

**Planificación estratégica en la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca (USFX): Enfoque, problemas y aspectos a ser considerados para mejorar este proceso**

Claudia Alejandra Audivert Cors, *audivert.claudia@gmail.com*,

Pedro Ribera Guardia, *pedroriberaGuardia@gmail.com*

Patricia Daza Murillo, *patty\_daza27@hotmail.com*

Recibido abril 20, 2016; Aceptado Junio 10, 2016

**Resumen**

La dirección estratégica es una filosofía de gestión empresarial que además de aplicarse en el sector empresarial se ha adoptado en el sector educativo, mas propiamente en el ámbito de educación superior. En el presente trabajo se describirá la importancia de los procesos de planificación estratégica en las universidades, se abordarán las etapas de dichos procesos, para describir en enfoque empleado en la planificación estratégica desarrollada en la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, los problemas presentados y algunos lineamientos que contribuyan a la solución de los mismos.

Del análisis realizado, el proceso de planificación estratégica en la ésta Casa Superior de Estudios, presenta las siguientes deficiencias: predominante participación de las autoridades universitarias y escasa participación de representantes legítimos de los sectores docente, estudiantil y administrativo; ausencia de actores del entorno socioeconómico; falta de interés de las autoridades universitarias en la implementación y logro de los objetivos planteados; desarrollo de procesos de planificación estratégica para cumplir con una formalidad y no así para contar con un verdadero instrumento de gestión; escasa correspondencia entre los recursos disponibles y los objetivos planteados, que dificulta la ejecución de los planes estratégicos; mecanismos de seguimiento y evaluación de los planes estratégicos deficientes, que inciden en su baja ejecución; altos niveles de desconocimiento y escaso involucramiento de los diferentes estamentos, respecto al plan estratégico; cultura organizacional y clima de trabajo caracterizado por una alta resistencia al cambio, lo que dificulta la ejecución de planes estratégicos.

Las anteriores debilidades deben ser superadas a través del involucramiento de todos los miembros de la organización, formulación de metas de corto y plazo realistas y realizables, según los recursos de la organización y en correspondencia a las condiciones del entorno. Indudablemente ello permitirá mejorar la gestión educativa y contribuirá a mejorar la calidad de la educación, fin último de la dirección estratégica.

**Palabras Clave**

Dirección estratégica; planificación estratégica; educación superior; gestión.

**Abstract**

Strategic management is a business management philosophy that, in addition to being applied in the business sector, has been adopted in the education sector, but more specifically in the field of higher education. This paper will describe the importance of the strategic planning processes in the universities, the stages of these processes will be discussed, and to describe the approach used in the strategic planning developed at the Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, the problems presented and some guidelines that contribute to the solution of the same.

From the analysis carried out, the strategic planning process in this House of Studies presents the following deficiencies: predominant participation of university authorities and low participation of legitimate representatives of the teaching, student and administrative sectors; absence of actors from the socio-economic environment; lack of interest of the university authorities in the implementation and achievement of the proposed objectives; development of strategic planning processes to comply with a formality and not to have a real management tool; a lack of correspondence between available resources and objectives, which makes it difficult to implement the strategic plans; mechanisms for monitoring and evaluating poor strategic plans, which have an impact on their low implementation; high levels of ignorance and little involvement of the different levels, regarding the strategic plan; organizational culture and working climate characterized by a high resistance to change, which makes difficult the execution of strategic plans.

The previous weaknesses must be overcome through the involvement of all the members of the organization, the formulation of realistic and achievable short and term goals, according to the resources of the organization and in accordance with the conditions of the environment. Undoubtedly this will improve educational management and contribute to improving the quality of education, the ultimate goal of strategic management.

**Key words**

Strategic direction; strategic planning; higher education; management

La dirección estratégica es una filosofía de gestión empresarial que además de aplicarse en el sector empresarial se ha adoptado en el sector educativo, mas propiamente en el ámbito de educación superior, para la determinación de los objetivos y metas de largo plazo, la implementación de acciones y la distribución de recursos necesarios para alcanzar dichas metas (Chandler, 1962). Este enfoque de dirección también ha sido adoptado en las universidades bolivianas y particularmente en la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca (USFX), institución que ha desarrollado durante varios periodos procesos de planificación estratégica.

En este sentido en el presente trabajo se describirá la importancia de los procesos de planificación estratégica en las universidades, se abordarán las etapas de dichos procesos, para describir en enfoque empleado en la planificación estratégica desarrollada en la USFX, los problemas presentados y algunos lineamientos que contribuyan a la solución de los mismos.

### Desarrollo

#### • **Importancia de la planificación estratégica en las universidades**

Según Taylor y Miroiu (2002: 11), *“muchas universidades e instituciones de educación superior operan actualmente en un entorno altamente competitivo. Existe una fuerte competencia por lo alumnos, por fondos de investigación, y por el mejor personal. Dicha competencia a veces se ve alentada por los gobiernos y organismos financiadores. En estas circunstancias, cada universidad necesita evaluar su ámbito de actividad y determinar sus prioridades relativas”*.

La planificación estratégica ayuda a sistematizar y organizar la información existente sobre el entorno y la propia institución, de modo que sobre esta base de conocimiento externo e interno se justifique, la realización de actividades ya presentes, la incorporación de otras nuevas e incluso la eliminación de algunas ( Álamo y García, 2005).

La dirección estratégica tiene su origen en las experiencias desarrolladas en el ámbito empresarial, las cuales han sido utilizadas como referentes por las organizaciones e instituciones del sector público desde la década de los ochenta. Éste ha sido un proceso de *adaptación* y no de *adopción*, puesto que gradualmente se han ido efectuando oportunas adaptaciones a los modelos, técnicas y herramientas empleadas por el sector privado.

Según Miesing y Andersen (1991), la dirección

estratégica se ha adoptado rápidamente en las universidades, ya que *“anteriormente los cambios que antes se engendraban mediante una toma de decisiones incremental o saliendo del paso, son menos útiles en entornos cargados de crisis políticas y de tensiones fiscales”*.

Para Eadie (1983), las organizaciones públicas deberían hacer uso de la planificación estratégica cuando necesiten crear un entorno apropiado para la innovación y creatividad, al respecto Bryson (1995) destaca cuatro grandes beneficios potenciales que se pueden lograr a partir de la dirección estratégica: se promueve el pensamiento y la acción de naturaleza estratégica; se mejora la toma de decisiones, al centrar la atención de los responsables de la organización en aquellos temas que son cruciales; se mejora la capacidad de respuesta de la organización y sus resultados; y se puede beneficiar al personal de la organización, en la medida en que pueden desempeñar mejor sus roles y cumplir con sus responsabilidades.

Es imposible acometer el proceso de planificación estratégica, especialmente en universidades públicas, si no se cuenta con el compromiso de los máximos responsables de la institución (Miesing y Andersen, 1991).

#### • **Etapas del proceso de dirección estratégica**

Siguiendo el modelo planteado por Harvard University, y con el fundamento tanto en metodologías desarrolladas en las organizaciones del sector privado como en las experiencias llevadas a cabo en universidades públicas, se entiende que las etapas básicas de todo proceso de dirección estratégica se podrían concretar, para un nivel institucional, en las siguientes (Álamo y García, 2005):

- *Pre-planificación, que consiste la organización del proceso de planeación.*
- *Análisis del entorno, consiste en la evaluación de las principales tendencias económicas, tecnológicas, demográficas, político legales y sociales, así como el comportamiento de los diferentes grupos de interés con el fin de identificar oportunidades y amenazas para la organización pública.*
- *Evaluación del ámbito interno, abarca la evaluación de los servicios y de los recursos físicos, humanos, financieros y organizativos, lo que permitirá identificar las fortalezas y debilidades de la organización.*
- *Declaración de la misión y visión, entendiendo a la primera como el objetivo de orden superior que*

clarifica el propósito de la institución y justifica la razón de su existencia; esta puede ser reforzada con la manifestación de lo que la organización desea para su futuro, la visión.

- Identificación de los ejes estratégicos, al realizar el análisis externo e interno, la organización habrá sido capaz de vislumbrar una serie de temas que revisten una vital importancia para su desarrollo estratégico.
- Formulación de objetivos y estrategias, la etapa central de todo proceso de planificación estratégica consiste en ajustar, en el contexto de la misión, las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis del entorno con las fortalezas y debilidades derivadas del análisis interno, a fin de desarrollar objetivos generales y específicos, así como las acciones estratégicas, todo ello bajo la orientación que facilitan los objetivos estratégicos.
- Implementación y control, el proceso de planificación estratégica o culmina con la publicación de un documento, sino con su ejecución, adicionalmente se deben establecer los mecanismos adecuados para el seguimiento de los compromisos asumidos.

#### • **Enfoque aplicado en los procesos de planificación estratégica en la USFX**

Los procesos de planificación estratégica aplicados en la USFX, durante muchos años han sido realizados con la colaboración de instituciones externas que se han desempeñado como asesores, por ejemplo, el Plan Estratégico Institucional (PEI) de la USFX 2011-2015, ha sido formulado a través de la Cooperación Alemana (GIZ); este proceso se ha caracterizado por ser formulado de “arriba hacia abajo”, generando un escaso involucramiento en los diferentes estamentos que forman parte de la USFX; por otro lado, en dicho proceso se ha dado un **énfasis** excesivo al diagnóstico estratégico, en el cual se han aplicado diferentes instrumentos de análisis, que han generado documentos voluminosos, que dificultan su difusión y el involucramiento de los funcionarios encargados de la implementación del PEI 2011-2015.

Con relación al proceso de elaboración del PEI 2016-2025, se debe indicar que el mismo se ha realizado a través de la Dirección de Planificación Institucional de la USFX, que ha tratado de generar un mayor involucramiento de autoridades, docentes, estudiantes y administrativos, al conformar distintas mesas de trabajo y comisiones para el efecto. A la fecha el PEI 2016-2025, ha sido aprobado en el H. Consejo Universitario, y se encuentra en etapa de ejecución.

#### • **Problemas en los procesos de planificación estratégica que atraviesa la USFX**

Entre los problemas que se pueden identificar en los procesos de planificación estratégica en la USFX, entre otras, se mencionan las siguientes:

- Predominante participación de las autoridades universitarias (Rector, Vicerrector, Decanos y Directores) y escasa participación de representantes legítimos de los sectores docente, estudiantil y administrativo; que denota que los objetivos, estrategias y actividades, se han definido de “arriba hacia abajo”.
- Ausencia de actores del entorno socioeconómico en los procesos de planificación estratégica desarrollados.
- Falta de interés de las autoridades universitarias en la implementación y logro de los objetivos planteados, que se evidencia en los bajos niveles de ejecución del mismo.
- Desarrollo de procesos de planificación estratégica para cumplir con una formalidad y no así para contar con un verdadero instrumento de gestión, que defina el norte de la organización y las principales actividades a ejecutar, mismas que se encuentren encaminadas al logro de los objetivos institucionales.
- Escasa correspondencia entre los recursos disponibles y los objetivos planteados, que dificulta la ejecución de los planes estratégicos.
- Mecanismos de seguimiento y evaluación de los planes estratégicos deficientes, que inciden en su baja ejecución.
- Altos niveles de desconocimiento y escaso involucramiento de los diferentes estamentos, respecto al PEI de la USFX.
- Cultura organizacional y clima de trabajo reinante en las diferentes facultades y carreras de la USFX, presenta una alta resistencia al cambio, lo que dificulta la ejecución de planes estratégicos.

Los anteriores problemas en su gran mayoría coinciden con los descritos por Almuiñas y Lopéz (2012), en su investigación, referida al, “Proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad”. Por tanto, estos no sólo se presentan en la USFX, sino en muchas instituciones de educación superior latinoamericanas, incidiendo negativamente en la anhelada calidad, que la sociedad demanda de las universidades.

• **Aspectos a ser considerados para mejorar los procesos de planificación estratégica en la USFX**

Si realmente se quiere mejorar la oferta de las universidades caracterizando la misma por la calidad, es necesario emplear instrumentos de gestión de forma adecuada, por tanto, la dirección estratégica se constituye en una filosofía de gestión que empleada de forma eficiente podría contribuir al logro de los altos objetivos que se plantean en las instituciones de educación superior.

Con relación a los procesos de planificación estratégica desarrollados en la USFX, se proponen los siguientes lineamientos de mejora, en el marco de los planteamientos de Almuiñas y Lopéz (2012).

- Es preciso mejorar el manejo de los tiempos destinados al proceso de formulación de los planes estratégicos, considerando posteriormente una necesaria etapa de difusión entre los diferentes estamentos – docente, estudiantil y administrativo – y stakeholders – actores sociales, empresas, instituciones, entre otros-, quienes proporcionarán información para enriquecer la propuesta estratégica, así como una referencia de los tiempos requeridos para la ejecución de la misma.

- Es fundamental que las instituciones de educación superior definan de forma realista el tipo de organización que pretenden en el largo plazo, por tanto, la definición de la misión y visión, es de suma importancia, debiendo involucrar en su formulación a todos los estamentos y actores del entorno, quienes definirán la institución que se quiere a futuro.

- Es necesario que los procesos de planificación estratégica se mejoren continuamente, para ello es posible emplear el benchmarking como herramienta, misma que debe adaptar las “mejores prácticas”, a las características propias de la universidad en la que se implementará, así como a la cultura y clima organizacional reinante, aspecto que incidirá en la generación de metodologías propias que respondan de forma pertinente a las necesidades institucionales.

- A partir de las instancias competentes se deben disponer los recursos y realizar los esfuerzos para lograr una alineación estratégica óptima, es decir, no solo se formule la estrategia, sino también se la implemente y evalúe.

- Es preciso que las autoridades estén comprometidas con el proceso de dirección estratégica y asuman un estilo de liderazgo transformacional que involucre y genere compromiso de los diferentes

estamentos con el logro de los objetivos planteados, cambiando de este modo la cultura y clima de trabajo organizacional.

Indudablemente los anteriores lineamientos se constituyen únicamente en recomendaciones que pueden ser complementadas y consideradas para mejorar el proceso de dirección estratégica desarrollado en instituciones de educación superior y particularmente al interior de la USFX, que además de los problemas descritos en el subtítulo anterior se caracteriza por un ambiente político interno que dificulta la toma de decisiones, estando las mismas marcadas por la presión, objetivos de grupo, ambiciones personales, entre otros; que obligan a las autoridades a dar un alto énfasis a la negociación y gestión política, además de la gestión directiva, gestión administrativa financiera, gestión académica y gestión de convivencia y comunidad.

### Conclusiones

La dirección estratégica es una filosofía de gestión que no solo es aplicable al sector empresarial, sino también al ámbito educativo, proporcionando herramientas como la planificación estratégica que permite delinear el rumbo que la organización debe seguir, las estrategias y actividades para ello. Por su importancia, muchas instituciones de educación han decidido aplicarla, no obstante, muchas veces esta aplicación se constituye en una mera formalidad puesto que muchos planes estratégicos solo quedan en su formulación y no son ejecutados según lo previsto, por diferentes factores, como la escasez de recursos, la falta de compromiso de las autoridades, el clima o cultura organizacional, entre otros. Este aspecto debe ser superado a través del involucramiento de todos los miembros de la organización, formulación de metas de corto y plazo realistas y realizables, según los recursos de la organización y en correspondencia a las condiciones del entorno. Indudablemente ello permitirá mejorar la gestión educativa y contribuirá a mejorar la calidad de la educación, fin último de la dirección estratégica.

### Referencias

- Almuiñas, J.L.; Galarza, J. (2012) “El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad”. En Revista Gual, Vol. 5, N° 2, pp. 72-97, ago. 2012.
- Bryson, J.M. (1995) Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. Estados Unidos: Jossey-Bass.
- Chandler, A. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge, Mass: MIT Press.

Cleri, C. (2007). *El libro de las PYMES*. Argentina: Granica.

Miesing, P.; Anderse, P.F. (1991) "The size and scope of strategic planning in the state agencies: The new York experience" en *American Review of Public Administration*. Vol. 21, N° 2, pp. 119-137.

Taylor, J.; Miroiu, A. (2002) "Policy-making, strategic planning, and management of higher education" *Papers on Higher Education*. Regional University Network on Governance and Management of Higher Education in South East Europe –UNESCO.