuyos ejes, objetivos y metas gocen de un alto consenso entre la comunidad universitaria; (e) para mejorar la planificación se sugieren estrategias vinculadas con el factor humano y los elementos vinculados con los soportes tecnológicos, que apoyan el proceso y realizar una revisión permanente de los planes, entre otras.

También existe coincidencia en que la programación de resultados, mayormente, se realiza en función de metas e indicadores anuales. En el caso cubano, se realiza en función de las áreas de resultado claves. El seguimiento y la evaluación, por lo general, se desarrolla conjuntamente entre las unidades de planificación y los responsables de los proyectos, siendo la primera la coordinadora del proceso. Además, las IES han realizado un número significativo de acciones para apoyar la planificación relacionadas con sus recursos humanos: capacitaciones a los equipos de trabajo en cuestiones metodológicas, asistencia técnica y jornadas de planeamiento estratégico y evaluación. En algunas oportunidades que se han implementado sistemas específicos para apoyar la planificación, pero, mayormente, son utilizados los sistemas informáticos institucionales.

En lo que respecta a los logros, se ve que con mayor frecuencia se destacan acuerdos generales sobre planificación y coordinación operativa; la legitimidad con la que cuenta la planificación entre las autoridades universitarias y toda la comunidad; el fortalecimiento de las unidades planificación; la consolidación de metodologías y procedimientos para establecer metas y diseñar indicadores; incorporación de técnicas de seguimiento y evaluación. Entre las debilidades, se cuentan: insuficiencia de recursos económicos y humanos (disponibilidad y capacitación); carencia de sistemas informáticos para apoyar el proceso; debilidades en la metodología de seguimiento de los planes, evaluación del cumplimiento de metas y en la socialización de resultados.

A MODO DE CONCLUSIÓN:  
ESBOZO DE UNA AGENDA PARA  
FUTURAS INVESTIGACIONES

En las páginas precedentes se han descripto las principales características de la planificación de las IES participantes del relevamiento. Se avanzó sobre las áreas en las que se desarrollan actividades; autoridades y agentes implicados; duración y etapas del proceso; objetivos; aspectos metodológicos; evaluación y seguimiento; y formas de apoyo a la planificación. A continuación, como cierre del estudio, se presentan algunas posibles líneas de investigación que se desprenden de los desafíos identificados y las propuestas para una posible agenda realizada por las IES participantes de ambas redes.

1. *Recursos humanos*: conocer, con mayor detalle, la calificación del personal implicado directa e indirectamente en el proceso, su calificación y capacidades técnicas, dedicación, trayectoria en la función, redes, rol de los asesores y complementariedad de los perfiles de los equipos.
2. *Percepciones de las autoridades y la comunidad universitaria*: profundizar el conocimiento sobre el nivel de legitimidad de la planificación entre la comunidad universitaria y sus autoridades, así como sus percepciones y expectativas sobre la actividad.
3. *Utilización de recursos*: enfocar con mayor detalle sobre el modo en que se utilizan los recursos destinados a la planificación, su volumen y adecuación de acuerdo a los objetivos de la institución, y su eficiencia en función de los resultados obtenidos.
4. *Contexto*: conocer, mediante estudios específicos, las características del entorno social y productivo de las instituciones para dotar de mayor reflexividad en la planificación de propuestas formativas, actividades de investigación, vinculación, transferencia y extensión.
5. *Riesgos y contingencias*: reflexionar sobre los principales riesgos y contingencias que pudieran afectar al desarrollo óptimo de la planificación.
6. *Déficit de capacidades institucionales*: conocer, en detalle, los aspectos de las instituciones que pueden obturar o distorsionar los procesos de planificación.
7. *Aspectos técnicos*: indagar sobre la adecuación de los sistemas informáticos utilizados y sus principales falencias para el futuro desarrollo de software con mayor adecuación para el planeamiento universitario.
8. *Alineamiento Estratégico*: profundizar en los aspectos vinculados con la alineación de la Estrategia institucional y los recursos, las personas, la estructura organizativa y otros componentes.
9. *Sistema Integrado de Gestión Institucional*: analizar las relaciones existentes entre la planificación estratégica y de desarrollo institucional con otros componentes del sistema de gestión de la calidad y de gestión institucional.
10. *Vínculo del enfoque estratégico con otros paradigmas de gestión*: analizar la complementariedad de la visión estratégica con la gestión de riesgos, el enfoque prospectivo y la gestión de/por procesos.

Sin lugar a duda, el estudio realizado permitió el relevamiento de la planificación realmente existente en un número significativo de instituciones universitarias de la RED-DEES y de AUGM de diversos países latinoamericanos. Es un informe comparado de tipo descriptivo donde se ponen de relieve marcos conceptuales de diferentes tipos y las principales similitudes y diferencias en diversos aspectos vinculados con la planificación universitaria que muestran también en sentido general, su grado de avance en cada una de las IES del conjunto estudiado y las estrategias principales para su mejoramiento. Por supuesto, hay que tener en cuenta que estas experiencias se ejecutan en marcos contextuales específicos y muy diversos que son influyentes en el nivel de desarrollo de dicha práctica. La intención de los coordinadores de este estudio es socializar, en ambas redes, una variedad de experiencias de planificación universitaria, y sobre todo, poner a disposición de directivos institucionales, de autoridades nacionales y de agencias de cooperación una aproximación al cuadro de situación actual de la planificación universitaria en diversos países de la región.

## BIBLIOGRAFÍA

- Almuiñas Rivero, José L. (1999). *La planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior*, Tesis de doctorado defendida en Ciencias de la Educación. Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
- \_\_\_\_\_ (2013). Prólogo. Libro: *La planificación estratégica en las IES*. ISBN: 978-9974-0-0980-6. Tradinco S.A., Uruguay.
- Almuiñas Rivero, José L., Felipe González, R. y Morales Batista, D. (2011). *El control estratégico: una perspectiva en construcción en las Instituciones de Educación Superior*. Ponencia presentada en el Evento Provincial «Universidad 2012». Instituto Superior de Arte. Mayo. La Habana, Cuba.
- Almuiñas Rivero, José L. y Galarza López, J. (2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. *Revista «Gestión Universitaria en América Latina»*. Florianópolis, Vol. 5, No. 2, agosto.
- Evans J. y Lindsay W. (1995). *Administración y Control de la Calidad*. Grupo Editorial Iberoamérica. S.A. de CV. México, D.F.
- Ferriol, Sánchez, F. (2011). *Modelo de Planificación Estratégica para el Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba*. Tesis presentada en opción al Grado de Doctor en Ciencias de la Educación. Universidad de La Habana, Cuba.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista L. (2010). *Metodología de la Investigación*. Capítulos 7 y 8. McGRAW – HILL. Quinta Edición. México.
- IESALC – UNESCO (2008). *Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe*. 4-6 de junio, Cartagena de Indias, Colombia.
- IESALC – UNESCO (2018). *Declaración de la III Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe*. 11-14 junio, Córdoba, Argentina.
- Koontz, H. y Weichrich, H. (2004). *Administración. Una perspectiva global*. 13ra. Edición. Mc-Graw-Hill. DF, México.
- Miklos, T. y Tello María E. (1993). *Planeación Interactiva: Nueva estrategia para el Logro Empresarial*. Edición Limusa, México, D.F.
- Mintzberg, H. (1994). La caída y ascenso de la planificación estratégica. *Harvard Business Review. Folletos Gerenciales*. Editado por la Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección del MES. Año II, Número 5, mayo. 1998. La Habana, Cuba.
- ONU - Asamblea General de Naciones Unidas (2015). *Proyecto de documento final de la cumbre de las Naciones Unidas para la aprobación de la agenda para el desarrollo después de 2015*. Proyecto de resolución presentado por el Presidente de la Asamblea General. Seguimiento de los resultados de la Cumbre del Milenio, 15 septiembre, New York.
- Porter, M. (1998). ¿Qué es la estrategia? *Folletos Gerenciales*, No. 8. CCED, MES, La Habana, Cuba.
- Samoilovich, D. (2008). *Tendencias de la educación superior en América Latina*. En: Capítulo 9. Senderos de innovación. Repensando al gobierno de las universidades públicas de América Latina. CRES-2008. Colombia.
- Stoner, J. (1997). *Administración*. 5ta edición. Prentice Hall- Latinoamericana.
- UDUAL (1999): *Etapas de la evolución y desarrollo de la planificación en la IES de América Latina, Apuntes del curso de planificación en las IES*.
- Unión de Universidades de América Latina (1999). *Apuntes del curso de planificación en las IES. Etapas de la evolución y desarrollo de la planificación en la IES de América Latina*.
- Universidad Miguel Hernández (2010). *Manual de diseño de procesos. España. Universidad Miguel Hernández. Servicio de Gestión y Control de la Calidad*. Consultado el 15 de octubre de 2017, de <http://http://calidad.umh.es/files/2010/09/procesos.pdf>.
- Xerox [s/f]. *Dirección con Calidad. Proceso de Solución de Problemas*. Traducción del original, La Habana.

## A n e x o I

### Políticas de la educación superior nacionales que tienen alto impacto en el desarrollo institucional

Posgrado	
<b>Argentina</b>	Acreditación de posgrado; desarrollo y fortalecimiento del nivel de posgrado
<b>Brasil</b>	<i>Plano Nacional de Educação (2014 -2024)</i> . Meta 14: elevar gradualmente el número de matrículas en el posgrado académico; Meta 16: formaren nivel de posgrado al 50% de los profesores de la educación básica
<b>Cuba</b>	Contribuir en la satisfacción de las demandas de posgrado de profesionales; elevar el nivel de formación de los recursos humanos; incrementar y elevar la calidad de la formación de doctores (sobre todo, jóvenes) y el liderazgo nacional e internacional de los programas doctorales.  Investigación y desarrollo
<b>Argentina</b>	Evaluación y Fortalecimiento de Programas de Ciencia, Tecnología e Innovación. Plan de Obras para la Ciencia y la Tecnología. Antena Tecnológica.
<b>Bolivia</b>	Plan de Desarrollo Económico y Social PDES, y en la Agenda Patriótica 2025 13 pilares de la Bolivia digna y soberana, documentos del gobierno, se menciona: Pilar N° 4. Soberanía científica y tecnológica con identidad propia
<b>Chile</b>	Promoción al desarrollo de la Ciencias y la Tecnología
<b>Cuba</b>	En el marco del compromiso de la educación superior con el proyecto social cubano, incrementar los impactos de la investigación científica, la tecnología y la innovación en el desarrollo económico y social, haciendo énfasis en el desarrollo local. Lograr resultados de mayor impacto en los núcleos de innovación, apoyados en las redes de investigación y una mayor inserción en cadenas productivas de valor, nacionales e internacionales. Mejorar la visibilidad y los canales de difusión de los resultados de la investigación a nivel nacional e internacional.
<b>Ecuador</b>	Aportar al desarrollo del pensamiento universal, fortaleciendo las capacidades de la ciudadanía, para contribuir a la generación de conocimiento, al rescate y preservación de los saberes ancestrales y de la cultura. Transferir conocimientos e innovación, pertinentes al desarrollo del país, que contribuyan al desarrollo social con alto impacto, a través de redes nacionales e internacionales, sinergizando los procesos investigativos y de vinculación.
<b>Nicaragua</b>	Generar un Posgrado en Gestión de la Innovación, para fomentar la cultura de la innovación y vinculación en las organizaciones. Llevar a cabo un programa de investigadores, desde las universidades y los productores y empresarios que favorezca la actualización de conocimientos, el desarrollo de investigaciones multidisciplinarias.
<b>Paraguay</b>	El incentivo a la investigación a través de Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT)
Democratización e inclusión	
<b>Argentina</b>	Programa Nacional de Becas Bicentenario; Programa Nacional de Becas Universitario; Plan Progresar; Creación de nuevas universidades; Ingreso directo y articulación; Inclusión educativa y bienestar estudiantil; Incremento de la cobertura de la ES con calidad en sectores tradicionalmente no incluidos
<b>Bolivia</b>	Plan de Desarrollo Económico y Social PDES, y en la Agenda Patriótica 2025 13 pilares de la Bolivia digna y soberana, documentos del gobierno, se menciona: Pilar N° 3 Salud, educación y deporte para la formación de un ser humano integral
<b>Chile</b>	Programa de Acompañamiento y Acceso Efectivo (PACE)
<b>Cuba</b>	Mantener la equidad, inclusión, transparencia y reconocimiento social que han caracterizado al sistema de acceso a la educación superior, y continuar el perfeccionamiento de este.
<b>Ecuador</b>	Garantizar el derecho a la educación superior gratuita, inclusiva y con equidad, estimulando el sentido crítico, con calidad y calidez, en base al desarrollo holístico, promoviendo la movilidad estudiantil.
<b>Nicaragua</b>	200.000 estudiantes universitarios en las instituciones públicas y privadas y otorgar 766.500 becas.
<b>Paraguay</b>	El otorgamiento de becas a estudiantes de grado y posgrado.
Docentes / Académicos	
<b>Chile</b>	Mayor capital humano avanzado; Carrera Docente
<b>Cuba</b>	Incrementar la superación del claustro de profesores y en especial, la político-ideológica, pedagógica y científica, con énfasis en su integralidad, excelencia y cultura general Lograr avances en la selección, preparación, superación, estabilidad y control de la actuación de los cuadros (directivos y reservas).

