

Asociación de Docentes Nacionales de
Administración General
ADENAG

Premio estímulo “Prof. Cr. Antonio Kazilari”

2017

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:

*Un aporte al análisis de su aplicación en
Instituciones de Educación Superior*

Seudónimo: RAS

Categoría A (un integrante)

Índice

Resumen	3
Prólogo	4
Introducción	5
Desarrollo	6
Conclusiones	14
Bibliografía	15

Resumen

A partir de tomar en consideración la importancia del planeamiento estratégico como herramienta para dar respuesta a los constantes y crecientes cambios en los ambientes en los que interactúan las organizaciones, este trabajo aborda el tema desde la perspectiva de la dirección estratégica de Instituciones de Educación Superior (IES) analizando la importancia de su utilización para la administración de este tipo de organizaciones.

Si bien en sus inicios las técnicas de planificación estaban pensadas para ser utilizadas en las grandes empresas, se entiende que también aplican con particularidades al ámbito de las universidades.

En primer lugar se plasma una breve síntesis sobre el surgimiento de la planeación estratégica y luego se realiza un recorrido por los conceptos claves del tema para lograr una clara diferenciación entre cada uno. Se continúa con el planteo de las fases del proceso de planificación y las herramientas competentes a cada una de ellas.

Se exponen seguidamente las principales diferencias detectadas en los procesos de dirección estratégica aplicados en organizaciones privadas con los que son o pueden ser aplicados en las IES, específicamente aquellas que forman parte de la gestión pública.

Finalmente y a modo de conclusión, se da lugar al planteo de reflexiones críticas sobre el tema para continuar ahondando en su investigación y desarrollo.

Desarrollo

Surgimiento del concepto de Planeación Estratégica

Los comienzos de la implementación de la estrategia se remontan a los conflictos bélicos acaecidos desde los comienzos de la historia de la civilización. Las tácticas utilizadas en batalla son un claro ejemplo de decisiones basadas en una determinada estrategia, donde el foco se encuentra en planear la manera de ser mejores competidores que los contrincantes y así lograr concretar los objetivos.

Según lo plantean en su trabajo Durán Juvé, Llopart Pérez y Redondo Durán (1999), la estrategia se introduce en el campo de la Administración con las obras de Chandler, Andrews y Ansoff entre 1962 y 1976, como la determinación conjunta de objetivos de la organización y de las líneas de acción para alcanzarlos, es decir, expresa lo que quiere hacer la misma en el futuro.

Terminología específica asociada al concepto de Planeación Estratégica

Resulta de gran importancia tener presente las diferencias conceptuales entre cada uno de los términos y conceptos vinculados al tema.

Tal como la define Hampton (1989 p. 183), la **estrategia** es el *“tipo fundamental de planeación de “medios” que incluye la identificación y organización de las fuerzas de una empresa para posicionarla con éxito en su ambiente.”*

Asimismo, también es definida como la determinación conjunta de objetivos de la organización y de las líneas de acción para alcanzarlos, es decir, expresa lo que quiere hacer la misma en el futuro, tal como fue planteado anteriormente.

El proceso mediante el cual se desarrolla una estrategia se denomina **planificación estratégica**. Los planes son considerados estratégicos cuando son de largo alcance e incluyen los objetivos fundamentales de la organización. (Hampton, 1989).

Según Kast y Rosenzweig (1992), las organizaciones son sistemas abiertos que intercambian información, energía y material con su ambiente y debido a esto, es de vital importancia el rol que juega el entorno o contexto al momento de realizar una planificación estratégica. Las organizaciones para poder sobrevivir deben ajustarse a los criterios del ambiente mediante el desarrollo de nuevas estrategias, asumiendo que esto puede significar tener que hacer cambios tanto en la estructura como en los procesos de la organización. De no hacerlo, generalmente están destinadas a fracasar.

