



# La dirección y planificación estratégica en las IES: problemática actual y perspectivas de desarrollo



*Dr. C. José Luis Almuiñas Rivero*

*Dra. C. Judith Galarza López*

*Universidad Nacional de Honduras*

*Febrero 2019*

# Contenido



- **El contexto donde se desarrollan las IES y la dirección y planificación estratégica**
- **¿Que tipo de gestión predomina en las Universidades? ¿Por qué?**
- **Fundamentos teórico-conceptuales de la planificación estratégica en las IES**
- **Metodología para el diseño de la Estrategia en las IES.**
- **Problemas y desafíos de la PE.**

**Nuestro  
mundo actual**

**Un mundo en  
peligro**

## ***Algunos hechos***

Presión creciente sobre los umbrales planetarios para la vida. Se elevan sin la tasa y escala de problemas y desastres ambientales y sociales

Convergencia de múltiples crisis: pobreza, desigualdad, exclusión, crecimiento poblacional.

# ***Objetivo - Educación Agenda 2030***



**Garantizar una educación inclusiva,  
equitativa y de calidad y promover  
oportunidades de aprendizaje durante  
toda la vida para todos**



**Todos los niveles: enseñanza preescolar,  
primaria, secundaria y **terciaria** y  
formación técnica y profesional.**

# **Variables de mayor impacto en los procesos de cambio de las IES**

**Nuevo valor social del conocimiento**

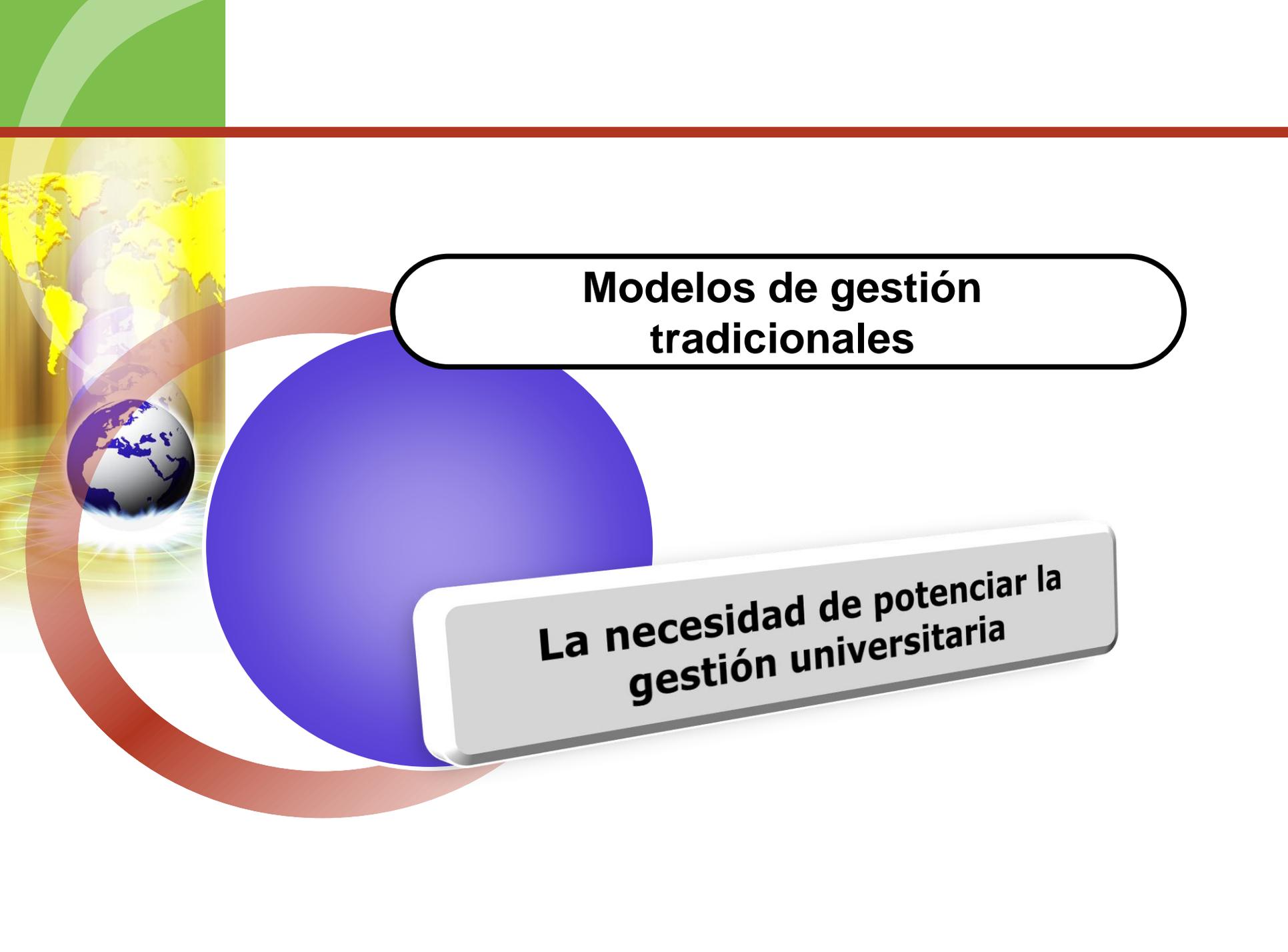


**Mercado de trabajo**



**Formas de gobierno y gestión**



The background features a stylized globe with yellow continents on the left, a large blue circle in the center, and a thick red arc curving around the bottom left. A horizontal red line is at the top.

## **Modelos de gestión tradicionales**

**La necesidad de potenciar la  
gestión universitaria**

**Mejoramiento de la gestión institucional y de los procesos que le son inherentes.**

**Profesionalización de los directivos.**

# ***Rasgos de la gestión en algunas universidades***

## ***Enfermedades más frecuentes son:***



**1**

**Poco flexibles**

**2**

**Reactivas. Mirada hacia el interior**

**3**

**Procesos repetitivos – Inercia**

**4**

**Excesiva estructuración y  
reglamentación**