<b>Ecuador</b>	Promoción de la movilidad docente
<b>Nicaragua</b>	Fortalecer la formación académica en los diferentes niveles de educación: básica, secundaria, técnica y superior. Abrir programas de intercambio de profesionales entre las universidades y la empresa, para fomentar la incorporación de jóvenes investigadores en las empresa y viceversa
<b>Institucional</b>	
<b>Argentina</b>	Contratos Programas
<b>Chile</b>	Promoción de Información, Transparencia y Rendición de Cuentas.
<b>Cuba</b>	Perfeccionar la dirección estratégica y la dirección por objetivos, y en general, la gestión universitaria n de los procesos. Elevar la eficiencia y racionalidad de la gestión en las entidades, con mayor integración de los procesos universitarios. Optimizar el papel de la informatización y la comunicación institucional, con un mayor y mejor aprovechamiento de las nuevas oportunidades que ofrecen las TICs en el desarrollo de los procesos universitarios
<b>Nicaragua</b>	Crear mecanismos para fomentar intercambios formales entre institutos de formación técnica, universidades y empresas. Fortalecer la institucionalidad y la articulación de la Educación Superior con los distintos sectores de la sociedad
<b>Paraguay</b>	La aprobación de la Ley de Educación Superior 4995/2013
<b>Uruguay</b>	Creación de la UTEC
<b>Evaluación de la calidad</b>	
<b>Argentina</b>	Evaluación Institucional y acreditación de carreras
<b>Chile</b>	Acreditación. Aseguramiento de la Calidad
<b>Cuba</b>	Perfeccionar el Sistema Universitario de Programas de Acreditación, SUPRA
<b>Nicaragua</b>	Crear una cultura de rendición de cuentas. Creación del Sistema Nacional para el Aseguramiento de la Calidad en la Educación y del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CNEA)
<b>Paraguay</b>	La creación de la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior por Ley N° 2071/2003.
<b>Uruguay</b>	Proyecto de Creación de la Agencia para la Promoción y Aseguramiento de la Calidad Terciaria
<b>Internacionalización</b>	
<b>Argentina</b>	Internacionalización de la Universidad
<b>Cuba</b>	Elevar el impacto de los planes de acción del proceso de Internacionalización para contribuir a elevar la calidad de las instituciones de educación superior
<b>Financiamiento/Presupuesto</b>	
<b>Argentina</b>	Incremento presupuestario
<b>Chile</b>	Financiamiento externo a través de convenios de desempeño Fin del Lucro
<b>Cuba</b>	Desarrollar una gestión económico-financiera eficiente, eficaz, flexible e integrada con los procesos sustantivos universitarios que contribuya a la sostenibilidad del sistema universitario
<b>Regionalización</b>	
<b>Chile</b>	Estímulo al desarrollo regional Avanzar en la integración interdisciplinaria, interinstitucional y de las funciones sustantivas en las IES, centros de investigación, y en el organismo central. Consolidar la integración de las universidades en los territorios en función de la racionalidad y la posibilidad de dar respuestas más integrales y pertinentes. Fomentar la participación y el protagonismo de profesores y estudiantes en los programas para el desarrollo local en los municipios.
<b>Cuba</b>	Fortalecimiento de la Costa Caribe
<b>Pedagógico</b>	
<b>Nicaragua</b>	Promoción de un aprendizaje continuo, formación continua. Promoción de la movilidad estudiantil.
<b>Chile</b>	Incorporación de los Sistema de Créditos Transferibles. Promoción de la renovación curricular
<b>Cuba</b>	Consolidar la formación integral de los profesionales competentes y buenos ciudadanos con calidad y eficiencia y perfeccionar los aspectos curriculares y el proceso de enseñanza-aprendizaje. Fortalecer la vinculación del pregrado con el posgrado y la investigación.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Guía para los reportes institucionales

## Anexo II

### Ejes y objetivos generales de los planes de las IES

PAÍS	IES	Objetivos generales o estratégicos
Argentina	UNCUYO	<p><b>Objetivo estratégico 1:</b> Contribuir al desarrollo integral de la comunidad, al bien común y a la ciudadanía plena en los ámbitos local, nacional y regional, atendiendo con pertinencia necesidades y demandas sociales, considerando los planes estratégicos provinciales y nacionales y articulando los saberes y prácticas con una clara orientación interdisciplinar, en un marco de responsabilidad institucional.</p> <p><b>Objetivo estratégico 2:</b> Responder a la creciente demanda de educación superior en todos sus niveles, asegurando gratuidad e inclusión con calidad y pertinencia, y promoviendo una formación integral y de excelencia.</p> <p><b>Objetivo estratégico 3:</b> Propiciar la innovación en la gestión política, institucional, académica, administrativa, informacional y comunicacional que contemple los cambios y continuidades necesarios para acompañar las transformaciones que se propone la UNCUYO.</p>
	UNER	Sin plan
	UNL	<p><b>LOP I. Construcción legítima de autoridad y asignación de recursos.</b> Objetivo General 1: Asegurar la óptima legitimidad del sistema de gobierno, con pleno ejercicio de su autonomía, autarquía y cogobierno, habilitando el ejercicio participativo de sus miembros, con arreglo al régimen de ciudadanía de cada claustro, y una representación orgánica, informada, deliberativa y democrática. 2: Requerir el financiamiento público adecuado y complementarlo con la obtención de recursos propios para solventar una digna retribución del trabajo académico y no docente, la construcción y mantenimiento de la infraestructura y del hábitat espacial así como el suministro de equipamiento e insumos adecuados y administrarlo programática, racional y austeramente al servicio de la misión trazada. 3: Administrar con eficiencia y eficacia el patrimonio así como las diversas funciones organizacionales, con la participación del cuerpo de personal administrativo, técnico y de servicios, garantizando sus derechos y conjugando esos aportes con los medios técnicos más modernos y el perfeccionamiento continuo y en servicio. 4: Cubrir las máximas exigencias de transparencia e información pública sobre la gestión en todos sus aspectos, produciendo y analizando datos estadísticos seguros, confiables y actualizados y analizándolos a través de procedimientos e indicadores validados, apoyando en ellos procesos sistemáticos de reflexión colectiva, autoevaluación y planeamiento.</p> <p><b>LOP II. Alta calidad en enseñanza, investigación y extensión del conocimiento.</b> Objetivo general 1: Afianzar la democratización de la educación superior, recreando en forma permanente dispositivos de acceso y permanencia igualadores de oportunidades. Desarrollar, en un marco de integración y transversalidad, un arco diverso de propuestas curriculares flexibles y de alta calidad en las distintas disciplinas, niveles y modalidades, a nivel nacional e internacional, que les permita a sus graduados un eficaz desempeño ya sea profesional o científico. 2: Fortalecer el desarrollo de actividades de investigación y de extensión, proyectándose al medio social y productivo como factor estratégico del crecimiento institucional, articulando acciones con organismos regionales, nacionales e internacionales y potenciando la producción de conocimientos en todas las ramas del saber. 3: Establecer estrategias de formación, perfeccionamiento y organización del personal académico que garantice la cobertura eficaz y versátil de las misiones y funciones institucionales de docencia, investigación y extensión y sus articulaciones en y entre todas las Unidades Académicas, Escuelas e Institutos. 4: Generar capacidades institucionales y técnicas para gestionar el arco de propuestas curriculares de manera que el desempeño de los estudiantes convalide las previsiones de los planes de estudios tanto en los alcances de la formación teórica y práctica cuanto en su duración y efectividad.</p> <p><b>LOP III. Cooperación prioritaria con la innovación en el entorno y conexión con una amplia red de internacionalización.</b> 1: Fomentar la incorporación de ciencia y tecnología a la producción y al sector público, propulsando la sustentabilidad y la apropiación social del conocimiento y estimulando el espíritu emprendedor en la comunidad universitaria y en el sitio. 2: Contribuir con el fortalecimiento de las identidades culturales, la cohesión social, la lucha contra la pobreza y los problemas sociales a los que está asociada, la promoción</p>

de una cultura de paz y la educación en valores, cultivando las expresiones culturales y artísticas para la construcción de ciudadanía en este tiempo global de complejidad creciente. 3: Colaborar con los distintos niveles del Estado y la sociedad en políticas públicas para el desarrollo sustentable e integrarse con el sistema educativo de nuestro sitio en general y, en particular, con las otras instituciones de educación superior. 4: Impulsar políticas activas de internacionalización con énfasis en la integración regional de modo que la UNL se afiance como un nodo efectivo de conexión con amplias redes académicas, científicas, productivas y culturales que compartan nuestra misión y nuestros objetivos generales.

	UNNE	<p>1. Imaginar la Universidad en el año 2020 mediante una visión prospectiva que permita reafirmar la Misión e identificar los escenarios, teniendo en cuenta que es ésta una Universidad Regional, inserta en un contexto de integración mundial en el que las fronteras geográficas han desaparecido como limitantes del acceso al conocimiento. 2. Definir líneas de acción en función de esa misión y esos escenarios, que sean independientes de los circunstanciales dirigentes y se transformen en políticas de la Universidad hacia el futuro. 3. Trazar las estrategias que permitan encarar las acciones tendientes a lograr los objetivos específicos. 4. Servir de base para la elaboración del Plan Operativo que permita determinar: las metas terminales como objetivos a largo plazo, las metas intermedias como objetivos a mediano plazo, las metas inmediatas como objetivos a corto plazo. 5. Efectuar en forma permanente la evaluación y el control de gestión que permita la detección inmediata de los desvíos, la adopción de las acciones correctivas con el objetivo de lograr la calidad total.</p>
	UNR UNTREF USFX	<p>Plan en elaboración, aún no están definidos Sin plan</p> <p><b>1. Área Estratégica Nro. 1:</b> Gestión de la formación profesional de grado y posgrado. <b>2. Área Estratégica Nro. 2:</b> Gestión de la investigación, ciencia, tecnología e innovación. <b>3. Área Estratégica Nro. 3:</b> Gestión de la interacción social y extensión universitaria. <b>4. Área Estratégica Nro. 4:</b> Gestión Institucional.</p>
Bolivia		
Brasil	UFPR	<p><b>1. UFPR Ciudadana:</b> institución pública en sintonía con las demandas y los atributos de la sociedad en que se inserta. <b>2. UFPR Académica:</b> mejora continua de la enseñanza, investigación, extensión e innovación. <b>3. UFPR Humana:</b> conciencia de que los servidores, estudiantes y colaboradores son, por encima de todo, personas, con naturales anhelos, virtudes y limitaciones. <b>4. UFPR Profesional:</b> necesidad de actualizar y perfeccionar sus prácticas de gestión.</p>
Chile	UPLA	<p><b>1. Perspectiva Estudiantes, Comunidad y Usuarios:</b> 1.1. Aumentar satisfacción de los estudiantes ante la formación que reciben y su desarrollo integral; 1.2. Aumentar satisfacción de empleadores ante la formación de un estudiante egresado de la UPLA. <b>2. Perspectiva de Procesos Internos:</b> 2.1. Posicionar y proyectar a la Universidad de Playa Ancha a nivel regional (Región de Valparaíso); 2.2. Potenciar la imagen corporativa institucional; 2.3. Optimizar la gestión institucional y la toma de decisiones a través de la integración de análisis estratégico en estos procesos; 2.4. Mejorar calidad de los procesos formativos de las carreras y/o programas impartidos; 2.5. Fortalecer la formación de los estudiantes de pregrado; 2.6. Innovar curricularmente los procesos formativos de carreras y programas de la universidad, buscando pertinencia, eficacia y eficiencia de ellos; 2.7. Superar los desempeños académicos actuales en postgrado; 2.8. Lograr un funcionamiento estratégico en postgrado; 2.9. Organizar la gestión en I+D+i y Creación Artística; 2.10. Aumentar la productividad en I+D+i y Creación Artística; 2.11. Organizar la gestión de vinculación con el medio de manera estratégica para incrementar su impacto en la comunidad y sociedad en general; 2.12. Generar redes y alianzas que impacten en la aplicación de políticas institucionales y cumplimiento de la misión de la universidad; 2.13. Gestionar y concretar nuevos estatutos institucionales; 2.14. Profesionalizar el estamento no académico de acuerdo a los requerimientos para una gestión institucional de calidad; 2.15. Estimular la carrera académica como crecimiento y desarrollo permanente del capital humano académico, el desarrollo disciplinario y su labor docente; 2.16. Gestionar efectivamente la infraestructura y el equipamiento institucional; 2.17. Gestionar efectivamente las TIC de impacto en la formación y la gestión. <b>3. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:</b> 3.1. Lograr un sello académico consolidado; 3.2. Optimizar uso de recursos de capacitación que impacte en las brechas existentes en capacidades, habilidades y desarrollo personal del capital humano; 3.3. Consolidar la carrera de funcionarios no académicos de la universidad; 3.4. Lograr un sistema integrado</p>