Fases del proceso de planeamiento y administración estratégica

El proceso de planeación, o en un sentido más amplio, de administración estratégica comprende una etapa inicial de definición de postulados estratégicos y se completa con cuatro fases principales: análisis y diagnóstico, decisión, implementación y evaluación.

La definición de postulados estratégicos comprende la definición de la misión, entendida como el motivo de la existencia o la razón de ser de una organización, y de la visión o el camino al cual se dirige la organización a largo plazo y de los valores compartidos por quienes conforman la misma.

Las dos fases siguientes podrían ser consideradas de planeamiento propiamente dicho, en tanto que las restantes estarían más asociadas al concepto de ejecución de la estrategia.

La fase de “Análisis y diagnóstico” comprende, en primer término, la identificación de las amenazas y las oportunidades ambientales a partir de investigar el medio externo y diagnosticar el efecto de los principales factores como económicos, sociales, culturales, políticos, tecnológicos, etc. que pueden afectar la vida futura de la organización. Continúa con el reconocimiento de las ventajas competitivas internas, examinando las fortalezas y debilidades que la caracterizan.

Para el desarrollo de estas actividades de forma productiva y eficiente generalmente se utiliza la herramienta denominada FODA dada su particular

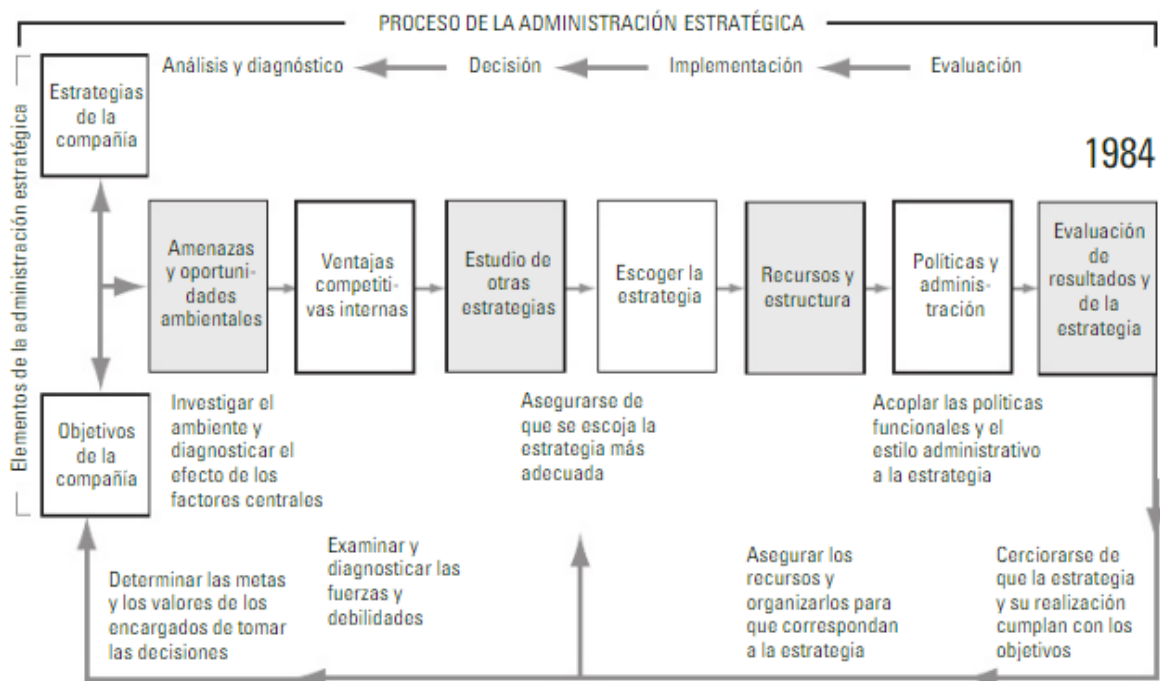
utilidad para constituirse en el nexo que posibilita a una organización pasar del análisis de los ambientes interno y externo hacia la formulación y selección de las distintas estrategias.

