

# PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y ALINEAMIENTO INSTITUCIONAL: EXPERIENCIAS Y LECCIONES APRENDIDAS

José Antonio Saldaña Poveda<sup>1</sup>

Vinicio Sandino Montes<sup>2</sup>

## 1. INTRODUCCIÓN

La UNAN-León ha venido conformando un sistema de planeación a través de la implementación del Plan Estratégico Institucional 2004 – 2007 y el Plan de Acción Institucional 2006 – 2010.

El Dr. Rigoberto Sampson Granera, Rector 2006 – 2009, (q.e.p.d.), señaló que la Universidad carecía de un Plan Global de Desarrollo, basado en los Planes de Desarrollo de cada una de las Facultades (estrategia de abajo hacia arriba), para superar la visión “cortoplacista” predominante.

Los Decanos de las Facultades asumieron a mediados del 2007 el reto de formular una visión con perspectivas hacia el año 2019. Estos planes fueron aprobados en diciembre de 2009, por el Consejo Universitario, presidido por la M.Sc. Maritza Vargas Paiz, Rectora 2009 – 2010.

El Plan de Desarrollo Institucional 2010 – 2019, aprobado por el Consejo Universitario, el 3 de junio del 2010, fue construido a partir de la integración de los planes de desarrollo de las facultades. Este plan incluyó la visión del M.Sc. Róger Gurdían Vijil, Rector 2010 - 2013.

El propósito del Plan de Desarrollo es orientar el quehacer académico y administrativo en el mediano y largo plazo; potencializar los genuinos postulados, principios y valores de la UNAN-León, para que la institución juegue un papel estratégico en el desarrollo sostenible de Nicaragua.

---

<sup>1</sup> Director de la División de Planificación y Evaluación Institucional (DIPEI), UNAN-León.

<sup>2</sup> Subdirector de Planificación (DIPEI).UNAN-León.

## **2. ASPECTOS CONCEPTUALES**

### **2.1. El aseguramiento de la Calidad en las Instituciones de Educación Superior**

El análisis de los diferentes sistemas de Educación Superior en el contexto internacional, muestra la existencia de una preocupación generalizada por el tema de asegurar la calidad. Se ha ido haciendo evidente la necesidad de establecer mecanismos de aseguramiento de la calidad, que den garantía pública acerca del cumplimiento de los objetivos declarados; se entregue información pertinente y suficiente para la toma de decisiones; se satisfagan las demandas de los usuarios; y existan mecanismos para que las instituciones de educación superior rindan cuenta pública acerca de su quehacer.

Dentro de la pluralidad de estrategias existentes para asegurar esta calidad se observa una tendencia hacia fórmulas que incorporan el aseguramiento interno de la calidad de las propias universidades, junto a procesos externos de los que son responsables las agencias de acreditación.

El desafío que implica asegurar la calidad hay que entenderlo dentro del marco de la rendición de cuentas que realizan las instituciones de educación superior. Así, asegurar la calidad supone, en primer término, que tales instituciones son capaces de concebir y poner en práctica un conjunto de procedimientos que les permiten obtener de manera sistemática información sobre sus propias actividades y resultados, analizarlos e introducir mejoras en los mismos. Es lo que suele identificarse como el sistema de aseguramiento interno de calidad de una institución.

En segundo término, asegurar la calidad implica someter las prácticas investigadoras, formativas y de servicios de una institución (y sus resultados correspondientes) a la revisión de una entidad externa solvente.

## **Concepto de aseguramiento de calidad**

En general, hay consenso en que cuando se habla de aseguramiento de la calidad (AC), se hace referencia a un “concepto amplio, que refiere a un proceso permanente y continuo de evaluación de la calidad de un sistema, instituciones o programas de educación superior. Por evaluación en este caso, se entiende evaluación propiamente tal, así como monitoreo, garantía, mantención y mejora de estos niveles. En cuanto mecanismo regulatorio, el AC contempla tanto la rendición de cuentas (accountability) como el mejoramiento, mediante la provisión de información y juicios, a través de un proceso concordado y consistente y de criterios claramente establecidos”. (Vlăsceanu et al., 2004).

RIACES en su glosario internacional de términos considera al AC, como “Acciones que llevan a cabo las instituciones educativas con el fin de garantizar la eficaz gestión de calidad. El aseguramiento de la calidad también es aplicable a las agencias u organismos acreditadores”. (Glosario internacional de evaluación de la calidad y acreditación de la Red Iberoamericana de Agencias de Acreditación de la Calidad de la Educación Superior, RIACES)

El aseguramiento de la calidad es una herramienta poderosa para el cambio y la gestión universitaria, para lo cual se deben cumplir los siguientes requisitos:

1. Se liga con una mirada de largo plazo: el desarrollo de la planificación estratégica para la adecuación de las actividades de una organización a su entorno y a su capacidad de recursos
2. Se visualiza como un proceso de mejoramiento permanente: fortalecimiento
3. Se realiza con base en parámetros de calidad explícitos y razonados: transparencia, equidad, etc.
4. Se fundamenta en una amplia participación de los actores claves: apropiación
5. Se valorizan los insumos, procesos y productos: integralidad

6. Se concibe y concreta como una estrategia que atraviesa a toda la Institución (áreas, estamentos, actores, procesos): totalidad

### **Mecanismos de aseguramiento de la calidad**

1. Procesos de evaluación y autoevaluación: Valoración de insumos, procesos y resultados a nivel institucional, programas y servicios, en función de los propósitos, normas y criterios preestablecidos; establecer mecanismos eficaces de documentación y análisis permanente de información relevante.
2. Ajustes internos: a través de la Planificación Estratégica y operativa, organización y seguimiento a los procesos de cambio, y análisis institucional.
3. Acreditación: Mecanismos de garantía pública de la calidad de la institución, programas y servicios realizados por organismos externos.

Es importante resaltar que “la planeación estratégica busca elaborar programas que logren el mejor desempeño de actores y recursos de la institución orientado al logro de fines institucionales consecuentes con la misión de la Universidad. La evaluación y acreditación busca establecer un sistema de monitoreo que dé cuenta de la efectividad de los planes y programas en el logro de los fines institucionales asociados a la misión de la Universidad” (Toro, 2009).