		de información académica y administrativa; 3.5. Aumentar el trabajo en equipo en todos los niveles de la institución; 3.6. Incrementar las competencias de los directivos en liderazgo, capacidades de gestión integral y comunicación efectiva.
		<b>4. Perspectiva de Sustentabilidad Económica:</b> 4.1. Mejorar la capacidad de la universidad para cubrir todos los costos en que incurre para la prestación de sus servicios; 4.2. Lograr mayor aporte del Estado. Incremento del AFD; 4.3. Aumentar montos que ingresan a la universidad a través de fondos externos; 4.4. Lograr mayores ingresos a través del incremento de la matrícula de postgrado, de pregrado campus San Felipe y Educación Virtual.
	USACH	<p><b>1. Área de Pregrado.</b> OG 1: Consolidar un modelo de calidad y pertinencia en la formación de los estudiantes del pregrado; OG 2: Asegurar una estructura curricular flexible que promueva diversos itinerarios posteriores de salida.</p> <p><b>2. Área de Postgrado.</b> OG 3: Consolidar programas de postgrado; OG 4: Mejorar la articulación del proe y postgrado; OG 5: Mejorar la gestión de los programas de postgrado.</p> <p><b>3. Área de Investigación.</b> OG 6: Mejorar la productividad, producción e impacto en investigación, desarrollo e innovación, de las unidades académicas; OG 7: Privilegiar la investigación multidisciplinaria con vinculación al desarrollo del país.</p> <p><b>4. Área de Vinculación con el Medio.</b> OG 8: Profundizar y desarrollar la cultura y el sistema de vinculación estratégica con el medio; OG 9: Fortalecer y posicionar marca y sello USACH.</p> <p><b>5. Área de Gestión Institucional.</b> OG 10: Fortalecer la cultura de la calidad y excelencia en todos los procesos universitarios; OG 11: Ser protagonistas en la discusión de políticas públicas; OG 12: Promover el desarrollo de una comunidad universitaria basada en el respeto y la colaboración.</p>
Cuba <sup>28</sup>	ISDI UCF UCI UCLV UH UHO UNICA UNISS UPR	Objetivos vinculados con las áreas de Formación de un Profesional Competente y Comprometido con la Revolución, Claustro Revolucionario de Excelencia, Impacto Económico y Social y Gestión Universitaria.
Ecuador	UPEC	<p>1. Incrementar el apoyo de la investigación científica, formativa y social, al desarrollo tecnológico y a la generación de conocimientos</p> <p>2. Incrementar la participación de la comunidad universitaria en la sociedad, mediante la transferencia de conocimientos que permita el fortalecimiento de las capacidades ciudadanas y la solución de problemas que promuevan su desarrollo.</p> <p>3. Incrementar la calidad académica institucional a través de un modelo educativo, pedagógico y curricular que permita el desarrollo docente y la formación de ciudadanos capaces de interactuar con el mundo real, complejo y cambiante.</p> <p>4. Incrementar la oferta académica institucional por medio de programas de posgrado pertinentes, que favorezcan el desarrollo científico, tecnológico y la innovación.</p> <p>5. Incrementar la efectividad en los procesos institucionales sobre la base de un modelo de gestión por resultados, que responda a las exigencias de la educación superior.</p>
Nicaragua	UdeM	<p><b>1. Gestión:</b> Garantizar la sostenibilidad, calidad y reconocimiento de la institución por medio del fortalecimiento de las capacidades y la potenciación de las TIC en los procesos universitarios.</p> <p><b>2. Docencia:</b> Garantizar la mejora progresiva en la calidad de la formación integral de los profesionales en correspondencia con el modelo educativo institucional y las demandas del desarrollo socioeconómico del país; Lograr el incremento progresivo del reconocimiento y de las matrículas en la oferta de postgrados y formación continua; Lograr la diversificación progresiva de los programas formativos por medio del establecimiento de salidas laterales o alternas a las carreras las carreras universitarias.</p> <p><b>3. Investigación:</b> Lograr el desarrollo de investigaciones sostenibles que contribuyan a la búsqueda de soluciones a los problemas de las comunidades y de la universidad.</p> <p><b>4. Proyección social:</b> Lograr el incremento progresivo de la interacción, comunicación y cooperación entre los miembros de la comunidad universitaria y el entorno.</p>

<sup>28</sup> A partir del 2017, los planes estratégicos se enfocan a los procesos universitarios.

Paraguay	UNI	<p><b>Docencia.</b> Objetivo estratégico 1: Capacitar al talento humano de la universidad, para mejorar la formación de Técnico, Grado y Posgrado; 2: Garantizar el Sistema Gestión de la Calidad académica en función de la mejora continua y/o la acreditación; 3) Mejorar y transformar la oferta académica de grado y posgrado vigente, acorde con las nuevas demandas y necesidades de desarrollo del país.</p> <p><b>Investigación.</b> Objetivo estratégico 4: Consolidar la I+D+i como fuente principal de la vinculación de la UNI con el desarrollo Nacional.</p> <p><b>Extensión.</b> Objetivo estratégico 5: Garantizar que la Extensión y Proyección social de la UNI, se realice desde sus procesos Académicos.</p> <p><b>Gestión.</b> Objetivo estratégico 6: Garantizar una Gestión Institucional con eficiencia y eficacia.</p>
Uruguay	UNE	<p><b>Formación.</b> Objetivo estratégico 1: Contar con Docentes e Investigadores: Profesionales de alto nivel de formación- PHD y Master-; con dedicación a tiempo completo. 2: Implementar Carreras: Ofrecer carreras con currículum que respondan a las necesidades emergentes en la sociedad.</p> <p><b>Investigación, desarrollo e innovación.</b> Objetivo estratégico 3: Desarrollar en la UNE una cultura de investigación e innovación. 4: reconocer a la UNE, a nivel nacional e internacionalmente a través de sus trabajos de investigación e innovación.</p> <p><b>Responsabilidad social.</b> Objetivo estratégico 5: Promover la transferencia de conocimientos y resultados de investigaciones e innovaciones a la sociedad. 6: Implementar líneas de acción social que comprometan a todos los estamentos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de la sociedad.</p> <p><b>Gestión de calidad.</b> Objetivo estratégico 7: Desarrollar y fortalecer los procesos de gestión, académica, administrativa, de investigación, innovación y de extensión. 8: Garantizar la calidad educativa mediante la autoevaluación periódica, de las dimensiones de calidad establecida por el órgano acreditador nacional.</p>
	UDELAR	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responder a la demanda creciente en educación superior en todo el país, promoviendo la equidad social y geográfica, la formación humanística y el pensamiento crítico y mejorando la calidad de la oferta pública.</li> <li>2. Impulsar la investigación científica, tecnológica y artística y toda forma de actividad creativa, estimulando su calidad, excelencia y su vinculación con la sociedad.</li> <li>3. Promover el relacionamiento con la sociedad y sus organizaciones, realizar propuestas que contribuyan a la superación de los factores que limitan el desarrollo sustentable y la mejora de la calidad de vida de toda la población, así como la formación de los universitarios.</li> <li>4. Impulsar procesos de mejora en la gestión capaces de sustentar eficientemente las transformaciones de la UdelaR.</li> <li>5. Mejorar los procesos y las condiciones de estudio y trabajo, a través de programas de bienestar universitario, de la refuncionalización de la infraestructura disponible y del desarrollo de nuevas obras y adquisición del equipamiento necesario.</li> <li>6. Contribuir a la calidad de la atención a la salud de la población mediante la mejora en la calidad de la formación de los recursos humanos necesarios y de las actividades del Área de la Salud de la UdelaR.</li> <li>7. Contribuir a la construcción de un auténtico sistema de enseñanza terciaria pública.</li> </ol>

Fuente: elaboración propia en base a datos de la Guía para los reportes institucionales.

## Fases de la metodología

País	IES	Fases de la metodología
Argentina	UNCUYO	Se conformó en una primera etapa, el «Consejo Asesor del Plan Estratégico 2012-2021» (Res. 240/2012 CS) con la función de validar los aspectos metodológicos y de contenido en el desarrollo del proceso de planificación. Se trabajó en instancias ampliadas (talleres). Se convocó para este proceso, a los órganos de gobierno que establece el Estatuto Universitario (Consejo Superior, Consejos Directivos), como también a referentes de la comunidad educativa. Se realizaron tres talleres, dos para obtener el análisis FODA y uno para la Misión, Visión y Líneas estratégicas. Debido al trabajo previo del equipo técnico y del Consejo Asesor, fue posible llegar a estas instancias con información validada que sirvió de disparador para pensar los aspectos positivos y negativos, internos y externos, que presentaba la Universidad. Las mesas de trabajo pasaron por una instancia primero individual y luego grupal, para finalmente acordar aquellos elementos considerados más importantes, relevantes y pertinentes, que la institución debiera tener en cuenta para sus acciones futuras. Luego de un proceso de acumulación, selección y sistematización, se llegó al último taller, pudieron visualizarse aquellos elementos que se consideraban valiosos para la Universidad Nacional de Cuyo, siendo posible entonces plasmar la misión, la visión y las líneas estratégicas para el año 2021. El cierre de este proceso participativo y de construcción colectiva tuvo lugar cuando el Consejo Superior de la Universidad aprobó por unanimidad el Plan Estratégico 2012-2021.
	UNER	Sin plan
	UNL	Acuerdos sobre Líneas de Orientación Principales, Objetivos Generales y Específicos por parte de las autoridades de la Universidad; convocatoria a presentación de Perfiles de Proyectos; evaluación de los Perfiles por la Secretaría de Planeamiento; devolución a los responsables de los proyectos; convocatoria al desarrollo de Proyectos y Acciones a realizarse en base a los perfiles; desarrollo de las acciones previstas en los PyA por parte de sus responsables durante un período no mayor a tres años; cierre de etapa y evaluación por parte de la Secretaría de Planeamiento sobre los resultados de los PyA; y producción de un informe de evaluación de etapa y socialización entre la comunidad universitaria. Una vez finalizada la primera etapa, se realiza una revisión sobre la cobertura de los Objetivos Específicos y las autoridades del proceso de planificación evalúan posibles modificaciones en base a los resultados de la etapa. Luego se repite el proceso para la siguiente etapa.
	UNNE	Elaboración participativa, y definición y redacción.
	UNR	Diagnóstico interno y análisis del entorno. Matriz FODA. Mapa de recursos y capacidades disponibles. Priorización de aspectos a abordar.
Bolivia	UNTREF	Sin plan
	USFX	Análisis del entorno. Identificación del marco estratégico. Elección estratégica o marco operativo.
Brasil	UFPR	Seminarios. Trabajo en grupo. Foro final.
Chile	UPLA	Revisión de principios. Diagnóstico estratégico. Formulación de objetivos. Diseño de metas y plan de acción. Formulación del plan de seguimiento y control; socialización del plan.
	USACH	Sensibilización. Exploración y diagnóstico. Definición de rumbo; operacionalización. Promulgación e internalización.
Cuba	ISDI	Conformar equipo de planificación. Discutir las propuestas de misión, visión de futuro y valores. Discusión de objetivos estratégicos. Presentación plan. Remisión del plan al MES.
	UCF	Planificación del proceso. Diagnóstico estratégico. Formulación. Implementación y control.
	UCI	Definición de la visión, compromisos y los valores. Determinación de escenarios. Diagnóstico estratégico. Determinación de las Áreas de Resultados Clave (ARC).
	UCLV	Establecimiento de la misión. Análisis estratégicos y escenarios. Definición de políticas estratégicas. Definición de las ARC, factores críticos de éxito, objetivos y criterios de medición. Planificación operativa. Recursos materiales y financieros. Rediseño organizativo centrado. Evaluación y control. Seguimiento y mejora.
	UH	Reflexión estratégica (Creación de Grupo de Consultores Internos, Formulación de Identidad, Misión, Propósito Estratégico, Visión, Valores) Diagnóstico estratégico (Análisis de la situación de la educación superior en el mundo. Análisis de tendencias, impactos y retos). Proyección estratégica (ARC, Objetivos, Metas, Estrategias y Planes de Acción).
	UHO	Reflexión estratégica. Determinación de misión y visión. Análisis estratégico. Formulación de estrategias. Diseño de soportes estratégicos.