La segunda fase, denominada “Decisión”, está comprendida en primer lugar por el estudio de las estrategias de otras organizaciones y la selección propiamente dicha de aquella que resulte más adecuada.

La “Implementación” es la fase siguiente de este proceso, la cual comprende adecuar la asignación de los recursos y la estructura organizacional y operativa de manera de asegurarse que se encuentren alineadas con la estrategia formulada, así como acoplar las políticas y los procedimientos administrativos para que resulten funcionales a la misma.

La última fase, que caracteriza a este proceso como un sistema en continua retroalimentación, es la de “Evaluación” donde se analizarán los resultados alcanzados con el fin de constatar si la estrategia ejecutada posibilitó alcanzar los objetivos planteados y, si no fuere el caso, volver a retomar el proceso para determinar una nueva o hacer los ajustes que se crean convenientes.

El siguiente cuadro ilustra las fases y etapas del proceso de planificación estratégica:



Fuente: Glueck y Jauch (1984).

¿Por qué es importante la dirección estratégica en las IES?

Tal como lo expusieron Taylor y Miroiu (2002), muchas instituciones de educación superior se encuentran operando actualmente en un entorno altamente competitivo. Existe una fuerte competencia por los alumnos, por fondos para investigación y por el mejor personal, entre otras cuestiones. Dicha competencia a veces se ve alentada por los gobiernos y organismos financiadores. En estas circunstancias, cada universidad necesita evaluar su propio ámbito de actividad y determinar sus prioridades relativas.

Rodríguez Ponce y Pedraja Rejas (2009) agregan que también las IES compiten tanto en la formación de capital humano avanzado, como en la creación de conocimiento, y que la búsqueda de la ventaja competitiva en estas instituciones, a través de los recursos y capacidades que posee cada una, se constituye en un desafío esencial.

La implementación de la planificación estratégica en las universidades ayuda a la recolección de información, tanto interna como externa, para que estas instituciones puedan decidir cuál es su camino a seguir, dependiendo de sus objetivos, a través del desarrollo de nuevas actividades, la mejora de las ya existentes o el descarte de aquellas que no han sido funcionales a un mejor desempeño.

Particularidades en el proceso de planeamiento y administración estratégica de las IES públicas

La cuestión clave en la cual se basa este trabajo es el análisis de las diferencias en cuanto a la aplicación de este proceso de planeamiento y administración estratégica entre organizaciones públicas (especialmente IES) y privadas.

Álamo Vera y García Soto (2007) plantean que identificar las razones para hacer un plan, manifestar el compromiso directivo con la planificación, diseñar la secuencia de etapas y tareas a realizar y definir quiénes van a participar en

el proceso y cuál será el papel que desempeñarán, son cuestiones comunes en los planes estratégicos que van más allá del tipo de organización bajo estudio.

Las diferencias estarían dadas generalmente en las herramientas que cada tipo de organización escoge y la forma de utilizarlas para el desarrollo de cada fase del proceso.

A fin de profundizar esta idea se hará hincapié en las etapas del proceso de planificación que, a criterio propio, presentan una diferencia en su desarrollo entre los dos tipos de organizaciones.

Uno de los puntos de mayor contraste en cuanto al proceso de planeación estratégica es que las IES públicas están formadas por estructuras de conducción colegiadas. El gobierno surge de actos electorales en los cuáles se encuentran representados cada uno de los diferentes actores de la comunidad universitaria. Todo miembro de la misma tiene derecho a participar y a proponer mejoras y elevar proyectos a las distintas instancias de gobierno universitario con el objeto de generar en conjunto una mejora institucional.

Esta particularidad inherente al concepto mismo de universidad, genera que los procesos de elaboración estratégica conlleven mucho más tiempo, ya que a diferencia de lo que sucede en las organizaciones privadas que generalmente cuentan con un directorio responsable de la toma de decisiones formado únicamente por aquellos que ocupan altos cargos y/o son socios principales de las mismas, las decisiones deben ser consultadas y trabajadas en conjunto entre los representantes de todos los miembros de la institución.

En cuanto al planteo de la misión y visión organizacionales podemos encontrar similitudes y diferencias, más allá de las típicas que se suelen dar hasta dentro del mismo tipo de organizaciones. Entre las primeras podemos nombrar la búsqueda de posicionamiento y reconocimiento de calidad para lograr la potenciación de la reputación e imagen, que desde hace tiempo suele estar entre los grandes objetivos de la mayoría de las empresas y que empezó a ganar terreno en las IES a partir del crecimiento del fenómeno de internacionalización y acreditación de la educación superior.

Sobre las diferencias en este aspecto se puede pensar en varias, pero se considera de gran relevancia el hecho de que las IES públicas no van a tener nunca por objetivo el lucro, ni la maximización de utilidades, característica intrínseca a la gran mayoría de organizaciones privadas. También podemos mencionar que en la definición de la misión de la universidad se suele plantear la identificación de las necesidades básicas de la sociedad a la que la institución destina sus servicios.

Entrando ya en las fases específicas de diagnóstico y selección de la estrategia, dado los distintos grupos de personas que componen una IES tales como alumnos, graduados, docentes y no docentes que, a su vez, pertenecen a una determinada facultad y/o departamento (por ejemplo ciencias sociales, educación, ciencias básicas, ciencias económicas, etc.), las actividades de relevamiento de información y de identificación de problemas y oportunidades deben ser lo más abarcativas posible, asegurando de manera efectiva la participación de la totalidad de los grupos de interés que conforman la comunidad de la IES.

La selección de la estrategia a desarrollar y de los objetivos, programas, proyectos y metas relacionados puede tornarse más compleja en el caso de las universidades, debido a los mecanismos particulares de toma de decisiones pero, a su vez, este esfuerzo adicional asegurará un mayor compromiso dado que los mismos resultarán compartidos por todos los integrantes de la organización.

En este sentido, el proceso de elaboración de un diagnóstico y de formulación de una estrategia propiamente dicha debería ser indefectiblemente en una IES altamente participativo y tolerante a la discusión y al planteamiento de diferentes puntos de vista, posibilitando y alentando así a todos los líderes universitarios a participar en la toma de las decisiones estratégicas.

De esta manera, el proceso de planeamiento en una IES se convierte en una especie de ejercicio de reflexión colectiva centrado fundamentalmente en definir el destino de la universidad.

Para un adecuado desarrollo de las fases de ejecución y evaluación, en el caso de las IES resultará decisivo asegurarse de incorporar a los procedimientos administrativos habituales y a la estructura funcional organizativa la totalidad de las decisiones adoptadas en las fases anteriores, de manera que las mismas formen parte del día a día de la organización y no sean vistas como una carga adicional o una actividad paralela.

En este sentido y teniendo en cuenta la forma de organización de las IES, cada facultad o departamento debiera desarrollar a su vez su propia estrategia tanto de corto y mediano plazo y a un nivel más específico, pero asegurándose que la misma se encuentre completamente alineada con la estrategia general de la universidad.

Una herramienta de dirección estratégica destacable correspondiente a las IES es la participación de las mismas en las redes interuniversitarias. Sus estructuras surgen para hacer frente a la fuerte competencia internacional y el rápido cambio tecnológico producido en los últimos años.

Sebastián (2004, p. 20) define a una red académica como un *“conjunto de actividades realizadas entre instituciones universitarias que, a través de múltiples modalidades, implica una asociación y colaboración en temas de política y gestión institucional; la formación, la investigación, la extensión y la vinculación para el mutuo fortalecimiento y la proyección institucional; la mejora de la calidad de la docencia; el aumento y la transferencia del conocimiento científico tecnológico y la contribución a la cooperación para el desarrollo.”*

Son sistemas abiertos en los cuales no se encuentran jerarquías absolutas y permiten el ingreso y egreso de los diferentes participantes autónomos y se contempla la posibilidad de que se realicen cambios en las funciones y tareas que se desarrollan en ella.

Las alianzas entre instituciones de educación superior también se suelen producir con establecimientos de educación media, y el sector productivo y de servicios, para lograr primordialmente una mejora en la innovación y desarrollo tecnológico.

Bibliografía

- Álamo Vera, F. y García Soto, M.G (2007). *Organización del proceso de planificación estratégica en el contexto público: un estudio de las universidades españolas*. XVII Jornadas Hispano Lusas de Gestión Científica. Recuperado en:
<http://www.cimat.mx/~pabreu/PlaneacionEstrategica.pdf>
- Bases para la elaboración del plan estratégico de la Universidad de Málaga. Recuperado en:
<https://www.uco.es/organizacion/planestrategico/pepec.htm>
- Concepto de FODA recuperado en : <http://www.matrizfoda.com/dafo/>
- Durán Juvé, Dunia, Llopart Pérez, Xavier y Redondo Durán, Rafael (1999). *La dirección y el control estratégico: su aplicación en los recursos humanos*. Gráficas Rey, Barcelona. Cap. 1. “Fundamentos de Dirección Estratégica y Estrategia Empresarial”. Recuperado en:
[http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/3/Fundamentos%20\(Parte%20primera\).pdf](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/3/Fundamentos%20(Parte%20primera).pdf)
- Glueck, William F. y Jauch, Lawrence R. (1984). *Strategic management and business policy*. New York: McGraw-Hill. 4º edición.
- Hampton, David (1989). *Administración*. Ed. McGraw Hill-México. Cap. 5. “Estrategia y Política”, pp. 178-202.
- Kast y Rosenzweig (1992). *Administración en las organizaciones*. Ed. McGraw Hill-México. Cap. 6 “El Medio Ambiente Externo”.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary (1994). *Mercadotecnia*. 6º edición. Prentice-Hall Hispanoamérica S.A. México. 1996. Edición original en inglés publicada por Prentice-Hall Inc. 1994.
- *La planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior*. (2013). Compilador: Dr. C. José Luis Almuiñas Rivero (CEPES). Editorial Tradinco S.A., ISBN: 978-9974-0-0980-6, Universidad de La República, Uruguay. Autores: CEPES, MES, ELAM, ISDi (Cuba), Universidad Federal de Santa Catarina (Brasil), Universidad Nacional de Tres de Febrero y Universidad Nacional del Litoral (Argentina), Universidad Autónoma “Juan Misael Saracho” (Bolivia), Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil (Ecuador).

- Martínez, A., Schulman D. (2014). *Planificación estratégica en la Universidad Pública Argentina. Descripción y análisis del proceso de elaboración del documento resultante del Proyecto Estratégico Institucional de la Universidad Nacional de Luján (2009-2012)*. Revista Estrategia y Gestión Universitaria. Volumen 2, N°1. Enero-julio 2014.
- Mintzberg, Henry (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row, pp. 93-94.
- Rodríguez Ponce, Emilio y Pedraja Rejas, Liliana (2009). *Dirección Estratégica en Universidades: Un estudio empírico en instituciones de Iberoamérica*. INTERCIENCIA: Revista de ciencia y tecnología de América. Venezuela. Vol. 34 n°6. Recuperado en: http://www.interciencia.org/v34_06/413.pdf
- Schulman, D., Azparren, P. y Martínez, A. (2013). *Las Redes Interuniversitarias como herramienta de decisión y gestión en las Instituciones de Educación Superior*. (Argentina). UNLu.
- Sebastián, J. (2004). *Cooperación e Internacionalización de las Universidades Argentinas*. Editorial Biblos.
- Taylor, J. y Miroiu, A (2002). *Policy-making, strategic planning, and management of higher education. Papers of Higher Education*. Regional University Network of Governance and Management of Higher Education in South East Europe. UNESCO.