### **2.2. La planificación estratégica**

La planificación estratégica puede ser entendida como la “adecuación de las actividades de una organización a su entorno y a su capacidad de recursos” (Johnson y Escuelas, 1989). Bajo este principio es posible la proyección de la acción social en circunstancias de alta complejidad, alta incertidumbre y poder compartido. También se considera a la planificación estratégica como “el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el

direccionamiento de la institución hacia el futuro” (Serna, 2008). Sus herramientas, teóricas y metodológicas, provienen de un enfoque multidisciplinario, se ha convertido en un instrumento eficaz de planeación para organizaciones públicas y privadas, productivas y de servicios.

### **Etapas de la planificación estratégica**

El pensamiento estratégico, que guía todas y cada una de las actividades a través de un periodo, se concreta en tres etapas: planeación, implementación, seguimiento y evaluación. La primera, la planeación, es esencial, ya que identifica las necesidades de la organización, sus propósitos y objetivos para encaminar los recursos y las actividades hacia el logro de la visión a través de estrategias de largo, mediano y corto plazo. La segunda etapa, la implementación, desarrolla las acciones previstas en la planeación. La tercera etapa, seguimiento y evaluación, evalúa los resultados obtenidos y controla las posibles alteraciones.

Los propósitos constitutivos de toda planificación estratégica se fundamentan en el análisis del entorno interno y externo, con perspectivas micro y macro estructurales. Las instituciones identifican sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, así como su ámbito competitivo, con lo cual establece estrategias encaminadas a resolver problemáticas que favorezcan el logro de los objetivos institucionales. En consecuencia, el proceso de planeación estratégica es constante e integrador de las diferentes áreas a través de la misión y la visión de la organización. En este sentido, toma vigencia la forma como se hace explícita y se socializa la estrategia a diferentes niveles para facilitar la gestión académica, administrativa y financiera.

Desde hace ya cerca de cinco décadas, en organizaciones de diferente naturaleza y propósitos, se ha implementado la práctica de la planificación estratégica. Los resultados en la mayoría de los casos son pobres. Todo esto justifica un análisis reflexivo frente a las críticas soportadas en la revisión bibliográfica y el estudio de las

recomendaciones sugeridas por los expertos, como fuente de aprendizaje de una de las herramientas más usada de apoyo a la gestión.

Ya en un plano operativo, Machado, Farhangmehr y Taylor (2004), en su estudio identificaron cuatro factores, con los respectivos indicadores, que afectan el proceso de planificación estratégica.

Factor 1. Carencia de recursos (físicos, tecnológicos, financieros y humanos).

Factor 2. Ausencia de comunicación/información (carencia de compromiso de los administrativos de mayor antigüedad, baja motivación por parte del personal en su implementación).

Factor 3. Conflictos y cambios rápidos (desarrollo de conflictos, tendencias al cambio excesivamente rápidas).

Factor 4. Carencia de tiempo y ambiente desfavorable (tiempo y ambiente poco favorables para la implementación del plan, procesos inconsistentes).

Un problema frecuente presente en los miembros de la comunidad universitaria se refiere al desconocimiento del plan de desarrollo estratégico, lo que conduce a la desacreditación del proceso. Según Moreu y Vilana (2008), los factores que explican esta situación, son:

1. La planeación estratégica es, por lo general, “propiedad de la alta dirección universitaria”, y no es de profesores y funcionarios. Esto quiere decir que ha sido, generada y dirigida por el equipo de dirección de la institución.
2. Es frecuente encontrar, una planeación estratégica que describe el “qué” es decir, sus objetivos, pero no el “cómo”, que demanda la identificación de acciones

planificadas con fuentes de financiación para asegurar los resultados en coherencia con los objetivos estratégicos.

3. La identificación de responsables, el periodo de tiempo para la ejecución de acciones y el tiempo proyectado para alcanzar el objetivo, en muchos casos no son claros o se encuentran ausentes.
4. El documento formal de la planeación estratégica termina siendo un pliego de “buenas intenciones y excelentes voluntades”, sin una estrecha relación con los recursos financieros y un firme compromiso con los resultados esperados. Proyectarse sin objetivos concretos, medibles y ejecutables con los recursos disponibles es favorecer su fracaso.
5. Con frecuencia, la planeación estratégica se concentra en la “institución” y no en el “negocio”, esto significa que, tradicionalmente, el proceso se centra en la reestructuración y el mejoramiento de la calidad, el recurso humano, la identidad corporativa, la organización de áreas, las relaciones con el entorno, entre otras, todas encaminadas al modelo organizacional, más que en el soporte de la institución (mercado, aspirantes, padres de familia, portafolio de servicios, etc.).
6. El periodo proyectado para la ejecución del plan estratégico se fija con claridad, pero hasta su cumplimiento no presenta seguimiento riguroso.

Finalmente, otra crítica fundamental a la planificación estratégica que se plantea frecuentemente en las organizaciones educativas, es la falta de liderazgo. Antes de trabajar en busca de mecanismos específicos de asignación de recursos, es necesario analizar el liderazgo institucional como herramienta para orientar un serio proceso de planificación, ejecución y seguimiento. Machado, Taylor y Peterson, (2008), plantean la necesidad de articular la planeación estratégica con un efectivo liderazgo institucional y un proceso realista de asignación de recursos.

## **Estrategias que promueven el éxito de la planificación estratégica**

Aloi (2005), sugiere diez puntos para conseguir las mejores prácticas usando evaluación de los datos para la planificación estratégica:

1. Mantener una misión foco.
2. Edificar una cultura de mejoramiento continuo.
3. Contratar o desarrollar personal con experticia en planeación y evaluación.
4. Integrar la planeación y la evaluación al interior de las estructuras organizacionales y operativas actuales.
5. Crear expectativas para la planeación y la evaluación como parte de la realización del trabajo.
6. Incluir a todos los miembros interesados en las fases cruciales de planeación y evaluación.
7. Dejar un tiempo adecuado para la planeación y la evaluación deliberada.
8. Asegurar que los resultados de los procesos y los resultados de planeación y evaluación sean transparentes y sumamente visibles,
9. Explicar la información y las decisiones que rutinariamente se manejan.
10. Comunicar con frecuencia y a través de múltiples canales.