	UNICA	Reconocer la evolución del sector y el papel de la organización. Establecer y/o confirmar la Misión Valores, Visión y Políticas Organizacionales y Áreas de Resultados Clave. Formulación de objetivos. Definir las perspectivas. Establecer las hipótesis estratégicas. Establecer los Factores Críticos de Éxito. Reconocer los roles y niveles de dirección. Formular elementos causales. Construcción de indicadores críticos. Puesta en marcha.
	UNISS	Misión, visión, valores y lineamientos para el trabajo político. Lineamientos económicos para el trabajo. Análisis estratégicos y escenarios. ARC, objetivos estratégicos, criterios de medida y sistemas de control y evaluación.
	UPR	Valoración cumplimiento estrategia 2010- 2013. Diagnóstico estratégico. Reformulación de misión, visión y valores. Propuesta de objetivos y criterios de medición. Determinación de las estrategias específicas y acciones. Socialización del documento.
<b>Ecuador</b>	UPEC	Capacitación y entrenamiento. Construcción plan estratégico. Construcción planes de facultades y carreras.
<b>Nicaragua</b>	UdeM	
	UNI	Definición metodología. Matriz FODA. Marco lógico. Causa- efecto. Presentación ante la comunidad universitaria. Presentación ante el Consejo Universitario.
<b>Paraguay</b>	UNE	Conformación equipos de trabajo. Evaluación Plan Estratégico 2006- 2011. Elaboración del plan estratégico. Revisión y ajuste de la propuesta; Presentación ante Asamblea Universitaria. Socialización.
<b>Uruguay</b>	UDELAR	Formulación y programación. Aprobación. Ejecución; Rendición de cuentas y evaluación.

Fuente: elaboración propia en base a datos de la Guía para los reportes institucionales.

## Aspectos metodológicos de la planificación estratégica o planificación del desarrollo institucional

País	IES	Objetivos de la metodología utilizada	Fundamentación del uso metodología	Justificación de la utilidad metodología
Argentina	UNCUYO	Establecer objetivos concretos con programas y proyectos con metas e indicadores. Este es el contenido de los Proyectos de Desarrollo Institucional de la Universidad y de las Unidades Académicas.	Permite una aplicación sencilla y flexible en un escenario de alta diversidad. Da consistencia a los programas y proyectos, ya que hay correlación entre el problema identificado, la estructura del proyecto, el seguimiento de sus resultados, la evaluación de los impactos y la previsión de los recursos adecuados. Se identifica a los beneficiarios y se cuantifica los resultados. En base a los objetivos del proyecto se identifican o construyen indicadores que darán cuenta de manera objetiva (medios de verificación) del desempeño del proyecto, permitiendo operativizar acciones correctivas o ajustar metas en caso de ser necesario.	La metodología se justifica ante los escasos mecanismos para operacionalizar y dar seguimiento del propio PE. La definición de la metodología PDI, permitió un trabajo coordinado del área con el resto de los organismos, secretarías y Unidades Académicas permitió lograr consenso en cuanto a criterios, lenguaje, procedimientos y metodología.
	UNER		Sin plan	
	UNL	Implementar un proceso de planificación participativo, que goce de alta legitimidad en toda la comunidad universitaria de la UNL, orientado al mediano y largo plazo.	La alta complejidad de la institución.	Se logró consenso en torno a las principales líneas de acción, objetivos generales del Plan de Desarrollo Institucional por 10 años; mientras que los objetivos específicos podrán ser revisados cada tres años.
	UNNE	La metodología ha permitido la sistematización de los consensos expuestos en los documentos elaborados y aprobados por las distintas instancias de participación de los actores universitarios en los últimos años dentro de la Universidad.	La metodología ha constituido un espacio de articulación entre los diversos claustros y actores, garantizando no sólo la continuidad de las acciones de cambio y mejoras encaradas, sino además un proceso concertado de reformulación e implantación posterior de cambios y mejoras continuas, permanentes, eficaces y eficientes, con independencia de los actores circunstanciales que los llevarán a cabo.	Su fundamentación radica en la fuerte vocación integradora y de representatividad que posee la Universidad. En este sentido, se considera que la intervención en acciones de autoevaluación favorece en los actores la incorporación y refuerzo de actitudes y prácticas responsables (decisión sobre qué y cómo evaluar), participativas (intercambios y vinculaciones entre sectores y niveles) y comprometidas (conocimiento crítico para la acción).
	UNR	Participación y consenso de la comunidad universitaria para definir los ejes estratégicos esenciales de la planificación estratégica.	Es un proceso de reflexión sobre el presente de la institución, los condicionantes que la rodean, su situación interna y sus recursos, con el fin de analizar las direcciones alternativas por las que puede	Es un proceso fundamental para una institución que debe responder de manera consensuada y comprometida a la comunidad universitaria y al medio en la cual está inserta.

			encaminar su gestión, para lograr el máximo de eficiencia y calidad, canalizando las necesidades y expectativas de los diferentes actores sociales que participan del proceso.	Es un proceso fundamental para una institución que debe responder de manera consensuada y comprometida a la comunidad universitaria y al medio en la cual está inserta.
Bolivia	UNTREF USFX	Mejorar el desempeño institucional y su capacidad de gestión y respuesta ante sus problemas y desafíos.	Sin plan Toma como referencia el sistema nacional de planificación.	Sin dato
Brasil	UFPR	Elaboración del Plan de Desarrollo Institucional.	Mejoría de la calidad de la enseñanza, investigación y extensión.	Crear oportunidades de participación de la comunidad universitaria en la elaboración de las metas y acciones del PDI.
Chile	UPLA	Lograr en conjunto formular un Plan de Desarrollo Estratégico que describa los desafíos de la universidad en el periodo que se está abordando, asegurando sea constructivo de diversos actores y amplios sectores de la institución.	Es una metodología constructiva y participativa.	Es proactiva, dinámica y participativa con actores claves y participación de todos los estamentos.
	USACH	Hacer sentir a la comunidad universitaria que la institución se construye entre todos y que el Plan Estratégico Institucional (PEI) es la guía para cumplir los objetivos.	El proceso de planificación del plan estratégico contó con mayor participación de la comunidad universitaria con el fin de establecer un compromiso entre todos los actores relevantes.	Al definir una metodología que incluye y hace partícipe a toda la comunidad universitaria, cada miembro de la institución se siente comprometido y se empodera de este proceso, sintiendo que se construye de manera conjunta la Universidad deseada.
Cuba	ISDI	Racionalizar tiempo en la elaboración de la propuesta de plan estratégico. Unificar y consensuar los criterios a tener en cuenta para elaborar el plan.	Es una política que ha trazado el MES para todas las instituciones que se subordinan a él. Facilita la toma de decisiones y la administración de los recursos.	La metodología se fundamenta en la que propone el MES y la utilidad que en la institución se le da es que a la hora de rendir cuentas al ministerio facilita la elaboración del documento de evaluación.
	UCF	Aplicar las técnicas prospectivas para la identificación de las variables, actores y el escenario factible en el proceso de planificación estratégica de la Universidad.	Vincular la prospectiva con la planificación estratégica para reducir el riesgo y la incertidumbre presente en el entorno, así como avizorar los posibles escenarios que se puedan presentar. Se propone una secuencia lógica, de fácil comprensión, carácter flexible, de poca complejidad y acorde a los requerimientos actuales del país.	Permite acuerdo sobre el diagnóstico estratégico, tanto externo como interno, los objetivos generales y la implementación de la estrategia que se proponga.

	UCI	Elaborar el plan estratégico institucional.	Esta metodología se ha aplicado hace algún tiempo en la institución.	Responde a las experiencias y necesidades institucionales.
	UCLV	Elaborar la Estrategia institucional.	Se adapta a la institución y responde a las exigencias nacionales de la educación superior.	Responde a las exigencias nacionales e institucionales.
	UH	Diseñar la Estrategia institucional para el periodo 2013-2016.	La metodología aplicada permitió dar respuesta a las exigencias del Ministerio de Educación Superior, así como tuvo en cuenta las experiencias desarrolladas anteriormente por el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) de la Universidad de La Habana en este tipo de ejercicio.	La metodología utilizada tiene en cuenta los momentos principales para elaborar la proyección estratégica de la UH y ha sido aplicada no solamente en ámbitos universitarios, sino también en empresas y organismos.
	UHO	Cumplir lo establecido por el MES.	Se adapta a la institución y responde a las exigencias nacionales de la educación superior.	Responde a las exigencias nacionales.
	UNICA	Elaborar el plan estratégico institucional.	Se adapta a la cultura organizacional y responde a las exigencias nacionales de la educación superior.	Responde a las exigencias nacionales.
	UNISS	Alinear los objetivos de trabajo de la universidad con los resultados esperados por el MES.	Las ARC establecidas por el MES son lo suficientemente generales para su aplicación en el contexto institucional específico, aunque es cierto que los procesos que se gestionan quedan dispersos entre estas dificultando el control y seguimiento del cumplimiento de indicadores.	Los documentos del MES fundamentan la metodología y su utilidad se relaciona con la unificación de criterios para el proceso de rendición de cuenta de la universidad al MES sobre el cumplimiento de los objetivos en el período.
	UPR	Proyectar los resultados a alcanzar por la universidad para el año 2016.	Necesidad de organizar el proceso para garantizar la recolección y procesamiento de toda la información necesaria, para asegurar la calidad de las proyecciones, así como fijar los momentos que permitieran la intervención de los órganos asesores y de la representación de profesores, trabajadores y estudiantes según fuera el caso.	Experiencias desarrolladas en este ámbito
Ecuador	UPEC	El objetivo principal de la metodología fue el de elaborar el Plan estratégico para el periodo 2015 – 2020, fortaleciendo la cultura de planificación estratégica en toda la comunidad universitaria.	La metodología escogida se adapta a la realidad de la UPEC y sobre todo a la normativa vigente de los organismos de control y evaluación de las IES en el país.	La metodología se fundamenta en el desarrollo de doce etapas que permiten el análisis, discusión y debate de la realidad institucional frente al contexto del sistema de educación superior nacional. Permite proyectar los elementos estratégicos de la gestión en el tiempo y organizar procesos de participación de la comunidad universitaria desde los distintos roles, así como de los actores sociales.