***La “artrosis” de la gestión en las IES***  
***Las enfermedades más frecuentes son:***



**9**

**Trabajo en equipo poco efectivo**

**10**

**Excesiva demora en las decisiones**

**11**

**Poca preparación de los directivos**

**El perfil de los candidatos a directivos**

# ***Raíces del problema actual de la gestión***



**A pesar de que el entorno ha cambiado tan radicalmente, una parte de los directivos siguen trabajando con algunos supuestos y fórmulas diseñadas para otra época muy diferente a la actual (utilizan las armas del siglo XIX en pleno siglo XXI).**

**Algunos directivos – universidades ignoran el por qué realizan ciertas actividades.**

**No saben hacia dónde va el trabajo que realizan, ni de dónde proviene la necesidad de hacerlo.**

**Ignoran el tiempo y el propósito de lo que hacen.**

**Desconocen los procesos y recursos con los que cuentan.**

**Todos estos factores impactan en la calidad de los resultados que obtienen.**



# ***Definición de gestión universitaria***

**Almuiñas**

**“Proceso de trabajo institucional y actividad que busca obtener resultados eficientes y eficaces (impacto individual, colectivo, institucional y social) , a través de un trato justo y democrático de las personas y el uso racional de los restantes recursos disponibles por la universidad.**

# Una gestión universitaria más acorde a las exigencias actuales



**El *statu quo* parece que ya no es una opción viable.**



**Es una condición necesaria para enfrentar los retos**



**La supervivencia de muchas IES exige **la destrucción creativa perpetua de los viejos paradigmas**, que sustentan los estilos de gestión tradicionales y que ya no son pertinentes, ni del todo válidos en los tiempos actuales.**



**La gestión: Única práctica que le da valor a las funciones sustantivas (sagradas) de la Universidad.**

**Es la alternativa que posibilitaría el tránsito de lo que somos a lo que debemos y podemos ser, de lo que hacemos a lo que debemos y podemos hacer.**

***La universidad debe abrazarse y amar la calidad  
y la pertinencia de su gestión  
en medio de la turbulencia***

- ◆ **Mejoras continuas.**
- ◆ **Velocidad y capacidad de reacción ante los cambios del entorno.**
- ◆ **Proactividad: espíritu emprendedor y de experimentación.**
- ◆ **Alianzas.**
- ◆ **Enfoque hacia el entorno.**