La comunicación adquiere una especial connotación, debido al impacto que pueda generar, si el personal está informado y conoce la propuesta, logra comprender la necesidad del cambio. Esto facilita, la vinculación comprometida de participantes en el desarrollo, el seguimiento y la evaluación del proceso, brindar acompañamiento y estímulo reduce la ansiedad y el temor, es por esto que la comunicación es la principal estrategia para generar una transformación positiva, real y auténtica que permita el fortalecimiento y el crecimiento de la comunidad universitaria, lo que redundará, en generar un ambiente fértil para el logro de los objetivos de la institución.

La participación de los actores claves en la formulación, el seguimiento y la evaluación de los planes estratégicos en cada nivel de la organización, promueve el sentido de



pertenencia con la institución, delimita el sentido de corresponsabilidad y desarrolla la motivación del funcionario para asumir su rol con responsabilidad y compromiso. De esta forma, la planeación estratégica rompe el esquema de poder y promueve un diseño estratégico de gestión interconectado con intereses, objetivos y metas compartidas.

Dentro de las principales dificultades que se reportan en la literatura especializada que aborda el tema de la planeación estratégica en las instituciones universitarias, se destaca:

1. El uso de la planeación estratégica para responder a los procesos de acreditación y certificación, o para garantizar el control de los recursos y la toma de decisiones, pero no como una visión de vida de la organización.
2. La existencia de inadecuadas unidades de seguimiento y control.
3. El ineficaz monitoreo del entorno y por ende, la información deficiente que se tiene al respecto.
4. La importancia que entregan las organizaciones educativas a lo operativo, relegando lo verdaderamente estratégico.
5. Existencia de un número considerable de directivos en cargos claves sin las debidas cualidades para el control estratégico.
6. Los problemas de comunicación que existen en algunas instituciones.
7. La deficiente claridad en la asignación de responsabilidades para los diferentes niveles en la organización.
8. Los directivos que ocupan el tiempo de gestión en el control de factores operativos y no en el monitoreo de elementos estratégicos.
9. La prioridad que se brinda a la fase de formulación y la escasa relevancia que se da a las fases de implementación y control estratégico.
10. Un recurso humano poco informado y comprometido, más la falta de incentivos que promuevan un ambiente favorable.

En el logro exitoso de la planificación estratégica, se resalta la importancia del papel que juega cada nivel de la institución, la alta dirección de la universidad, los decanos de las facultades, los directores de los programas, los consejos académicos, los comités curriculares, los responsables de departamentos, los coordinadores de unidades de apoyo y de servicios. Todos de manera individual y conjunta deben asumir un sentido de corresponsabilidad en la medida de sus funciones, tanto en la formulación como en el seguimiento y la implementación del plan estratégico.

Es claro que la planificación estratégica no es la solución a todos los problemas de una universidad, sin embargo, es una herramienta útil que permite orientar las transformaciones institucionales perseguidas en el presente para conseguir futuros desarrollos de la universidad.

### **3. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNAN-LEÓN**

#### **3.1. Planificación Normativa<sup>3</sup> (Décadas del 70 y 80)**

El proceso de modernización de la Universidad Nicaragüense inició con la llegada del Dr. Mariano Fiallos Gil a la Rectoría (1957) y la posterior adquisición de la Autonomía Universitaria (1958), en este marco se elaboró y presentó, el Anteproyecto de Desarrollo de la Universidad (1963-1966) “es el primer documento serio, coherente y lógico en el que basado en condiciones objetivas de la Universidad... que formula un Plan de Reforma de la Universidad Tradicional” (de Castilla, 2009) por la Oficina de

---

<sup>3</sup> “La planificación normativa es aquella que partiendo de un diagnóstico de cómo era una situación dada y teniendo en cuenta un modelo de como desearía ser, esboza un plan cerrado a ser aplicado en esta situación. está centrada en la lógica de la formulación. Los planes, programas y proyectos expresan lo deseable. En este tipo de planificación se enfatiza lo tecnocrático, haciendo de la planificación una tecnología que orienta las formas de intervención social. Su centro es el “diseño” y suele expresarse en un “plan libro”. Importan las decisiones del sujeto planificador que está “fuera” de la realidad, considerada como objeto planificable. No tiene en cuenta, de manera significativa, los oponentes, los obstáculos y dificultades que condicionan la factibilidad del plan. Su punto de partida es el “modelo analítico” que explica la situación problema, expresada en un diagnóstico y el punto de llegada es el “modelo normativo” que expresa el diseño del “deber ser”. La dimensión normativa se expresa en un “deber ser”, del que se deriva un esquema riguroso, formalizado y articulado de actuación. (Fernández, 2005). Este Paradigma “fue ampliamente difundida e inducida por la CEPAL a los gobiernos de la región y desarrollada por muchos organismos de planificación” (González, 2005).

Planeamiento Universitario. Este plan tuvo como continuidad el Plan de Desarrollo 1966-1972<sup>4</sup>.

Para el período 1974-1982 la Universidad no elaboró un Plan Global de Desarrollo, sino que funcionó a partir de planes sectoriales, en un primer momento por la gravedad de la crisis económica que enfrentó la Universidad y posteriormente por los graves acontecimientos que finalizaron con el triunfo de la Revolución Sandinista en julio de 1989.

El 21 de agosto de 1979 se creó el Consejo Nacional de Educación Post-secundaria que posteriormente se transformó en el Consejo Nacional de la Educación Superior (CNES) que “inició, por primera vez, un proceso de planificación centralizada de la educación superior en Nicaragua” (UNAN-León, 1992).

La Planificación en este período la constituyen los Planes Operativos Anuales cuyas etapas de elaboración era la siguiente: A partir de los Planes Técnico-económicos del Gobierno; los resultados de la evaluación del año anterior, y el Informe sobre la Educación Nacional elaborado por el Consejo Nacional de Educación el CNES elaboraba el Plan Operativo Anual, que servía de base para la elaboración, en cada Universidad, de su Plan Anual respectivo.

Con la aprobación de la Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior en 1990, se sustituyó el CNES por el Consejo Nacional de Universidades, CNU.

### **3.2. Planificación Estratégica (1992 - 2010)**

El primer esfuerzo serio de elaborar un Plan con enfoque Estratégico en la Universidad lo constituyó el denominado “Plan Prospectivo de Desarrollo Institucional 1993-1996” “producto de un trabajo tesonero de cerca de dos años que va desde la toma de

---

<sup>4</sup> Este plan fue aprobado por la Junta Universitaria el 15 de febrero de 1967 “en consecuencia, desde entonces (1967) y hasta 1973, el Plan se constituía en ordenador de toda la vida universitaria (de Castilla, 2009).

decisiones, los seminarios y talleres que se impartieron, la elaboración de instrumentos en función de las categorías, el aprendizaje de su uso, la recolección de datos y análisis, hasta la redacción, corrección e impresión” (UNAN-León, 1992).

En el período 1997 - 2003 los esfuerzos de los diferentes sectores de la Comunidad Universitaria se desarrollaban a través de Planes Operativos Anuales, que funcionaron sin una adecuada articulación que permitiera el logro de metas comunes y la optimización de los recursos.

El segundo esfuerzo se inicia en el año 2002, con la construcción del Plan Estratégico 2003 – 2007 (bajo una estrategia arriba hacia abajo) con la redefinición del Pensamiento Estratégico Institucional<sup>5</sup> (aprobado por el Consejo Universitario en su sesión 271 del 25 de abril de 2003) y concluyó hasta el Primer Semestre del 2003.

Durante el II semestre del 2002 se elaboró el Plan Operacional Institucional 2003 considerado como un plan de transición para articular los esfuerzos y orientar el quehacer institucional mientras no se concluyera la construcción del Plan Estratégico.

Se elaboraron los respectivos Planes Operacionales Institucionales de los años 2004 y 2005, sobre la base del Plan Estratégico Institucional 2004 – 2007, como un esfuerzo por consolidar la cultura de planeamiento, incorporando paulatinamente los procesos de monitoreo y evaluación.

La evaluación de los POI 2004 y 2005 reveló un alto índice de incumplimiento, reflejo del poco desarrollo organizativo y una débil cultura de planeamiento (una planificación poco realista, inadecuados procedimientos para la toma de decisiones y débil marco normativo), y destacó la necesidad de contar con una instancia especializada en el Planeamiento Institucional. (UNAN-León, 2006)

---

<sup>5</sup> Resultado de un amplio proceso de consulta en el marco del Plan de Fortalecimiento al Proceso de Reforma Universitaria. El 83% de los docentes, el 50% de los trabajadores administrativos y el 8% de los estudiantes participaron en tres talleres para discutir el Modelo de Universidad deseada; los Principios, Valores Institucionales, validar la Misión y construir la Visión, y valorar el Sistema de Admisión; la Oferta académica y validar la Reforma Curricular.

El tercer esfuerzo corresponde al “Plan de Acción 2006-2010” que en su construcción se tomó como base el Plan de Trabajo de la fórmula electa como Rector y Vice Rectora General (Dr. Rigoberto Sampson y M.Sc. Maritza Vargas), a la que se integraron aspectos derivados de los Planes de Trabajo de las otras fórmulas participantes, y los documentos institucionales (Plan Estratégico Institucional 2004 - 2007, Informe de Autoevaluación Institucional 2004 e Informe de los Pares Académicos). El documento resultante se sometió a un proceso de consulta con decanos y directores de programas, Gremios y Directores de las Unidades Académicas y Administrativas y se consensuó en un taller con miembros de la Dirección Superior, los Consejos Facultativos y Directores de Unidades Académicas y Administrativas. (UNAN-León, 2006).

### **3.3. Alineamiento Institucional.**

Poco avanzó la Universidad en el cumplimiento de los POA 2006 a 2008, se valoró que el proceso de Reforma Curricular demandó más tiempo del previsto y requirió concentrar los esfuerzos de una buena parte de los académicos en detrimento de las otras tareas incorporadas en los POA respectivos, a lo anterior se agrega el incumplimiento a la calendarización de actividades y la poca articulación de las Unidades Centrales para convocar acciones con los Departamentos Docentes (DIPEI, 2008)

Una alta prioridad de la docencia directa en detrimento de las otras funciones sustantivas se menciona también como otra de las causas del bajo cumplimiento de las tareas programadas, tanto en la investigación y proyección social, como en las funciones de apoyo (gestión, cooperación externa y bienestar estudiantil), sin obviar que el presupuesto institucional resultó insuficiente para asegurar el cumplimiento de las metas institucionales.

Con el propósito de analizar el cumplimiento de las Prioridades Institucionales del 2008 según los resultados de la evaluación de medio término y determinar las

correspondientes al 2009, se realizó en noviembre de 2008 una sesión de trabajo con los miembros de la Dirección Superior de la UNAN-León, aplicando la herramienta del FODA, sobre la gestión desarrollada, cuyos resultados se dan en la siguiente matriz.

**FODA de la gestión institucional, 2008.**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La Universidad cuenta con un presupuesto institucional (cuya principal fuente es el aporte Estatal [6% Constitucional]) que asegura el funcionamiento básico de la institución.</li> <li>2. Reforma del Estatuto aprobado.</li> <li>3. Prestigio y reconocimiento de la calidad de la Universidad.</li> <li>4. Recursos Humanos calificados y con alta Disposición al trabajo.</li> <li>5. Se está avanzando en una Gestión basada en Planificación y Evaluación sistemática.</li> <li>6. Disposición de manejo de información de actividades desarrolladas.</li> <li>7. Excelentes relaciones humanas</li> <li>8. Equipamiento tecnológico</li> <li>9. Capacidad de involucrarse ante situaciones de emergencia.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poco desarrollo de las instancias de la Dirección Superior (Bajo enfoque de gestión de procesos, Desarrollo de tareas más urgentes que estratégicas, Poca coordinación con las bases)</li> <li>2. Baja capacidad de empoderamiento de las estructuras de segundo nivel (Falta de articulación funcional entre las diferentes instancias)</li> <li>3. Poca apropiación del Proyecto educativo (Aún falta compromiso para trabajo de equipo, Sistema de gestión académica no consolidado, Baja comunicación del quehacer universitario)</li> <li>4. Falta completar marco normativo.</li> <li>5. Mucho personal con mayoría de edad</li> <li>6. Falta establecer mecanismos de cumplimiento en las relaciones de doble subordinación.</li> <li>7. Se funciona con presupuesto mínimo</li> <li>8. Poca capacidad de gestión de fondos alternos</li> <li>9. Ausencia de un sistema de formación y capacitación</li> <li>10. Poco apoyo a investigación y proyección social.</li> </ol>
<b>OPORUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Convenios de cooperación y espacios de participación a nivel regional y nacional, Intercambio con Universidades Nacionales e Internacionales.</li> <li>2. Alta demanda estudiantil y de servicios.</li> <li>3. Demanda constante de la empresa privada.</li> <li>4. Presencia de Gobiernos Locales y Organismos comprometidos con la Educación.</li> <li>5. Mayor posibilidad en la relación con el gobierno central.</li> <li>6. Ubicación geográfica</li> <li>7. Ley de Autonomía</li> <li>8. Buenas prácticas de otras instituciones de Educación Superior.</li> <li>9. Académicos de la Universidad participando en proyectos nacionales e internacionales</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Situación Política del País.</li> <li>2. Retiro de Nicaragua de instituciones que apoyan a la Universidad.</li> <li>3. Poca prioridad del país para la cooperación externa</li> <li>4. Incertidumbre presupuestaria</li> <li>5. Competencia entre Universidades Públicas</li> <li>6. Desconfianza de actores externos por incumplimiento de compromisos.</li> <li>7. Baja prioridad presupuestaria de la Investigación (desde el Estado)</li> <li>8. Ausencia de ley Nacional de Ciencia y Tecnología.</li> </ol>

A partir de este análisis, se identificaron las siguientes estrategias que orientaron las prioridades institucionales del POA 2009:

1. Concluir con la elaboración del plan de desarrollo institucional garantizando partidas presupuestarias y demás recursos para atender demanda estudiantil y de otros servicios.
2. Implementar un sistema de aseguramiento interno de la calidad institucional.
  - a. Promover mayor eficiencia y eficacia en la gestión universitaria.
  - b. Promover mayor articulación entre las instancias en áreas priorizadas para mejorar la gestión universitaria.
3. Elaborar una política y estrategia de renovación de cuadros académicos y administrativos.
  - a. Aprovechar la alta disposición al trabajo para mejorar el nivel de cumplimiento de los compromisos adquiridos
  - b. Redistribución del personal para atender con mayor eficiencia las funciones sustantivas y de apoyo
  - c. Estructurar una Política y Plan de recursos humanos en áreas estratégicas
  - d. Desarrollar políticas para incentivo del desempeño académico.
4. Impulsar un plan de consecución de recursos financieros y materiales alternos al presupuesto estatal.
  - a. Estimular al personal calificado de la institución para la consecución de recursos económicos.
5. Desempeñar un papel más activo en la búsqueda de soluciones a la situación política del país.
  - a. Participar activamente en las estrategias gubernamentales de lucha contra la pobreza (SAN, Educación, Salud, Medio Ambiente y Energía)

- b. Desarrollar mecanismos de comunicación entre las demandas y ofertas entre la Universidad y la sociedad.
  - c. Promover la aprobación de la Ley de Ciencia y Tecnología.
6. Incrementar las relaciones de Cooperación Externa por medio de la presentación de proyectos que incidan la mejora de procesos de gestión universitaria.
- a. Fortalecimiento de la calidad de la enseñanza a través de la movilidad docente y de estudiantes.
  - b. Aprovechar el espacio del CNU para ampliar las relaciones de cooperación e intercambio con otras instituciones de E. Superior y de cooperación.
  - c. Utilizar los convenios y las relaciones regionales y nacionales para incrementar la participación de nuestros académicos en proyectos nacionales e internacionales.

### **Capacitación en Habilidades Directivas**

En febrero de 2009, en la conclusión del ciclo de capacitación en Habilidades Directivas<sup>6</sup> se realizó el Seminario – Taller: Alineamiento Institucional en la UNAN-León (DIPEI – UNAN-León, 2009) con la participación de 37 autoridades y directivos (7 miembros de la Dirección Superior, 6 Decanos, 10 miembros de los Equipos de Apoyo de las Unidades Académicas – Administrativas, el Director de Medicina Veterinaria y 14 jefes de Departamento).

El Objetivo General del Seminario taller fue mejorar el funcionamiento institucional a partir del alineamiento institucional y la gestión de los Planes Operacionales y los Recursos Alternos.

---

<sup>6</sup> El ciclo de capacitación en Habilidades Directivas fue impartido por el Dr. Carlos Díaz Llorca, de la Universidad de la Habana y en él participaron los miembros de la Dirección Superior, los Decanos, Jefes de Departamento, Directores de Unidades Administrativas Centrales y Administradores de las Facultades.



El Seminario – Taller se organizó en tres sesiones de trabajo, la primera con la Dirección Superior y Equipos de Apoyo de Unidades Académicas – Administrativas, la segunda con Decanos y Jefes de Departamento y la tercera con todos los anteriores.

Se conformó un equipo de trabajo<sup>7</sup> para operacionalizar las conclusiones del Seminario-Taller el que elaboró el documento: “Propuesta de Acciones para lograr el Alineamiento en la Institución”, identificando las acciones siguientes:

#### Síntesis de la Propuesta de Acciones para lograr el alineamiento de la institución

DIFICULTAD	ACCIÓN
1. Lentitud en la elaboración de reglamentos y normativas pendientes de apoyo al Estatuto.	1. Definir con prioridad el procedimiento para la elaboración de los reglamentos pendientes
	2. Asegurar la elaboración, consulta y aprobación de normas pendientes
	3. Realizar monitoreo trimestral y evaluación semestral del cumplimiento de los reglamentos y medidas correctivas
2. Incumplimiento de la disciplina laboral	1. Monitorear la disciplina laboral y sancionar de acuerdo a lo reglamentado
	2. Priorizar la elaboración y aplicación de una política para estimular al personal que cumplen con su trabajo
	3. Promover iniciativas de estímulo al personal universitario mientras se elabora la política (Art. 23, ítem 22.)
3. Poca comunicación del quehacer de las unidades académicas y administrativas, y organismos colegiados.	1. Divulgar en los murales las actas y resoluciones de CU y CF
	2. Garantizar el directorio electrónico de las unidades académicas, directivos y personal académico para la distribución de información
	3. Ubicar en la página web los documentos oficiales, reglamentos, resultados de investigación, proyectos, etc.
4. Poca armonización y consenso de las prioridades institucionales. Poco seguimiento y evaluación, y acompañamiento en la implementación de los POA.	1. Elaborar los POA en los períodos indicados a partir de las prioridades institucionales (Art. 23 Estatuto ítem 8.)
	2. Evaluación de los POA (mensual, trimestral y semestral).
	3. Concluir la Elaboración de los planes de desarrollo de las Facultades.
5. Persisten dificultades con el funcionamiento de Unidad de Adquisiciones	1. Garantizar los materiales y equipos necesarios para la docencia de acuerdo a planificación establecida.
	2. Agilizar los procedimientos en relación a lo que se adquiere.
	3. Cumplir con los criterios legales en las relaciones comerciales con los proveedores
	4. Gestionar la exclusión de procedimientos
	5. Evaluar los riesgos en los procedimientos administrativos – financieros

<sup>7</sup> Integrado por el Director de DIPEI (Coordinador), Vicerrector de Investigación, Postgrado y Proyección Social, y 5 Jefes de Departamentos (Biología, Pedagogía y Psicología, Medicina Oral, Tecnología de Alimentos y Economía).

### **3.4. Plan de Desarrollo Institucional 2010 - 2019**

El cuarto esfuerzo sobre planificación estratégica corresponde a la construcción del Plan de Desarrollo Institucional 2010 – 2019, en el cual se incluyó la visión del Rector M.Sc. Róger Gurdíán Vijil, correspondiente al período 2009 2013. Este plan se elaboró utilizando la estrategia de “abajo hacia arriba”, es decir, a partir de la formulación en cada Facultad de su Plan de Desarrollo y el Plan Institucional, resultó de un proceso de integración de los mismos.

En la construcción de los Planes de Desarrollo Facultativos 2010 – 2019, se procuró consolidar los espacios de participación que se han construido en la Universidad y armonizar la participación de los actores internos (docentes, estudiantes y personal administrativo), con los actores externos (empresarios, profesionales, Estado, ONG, etc.), en la búsqueda de una visión a largo plazo, que oriente el quehacer facultativo e institucional en los próximos 10 años” (UNAN-León, 2010).

Insumo importante para el análisis interno fue la información contenida en los informes de procesos de autoevaluación institucional, de carrera y la evaluación de los Planes Operativos implementados en los últimos años.

Desde mediados del 2007, se inició el proceso de formulación de los Planes de Desarrollo Facultativos, pero solamente se elaboraron los diagnósticos respectivos. En el 2008, debido a la priorización de la culminación de la Reforma Curricular, no se concluyeron dichos Planes. Fue hasta en diciembre de 2009, que una vez finalizados, fueron presentados por los Decanos de las Facultades al Consejo Universitario, presidido por la M.Sc. Maritza Vargas Paiz, Rectora 2009 – 2010.

a) Elaboración del plan de desarrollo

i. Metodología

La DIPEI elaboró una propuesta de la metodología para la elaboración de los planes de desarrollo de las facultades, institucional y del cronograma de ejecución.

## ii. Estructuras de dirección y coordinación

Los órganos colegiados jugaron papeles importantes en todo el proceso de elaboración de los planes de desarrollo.

Consejo Universitario: Le correspondió aprobar la metodológico y cronograma del proceso, garantizar el soporte administrativo necesario, aprobar los planes de desarrollo facultativos e institucional

Consejo Facultativo: Garantizar la ejecución del cronograma de trabajo, facilitar el trabajo de las comisiones facultativas, aprobar los planes de desarrollo facultativos.

Comisiones y Equipo de Apoyo Facultativo: Implementar la metodología y actividades establecidas en el cronograma, elaborar las propuestas de metas, programas y proyectos, sistematizar los resultados de los procesos de consulta internas y externas realizadas en sus facultades.

División de Planificación y Evaluación Institucional: Elaborar la Metodología del proceso y cronograma de actividades, facilitar el proceso de elaboración de los planes de desarrollo facultativos e institucional, elaborar propuesta de plan de desarrollo institucional a partir de la integración de los planes facultativos, desarrollar talleres para la validación del plan de desarrollo institucional.

## iii. Diagnóstico facultativo

Las comisiones facultativas revisaron la documentación existente en cada Facultad. Además, desarrollaron talleres internos y realizaron entrevistas a informantes claves, con el fin de elaborar el diagnóstico interno y externo, para ello, utilizaron la técnica de análisis: FODA.

Los diagnósticos elaborados por las comisiones facultativas, se presentaron a los claustros de profesores y asambleas facultativas para su respectiva validación. Posteriormente, fueron aprobados por los Consejos de cada Facultad.

#### iv. Determinación de metas facultativas

A partir de los diagnósticos facultativos, las comisiones procedieron a determinar las líneas estratégicas, acciones o programas y resultados esperados (metas). El documento base se sometió a un proceso de validación en los claustros de los departamentos docentes y/o en asambleas facultativas. Posteriormente, se presentó a los Consejos Facultativos para su debida aprobación.

Los Planes de Desarrollo Facultativos se presentaron y aprobaron en el Consejo Universitario, en Sesión Ordinaria No. 363, del 1 de diciembre de 2009.

#### v. Integración de los planes de desarrollo de las facultades

Una vez aprobados los Planes de Desarrollo 2010 – 2019, de las Facultades por los Consejos Facultativos y el Consejo Universitario, se realizó el proceso de integración, con el fin de identificar las prioridades institucionales y realizar el primer ejercicio de temporalización de las Líneas Estratégicas, Acciones y Resultados Esperados (Metas).

El plan de desarrollo institucional contempla los siguientes 5 ejes de desarrollo:

1. “Mejora permanente de la calidad de los Programas Académicos”.
2. “Generación de conocimientos que respondan a los problemas y prioridades nacionales, regionales y su transferencia a la empresa, el Estado y la sociedad”.

3. “La Universidad comprometida en la promoción del cambio social con conciencia social”
4. “La movilidad y la internacionalización universitaria”
5. “Gestión institucional eficaz y eficiente, que asegure el cumplimiento de su Misión y Visión”.

La DIPEI elaboró el borrador de la Matriz de Planificación del Plan de Desarrollo Institucional 2010 – 2019, a partir de la integración de las Líneas Estratégicas, Acciones o Programas y Resultados Esperados, propuestos por cada una de las Facultades en sus Planes respectivos y el Plan de Trabajo. Así mismo se integró la visión contenida en el plan de trabajo del Rector electo, M.Sc. Róger Gurdían Vijil, el Plan Nacional de Desarrollo Humano del Gobierno de Unidad y Reconstrucción Nacional, planes de desarrollo locales y otros documentos regionales. El primer borrador fue analizado en sesiones de la Dirección Superior y los Decanos.

Posteriormente se realizaron los ajustes a la propuesta del Plan de Desarrollo Institucional 2010 – 2019, el que fue consensuado a través del taller validación y temporalización de las Acciones o Programas y Resultados Esperados, realizado el 19 de mayo de 2010. Participaron en este taller 148 miembros de la Dirección Superior, los Consejos Facultativos, Directores de Unidades Académicas y Administrativas, Directivos Gremiales, Dirigentes Estudiantiles, y responsables de comisiones facultativas de funciones sustantivas.

El Taller se organizó en seis mesas, una por cada una de las Funciones Sustantivas y de Apoyo, las que fueron.

La metodología desarrollada consistió en el trabajo de mesas, por áreas del plan, coordinadas por los Vicerrectores y/o Directores de las Unidades Académicas y Administrativas, correspondientes. Los participantes consensuaron las líneas estratégicas, acciones propuestas y metas, y priorizaron las acciones o programas,

utilizando la metodología “priorización por criterio”. También se desarrolló una plenaria para consensuar la propuesta de los distintos grupos.

Una vez incorporadas las recomendaciones de los participantes en el taller, la DIPEI presentó al Consejo Universitario y fue aprobado en la Sesión Ordinaria No. 370, el 3 de junio de 2010.

#### b) Implementación, seguimiento y evaluación del plan de desarrollo

El Plan de Desarrollo Institucional implica promover procesos de cambios a lo interno de la Institución, por lo tanto, para la ejecución del mismo se han venido desarrollando distintas acciones para lograr el éxito:

1. La voluntad política y el desarrollo del liderazgo de las autoridades universitarias en todos los niveles orientado hacia la consecución de los objetivos y metas establecidos
2. Una amplia participación activa de la comunidad universitaria en la implementación de las acciones, evaluación y medidas correctivas para superar las dificultades.
3. Una estrategia eficaz, que asegure la difusión efectiva del Plan Estratégico Institucional a lo interno, a nivel nacional e internacional.
4. Implementar estrategias financieras, que permitan el acceso a fuentes alternas de financiamiento, de igual manera, gestionar recursos ante la comunidad internacional
5. Operacionalizar el Plan de Desarrollo en Planes Operacionales Anuales (POA), a nivel institucional y en cada una de las unidades docentes y administrativas.
6. Incorporar seguimiento a los Planes Operacionales en las sesiones ordinarias de los Consejos Facultativos y Consejo Universitario, a partir de los lineamientos de monitoreo y evaluación, adoptados por éste último.
7. Estructurar un sistema básico de información gerencial, con los indicadores mínimos para el seguimiento de los resultados esperados (metas), por cada una de las áreas sustantivas y de apoyo.

Con el fin de obtener información que permita la mejora en la implementación del Plan de Desarrollo Institucional 2010- 2019 y los Planes Operacionales Anuales, de las facultades y unidades académicas administrativas, en febrero del 2011 se aplicó un cuestionario a las autoridades de la Dirección Superior y Facultativas, donde se valoran siete aspectos básicos para lograr el éxito en la implementación del plan estratégico.

Los aspectos evaluados fueron:

1. **Participación:** Garantizar la participación activa de académicos, personal administrativo y de servicios en la formulación, la implementación y evaluación de los planes operativos
2. **Comunicación:** Comunicar sistemáticamente al personal académico, administrativo y de servicios, sobre los avances, dificultades, logros y medidas correctivas en la implementación del plan.
3. **Coordinación y articulación del trabajo:** Coordinar y articular el trabajo de todas las Facultades, unidades académicas y administrativas.
4. Seguimiento y evaluación: Garantizar el seguimiento y evaluación de los planes operativos a todos los niveles
5. **Gestión de recursos:** Gestionar recursos alternos con la cooperación nacional e internacional para apoyar el plan.
6. **Liderazgo de autoridades y directivos:** Desarrollar el Liderazgo por las autoridades y miembros de órganos colegiados (Consejo Universitario, Consejos Facultativos, Dirección superior, Decanaturas, Departamentos Docentes, CUR, Unidades Académicas y Administrativas), de forma que todos de manera individual y conjunta asuman un sentido de corresponsabilidad en la implementación, seguimiento y evaluación del plan.
7. **Equipos de apoyo:** Disponer de equipos de apoyo capacitados sobre planeamiento estratégico y operativo

Los siete aspectos fueron valorados mediante la siguiente escala: **1: En ninguna medida, 2, 3, 4, 5: En gran medida.**

El cuestionario fue enviado por correo electrónico a 39 autoridades y directivos, de los cuales respondieron 23 (59 %). Los resultados se muestran en la Tabla siguiente.

**Valoración promedio del logro de los aspectos básicos para el éxito en la Implementación del plan de desarrollo institucional 2010- 2019, UNAN - León, 2011.**

ASPECTOS	PROMEDIO	DESVIACION ESTÁNDAR
1. Participación	3.57	0.84
2. Comunicación	3.22	1.31
3. Coordinación y articulación del trabajo	3.19	1.01
4. Seguimiento y evaluación	3.85	0.98
5. Gestión de recursos	3.59	1.14
6. Liderazgo de autoridades y directivos	3.50	0.85
7. Equipos de apoyo	3.41	0.73

Podemos observar:

De los siete aspectos considerados, todos muestran valor promedio entre 3.19 y 3.85.

El seguimiento y evaluación muestra la mayor valoración promedio (3.85), el cual es un aspecto que se ha venido desarrollando en la institución con bastante énfasis a partir del 2006. La gestión de recursos para el plan con la cooperación nacional e internacional muestra el segundo mayor valor promedio (3.59).

La Participación, comunicación y coordinación del trabajo, aspectos importantes para lograr motivación e involucramiento de los académicos, personal administrativo y de servicios, sus promedios no superan el valor 3.6. Siendo la comunicación (3.22) y articulación del trabajo (3.19) los que menor promedio presentan.