Nicaragua	UdeM UNI	Sin dato Obtener un plan estratégico participativo para el periodo 2014-2018.	Sin dato Las autoridades superiores fueron las que consideraron que era necesaria la participación de la comunidad universitaria, tomando en cuenta sus formas de organización interna de participación.	Sin dato Para el periodo 2014-2018, se elaboró primero una propuesta de las autoridades y esa es la que se llevó a la comunidad universitaria a presentar y obtener aportes o sugerencias para la mejora ante de ser aprobado por el Consejo Universitario.
Paraguay	UNE	Trabajar en pro de una universidad de calidad, donde se realizan la investigación, la extensión y la docencia; e integrada al contexto internacional mediante redes universitarias.	Que sea participativa y democrática.	Contar con una herramienta que permita realizar el seguimiento a la gestión institucional e introducir las medidas correctivas para el logro de los objetivos trazados.
Uruguay	UDELAR	Mejorar los resultados en el proceso, mayor adhesión, democratización del proceso, visibilidad, participación de los colectivos y trabajo colaborativo.	Tener definida una hoja de ruta, ordenamiento de la discusión, propuesta colectiva	Se elaboró un plan en el cual todos los actores universitarios participaron, se facilitó el acceso a toda la información que contribuyó en el proceso de discusión y desarrollo del mismo. Resulta de gran utilidad arribar a una propuesta de consenso que será el Plan estratégico de la Institución en el próximo quinquenio.

---

Fuente: elaboración propia en base a datos de la Guía para los reportes institucionales.

## Programación anual de resultado de las IES

País	IES	Programación anual de resultado
Argentina	UNCUYO	Planes anuales de ejecución por gestión de resultados con informes de avance semestrales de los proyectos de desarrollo institucional.
	UNER	Sin plan
	UNL	La programación de resultados es trienal y por proyectos. Se abre una convocatoria a la recepción de perfiles de proyecto que, luego, podrán avanzar hacia la etapa de Proyectos y Acciones. Los PyA tienen una duración de tres años. Una vez finalizada la etapa, se realiza una evaluación sobre los resultados de los PyA y se reabre la convocatoria para la siguiente etapa.
	UNNE	No se ha formulado aún el Plan Operativo de Desarrollo Institucional de la Universidad. Por esta situación, actualmente cada área genera una planificación anual y al cierre del ejercicio informes de gestión sobre los resultados, para su consideración y evaluación.
	UNR UNTREF	Sin dato Sin plan
Bolivia	USFX	Mediante la implementación de Planes Operativos Anuales (POA) diseñados por las facultades y consolidados por el Departamento de Planificación.
Brasil	UFPR	Se presentan anualmente los resultados de las metas (105) del Plan de Desarrollo Institucional en el Informe de Actividades (instrumento de rendición de cuentas a la comunidad universitaria y a la sociedad brasileña donde se presenta la sistematización de datos referentes a la enseñanza, investigación, extensión y gestión académica de la UFPR) y en el Informe de Gestión (instrumento que presenta un balance de las acciones desarrolladas en la UFPR en el ejercicio de cada año, tanto en el área académica como en la administrativa, en complementación con balances contables y financieros, de responsabilidad de la UFPR con la Unión).
Chile	UPLA	Los planes operativos permiten la operacionalización anual del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional. Cada año se efectúa un acompañamiento desde la Dirección General de Análisis y Planificación Estratégica, hoy Vicerrectoría de Desarrollo para efectuar la planificación operativa, cuya asignación presupuestaria y programación presupuestaria es acompañada por la Vicerrectoría de Administración y Finanzas. Igualmente se tiene apalancamiento para el cumplimiento de las metas institucionales a través de proyectos y convenios de desempeño que son acompañados en su gestión a través de la Vicerrectoría de Desarrollo. El Plan Estratégico Institucional tiene una vigencia de 5 años, para todo este período se definieron metas específicas para cada indicador estratégico y, además, se establecieron proyectos asociados a los lineamientos estratégicos para cada área de trabajo. Deben cumplirse en un 100% al final del período de la planificación.
	USACH	
Cuba	ISDI	La programación de resultados es anual y se realiza en función de definición de Áreas de Resultados Clave (ÁRC), Objetivos Estratégicos y Criterios de Medida.
	UCF	
	UCI	
	UCLV	
	UH	
	UHO	
	UNICA	
	UNISS	
Ecuador	UPR	Se identificaron metas e indicadores principales en cada eje estratégico, determinando posteriormente los grados de consecución en los años 2015 a 2020; información que se maneja a través del Sistema Integrado Institucional en el módulo de Planificación.
	UPEC	
Nicaragua	UdeM	Sin dato
	UNI	El Consejo Técnico Superior va valorando el avance del POA del año y, en función de eso, proyecta una programación para el año siguiente relacionado con el presupuesto.
Paraguay	UNE	Lamentablemente el seguimiento del Plan Estratégico Institucional no fue realizado, por lo que constituye una deuda pendiente.
Uruguay	UDELAR	Para el logro de los objetivos se desarrollan los seis proyectos transversales con sus respectivas líneas de acción y metas asociadas. Se prevé en cada una de ellas las acciones a seguir, cronograma de ejecución, resultados esperados y los mecanismos de monitoreo y seguimiento a través de indicadores e informes cualitativos de gestión y financieros.

Fuente: elaboración propia en base a datos de la Guía para los reportes institucionales.

## Seguimiento, evaluación y apoyo al proceso de planificación de las IES.

País	IES	Seguimiento y evaluación	Recursos humanos	Sistemas
Argentina	UNCUYO	Herramienta: Presentación anual a la Asamblea Universitaria informe de avance en el marco del PE. Monitoreo cuantitativo y cualitativo, autoevaluaciones institucionales y evaluaciones externas.	El equipo del área de planificación mantiene reuniones periódicas con los referentes de cada UU.AA. Realizando reuniones de validación de procesos, metodologías, y capacitaciones en el uso de las herramientas para la planificación y el seguimiento. Asimismo se atendiendo consultas puntuales y se han realizados reuniones en las propias UU.AA.	Plataforma desarrollada por el área de TICs de la UNCUYO, que permite la carga y seguimiento de proyectos PDI y otros de todas las UU.AA y Rectorado. Se genera un usuario para la carga e informe de avances semestrales de las actividades planificadas para cada componente del proyecto, teniendo en cuenta el alcance de las metas y la ejecución presupuestaria según los incisos y el concepto de gastos planificado.
	UNER UNL	Agentes: Secretaría de Planeamiento y responsables de proyectos. Herramienta: se considera el grado de cumplimiento de los objetivos de los PyA mediante la revisión de las metas e indicadores de los proyectos. Se utiliza como apoyo la herramienta informática <i>Redmine</i> para el seguimiento del grado de avance. Hasta el momento se han realizado dos evaluaciones de etapas en los años 2013 y 2016. Esta última, coincidió con la Tercera Autoevaluación Institucional de la Universidad y la Tercera Evaluación Externa de la UNL a cargo de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU). Periodicidad: trienal.	Sin plan En la Universidad funciona regularmente una instancia que reúne a los técnicos y personas ligadas al proceso operativo del diseño y gestión de Perfiles de Proyecto (PP) y Proyectos y Acciones (PyA) del PDI denominada RedPlan. En ese marco, se han realizado cursos de capacitación para el uso de sistemas de seguimiento, construcción de indicadores. También, en el marco de la Licenciatura en Gestión Universitaria para el personal no docente de la UNL, se da una asignatura llamada «Política y legislación universitaria», que tiene la intención de brindar herramientas para el planeamiento y la evaluación. Al margen de las instancias concretas de capacitación, la RedPlan funciona con regularidad como una instancia de intercambio regular que reúne y permite la socialización de experiencias entre los responsables de proyectos de todas las unidades académicas y áreas centrales de la Universidad.	Se utiliza una plataforma informática denominada <i>Redmine</i> en donde los responsables de los proyectos van dando cuenta del estado de avance de cada uno de sus proyectos y permite visualizar el estado de avance de cada uno de ellos. De todos modos, aún debe trabajarse para que el uso de la plataforma sea más dinámica y vaya mostrando los avances de los proyectos en simultáneo al avance de las tareas.
	UNNE	Actualmente el control o seguimiento del Plan no se realiza de forma sistemática, sino a través de la presentación de informes anuales de cada área, secretaría y unidad académica.	Actualmente el control o seguimiento del Plan no se realiza de forma sistemática, sino a través de la presentación de informes anuales de cada área, secretaría y unidad académica.	Actualmente el control o seguimiento del Plan no se realiza de forma sistemática, sino a través de la presentación de informes anuales de cada área, secretaría y unidad académica.

	UNR	<p>Agentes: Los responsables del control y seguimiento del cumplimiento del Plan son aquellos que estuvieron encargados de su elaboración (Comisión Técnica de la Secretaría y Planeamiento).</p> <p>Herramienta: no existe un procedimiento definido para el seguimiento, pero se realiza mediante la elaboración de indicadores que nos muestren el grado de cumplimiento de los objetivos.</p>	<p>Difusión en toda la comunidad universitaria de la importancia de contar con un Plan Estratégico, la capacitación de los actores principales en la elaboración del Plan y la necesidad de que la Universidad discuta y analice sus líneas de acción.</p>	Sin dato
Bolivia	UNTREF USFX	<p>Agentes: División de Evaluación.</p> <p>Herramientas: POA, Metas Estratégicas e Indicadores Estratégicos.</p> <p>Periodicidad: los POA (anuales); las metas e indicadores, cada tres años.</p>	<p>Sin plan</p> <p>Personal de la división de evaluación y el departamento de planificación; miembros de las facultades y áreas encargadas del cumplimiento de metas.</p>	No existen sistemas de información articulados como tales.
Brasil	UFPR	<p>Agentes: docentes, técnico-administrativos, estudiantes y comunidad en general.</p> <p>Herramienta: a través del procesos de evaluación interna de la institución, realizado por la Comisión Interna de Evaluación y el proceso de evaluación externo coordinado por el Ministerio de Educación y operacionalizado por el Instituto Nacional de Enseñanza e Investigaciones Educativas Anísio Teixeira (INEP).</p> <p>Periodicidad: anual.</p>	<p>Apoyo de todos los Sectores, Prorectorías y Rectoría.</p>	<p>Todos los sistemas de la UFPR auxilian en la elaboración del PDI.</p>
Chile	UPLA	<p>Herramienta: Cuadro de Mando Integral. Mediciones de Indicadores, Evaluación e implementación de medidas correctivas, si así corresponde.</p> <p>Periodicidad: semestral y anual.</p>	<p>Se efectúa un acompañamiento y guía desde las instancias técnicas, es decir, desde la Vicerrectoría de Desarrollo- Unidad de Planificación y Control de Gestión.</p>	<p>La información para las líneas bases de los indicadores proviene de los sistemas informáticos institucionales. La información de contexto se obtiene de distintas fuentes externas.</p>
	USACH	<p>Agente: la Dirección de Desarrollo Institucional solicita anualmente a las máximas autoridades de cada área, reportar el grado de avance de los indicadores y el nivel de cumplimiento de los proyectos. Posteriormente el Departamento de Gestión Estratégica consolida</p>	<p>Durante todo el proceso se trabaja de forma conjunta con el Departamento de Comunicaciones de la Universidad, reportando y divulgando todas las jornadas y reuniones de trabajo. Se invita a participar a la comunidad a través de <i>focus group</i>, entrevistas, encuestas <i>online</i> y charlas de actores</p>	<p>En el período 2010 –2015, la Planificación Estratégica no disponía de un sistema de información (software) para apoyar y asegurar este proceso. Sin embargo, la institución trabaja en el desarrollo e implementación, a partir del año</p>