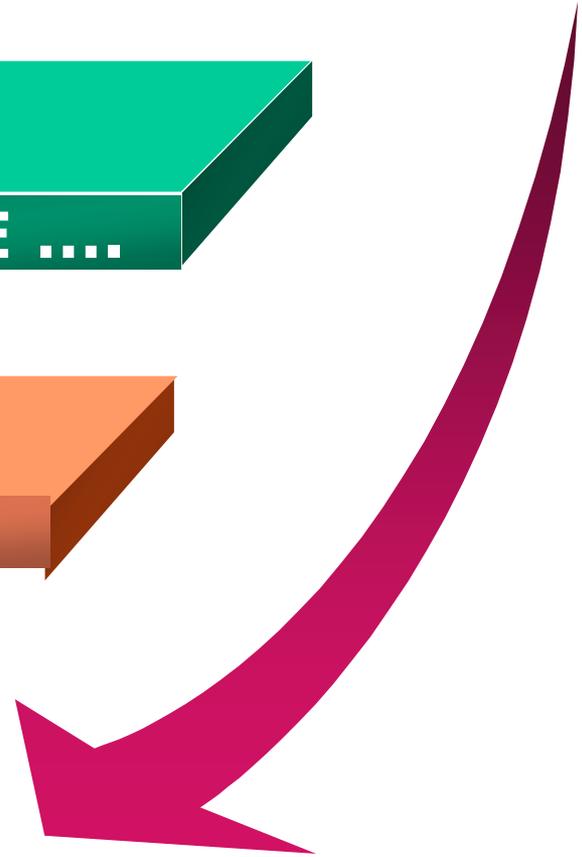
- ◆ **Romper barreras estructurales**
- ◆ **Dar autoridad y recursos a las personas más cercanas a la acción**
- ◆ **Desarrollar herramientas estratégicas para planificar y evaluar el desempeño**

# ***Dos complementos***



**TEORÍA DE ....**

**TEORÍA PARA...**



# CICLO DE GESTION ENFOQUE FUNCIONAL

**Control**

**Planificación**

*GESTION*

**Ejecución  
(dirección)**

**Organización**

# ***Dos enfoques que se complementan:***

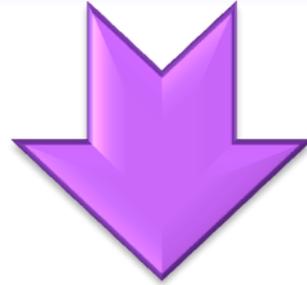
**Dirección estratégica**



The diagram illustrates the relationship between two management approaches. At the top, a green rectangular box contains the text 'Dirección estratégica'. At the bottom, a brown rectangular box contains the text 'Gestión por resultados o dirección por objetivos'. Two large, thick, curved arrows connect these boxes: one starts from the bottom-left and points towards the top-right, and the other starts from the bottom-right and points towards the top-left, creating a circular flow. In the background, there is a globe and a world map on the left side, and a blue butterfly-like shape is positioned between the two boxes.

**Gestión por resultados  
o dirección por objetivos**

## Dirección estratégica en las IES



Proceso iterativo y holístico **de formulación, implementación y control** de un conjunto de actividades, que garantiza una interacción **proactiva** de la IES con su **entorno**, para coadyuvar a la **eficiencia y eficacia** de los resultados en el cumplimiento de su misión.

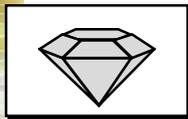
Requiere de herramientas técnicas y un buen **tratamiento humano** y de los recursos.