El Liderazgo de autoridades y directivos muestra un promedio de logro de 3.50. El contar con equipos de apoyo capacitados en planeamiento estratégico es valorado en 3.41.



Aún cuando el seguimiento y evaluación del plan muestra un nivel de logro considerable, se hace necesario que sus resultados orienten efectivamente la toma de decisión para el sostenimiento de los objetivos y metas alcanzadas, y las medidas correctivas para las que aún no se logran en los tiempos previstos.

Se requieren realizar más esfuerzos en los aspectos de la participación, comunicación, articulación del trabajo y liderazgo institucional, orientado a incrementar en la comunidad universitaria el compromiso, el vínculo entre equipos de trabajo y el alineamiento en la institución, para el logro de los objetivos y metas del plan institucional. De forma que, la planeación estratégica rompa el esquema de poder y promueva un diseño estratégico de gestión interconectado con intereses, objetivos y metas compartidas

Sobre la necesidad de estructurar un sistema básico de información, con los indicadores mínimos para el seguimiento de los resultados esperados (metas), se han desarrollado esfuerzos con la cooperación de universidades españolas con los sistemas de gestión económica. También la institución desarrolla esfuerzos propios con los sistemas de gestión académica, de investigación y postgrado. Recientemente la UNAN-León, es miembro socio del Proyecto ALFA III "Sistema integral de información sobre las instituciones de educación superior de América Latina para el área común de educación superior con Europa (INFOACES)". Este proyecto tiene como objetivo general crear un sistema integral de indicadores de resultado para las instituciones de educación superior de América Latina y de la UE que permita el desarrollo institucional y la cooperación académica entre las instituciones participantes y sirva de soporte al desarrollo del Área Común de Educación Superior (ACES) y a la toma de decisiones por los distintos grupos de interés.

#### **4. LECCIONES APRENDIDAS**

1. El éxito en la implementación de los Planes Institucionales depende en gran medida de la Decisión y voluntad de las Autoridades Universitarias en todos los niveles, el contar con una Unidad Técnica de Planificación con un personal debidamente capacitado, aunque facilita los proceso de formulación, implementación y evaluación de los planes, no sustituye la responsabilidad de las Autoridades Universitarias.
2. Se requiere la institucionalización de los procesos de planeamiento y el compromiso de continuidad con los objetivos metas establecidos al darse los cambios de autoridades universitarias.
3. La estrategia de formulación “de abajo hacia arriba” contribuye a la apropiación del plan por las diferentes actores claves y se convierte en otro factor de éxito para la implementación de los Planes institucionales.
4. Es necesario mantener un proceso de comunicación e información sistemático a todos los niveles, a fin de asegurar la mayor apropiación, motivación y compromiso de la comunidad universitaria.
5. Se requiere afinar la Operacionalización del Plan de Desarrollo en Planes de Acción (4 años) y en Planes Operacionales Anuales (POA), a fin de lograra mejoras en la priorización y temporalización de las acciones o programas establecidos, ya que se debe hacer frente a muchos problemas y dificultades.
6. Complemento de lo anterior, se requiere una mayor vinculación del Planeamiento Institucional con la formulación presupuestaria, acompañada de una ágil gestión de recursos de cooperación, a fin de garantizar la implementación de los planes.
7. El monitoreo y evaluación sistemático a la ejecución de los Planes Operativos y de Desarrollo tiene un doble propósito, por un lado, determinar si, y en qué grado, las metas y objetivos se están cumpliendo, y de definir los ajustes requeridos, y por otro,

es necesario para la rendición de cuentas a la sociedad, que contribuye al financiamiento de la institución

## 5. BIBLIOGRAFÍA

1. Alfaro, Gilberto. (2010) Sistemas de aseguramiento de la calidad en contextos universitarios. V Taller con las Unidades Técnicas de Evaluación de las universidades miembros del Consejo Nacional de Universidades, CNU. Managua, Nicaragua.
2. Daza Lesmes, Javier. (2010) Desafíos y recomendaciones a la planeación estratégica en universidades. Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud, Universidad del Rosario, Colombia.  
<http://www.rieoei.org/deloslectores/3994Daza.pdf>
3. De Castilla U., Miguel. (2009) Universidad y Sociedad en Nicaragua – Segunda Edición. Editorial Universitaria, UNAN-León.
4. DIPEI – UNAN-León (2008) Informe del estado de avances del Plan de Acción 2006-2010 en el período 2006 – Junio 2008. Versión Policopiada.
5. DIPEI – UNAN-León (2009) Nota Informativa No.2. Seminario Taller de Alineamiento Institucional  
[http://www.unanleon.edu.ni/documentos/dipei/nota\\_informativa\\_2\\_seminario\\_taller\\_Alineamiento\\_Institucional.pdf](http://www.unanleon.edu.ni/documentos/dipei/nota_informativa_2_seminario_taller_Alineamiento_Institucional.pdf)
6. Fernández, Alis Ch. Planificación normativa y estratégica en base de escenarios. Trabajo presentado en la Maestría Gerencia de las Finanzas y de los Negocios de la Universidad Yacambu.  
[http://es.oocities.com/alis\\_fernandez/pype/T1\\_planificacion\\_a.html](http://es.oocities.com/alis_fernandez/pype/T1_planificacion_a.html).
7. Mora Escalante, Sonia Marta. (2009) Sistema de aseguramiento de la calidad a lo interno de las universidades. II Simposio de Evaluación y Acreditación. Managua, Nicaragua.
8. Proyecto ALFA No. DCI - ALA/2008/42. (2009) Marco de referencia para el proyecto sobre aseguramiento de la calidad. Aseguramiento de la calidad: Políticas Públicas y Gestión Universitaria. CINDA.

9. Toro, José Rafael. (2009) Acreditación y aseguramiento de calidad. Revisión y algunos desafíos. CINDA.
10. UNAN-León. (1992) Plan Prospectivo de Desarrollo Institucional 1993 – 1996. Editorial Universitaria, UNAN-León.
11. UNAN-León (2006) Plan de Acción 2006 – 2010. Editorial Universitaria, UNAN-León.
12. UNAN-León (2010) Plan de Desarrollo Institucional 2010 – 2019. Editorial Universitaria, UNAN-León.