		<p>toda la información entregada y genera un informe ejecutivo con el nivel de avance del Plan Estratégico Institucional. Herramienta: se calcula el avance real y se obtiene la desviación del nivel de cumplimiento. Periodicidad: anual.</p>	<p>relevantes relacionados con los temas a discutir en las jornadas.</p>	<p>2015, de un Sistema de Control de Gestión Estratégico que permita seguir y controlar el Plan Estratégico Institucional y los Planes de Desarrollo de las unidades académicas.</p>
Cuba	ISDI	<p>Informe de cumplimiento parcial y final de los objetivos y criterios de medida de cada área ante las altas autoridades, así como de la IES al MES. Reuniones planificadas. Despachos con directivos. Rendición de cuentas ante el claustro de profesores.</p>	<p>Estrategias de capacitación, socialización y divulgación. Reuniones con los referentes de cada Facultad y Departamentos.</p>	<p>Sin dato</p>
	UCF	<p>Informe de cumplimiento parcial y final de los objetivos y criterios de medida de cada área ante las altas autoridades, así como de la IES al MES. Reuniones planificadas. Despachos con directivos. Rendición de cuentas ante el claustro de profesores, Cuadro de Mando Integral.</p>	<p>Estrategias de capacitación, socialización y divulgación. Reuniones con los referentes de cada Facultad y Departamentos. Equipo de Expertos.</p>	<p>Sin dato</p>
	UCI	<p>Informe de cumplimiento parcial y final de los objetivos y criterios de medida de cada área ante las altas autoridades, así como de la IES al MES. Reuniones planificadas. Despachos con directivos. Rendición de cuentas ante el claustro de profesores. Varias herramientas informáticas.</p>	<p>Estrategias de capacitación, socialización y divulgación. Reuniones con los referentes de cada Facultad y Departamentos.</p>	<p>SIPAC. Gráfico de</p>
	UCLV	<p>Informe de cumplimiento parcial y final de los objetivos y criterios de medida de cada área ante las altas autoridades, así como de la IES al MES. Reuniones planificadas. Despachos con directivos. Rendición de cuentas ante el claustro de profesores.</p>	<p>Estrategias de capacitación, socialización y divulgación. Reuniones con los referentes de cada Facultad y Departamentos.</p>	<p>Sin dato</p>
	UH	<p>Informe de cumplimiento parcial y final de los objetivos y criterios de medida de cada área ante las altas autoridades, así como de la IES al MES. Reuniones planificadas. Despachos con directivos. Rendición de cuentas ante el claustro de profesores.</p>	<p>Estrategias de capacitación, socialización y divulgación. Reuniones con los referentes de cada Facultad y Departamentos.</p>	<p>Sin dato</p>

	UHO	Informe de cumplimiento parcial y final de los objetivos y criterios de medida de cada área ante las altas autoridades, así como de la IES al MES. Reuniones planificadas. Despachos con directivos. Rendición de cuentas ante el claustro de profesores.	Estrategias de capacitación, socialización y divulgación. Reuniones con los referentes de cada Facultad y Departamentos.	Sin dato
	UNICA	Informe de cumplimiento parcial y final de los objetivos y criterios de medida de cada área ante las altas autoridades, así como de la IES al MES. Reuniones planificadas. Despachos con directivos. Rendición de cuentas ante el claustro de profesores. Apoyo con Sistema informático.	Estrategias de capacitación, socialización y divulgación. Reuniones con los referentes de cada Facultad y Departamentos.	Sistema de Apoyo Informático
	UNISS	Informe de cumplimiento parcial y final de los objetivos y criterios de medida de cada área ante las altas autoridades, así como de la IES al MES. Reuniones planificadas. Despachos con directivos. Rendición de cuentas ante el claustro de profesores.	Estrategias de capacitación, socialización y divulgación. Reuniones con los referentes de cada Facultad y Departamentos.	Sin dato
	UPR	Informe de cumplimiento parcial y final de los objetivos y criterios de medida de cada área ante las altas autoridades, así como de la IES al MES. Reuniones planificadas. Despachos con directivos. Rendición de cuentas ante el claustro de profesores.	Estrategias de capacitación, socialización y divulgación. Reuniones con los referentes de cada Facultad y Departamentos.	Sin dato
Ecuador	UPEC	Agentes: Comisión de planificación y Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional. Herramienta: se aplica el sistema de evaluación y seguimiento de la planificación estratégica y operativa institucional elaborado y aprobado por la Comisión. El Módulo de reportes del sistema integrado revisa el avance de metas e indicadores del POA. Periodicidad: mensual.	Se determinaron algunas formas de participación: sesiones de trabajo programadas, talleres de consenso, asambleas, entrevistas, foros. Para la socialización del proceso y sus resultados al interior de la Universidad y en la comunidad, se implementaron las estrategias comunicacionales siguientes: redes sociales, boletines, Informativo UPEC, Notiupec, diarios de prensa, e-mailing, folletos informativos y boletines.	Toda la información generada en el proceso se sistematizó por una comisión central que organiza el proceso y diseña el esquema general de elementos del plan. El grupo gestor, mediante talleres de consenso, analiza y discute los temas, para luego ser enviada la información nuevamente a la comisión central.
Nicaragua	UdeM	Agentes: las mismas personas que desarrollan el plan son quienes hacen las evaluaciones intermedias y finales de los planes estratégicos. Herramienta: se realiza un primer borrador de la	Sin dato	Sin dato

Paraguay	UNI	<p>evaluación que es distribuida entre las direcciones para la mejora y discutida en el Consejo Universitario para su posterior aprobación por parte de la Rectoría.</p> <p>Agente: Cada responsable de área brinda seguimiento y su jefe inmediato avala lo realizado en el trimestre. La DPEI analiza los resultados trimestrales y los presenta al Consejo Técnico Superior. DPEI le envía una comunicación a cada área brindando una valoración de su avance y sugiriendo mejoras para el trimestre.</p> <p>Herramienta: el SIPPSI genera un reporte de cumplimiento por área e institucional, igualmente para avance de indicadores, esto es insumo para que lo analice el CTS y tome decisiones. Las autoridades realizan reuniones con las áreas bajo su cargo y valoran el avance y mejora para el siguiente trimestre.</p> <p>Periodicidad: el seguimiento es trimestral y la evaluación es anual.</p>	<p>El personal de DPEI se capacita en Gestión Pública por Resultados y metodología de marco lógico.</p>	<p>Se tuvo todo el apoyo logístico para todas las sesiones de trabajo con CTS, DPEI, comunidad universitaria y Consejo Universitario.</p>
Uruguay	UNE UDELAR	<p>Sin dato</p> <p>Herramienta: a partir del análisis de las estadísticas, de la aplicación de algunos instrumentos para la recolección de información y los informes mensuales y anuales de cada una de las unidades organizativas se realiza un primer borrador de la evaluación. Esta versión es distribuida entre las direcciones para la mejora y discutida en el Consejo Universitario para su posterior aprobación por parte de la Rectoría.</p> <p>Periodicidad: anual.</p>	<p>Sin dato</p> <p>Realización de Jornadas de Planeamiento Estratégico, Información y Evaluación. Sesiones de Consejo Directivo Central ampliadas teniendo como único tema en el orden del día esta actividad. Presentación del Plan en jornada abierta a la sociedad. Difusión a la sociedad, actores políticos, medios de prensa.</p>	<p>Sin dato</p> <p>Documentación del proceso e información, actas, resoluciones, versiones taquigráficas.</p>

Fuente: elaboración propia en base a datos de la Guía para los reportes institucionales.

## Logros, insuficiencias y desafíos del proceso de planificación de las IES

País	IES	Logros	Insuficiencias	Desafíos
Argentina	UNCUYO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acuerdos metodológicos.</li> <li>2. Acuerdos instrumentales.</li> <li>3. Acuerdos lingüísticos, todos respecto del proceso de planificación en la Universidad.</li> <li>4. Coordinación en las tareas de planificación, seguimiento y evaluación en toda la universidad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tiempo escaso para planificar.</li> <li>2. Recursos humanos y presupuestarios escasos para planificar, principalmente en las UU.AA.</li> <li>3. Falta de adecuación en los perfiles de planificación.</li> <li>4. Falta de motivaciones institucionales suficientes para planificar.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Institucionalizar la planificación en las UU.AA, con áreas y equipos consolidados.</li> <li>2. Implementación de una Plataforma de seguimiento de indicadores estratégicos, de gestión, comparativos y de contexto disponible para la toma de decisiones. Y para cualquier proceso de evaluación institucional.</li> </ol>
	UNER UNL	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alta legitimidad y conciencia de la comunidad universitaria sobre la importancia de la participación en la planificación.</li> <li>2. Se han atravesado con éxito las dos primeras etapas del PDI con un alto volumen de proyectos que cubrieron casi la totalidad de los cerca de cuarenta objetivos específicos propuestos.</li> <li>3. Se puso en marcha la Secretaría de Planeamiento y se la dotó de personal técnico.</li> <li>4. Se cuenta con una partida presupuestaria específica para apoyar financieramente a los proyectos.</li> </ol>	<p>Sin plan</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existe un sistema de metas e indicadores que permita medir integralmente el avance del PDI. Si no que tanto metas como indicadores son definidos por cada proyecto.</li> <li>2. Es necesario mejorar los sistemas informáticos para el seguimiento de los proyectos del PDI.</li> <li>3. Insuficiente calificación del personal de las áreas y facultades de la Universidad para la planificación. Incluso, en la Secretaría de Planeamiento serían necesarias mayores instancias de capacitación para que su personal puede lograr un mejor apoyo al proceso de planificación.</li> <li>4. Las personas dedicadas a la planificación en las facultades y dependencias de la universidad no tiene dedicación exclusiva para esa función, sino que la realizan en paralelo con otras. Esto, en algunas oportunidades, ocasiona una desatención de la planificación producto de las tareas de rutina. También existe rotación del personal abocado a la planificación.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar metas e indicadores para poder realizar un seguimiento más preciso sobre el avance del PDI y no sólo de sus proyectos.</li> <li>2. Implementar sistemas que permitan el monitoreo del avance de los proyectos del PDI.</li> <li>3. Contar con técnicos formados en planeamiento en todas las unidades académicas y secretarías de rectorado de la UNL que coordinen la planificación en cada una de sus áreas y estén en contacto permanente con la Secretaría de Planeamiento.</li> <li>4. Consolidar equipos estables de planificación en facultades y secretarías de la Universidad.</li> </ol>
	UNNE	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnósticos previo al establecimiento de planes de gobierno y objetivos institucionales.</li> <li>2. Consenso generalizado a través de la alta participación en la autoevaluación realizada y en la formulación de políticas y el establecimiento de programas centrales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Imposibilidad de un equipo estable y altamente calificado en evaluación institucional y planificación estratégica.</li> <li>2. Imposibilidad de conformar equipos estables en las unidades académicas que articulen en forma permanente con el equipo central, dado que la estructura de</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar un software que sistematice toda la información del proceso, así como el seguimiento y evaluación de cumplimiento del Plan.</li> <li>2. Incorporar, formar, capacitar y retener recursos humanos calificados en esta función específica.</li> </ol>