# Resumiendo ¿Qué privilegia la DE?

Entorno con sus amenazas  
y oportunidades



Calidad en  
todos los  
niveles de la  
IES

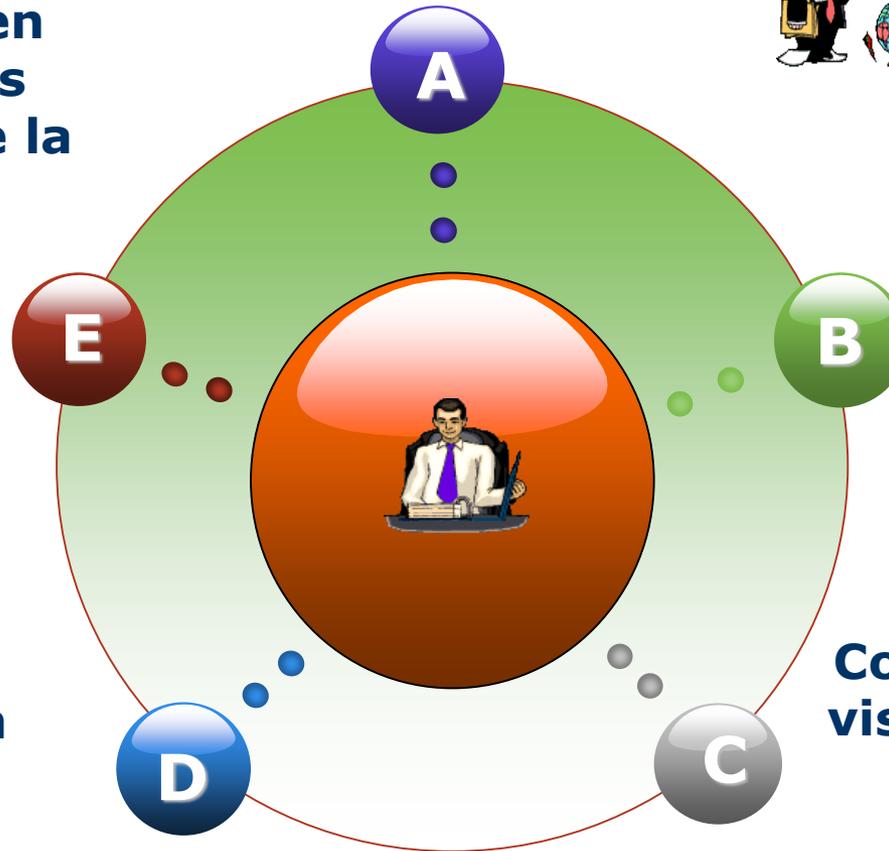


Demandas  
de usuarios  
Aliados  
estratégicos

Compromisos con  
visión prospectiva  
y progreso  
institucional

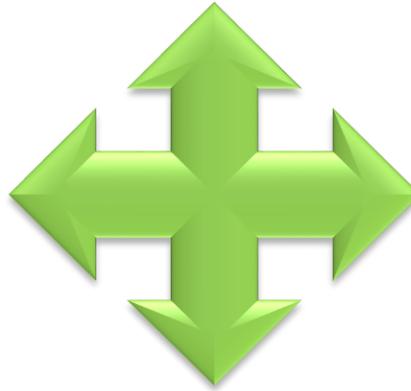


Inversiones en  
áreas  
prioritarias



# ***Componentes de la Dirección Estratégica***

**Planificación  
estratégica**



**Control  
estratégico**

**Implementación  
de la Estrategia**



**FUNDAMENTOS DE LA**  
**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**  
**EN LAS INSTITUCIONES DE**  
**EDUCACIÓN SUPERIOR**



# La Planificación

- **Acción proactiva, que se fundamenta en las demandas externas e internas de la organización.**
- **Orienta el rumbo de una Universidad, facultad, centro, departamento**
- **Se operacionaliza a diferentes niveles de una organización.**





## ¿POR QUÉ SE DEBE PLANIFICAR?

Porque la planificación da dirección, reduce el impacto del **cambio**, minimiza el desperdicio y fija los estándares para facilitar el control.

- ◆ Es una manera de **reducir la incertidumbre** a través de la previsión del cambio. También aclara las consecuencias de las decisiones que la administración puede tomar ante la necesidad de cambiar.

# Enfoques clásicos de la planificación aplicados en las IES

***planificación prospectiva*** fundamentada en el diseño de los futuros posibles, para identificar el más factible que sirva de marco de referencia para la acción en el presente

***planificación estratégica*** tiene como objetivo asegurar el crecimiento y la sobrevivencia a mediano y largo plazos a través de niveles mayores de eficiencia y eficacia general.



La **Planificación Estratégica** ha sido uno de los enfoques más populares y predominante en gran parte de las organizaciones.

En una primera etapa alcanzó mayor desarrollo en el **medio empresarial** y posteriormente, en los restantes tipos de organizaciones incluyendo a las Universidades.



Algunos directivos ¿Para qué necesito la planificación estratégica?



**Falta de tiempo**



**Escaso financiamiento**

**No puedo actuar sobre el entorno**





¿Por qué si necesitan las Universidades y directivos la planificación estratégica?

Requerimientos y herramientas para apoyar la gestión

Entorno sin precedentes debido (cambios demográficos adversos, reducciones de presupuestos, cambios en las exigencias económicas y sociales, el dinamismo del desarrollo científico técnico, otros)

Decidir las asignaciones presupuestarias en función de las prioridades institucionales



# Visión a largo plazo en educación superior

## Errores por visión corto plazo



# La Planificación Estratégica es:

***Proceso*** participativo, sistemático, crítico y autocrítico, integral, reflexivo, ***estructurado en varios momentos***, que permite entre otros aspectos, formular ***objetivos y estrategias*** en ***diferentes horizontes de tiempo***, necesita ***información*** externa e interna, responde a las ***demandas*** del entorno y de la propia institución y sus resultados requieren de ***seguimiento y evaluación***.



## CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS EN LAS IES

**Procesos Estratégicos:** Implican el establecimiento de políticas y pautas generales de actuación para toda la organización, facilitan recursos que influyen directamente en su ejecución y control con el fin de proceder a su mejora continua. (**planificación estratégica, evaluación institucional, acreditación, etc.**)

**Procesos Fundamentales:** Están ligados a la realización de las actividades principales que constituyen el núcleo central de la organización. (**docencia, investigación y extensión**)

**Procesos Auxiliares o de soporte:** Sirven de apoyo a la realización de los procesos estratégicos y fundamentales (**informáticos, económico-financieros, inversionistas y constructivos, recursos humanos, etc.**)

# ¿Qué rol juega el plan estratégico o la Estrategia en una Universidad?

- 1. Se establece la misión de la institución, los objetivos estratégicos, las metas. los programas y proyectos.**
- 2. Expresión también de la calidad en la gestión.**
- 3. Orientación futura para el desarrollo de los procesos institucionales.**

Contar con una Estrategia bien fundamentada es una **condición necesaria para el desarrollo institucional**, es encontrar la **orientación mas adecuada** de una IES con relación a su entorno y a las demandas internas. Es mejor tenerla, que no tener rumbo.



# ¿Qué sucede si no se planifica estratégicamente la Universidad?

- La institución no tiene rumbo
- Está a la deriva
- Actúa en la coyuntura
- Se mueve en la improvisación
- Practica un estilo de dirección reactivo y pasivo



# La Planificación Estratégica comienza dando respuesta a estas tres preguntas:

- ¿A dónde queremos y podemos ir?
- ¿Dónde estamos hoy?
- ¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?



# *El futuro como promotor del cambio en las IES*

**FUTURO**

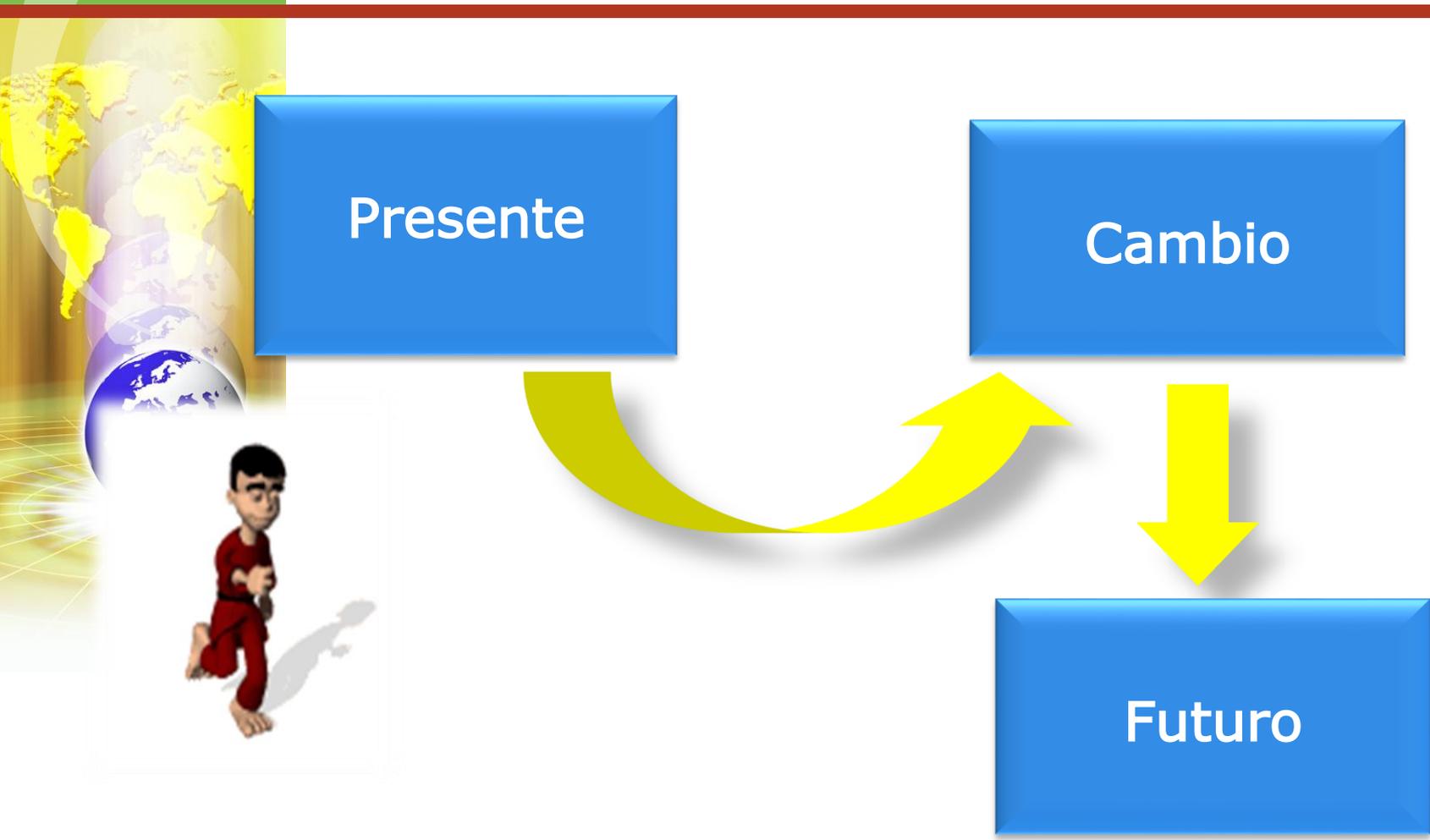
**Incierto**

**Lo desconocido**

**La oportunidad desde el  
presente**

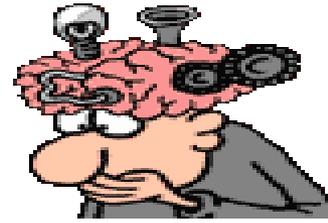
**LOCOMOTORA  
DEL CAMBIO**

# La ruptura\*



**\* circunstancia que contribuye a denunciar una situación predeterminada, para imponer un quiebre en las ideas predominantes**

# ¿Qué es el futuro?



**“Las IES más capaces de  
enfrentar el futuro no  
creen en sí mismas por lo  
que son, sino por su  
capacidad de dejar de ser lo  
que son”.**



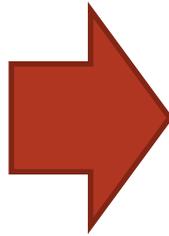
# *Condiciones necesarias para que la Planificación Estratégica tenga éxito*

- 
- **Voluntad política**
  - **Cambio e innovación**
  - **Organización**
  - **Información**
  - **Flexibilidad**
  - **Comunicación**

- **Estimulación y motivación**
- **Liderazgo**
- **Crítica y autocrítica**
- **Reflexión**
- **Sistematización**
- **Conocimientos**
- **Trabajo en equipo**

# Enfoques metodológicos para el diseño del plan estratégico en las IES

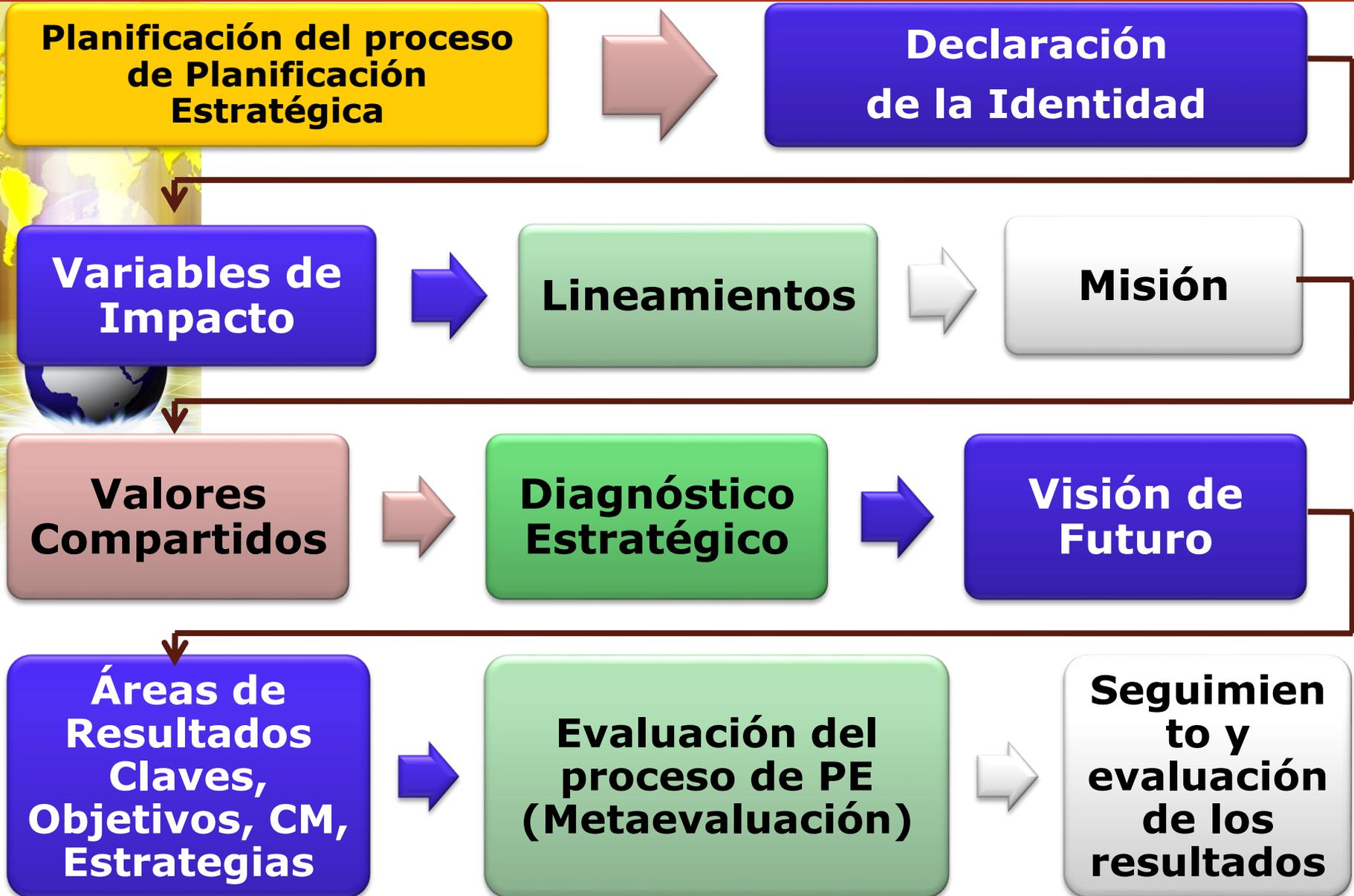
Diversidad de metodologías para el diseño estratégico



## Aspectos comunes

- Escenarios
- Misión
- Visión de Futuro
- Diagnóstico estratégico
- Valores
- Objetivos, indicadores y estrategias

# Metodología para el diseño de la Estrategia





# ERRORES MÁS FRECUENTES EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA





- **Suponer que la PE es algo aparte de la dirección y que con ella se pueden resolver todos los problemas inmediatamente.**
- **Delegar el proceso a los subordinados.**
- **Pensar que la planificación inicial no es útil porque no incluyó algunos eventos.**
- **No dedicar suficiente tiempo al proceso.**





- **Delegar el proceso a los subordinados.**
- **Considerar que no se necesita planear porque todo va bien.**
- **Pensar que la planificación inicial no es útil porque no contempló algunos eventos.**
- **Poner énfasis en la formulación de la Estrategia y poco en la ejecución y e el control.**



## Algunos Consejos

- **Lo más importante no es el Plan Estratégico, sino el Pensamiento Estratégico (el problema no es de herramientas, sino de voluntad, de comportamientos y actitudes).**
- **El Plan Estratégico hasta que no se convierta en acción, es un sueño.**

# Algunos Consejos



- **Poner énfasis en la formulación de la Estrategia y poco en la ejecución y el control.**
- **Otorgarle mayo relevancia al futuro como un referente en el proceso de planificación estratégica.**
- **Concientizar el fuerte nexos entre el entorno y las bases en la que descansa la Estrategia y sus resultados.**



# Algunos Consejos



- **Necesidad de alinear los componentes que integran la dirección estratégica universitaria.**
- **Necesidad de generar modelos y metodologías propias y no copiar aquellos que se aplican en el medio empresarial.**
- **Promover innovaciones paulatinas en el proceso de planificación estratégica.**

# ***Problemas de la planificación estratégica en las Universidades***



**Entorno**



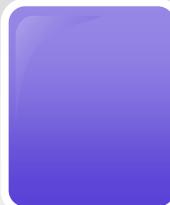
**Formación  
directivos y  
docentes**



**Cultura  
organizacional**



**Tiempo**



**Manejo del factor  
humano**



**Tecnología**



**Socialización  
de  
resultados**

**Análisis de  
viabilidad**

**Evaluación del  
proceso**





**La brújula es la visión, la misión,  
nuestra orientación.**



**Lo que debemos hacer,  
deseamos hacer, y lo que  
realmente hacemos**

**En la Estrategia está lo más  
importante, están los objetivos y  
metas esenciales.**

# ***Problemas de la planificación estratégica en las universidades***

- 
- **Poca voluntad política de las autoridades.  
Resistencia a la planificación.**
  - **Discontinuidad de los dirigentes.**
  - **Falta de actualización.**
  - **Alineación.**
  - ✚ **Copias de metodologías.**
  - ✚ **Objetivos y metas estáticas y mal definidas.**



# UN DIRECTIVO LÍDER:

Ha de saber manejar la  
planificación estratégica, no sólo  
en las grandes ocasiones, sino



*día a día...*



**CAMBIAR  
O MORIR**

*R. I. P.*

**Nuestra querida  
Universidad  
ha fallecido víctima de LA  
PLANIFICACIÓN  
ESTRATÉGICA**

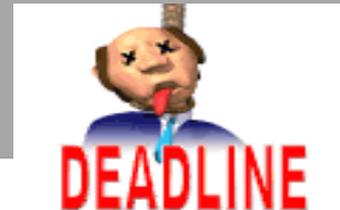
- **Inadaptación al cambio**
- **Mirarse el ombligo**
- **No ser competitiva**



**Aquí yace nuestra querida IES  
víctima de:**

- **Dirigir en base a tareas y no ser responsable de sus resultados**

**Sus restos mortales descansan  
fossilizados en el Parque Jurásico del  
Paseo de la Calma, de cuyo fondo,  
nunca se llegaron a mover.**



**Gracias!**