		<p>3. Compromiso y continuidad institucional de los procesos de evaluación y mejora, con independencia de las autoridades que gobiernan en cada período de gestión.</p> <p>4. Aprobación del documento formal del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.</p>	<p>Comisiones genera rotación y altibajos en la continuidad del trabajo.</p> <p>3. Ausencia de un sistema (software) que articule con los sistemas existentes (tipo SIU) para evitar la duplicación de carga de información que muchas veces se produce con el organismo de evaluación (CONEAU) y en forma interna en la Universidad.</p> <p>4. Falta de sistematización en el seguimiento del Plan de Desarrollo Institucional y su evaluación de cumplimiento.</p>	<p>3. Formulación y aprobación del Plan Operativo (con desagregación anual) de Desarrollo Institucional.</p>
Bolivia	UNR UNTREF USFX	<p>Plan en proceso de diseño.</p> <p>Participación activa de la comunidad universitaria en el proceso de formulación.</p>	<p>Plan en proceso de diseño.</p> <p>Sin plan</p> <p>1. Poca difusión y cultura de la planificación estratégica.</p> <p>2. Alta rotación del personal.</p> <p>3. Faltan recursos económicos para planificar</p>	<p>Plan en proceso de diseño.</p> <p>Lograr cumplir la misión.</p>
Brasil	UFPR <sup>29</sup>	<p>1. Las áreas centrales identificaron potencial integración para ejecutar 50 Proyectos integrantes del PDI 2007- 2011, así como 18 Proyectos de mejora o innovación concebidos en el Seminario de Planificación UFPR septiembre-octubre 2009.</p> <p>2. De las 107 carreras de grado, el 98% contempla en sus planes curriculares actividades que incluyen participación de los alumnos en proyectos de extensión e investigación.</p> <p>3. Se ampliaron los programas de apoyo a estudiantes socioeconómicamente vulnerables.</p> <p>4. Se amplió y se modernizó la estructura de apoyo a la enseñanza. En 2010 había aproximadamente 85 obras en marcha.</p>	<p>1. Capacitar el cuerpo docente para nuevas tecnologías.</p> <p>2. Es necesario realizar un relevamiento y ampliar instalaciones para multimedia en las aulas.</p> <p>3. Readecuar el personal docente y no docente de la UFPR de acuerdo con la demanda identificada.</p> <p>4. Mejorar la iluminación e seguridad en los campus.</p>	<p>1. Cumplir 100% de las metas propuestas en el PDI.</p>
Chile	UPLA	<p>1. Se ha logrado avanzar desde una planificación orientada a objetivos, a una planificación orientada a resultados e impactos.</p> <p>2. Se tienen mecanismos claros de seguimiento y evaluación de la Planifi-</p>	<p>1. Falta aún una mayor efectividad en la asignación de recursos para una pertinente operacionalización del Plan de Desarrollo Estratégico y Planes de Desarrollo de Unidades Académicas y Administrativas.</p> <p>2. Falta aún incorporar mayores</p>	<p>1. Disponer de una herramienta para el monitoreo y seguimiento automatizada del proceso de planificación estratégica, lo que viene a partir del uso del <i>Qlik View</i> que se incorporó como sistema</p>

<sup>29</sup> Al momento de completar el reporte, el Plan 2012- 2016 de la UFPR estaba en proceso de evaluación. Se completó este apartado con resultado del Plan 2007- 2011.

		<p>cación Estratégica y el despliegue correspondiente en la institución en sus unidades académicas y administrativas.</p> <p>3. Se ha logrado responsabilizar de la planificación y su implementación a los líderes desde las distintas áreas y ámbitos institucionales. 4. Se ha logrado el apalancamiento de proyectos y convenios de desempeño con fondos externos para adelantar o complementar los compromisos institucionales.</p>	<p>capacidades y competencias de planificación en la institución y de gestión de los planes formulados.</p> <p>3. Falta una mayor efectividad de la normativa de la institución y procedimientos para la gestión de los planes operativos que permiten el cumplimiento del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional y Planes de Desarrollo de Unidades Académicas y Administrativas.</p> <p>4. Falta una herramienta para automatización del seguimiento y control de gestión del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional y su despliegue en las distintas unidades académicas y administrativas. El que se tenía no cumplió los requerimientos en su totalidad.</p>	<p>de indicadores para la toma de decisiones.</p> <p>2. Disponer de una efectiva asignación presupuestaria para el logro de las metas comprometidas en el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional.</p> <p>3. Continuar incorporación de capacidades y competencias de planificación y gestión en directivos y académicos (aquellos que dirigen proyectos y convenios de desempeño).</p> <p>4. Cambios normativos y procedimientos que mejoren la efectividad de la gestión.</p>
	USACH	<p>1. Fortalecer una cultura de planificación dentro de toda la institución.</p> <p>2. Todas las unidades, dentro de la institución, cuentan con un Plan de desarrollo estratégico, alineado y coherente con la Planificación Institucional.</p> <p>3. La planificación se considera como una herramienta para el logro de las acreditaciones, solicitud de recursos y proyección de las unidades.</p> <p>4. El Plan Estratégico Institucional está internalizado en todas las personas que trabajan en la Institución.</p>	<p>1. Aunque se está desarrollando un sistema de información integrado (ERP), es aún lenta la obtención de los datos requeridos para el cálculo de indicadores.</p> <p>2. Insuficiente cultura de registro de datos.</p> <p>3. Falta de un sistema integrado de registro y monitoreo de planes estratégicos.</p> <p>4. Está en desarrollo un sistema de control de gestión estratégico.</p>	<p>1. Fortalecer el actual mecanismo de seguimiento para que permita antelar con mayor holgura las planificaciones previo vencimiento.</p> <p>2. Entrega de incentivos o eventual asignación de recursos contra el cumplimiento de compromisos en los respectivos planes estratégicos.</p> <p>3. Instalar competencias en las unidades para fortalecer la autonomía de estas, sobretodo en cuanto a control y seguimiento de planes se refiere.</p>
Cuba	ISDI	<p>1. Existe un documento rector que guía a la institución hacia el logro de escenarios futuros factibles a alcanzar.</p> <p>2. La confección de los planes individuales de los profesores, los planes estratégicos de los departamentos y facultades se derivan del plan institucional.</p>	<p>1. No existen herramientas informáticas que permitan dar seguimiento y evaluar los planes institucionales, de facultades y departamentos.</p>	<p>1. Enriquecer la metodología a emplear en el plan estratégico con nuevos componentes.</p> <p>2. Incorporar herramientas informáticas para dar seguimiento y evaluar el plan institucional o al menos partes del mismo.</p> <p>3. Impartir cursos de superación y posgrado a directivos, docentes y personal no docente.</p>
	UCF	<p>1. Se crea el departamento de Planificación, Organización e Información en la Universidad de Cienfuegos.</p> <p>2. Mayor participación de los directivos en el proceso de la Estrategia.</p> <p>3. Mayor participación de los directivos.</p>	<p>1. Insuficiente capacitación a los Departamentos.</p> <p>2. No existe una metodología o procedimiento para la evaluación y seguimiento de la estrategia institucional.</p> <p>3. No están diseñados los indicadores para el control estratégico en algunos niveles de dirección.</p>	<p>1. Estrategia de capacitación a todos los niveles.</p> <p>2. Estrategia de comunicación.</p> <p>3. Diseñar una metodología para la planificación estratégica por procesos.</p> <p>4. Diseñar un modelo para Cuadro de mando Integral como herra-</p>

	<p>4. Creación de un departamento.</p> <p>5. Se diseñaron indicadores por procesos que permiten evaluar la gestión de los mismos, para el primer nivel de dirección.</p> <p>6. La incorporación de las técnicas prospectivas permitió incorporar cambios que ocurren en el entorno y en la institución.</p> <p>7. Se han anexados los cambios ocurridos en el MES, institución y entorno en el plan estratégico.</p>		<p>mienta de apoyo al seguimiento y evaluación de la estrategia institucional.</p> <p>5. Estrategia de comunicación y capacitación a todos los niveles.</p>
UCI	<p>1. Los actores tienen un amplio conocimiento de la Estrategia y se elaboran los planes para conseguir los objetivos, derivados hasta los planes individuales.</p> <p>2. El SIPAC como sistema para facilitar la derivación de los objetivos a planes y para controlar su ejecución.</p>	<p>1. Insuficiencias en la incorporación en los planes de trabajo, las tareas que aseguran el cumplimiento de los objetivos en las áreas.</p>	<p>1. Informatizar el control estratégico, perfeccionar el sistema de gestión de la calidad, de control interno y de comunicación.</p>
UCLV	<p>1. El establecimiento de los compromisos del Consejo de Dirección de la Universidad que participa directamente en el proceso.</p> <p>2. Fuerte implicación en el diseño del sistema de los Centros de Estudio que trabajan estas áreas del conocimiento (Centro de Estudio de Dirección Empresarial, Centro de Estudio de Educación y el Centro de Estudio de Informática), coordinados desde la alta dirección de la Universidad a través del personal que designa el Rector.</p> <p>3. Evaluación de las facultades y CUM con instrumentos diferenciados.</p>	<p>1. Cierta nivel de incongruencia entre el plan estratégico y la planificación de los recursos materiales y financieros necesarios para el logro de los objetivos.</p> <p>2. Falta de alineamiento de la estructura con la Estrategia y los procesos.</p> <p>3. Insuficiencias en la información demandada en el proceso de toma de decisiones y la comunicación institucional.</p>	<p>Sin dato</p>
UH	<p>1. Experiencia positiva derivada de un primer intento de actualización de la Estrategia institucional.</p> <p>2. Participación lograda de los miembros del Consejo Universitario.</p> <p>3. La gestión en base a resultados se ha fortalecido en todos los niveles de la institución.</p> <p>4. Mayor relación entre los principales niveles organizativos para llevar a cabo el proceso.</p>	<p>1. Carencia de acciones para evaluar algunos componentes del plan estratégico, sobre todo del marco filosófico, como la misión y los valores.</p> <p>2. Falta soporte tecnológico que puede ser utilizado en diferentes momentos de la evaluación de la Estrategia.</p>	<p>1. Crear los procedimientos necesarios que permitan orientar la evaluación de los componentes de la Estrategia en las IES.</p> <p>2. Lograr la actualización de la Estrategia institucional cada cierto tiempo (dos años).</p> <p>3. Incluir el enfoque de procesos según las ARC.</p>

UHO	<p>5. Mejoramiento de la cultura de evaluación en base a los resultados.</p> <p>6. Mejor articulación entre los niveles superiores, intermedios y de base en el proceso.</p> <p>7. Experiencia positiva derivada de un primer intento de actualización de la Estrategia institucional.</p> <p>8. Participación lograda de los miembros del Consejo Universitario.</p> <p>1. Mayor participación de las áreas y el alineamiento con la misión y visión de la universidad.</p>	1. Insuficiencias en la comunicación	1. En la UHO se ha creado un departamento de planificación y estadística que deberá jugar un papel decisivo en la planificación a nivel de universidad y su orientación metodológica a todas las áreas.
UNICA	<p>1. Se cuenta con una tecnología para gestionar la estrategia científicamente fundamentada, factible de aplicar, en la cual se ha adquirido cierta cultura por parte de la comunidad universitaria.</p> <p>2. Se cuenta con indicadores de gestión para cada eslabón organizativo de los diferentes niveles gerenciales.</p> <p>3. Se dispone de un sistema de control formalizado apoyado por iniciativas informáticas.</p> <p>4. Alineamiento del control con la Estrategia organizacional.</p>	1. Insuficiente aplicación de la tecnología disponible en los niveles tácticos y operativos.	<p>1. Continuar insistiendo en la necesidad de descentralizar la gestión estratégica por parte de las IES.</p> <p>1. Preparar planificadores a diferentes niveles de dirección.</p> <p>2. Mayores niveles de implicación de los eslabones organizativos y mayor acompañamiento en la implementación de la tecnología disponible.</p> <p>3. Realizar mayor labor de sensibilización para mostrar las bondades y ventajas del uso de las tecnologías disponibles.</p>
UNISS	<p>1. Consolidación del trabajo en equipo y el pensamiento estratégico.</p> <p>2. La utilización de una metodología de trabajo como lenguaje común.</p> <p>3. Alineación de los objetivos de la UNISS con las metas a nivel de país establecidas por el MES.</p> <p>4. Derivación de objetivos y criterios de medida hasta nivel de facultades y departamentos.</p> <p>5. Se logra organizar el proceso para darle seguimiento durante el período.</p> <p>6. Profundidad en el análisis del cumplimiento de los objetivos y propuesta de criterios de medida crecientes.</p>	1. El sistema de control ha sido insuficiente en cuanto al uso de herramientas modernas y software para el control de gestión.	<p>1. Incluir el enfoque por procesos.</p> <p>2. Considerar el enfoque de orientación al cliente y la mejora continua de la calidad.</p> <p>3. Trabajar las matrices de alineamiento estratégico.</p> <p>4. Uso de herramientas modernas y software para el control de gestión.</p> <p>5. Socializar los ejercicios estratégicos de otras IES para aprendizaje colectivo del sistema MES.</p>

	UPR	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollada cierta cultura de planificación y evaluación de resultados en directivos y profesores.</li> <li>2. Desarrollada la cultura del trabajo respaldada por evidencias.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No en todas las áreas se le da sistemático seguimiento al cumplimiento de lo planificado.</li> <li>2. Algunos departamentos no logran implementar sistemas de control de la información relevante para la evaluación de los objetivos.</li> <li>3. Aún la información para la actualización del plan estratégico no está totalmente socializado con el personal encargado de su planificación.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asesorar a las IES para que implementen la gestión estratégica a través de la herramienta del cuadro de mando integral.</li> <li>2. Continuar capacitando y exigiendo el empleo de todos los módulos del SIGENU (Sistema de Gestión para la Nueva Universidad) a todos los niveles como apoyo a la gestión sistemática de la información en tiempo real para el seguimiento de algunos objetivos y criterios de medida.</li> </ol>
Ecuador	UPEC	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los resultados generales de la evaluación muestran un nivel de «muy bueno» en los componentes de la metodología, procedimientos operativos, logística durante el proceso, convivencia durante el proceso.</li> <li>2. Acompañamiento permanente en el proceso de parte de las autoridades institucionales.</li> <li>3. El interés de participar en cada uno de los eventos programados.</li> <li>4. El involucramiento de la comunidad universitaria y actores sociales en el proceso de construcción colectiva del plan.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La ausencia de algunos directivos internos en el proceso.</li> <li>2. La presencia de delegados en algunos casos.</li> <li>3. La evasión de responsabilidades de planificación por parte de algunos directivos.</li> <li>4. La participación polémica en ciertas áreas por parte de algunos actores.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La ejecución del PEDI en su real dimensión.</li> <li>2. La implementación del modelo de gestión por procesos orientado a resultados, que permita coordinar las acciones a nivel institucional.</li> <li>3. La consecución del presupuesto que financie todo el PEDI.</li> </ol>
Nicaragua	UdeM	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecimiento de una cultura de planificación de la institución, seria, sistemática y con rigor metodológico.</li> <li>2. Incorporación de una visión integradora de la institución, con un enfoque estratégico que propicie la articulación y el trabajo conjunto de las distintas unidades organizativas de la universidad.</li> <li>3. Establecimiento mediante la creación del Plan Estratégico de un espacio de reflexión (durante el proceso de elaboración) y un documento de comunicación (resultado) entre la alta dirección de la universidad y el resto de trabajadores.</li> <li>4. Establecimiento de parámetros para la evaluación del desempeño institucional, de las unidades organizativas y del personal.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aún se carece de sistematicidad en la evaluación de los planes y en la recolección de la información para dicha evaluación.</li> <li>2. El Plan Estratégico carece de fuerza frente a las direcciones de las unidades organizativas, por tanto siempre se cuenta con un factor real de poder más fuerte que el mismo, la junta directiva. Se cuenta por lo tanto, con la expectativa de parte de la estructura media de la institución sobre si la junta directiva respetará o no cambiará lo establecido en el Plan Estratégico.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alcanzar mayores niveles de concretización de la planificación estratégica, de forma que se logre una planificación estratégica que se refleje en el trabajo ordinario de las distintas unidades organizativas.</li> <li>2. Establecer algún mecanismo que le dé mayor fortaleza a la Planificación Estratégica frente a la alta dirección de la universidad. (Rectoría y Junta Directiva)</li> </ol>

	UNI	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La cultura de la planificación.</li> <li>2. Mayor apropiación por parte de las autoridades.</li> <li>3. La utilización de una herramienta informática.</li> <li>4. El trabajo en equipo entre Planificación, Presupuesto, Adquisidores, DTIC.</li> <li>5. Coordinación con las áreas para la planeación y seguimiento al POA.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La divulgación del proceso de planificación estratégica, operativa y resultados alcanzados.</li> <li>2. La coordinación interna en las áreas para planificar y dar seguimiento al POA.</li> <li>3. Las áreas solicitan prórroga para informar sobre su seguimiento del POA en el SIPPSI, generando retrasos a la institución, para el análisis y presentación de informes dentro y fuera de la Universidad.</li> <li>4. No está concluida el módulo de evaluación de POA anual con Cierre presupuestario.</li> <li>5. Aún hay responsables que ven a la planificación, como una tarea más y no como una forma de gerenciar su área.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uno de los desafíos principales en concluir la transición de un modelo de cuadro de mando integral a un modelo de GPR.</li> <li>2. El análisis e integración del riesgo a la planificación, como cultura y establecerlo en el SIPPSI.</li> <li>3. Llevar a cabo una revisión de evidencias in situ, para colaborar con las áreas, para cumplir con la planificación, las auditorias y los procesos de autoevaluación institucional y de programas.</li> </ol>
Paraguay Uruguay	UNE UDELAR	<p>Sin dato</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambios en los planes de estudio priorizando carreras de menor duración de modo de incentivar la realización de estudios de posgrados posteriores.</li> <li>2. Carreras articuladas con sistemas de créditos que brindan mayor flexibilidad y permiten al estudiante optar por trayectorias formativas más diversas</li> <li>3. Movilidad estudiantil. Con la creación de las áreas, se generaron mecanismos que lograron alcanzar una mayor movilidad de los estudiantes dentro de los distintos servicios pertenecientes a la Universidad, articulando las actividades de enseñanza compartidas.</li> <li>4. Consolidación de carreras universitarias (de facultad y de los servicios del área) en el interior del país, en un marco donde la apuesta hacia el proceso de descentralización universitaria ha sido muy importante.</li> <li>5. Fuertes programas de apoyo a las generaciones de ingreso dentro de los servicios que componen el área.</li> <li>6. Adecuarse a los tiempos cambiantes generando diferentes ofertas de formación</li> <li>7. Adaptarse a la matrícula creciente de ingreso.</li> <li>8. Atender a una parte importante de las demandas de formación para los futuros egresados</li> <li>9. Preparar y atender los requerimientos de las sucesivas acreditaciones Mercosur.</li> </ol>	<p>Sin dato</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de recursos para atender las situaciones de masividad existentes, lo que genera que los procesos de movilidad estudiantil generados no presenten la magnitud esperada.</li> <li>2. Si bien existe un aumento en la dedicación horaria de los docentes, con una estructura salarial que incentiva dicha dedicación, resta fortalecer dicha estructura y tomar definiciones sobre las actividades a desarrollar en el marco de la carrera docente.</li> <li>3. Falta de evaluación sistemática de los procesos llevados a cabo.</li> <li>4. Necesidad de acreditación de las distintas carreras.</li> <li>5. Aún queda sin atender demanda de formación.</li> <li>6. Hasta ahora no hemos implementado mecanismos para evaluar el desempeño de los egresados. En octubre de 2015 se realizará una encuesta piloto que será la fase inicial de programa de seguimiento de egresados que estamos desarrollando.</li> </ol>	<p>Sin dato</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creación de una Unidad de Evaluación que logre evaluar y/o monitorear los planes institucionales propuestos dentro de cada servicio.</li> <li>2. Tender hacia la acreditación de las carreras.</li> <li>3. Lograr una estructura docente consolidada, con docentes con una mayor dedicación a la actual y salarios que lo permitan</li> <li>4. Atender las situaciones de masividad que se están transitando.</li> <li>5. Fortalecer las carreras en el interior del país.</li> <li>6. Extender y mejorar el uso de la Planificación Estratégica a todos los ámbitos de la institución.</li> <li>7. Profesionalizar esta actividad.</li> </ol>

## Equipos de trabajo de las IES participantes del proyecto y a cargo de los reportes institucionales

RED - DEES	AUGM
<b>Universidad de La Habana</b> / José Luis Almuiñas Rivero; Judith Galarza López; Javier López Fernández; Yaquelín Puebla González; Beatriz Pérez Avedaño; Danieska Megret Ramírez	<b>Universidad Nacional de Cuyo</b> / Lic. Fernanda Bernabé; Abog. Andrea Juliana Lara
<b>Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas</b> / Ernesto Crespo León; Juan José Hernández Santana; José Ramón Castellanos Castillo; Néstor García Pérez; Jorge Bravo Mondeja; Yanisleydi Orozco Roque	<b>Universidad Nacional de Entre Ríos</b> / Cr. Hipólito Buenaventura Fink
<b>Universidad de Ciego de Ávila «Máximo Gómez Báez»</b> / Remberto Naranjo Pérez; María A. Mesa Espinosa; Anisia Ruiz Gutiérrez; Armenio Pérez Martínez; Elme Carballo Ramos; Arely Ascuy Morales; Rodolfo Rodríguez Llerena; Rolf Rodríguez Loyola; Nancy de la Caridad Hernández Crespo; Néstor Corredera Jiménez; Raciél Yera Toledo; Dayanis García Hurtado; Loriet Gómez Mejías	<b>Universidad Nacional del Litoral</b> / Abog. Adolfo Stubrin; Mg. Mauricio Moltó; Mg. Natalia Illescas
<b>Universidad de Cienfuegos</b> / Katia Rivero Alonso; Dianni Rodríguez; Raúl Alpízar Fernández; Francisco A. Becerra Lois; Juan Carlos González Reyes	<b>Universidad Nacional del Nordeste</b> / Cr. Esp. Mabel G. Yanda
<b>Universidad de Holguín</b> / Norma Sánchez Paz; Reynaldo Velázquez Zaldívar; Marisol Pérez Campaña; Aniuska Ortiz Pérez; Angela Mérida Mingarro; Misdalia Peña Domínguez; Yunelsy Ortiz Chávez; Dayamí Gelaver Véliz; Ana María del Campo	<b>Universidad Nacional de Rosario</b> / Mg. Silvana Calvo; Dra. M. Luján Burke
<b>Instituto Superior de Diseño</b> / Orestes Castro Pimienta; Marco Antonio Capote Jorge; Antonio Berazaín; Aricela Pérez Matos; Ana María Sánchez Castro; Merlyn Anzardo Barrios; Lidia Beatriz Machado Botet	<b>Universidad Real, Mayor y Pontificia San Francisco Xavier de Chuquisaca</b> / Lic. Jorge Fuentes Ávila; Ing. Hugo Tirado Curcuy
<b>Universidad de las Ciencias Informáticas</b> / Patricia Posada Soria; Sónica Peña Casanova; Juan Antonio Plasencia; Juan Pedro Febles Rodríguez	<b>Universidad Federal de Paraná</b> / Prof. M. Odette de Paulis Bettega; Prof. M. Aparecida Zehnfening Zanetti
<b>Universidad de Pinar del Río «Hermanos Saíz Montes de Oca»</b> / Tania Yaquelín Cala Peguero; Maricela González Pérez; Lisbet Martínez; Arturo Pulidol; Ana Teresa Zubizarreta	<b>Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación</b> / Ing. M. Francisca Briones Rosas
<b>Universidad de Sancti Spíritus «José Martí»</b> / Alejandro Carbonell Duménigo; Manuel Guillermo Valle Fasco; Naima Trujillo Barreto; Eldis Roman Cao; María de los Ángeles García Valero; Omar Pérez García	<b>Universidad de Santiago de Chile</b> / Dr. Luis Quezada Llanca
<b>Universidad de Managua</b> / Jorge Morales Martínez	<b>Universidad Nacional del Este</b> / Dra. Rosa Medina Pavón
<b>Universidad Nacional de Ingeniería</b> / Xiomara Machado Bello	
<b>Universidad Nacional de Tres de Febrero</b> / Norberto Fernández Lamarra; Cristian Pérez Centeno	
<b>Universidad de Rondonia</b> / Waterlina Brasil	
<b>Universidad Politécnica Estatal del Carchi</b> / Hugo Ruiz Enríquez; Félix Paguay Chávez; Edgar Jiménez Villareal; Luis Viveros Almeida; Ramiro Urresta Yépez; Carlos Cadena Moreno; Edwion Cahuasquí Ceballos; Sonia Malquín Vera	

---

**Cooperación entre la Asociación de Universidades Grupo Montevideo y la  
Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior**