



# PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA UNIVERSITARIA

**DOI: 10.35622/inudi.b.103**

**NINA ELEONOR VIZCARRA HERLES**

**EDWIN GUIDO BOZA CONDORENA**





# Planificación estratégica universitaria

DOI: <https://doi.org/10.35622/inudi.b.103>

**Nina Eleonor Vizcarra Herles**

<https://orcid.org/0000-0002-8363-5399>  
nvizcarra@unap.edu.pe

**Edwin Guido Boza Condorena**

<https://orcid.org/0000-0002-8004-6281>  
eboza@unap.edu.pe



## Planificación estratégica universitaria

Nina Eleonor Vizcarra Herles  
Edwin Guido Boza Condorena  
(Autores)

Primera edición digital  
Publicado en Puno, junio del 2023

ISBN: 978-612-5069-93-1(PDF)  
Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del  
Perú N° 2023-04956  
DOI: <https://doi.org/10.35622/inudi.b.103>  
Categoría: Libro producto de investigación científica

**Jefe del Fondo editorial:** Wilson Sucari  
**Editores:** Wilson Sucari / Patty Aza / Antonio Flores  
**Corrección de estilo:** Antonio Flores  
**Diseño de portada:** Antonio Flores

**Editorial:** Instituto Universitario de Innovación  
Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C.  
Urb. Ciudad Jardín Mz. B3 Lt. 2, Puno – Perú  
**RUC:** 20608044818  
**Email :** [editorial@inudi.edu.pe](mailto:editorial@inudi.edu.pe) / [info@inudi.edu.pe](mailto:info@inudi.edu.pe)  
**Teléfono:** +51 973668341  
**Sitio web:** <https://editorial.inudi.edu.pe>

Publicado en Perú / Posted in Peru



Esta obra está bajo una licencia  
internacional Creative Commons  
Atribución 4.0.

**Evaluación de contenido:** Esta obra ha sido evaluada por pares doble ciego, aprobada por el Consejo Editorial del Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú y editada bajo procedimientos que garantizan su normalización.

*Los autores son moral y legalmente responsables de la información expresada en este libro, así como del respeto a los derechos de autor; por lo tanto, no comprometen en ningún sentido a la editorial.*

**Declaración conflictos de interés:**  
Los autores de esta publicación declaran la inexistencia de conflictos de interés de cualquier índole con instituciones o asociaciones comerciales.

Publicación financiada por los propios autores. Este libro es resultado de la investigación "La planificación estratégica y operativa en la UNA-PUNO (1998-2004). Propuesta de planificación para universidades públicas del sur del país".

## Contenido

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>6</b>
<b>SINOPSIS</b> .....	<b>7</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>8</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>9</b>

### **CAPÍTULO I**

#### **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

1.1 Definición básica de planificación.....	12
1.2 Planificación estratégica .....	13
1.3 Componentes de los planes estratégicos .....	13

### **CAPÍTULO II**

#### **PLANIFICACIÓN OPERATIVA**

2.1 Planificación operativa.....	28
2.2 Enfoque sistémico .....	30
2.3 Sistema .....	31
2.4 Organización inteligente.....	33
2.5 Dirección estratégica .....	35
2.6 Planificación operativa en las universidades nacionales peruanas.....	38

### **CAPITULO III**

#### **DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1 Título de la investigación .....	42
3.2 Justificación de la investigación y planteamiento del problema .....	42
3.3 Objetivo de investigación .....	44
3.4 Método, diseño y tipo de investigación .....	45
3.5 Resultados de investigación.....	45
3.6 Discusión.....	50

### **CAPÍTULO IV**

#### **CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y REFLEXIONES**

4.1 Conclusiones .....	58
4.2 Recomendaciones .....	60
4.3 Reflexiones.....	61

<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>65</b>
--------------------------	-----------

## DEDICATORIA

*Este libro lo dedicamos a nuestra adoración:*

*Kate Marie.*

## SINOPSIS

En el funcionamiento de las universidades nacionales, tienen incidencia directa aspectos políticos, sociales, económicos, culturales y tecnológicos. En lo político la carencia de un plan nacional de desarrollo de la educación superior a largo plazo es un obstáculo para el desarrollo de la Universidad Peruana. En lo económico presupuestal, es cada vez menor la asignación del tesoro público a la universidad. En estas condiciones, la planeación es uno de los procesos vitales de la administración educativa en este tipo de instituciones. El presente libro es importante porque las dificultades en la planificación que experimentan las unidades orgánicas de las universidades pueden ser superadas con una orientación adecuada, la planificación estratégica institucional no hay sido objeto de una investigación sustancia, es así que este libro buscó analizar las características de los planes estratégicos institucionales y establecer lineamientos de un modelo de planificación estratégica universitaria en base a fundamentos sistémicos y de organizaciones inteligentes.

**Palabras clave:** planificación estratégica, universidad, organizaciones inteligentes.



## ABSTRACT

In the functioning of national universities, political, social, economic, cultural and technological aspects have a direct incidence. Politically, the lack of a national development plan for higher education in the long term is an obstacle to the development of the Peruvian University. In the economic budget, the allocation of the public treasury to the university is less and less. Under these conditions, planning is one of the vital processes of educational administration in this type of institution. This book is important because the difficulties in planning experienced by the organic units of universities can be overcome with proper guidance, institutional strategic planning has not been the subject of substantial research, so this book sought to analyze the characteristics of institutional strategic plans and establish guidelines for a university strategic planning model based on systemic foundations and intelligent organizations.

**Keywords:** strategic planning, university, intelligent organizations.

## INTRODUCCIÓN

Para lograr los objetivos estratégicos que persigue toda organización debe desarrollar su planificación estratégica en estrecha correspondencia con su planificación operativa. Por otra parte, la formulación y ejecución de una estrategia por la organización debe estar vinculada con la Misión y Visión. Una organización sin estrategia, no tiene una orientación establecida para sus acciones, carece de un plan coherente que le permita obtener los resultados deseados.

Por estas razones la administración estratégica de las organizaciones tiene como uno de sus pilares fundamentales a la planificación estratégica.

A nivel nacional las universidades públicas diseñan y presentan sus planes estratégicos al gobierno central, debiendo elaborar además un plan operativo que desarrolle los objetivos estratégicos.

En la Universidad Nacional del Altiplano, la planificación estratégica ha venido tomando cada vez mayor importancia es así que en orden secuencial se pueden mencionar las siguientes experiencias:

- El año de 1991, se formuló el primer Plan de Desarrollo Universitario de largo Plazo (1992-2001).
- Los años 1992, 1993, 1994, 1995, se utiliza la metodología de la Planificación normativa para la elaboración de planes institucionales.
- Los años 1996 y 1997, se aplica la metodología participativa de planificación estratégica para la elaboración de planes de acción anuales.
- En el año 1998 se elabora, aprueba y publica el primer plan estratégico denominado “PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO UNIVERSITARIO 1998-2002”.
- En el año 2000, se elabora el segundo plan estratégico denominado “PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2000-2005”. El año 2002 se presenta al MEF el PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2002-2006. En estos

planes se incorporan orientaciones dadas por el MEF, para la formulación de planes, formulación de Visión, Misión y objetivos institucionales.

Se deduce en base a estos antecedentes que la universidad está en proceso de aprendizaje en el dominio de la elaboración de planes estratégicos a nivel institucional, dado que a la fecha no cuenta con un plan estratégico concluido y evaluado.

En el presente trabajo se proponen lineamientos de planificación, orientados a mejorar la Planificación Estratégica Universitaria, en base al análisis de los planes estratégicos de universidades nacionales; y en el caso de la Universidad Nacional del Altiplano, además el análisis de la correspondencia con la planificación operativa en un periodo determinado.

Se conceptúa que la excelencia no es un estado transitorio alcanzado fugazmente por una organización, más por el contrario, es un nivel de desempeño permanente, que se domina con el mejoramiento continuo de los procesos organizacionales.



**CAPÍTULO I**  
**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

## 1.1 Definición básica de planificación

Una definición tradicional sobre planificación, es proporcionada por Idalberto Chiavenato, para quien: “Es la tarea de trazar líneas generales de las cosas que deben ser hechas y los métodos para hacerlas, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa” (Chiavenato, 1987, p. 90). A partir de ella, podemos afirmar que la planeación es uno de los procesos de la administración de vital importancia ya que su propósito es realizar una propuesta direccional para una organización por un cierto período de tiempo. Esta ruta a seguir, puede ser difícil o sencilla, y los logros alcanzados por la empresa estarán en función del acierto o desacierto de su elección.

Por otro lado, es necesario considerar que la planificación implica el manejo adecuado de varios elementos y de la importancia que les demos a estos dependerá el logro de los objetivos y metas. Así tenemos que: “La planeación implica seleccionar misiones y objetivos, metas y estrategias, políticas y procedimiento, etc. así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas” (Koontz y Heinz, 1998, p. 35).

La planificación es un proceso que tiene lugar en varios niveles dentro de una organización. La planificación del trabajo permite a los gerentes y empleados planificar actividades específicas, determinar los recursos necesarios para realizar esas actividades y preparar presupuestos para esas actividades. Durante este proceso, los administradores determinarán las actividades específicas que se realizarán en los diferentes niveles funcionales durante un período de tiempo determinado, ya sea un trimestre, un año, un mes o la semana siguiente. El plan de trabajo final identificará los objetivos específicos y las actividades a realizar, su cronología, quién los ejecutará y los recursos necesarios. La realización de estas actividades permite al programa alcanzar sus objetivos específicos. El presupuesto que cubre estas actividades debe compararse con los fondos disponibles y el plan de trabajo debe revisarse si las actividades demuestran tener un costo prohibitivo.

Un plan de trabajo se puede utilizar para estructurar un plan anual para toda una organización o un proyecto especial que se ha asignado a un gerente en particular, o se puede utilizar para un conjunto de actividades que una organización necesita realizar durante un período de tiempo específico, incluido el trabajo semanal de un administrador de la organización.

## 1.2 Planificación estratégica

De acuerdo con Huanabal et al. (2001, p. 11):

La planificación estratégica es un proceso que facilita la formulación de ideas rectoras; visión, valores y misión de una organización; evalúa la situación interna y externa y en base a ello plantea objetivos estratégicos y estrategias: programas, proyectos, y políticas, de manera tal que podamos alcanzar la visión en el largo plazo.

En el campo empresarial, la actividad que se desarrolla, hace que se utilice planificación estratégica para períodos de tiempo que abarcan 3 o más años.

La planeación puede abarcar periodos cortos o largos. La planeación estratégica suele ser a largo plazo, pues incluye 3, 5, 10 o (raras veces) 25 años. Exige la participación de los administradores de alto nivel y a menudo, interviene en ella el STAFF de planificación (Stanton et al., 2007, p. 599).

La implementación de los planes estratégicos, se efectúa a través de planes de corto plazo denominados planes operativos anuales, estos planes para su ejecución y evaluación deben ser expresados en unidades monetarias y por períodos (Huanabal et al., 2001).

## 1.3 Componentes de los planes estratégicos

El plan estratégico parte de la necesidad de desarrollar ideas rectoras tales como la visión y la misión, estas deben ser contrastadas con un análisis situacional que comprende variables internas y externas, como producto de la contrastación se formulan los objetivos estratégicos, metas e indicadores, se identifican los

factores condicionantes para el éxito, se seleccionan actividades y se asignan presupuestos. Para la ejecución del plan se debe diseñar un sistema de supervisión, monitoreo y evaluación a fin de hacer posible la retroalimentación de los planes.

En función a su elaboración los planes estratégicos tienen como componentes más frecuentes:

#### **a) Visión**

En el ámbito de la gestión empresarial, la visión desempeña un papel fundamental en el desarrollo de un plan estratégico efectivo. La visión representa la imagen futura deseada de una organización y establece la dirección a seguir. La importancia de la visión como componente esencial de un plan estratégico, radica en su influencia en la toma de decisiones, en la motivación de los empleados y en la orientación de los esfuerzos organizativos hacia un objetivo común.

El propósito de la visión es que se constituya en el eje para definir estrategias institucionales, además la visión de futuro debe traducirse en un compromiso de acción. Peter Senge en su libro *Quinta Disciplina*, manifiesta que la visión compartida:

Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder. Puede estar inspirada en una idea... Es palpable. La gente comienza a verla como si existiera. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida... En la actualidad, "visión" es un concepto familiar en el liderazgo empresarial. Pero un examen atento revela que la mayoría de las "visiones" son de una persona (o un grupo) y se imponen sobre la organización. Esas visiones a lo sumo exigen acatamiento, no compromiso. Una visión compartida despierta el compromiso de mucha gente porque ello refleja la visión personal de esa gente.

La visión puede ser definida como una declaración clara y concisa que describe la situación futura deseada de una organización. Esta declaración debe ser inspiradora, desafiante y orientadora, proporcionando un sentido de propósito y dirección a todos los miembros de la organización.

## b) Misión

En el ámbito de la gestión empresarial, la misión desempeña un papel crucial en la planificación estratégica de una organización. La misión define el propósito fundamental de la empresa, establece su identidad y orienta todas las actividades y decisiones en busca de sus objetivos. Esta es componente esencial en la planificación estratégica, proporcionando dirección, coherencia y un sentido de propósito a la organización.

En el ámbito de la gestión empresarial, la misión desempeña un papel crucial en la planificación estratégica de una organización. La misión define el propósito fundamental de la empresa, establece su identidad y orienta todas las actividades y decisiones en busca de sus objetivos.

La misión de una organización se refiere a su razón de ser, su propósito fundamental y su contribución única al entorno en el que opera. Algunos elementos clave de una misión efectiva incluyen:

- **Propósito:** La misión debe establecer claramente el propósito central de la organización, es decir, por qué existe y qué busca lograr en su ámbito de actuación.
- **Valores:** La misión debe reflejar los valores y principios fundamentales de la organización, los cuales guiarán las acciones y comportamientos de sus miembros.
- **Contribución:** La misión debe describir la forma en que la organización se propone aportar valor a sus clientes, a la sociedad y a otras partes interesadas relevantes.



### c) Análisis de la situación

El análisis de la situación es un componente fundamental en la planificación estratégica de una organización. Este proceso de evaluación exhaustiva permite comprender el entorno interno y externo en el que opera la empresa, identificar fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas.

El análisis de la situación es un proceso sistemático que tiene como objetivo comprender la realidad actual de la organización y su entorno. Algunos objetivos clave del análisis de la situación incluyen:

- **Identificar fortalezas y debilidades internas:** El análisis interno permite evaluar los recursos, capacidades, estructura organizativa, cultura empresarial y otros aspectos internos que pueden afectar el rendimiento y la competitividad de la organización.
- **Evaluar el entorno externo:** El análisis externo se centra en comprender el entorno competitivo, las tendencias del mercado, las regulaciones, las oportunidades y las amenazas que pueden influir en el éxito de la organización.
- **Identificar brechas y oportunidades estratégicas:** El análisis de la situación ayuda a identificar las brechas entre la realidad actual y los objetivos deseados, así como a identificar oportunidades clave para el crecimiento y la mejora.

En el campo educativo universitario, el análisis de la institución y su entorno se logra realizando en una primera etapa:

El análisis de mega tendencias. En el caso de la universidad, el sector educación y los sectores en los que su actividad tiene impacto. El análisis de fuerzas competitivas, de los competidores potenciales, de otras instituciones que buscan satisfacer las mismas necesidades. El análisis de los grupos de interés: alumnos, docentes, egresados, graduados, trabajadores no docentes, padres de familia, comunidad y otros. El análisis de problemas, consiste en identificar,

seleccionar, describir, analizar y evaluar alternativas de solución para los principales problemas que dificultan el desempeño de la institución. Para operativizar este análisis se utiliza frecuentemente la técnica del árbol de problemas (Huanabal et al., 2001, p. 67).

#### d) Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta ampliamente utilizada en la planificación estratégica de las organizaciones. Proporciona una evaluación integral de los factores internos y externos que afectan a una empresa, permitiendo identificar áreas de ventaja competitiva, oportunidades para el crecimiento, debilidades a abordar y amenazas a enfrentar.

El análisis FODA es una metodología que analiza tanto los factores internos como externos de una organización. Sus componentes clave son:

- **Fortalezas (Fortalezas internas):** Representan los recursos, capacidades y ventajas competitivas que la organización posee. Estas fortalezas le otorgan una posición sólida y única en el mercado.
- **Oportunidades (Oportunidades externas):** Son factores y tendencias en el entorno externo que podrían ser favorables para la organización. Identificar oportunidades permite a la empresa capitalizarlas y lograr un crecimiento sostenible.
- **Debilidades (Debilidades internas):** Son aspectos internos de la organización que la colocan en una posición desfavorable en comparación con sus competidores. Identificar y abordar estas debilidades es esencial para mejorar el rendimiento y la competitividad.
- **Amenazas (Amenazas externas):** Representan factores y tendencias en el entorno externo que podrían obstaculizar el éxito de la organización. Estas amenazas deben ser identificadas y enfrentadas de manera estratégica para minimizar su impacto negativo.

## **Importancia del análisis FODA en la planificación estratégica**

**Evaluación integral de la situación:** El análisis FODA permite a la organización realizar una evaluación exhaustiva tanto de su entorno interno como externo. Proporciona una comprensión más profunda de los recursos, capacidades y desafíos a los que se enfrenta la organización.

**Identificación de la posición competitiva:** Al analizar las fortalezas internas y las oportunidades externas, el análisis FODA ayuda a identificar la posición competitiva de la organización en el mercado. Esto permite aprovechar las ventajas competitivas y diferenciarse de los competidores.

**Toma de decisiones estratégicas:** El análisis FODA proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas. Al considerar las debilidades y amenazas, la organización puede tomar medidas para abordar los problemas internos y prepararse para enfrentar los desafíos externos.

**Desarrollo de estrategias efectivas:** El análisis FODA sirve como punto de partida para el desarrollo de estrategias efectivas. Al aprovechar las fortalezas y oportunidades, y al abordar las debilidades y amenazas, se pueden formular estrategias que capitalicen las ventajas competitivas y minimicen los riesgos.

## **Aplicación del análisis FODA en la planificación estratégica**

**Recopilación de datos:** Se recopilan datos internos y externos relevantes para el análisis FODA. Esto incluye la revisión de informes financieros, datos de mercado, análisis de la competencia y retroalimentación de los clientes.

**Análisis interno:** Se identifican y evalúan las fortalezas y debilidades internas de la organización. Esto implica analizar los recursos, las capacidades, la estructura organizativa, la cultura empresarial y otros factores internos.

**Análisis externo:** Se identifican y evalúan las oportunidades y amenazas externas que enfrenta la organización. Se consideran factores como las tendencias del mercado, los cambios regulatorios, los avances tecnológicos y el entorno competitivo.

**Integración y estrategias:** Se integran los resultados del análisis FODA para desarrollar estrategias efectivas. Se buscan formas de capitalizar las fortalezas y oportunidades, mientras se abordan las debilidades y amenazas mediante estrategias adecuadas.

#### e) Los objetivos y metas

La planificación estratégica es un proceso esencial para el éxito de cualquier organización. En este proceso, los objetivos y metas juegan un papel fundamental al establecer la dirección y guiar las acciones de la empresa.

Los objetivos y metas son elementos fundamentales en la planificación estratégica y representan los resultados específicos que la organización busca lograr. Algunas características clave de los objetivos y metas incluyen:

- **Especificidad:** Los objetivos y metas deben ser claros y concretos, describiendo de manera precisa lo que se desea alcanzar. Deben ser medibles y cuantificables cuando sea posible.
- **Alcance temporal:** Los objetivos y metas deben tener un horizonte temporal definido, estableciendo el plazo en el que se espera lograrlos. Pueden ser a corto plazo (1-2 años), mediano plazo (3-5 años) o largo plazo (más de 5 años).
- **Orientación estratégica:** Los objetivos y metas deben estar alineados con la visión, misión y valores de la organización. Deben contribuir a la consecución de los resultados deseados y apoyar la estrategia global de la empresa.

El rol de los objetivos estratégicos en el proceso administrativo es importante, por ese motivo es necesario señalar sus características para su mejor formulación, medición y cumplimiento, los objetivos deben ser: mensurables, comprensibles, realistas, estimulantes, coherentes, alcanzables, planteados para el mediano y largo plazo.

Además, cabe la necesidad de jerarquizar los objetivos: “Los objetivos necesitan ser escalonados en un orden gradual de importancia, relevancia o prioridad, ...

en función de su contribución relativa a la organización como un todo” (Bosco Lodi, 1972, p. 32), las empresas deben aprender a diferenciar los objetivos importantes de los irrelevantes, porque de lo contrario se ejecutará la planificación en un desconcierto. Por lo tanto, es necesario precisar las actividades más importantes, y también prever que resultados no se lograrán si no se llevan a cabo. Es necesario precisar, en qué orden deben realizarse las actividades.

Para esto se hace necesario trabajar con pensamiento sistémico, en lo referente a trabajo en equipo, y la disciplina del aprendizaje. Además, para crear una cultura se debe tener un modelo mental que es precisamente la cultura de la organización.

#### **f) Los indicadores**

Los indicadores desempeñan un papel crucial en la planificación estratégica al proporcionar una forma objetiva de medir el progreso y evaluar el éxito de una organización en el logro de sus objetivos estratégicos.

Los indicadores son medidas cuantitativas o cualitativas que se utilizan para evaluar y medir el progreso hacia el logro de los objetivos estratégicos. Algunas características clave de los indicadores incluyen:

**Relevancia:** Los indicadores deben estar directamente relacionados con los objetivos y metas estratégicas de la organización. Deben capturar los aspectos críticos del desempeño y el impacto que se espera lograr.

**Medibilidad:** Los indicadores deben ser cuantificables y objetivos, lo que significa que se pueden medir de manera fiable y consistente. Deben basarse en datos y hechos concretos en lugar de suposiciones o estimaciones subjetivas.

**Alcance temporal:** Los indicadores deben tener un horizonte temporal definido, lo que significa que se establece un período específico para su medición y seguimiento. Pueden ser indicadores a corto plazo, a mediano plazo o a largo plazo, dependiendo de la naturaleza de los objetivos estratégicos.

## **Importancia de los indicadores en la planificación estratégica**

**Medición del progreso:** Los indicadores proporcionan una forma objetiva de medir y monitorear el progreso hacia el logro de los objetivos estratégicos. Permiten evaluar si se están alcanzando los resultados deseados y si se está avanzando en la dirección correcta.

**Toma de decisiones informada:** Los indicadores brindan información y datos concretos que respaldan la toma de decisiones estratégicas. Permiten identificar áreas de mejora, identificar desviaciones y tomar medidas correctivas para mantener el rumbo estratégico.

**Comunicación y alineación:** Los indicadores facilitan la comunicación efectiva y la alineación dentro de la organización. Proporcionan una base común para evaluar y discutir el desempeño, lo que permite a todos los miembros comprender la contribución de su trabajo a los objetivos estratégicos.

**Responsabilidad y rendición de cuentas:** Los indicadores establecen una estructura de responsabilidad y rendición de cuentas en la organización. Ayudan a identificar a los responsables del seguimiento y el logro de los objetivos, fomentando una cultura de rendición de cuentas en todos los niveles.

### **g) Las estrategias**

Para Daft (1998, p. 53) “una estrategia es un plan para interactuar con el entorno competitivo que permite lograr los objetivos organizacionales”.

Otra definición de estrategia es la formulada por D. Chandler, en 1962, la cual es aun frecuentemente mencionada en la literatura: “es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para el cumplimiento” (citado por Koontz y Heinz, 1998, p. 162).

Básicamente, los objetivos y metas se identifican con “el que lograr”, y las estrategias con el “cómo lograrlo”, en este sentido Chiavenato, señala que: “La estrategia está definida como la movilización de todos los recursos de la empresa

en el ámbito global tratando de alcanzar objetivos a largo plazo” (Chiavenato, 1987, p. 277). Un objetivo puede ser logrado utilizando varias estrategias diferentes, por ello es importante una adecuada selección de alternativas estratégicas.

#### **h) Las políticas**

En el contexto de la planificación estratégica, las políticas desempeñan un papel crucial al establecer directrices y pautas para la toma de decisiones y acciones estratégicas. Estas políticas proporcionan una base sólida para la planificación y aseguran la coherencia y alineación en toda la organización.

Las políticas son declaraciones escritas que establecen los principios y directrices para guiar la toma de decisiones y acciones en una organización. Algunas características clave de las políticas incluyen:

- **Orientación estratégica:** Las políticas están alineadas con la visión, misión y objetivos estratégicos de la organización. Proporcionan una dirección clara y establecen los principios fundamentales para la toma de decisiones estratégicas.
- **Alcance amplio:** Las políticas abarcan áreas y aspectos importantes de la organización, como la gestión de recursos humanos, las operaciones, las finanzas, el marketing, la responsabilidad social, entre otros.
- **Flexibilidad y adaptabilidad:** Las políticas deben ser lo suficientemente flexibles para adaptarse a cambios en el entorno empresarial y a nuevas circunstancias. Deben permitir la toma de decisiones ágil y la capacidad de respuesta estratégica.
- **Coherencia y consistencia:** Las políticas aseguran la coherencia y consistencia en la toma de decisiones y acciones en toda la organización. Proporcionan una base común para guiar el comportamiento y asegurar la alineación en todos los niveles.

## **Importancia de las políticas en el proceso de planificación estratégica**

**Orientación estratégica:** Las políticas brindan una orientación estratégica clara para los gerentes y líderes en el proceso de planificación. Establecen los límites y los parámetros dentro de los cuales se deben desarrollar los planes estratégicos.

**Toma de decisiones coherente:** Las políticas ayudan a garantizar que las decisiones estratégicas se tomen de manera coherente y estén alineadas con los objetivos y metas de la organización. Proporcionan criterios y principios claros para la toma de decisiones estratégicas.

**Alineación y cohesión organizacional:** Las políticas promueven la alineación y cohesión en toda la organización. Establecen expectativas y estándares compartidos, lo que facilita la coordinación y la colaboración en la implementación de los planes estratégicos.

**Mitigación de riesgos y conflictos:** Las políticas ayudan a mitigar los riesgos y conflictos al establecer límites y directrices claras. Al abordar aspectos como la ética empresarial, la gobernanza y el cumplimiento de regulaciones, las políticas protegen a la organización de acciones inapropiadas o riesgos potenciales.

### **i) Los programas**

Los programas en general “son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoyan en presupuestos (Koontz y Heinz, 1998, p. 133).

Desde el punto de vista de la planificación para la gestión universitaria, los programas permiten la realización organizada de actividades, que han sido previstas para lograr los objetivos formulados, “los programas son un conjunto de actividades bien definidas coherentes y ordenadas, cuya ejecución permitirá alcanzar los objetivos y metas trazadas. Son una expresión pragmática de la estrategia” (Huanabal et al., 2001, p. 89).



Los programas ayudan a optimizar el uso y asignación de recursos, así como facilitan la ejecución y el control.

### **j) Marco lógico**

Las columnas del arreglo matricial en esencia contienen información referida a cinco componentes importantes para la planificación, seguimiento y evaluación de un proyecto, estos son:

- El sistema de objetivos que recoge los cambios o efectos deseados en relación a los problemas priorizados.
- Las metas, constituidas por objetivos altamente especificados en magnitud y tiempo.
- Los Indicadores, pertinentes para medir el éxito del proyecto.
- Las Fuentes de verificación pertinentes a partir de las cuales se recogerá la información necesaria para conocer los cambios producidos por el proyecto.
- Los Supuestos o Condicionantes, que mencionan aquellos aspectos de la realidad que escapan a nuestro control y que pueden repercutir en la ejecución del proyecto.

Las filas sirven para colocar los contenidos específicos del proyecto de acuerdo a la jerarquía de objetivos, teniendo en cuenta los componentes que estructuran la matriz.

El cuadro se completa siguiendo los criterios metodológicos del marco lógico, el resultado es un perfil de proyecto consistente y coherente, el cual se constituirá en la base para el desarrollo de todo el documento.

### **k) El presupuesto**

El presupuesto desempeña un papel fundamental en la planificación estratégica al asignar recursos financieros de manera efectiva para respaldar la implementación de la estrategia. Es un proceso que involucra la estimación y asignación de recursos monetarios a diferentes actividades y proyectos con el objetivo de alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

En el contexto de la planificación estratégica, el presupuesto permite tomar decisiones informadas sobre cómo asignar y distribuir los recursos disponibles. Es una herramienta que ayuda a establecer prioridades, identificar áreas de inversión estratégica y asegurar la coherencia entre las metas y los recursos financieros asignados.

Un presupuesto bien desarrollado en el proceso de planificación estratégica tiene varias características clave. En primer lugar, es realista y basado en datos y proyecciones precisas. Se basa en una comprensión clara de los costos asociados con la implementación de la estrategia y las necesidades financieras de la organización.

Además, el presupuesto debe estar alineado con los objetivos y metas estratégicas de la organización. Esto implica asignar recursos financieros de manera coherente con las prioridades estratégicas establecidas y garantizar que los recursos se utilicen eficientemente para lograr los resultados deseados.

El proceso de desarrollo del presupuesto en la planificación estratégica generalmente implica varias etapas. En primer lugar, se recopilan y analizan datos financieros relevantes, como los ingresos y gastos actuales, así como las proyecciones futuras. Esto proporciona una base sólida para la estimación de los recursos financieros necesarios.

A continuación, se priorizan las actividades y proyectos estratégicos en función de su impacto y alineación con los objetivos estratégicos. Esto implica tomar decisiones sobre qué proyectos son más importantes y cómo se asignarán los recursos para lograr el máximo impacto.

Una vez que se han establecido las prioridades, se asignan los recursos financieros de manera efectiva. Esto implica asignar presupuestos a diferentes áreas o departamentos de la organización, asegurando que haya suficientes recursos para respaldar las actividades estratégicas.

Es importante destacar que el presupuesto no es una herramienta estática, sino que requiere un monitoreo y seguimiento continuo. Durante la implementación

de la estrategia, se debe realizar un seguimiento regular del gasto real en comparación con el presupuesto asignado. Esto permite identificar desviaciones y tomar medidas correctivas, como reasignar recursos o ajustar las prioridades según sea necesario.

Es así que el presupuesto desempeña un papel crucial en la planificación estratégica al asignar recursos financieros de manera efectiva para respaldar la implementación de la estrategia. Es un proceso que implica estimar, asignar y monitorear los recursos monetarios para garantizar que se alcancen los objetivos estratégicos de la organización. Un presupuesto bien desarrollado y gestionado ayuda a garantizar el uso eficiente de los recursos y la alineación de las actividades financieras con los objetivos estratégicos.

### **1) Los recursos**

Para implementar estrategias que permitan lograr los objetivos de la organización, son necesarios recursos, los cuales deben ser correctamente asignados para las diferentes actividades a realizar “la aplicación de estrategias implica la programación de recursos sean estos humanos, materiales, físicos, tecnológicos, de información, o financieros, los mismos que pueden ser extraídos de las actividades que se han de desarrollar en los programas o proyectos” (Huanabal et al., 2001, p. 89).

El proceso de asignación de recursos es un proceso de toma de decisiones frente a múltiples alternativas, en el cual existe un desbalance entre recursos y necesidades, siendo pertinente realizar un análisis costo - beneficio, buscando la mayor generación de valor para la institución.



**CAPÍTULO II**  
**PLANIFICACIÓN OPERATIVA**

## 2.1 Planificación operativa

Marin resalta la coherencia que debe existir entre los planes estratégicos y los planes operativos, manifestando que: “Las metas y actividades de los planes operativos, deben estar en perfecta sintonía con la Visión, Misión, Valores Institucionales y Objetivos Estratégicos. Por esto podemos afirmar que la Planeación estratégica es la base de la Planeación Operativa. Ambas deben estar totalmente integradas para lograr un verdadero desarrollo institucional. Y algo más importante, a lo largo y ancho de la institución se deben compartir estos principios” (Marin, 1998, p. 105).

La planificación operativa es un proceso esencial en la gestión de una organización, ya que se enfoca en la traducción de los objetivos estratégicos en acciones y actividades prácticas a corto plazo. Esta planificación se centra en el nivel operativo de la organización y tiene como objetivo garantizar que las actividades diarias estén alineadas con la estrategia general y contribuyan al logro de los objetivos establecidos.

En el contexto de la planificación operativa, se definen los pasos concretos necesarios para implementar la estrategia de la organización. Este proceso implica una serie de etapas clave que se describen de la siguiente manera:

- **Establecimiento de objetivos operativos:** En primer lugar, se establecen los objetivos operativos específicos que apoyarán la estrategia general de la organización. Estos objetivos deben ser claros, medibles y alcanzables en un plazo más corto, generalmente de uno a tres años.
- **Identificación de actividades y tareas:** Una vez que se han establecido los objetivos operativos, se identifican las actividades y tareas necesarias para alcanzar esos objetivos. Estas actividades pueden incluir mejoras en los procesos internos, desarrollo de productos, gestión de la cadena de suministro, marketing, recursos humanos, entre otros.
- **Asignación de recursos:** En esta etapa, se asignan los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades operativas. Estos recursos pueden incluir

personal, presupuesto, tecnología, equipos y cualquier otro recurso necesario para lograr los objetivos establecidos.

- **Establecimiento de plazos y cronograma:** Es importante establecer plazos y crear un cronograma para las actividades operativas. Esto asegura que las tareas se realicen de manera oportuna y permite un seguimiento adecuado del progreso.
- **Monitoreo y control:** Durante la implementación de la planificación operativa, es esencial realizar un monitoreo continuo para evaluar el progreso y realizar ajustes si es necesario. Esto implica el seguimiento de los indicadores clave de rendimiento y comparar los resultados con los objetivos establecidos.
- **Comunicación y coordinación:** La planificación operativa requiere una comunicación clara y una coordinación efectiva entre los diferentes departamentos y equipos de la organización. Es importante que todos los involucrados estén alineados y trabajen en conjunto para lograr los objetivos operativos.

La planificación operativa tiene varios beneficios para una organización. En primer lugar, permite una ejecución efectiva de la estrategia a través de la identificación y asignación de actividades concretas. También ayuda a optimizar el uso de los recursos al garantizar que se asignen de manera eficiente y se centren en las áreas prioritarias.

Además, la planificación operativa proporciona una base sólida para la toma de decisiones diarias y la resolución de problemas. Al tener claridad sobre las metas y actividades operativas, los líderes y los equipos pueden tomar decisiones informadas y actuar de manera coherente con la estrategia general.

La planificación operativa permite la implementación efectiva de la estrategia a través de la identificación y asignación de actividades y recursos. Al enfocarse en el nivel operativo, asegura que las acciones diarias estén alineadas con los objetivos estratégicos y contribuyan al éxito de la organización.

## 2.2 Enfoque sistémico

El enfoque sistémico, nace a partir de la teoría multidisciplinaria desarrollada por Ludwing von Bertalanffy, denominada Teoría General de Sistemas (TGS). Sus fundamentos fueron establecidos en base a las observaciones del metabolismo y crecimiento de los seres vivos, los cuales en estos procesos intercambian materia, energía e información con su entorno, habiéndoseles considerado por estas características como “sistemas abiertos”. El propósito de esta teoría es establecer principios válidos aplicables a sistemas en general, sea cual fuere la naturaleza de sus elementos componentes y las relaciones existentes entre ellos (Bertalanffy, 1980, p. 37).

El enfoque sistémico en la planificación es una perspectiva que reconoce la interdependencia y las relaciones entre los diferentes componentes y partes de un sistema organizacional. Este enfoque considera que una organización es un sistema complejo en el que las acciones y decisiones tomadas en una parte del sistema pueden tener efectos significativos en otras partes.

En el contexto de la planificación, el enfoque sistémico implica considerar todos los elementos y factores que interactúan dentro y fuera de la organización, y cómo estos afectan la planificación estratégica. En lugar de tratar los componentes de manera aislada, el enfoque sistémico busca comprender las conexiones y las interrelaciones entre ellos.

El enfoque sistémico fomenta un pensamiento holístico en la planificación. Reconoce que una organización no es simplemente la suma de sus partes individuales, sino que funciona como un todo interconectado. Considera cómo las diferentes partes del sistema se relacionan entre sí y cómo los cambios en una parte pueden afectar a otras partes.

Además, el enfoque sistémico busca identificar las interdependencias y las relaciones causales entre los diferentes elementos de la organización. Se analizan las interacciones entre los procesos, las personas, los recursos, el entorno externo

y otros factores relevantes para comprender cómo afectan mutuamente y cómo pueden influir en el logro de los objetivos estratégicos.

El enfoque sistémico también considera los efectos de retroalimentación en la planificación. Reconoce que las decisiones y acciones tomadas pueden tener repercusiones a largo plazo y generar consecuencias que se retroalimentan al sistema. Se busca comprender cómo estas retroalimentaciones pueden afectar el éxito de la implementación de la estrategia y cómo pueden ser gestionadas adecuadamente.

Asimismo, el enfoque sistémico reconoce la necesidad de adaptabilidad y flexibilidad en la planificación. Dado que los sistemas son dinámicos y están sujetos a cambios internos y externos, se deben establecer mecanismos para ajustar y modificar los planes estratégicos a medida que surjan nuevas situaciones o se presenten nuevas oportunidades.

Por último, el enfoque sistémico fomenta la mejora continua en la planificación. Se busca aprender de las experiencias pasadas y presentes para retroalimentar y ajustar los planes estratégicos en función de los resultados y las lecciones aprendidas. Se fomenta la retroalimentación constante y el aprendizaje organizacional para mejorar la efectividad de la planificación.

El enfoque sistémico en la planificación reconoce la naturaleza compleja e interconectada de una organización. Considera las interdependencias, las retroalimentaciones y las relaciones entre los diferentes componentes y factores del sistema. Al adoptar este enfoque, las organizaciones pueden desarrollar planes estratégicos más completos, adaptativos y efectivos que tengan en cuenta las dinámicas y las influencias del entorno en el que operan.

### 2.3 Sistema

Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados que trabajan juntos para lograr un objetivo común. En el contexto de la planificación estratégica, una organización se puede considerar como un sistema en el que varios elementos interactúan para alcanzar los objetivos establecidos. Estos elementos pueden



incluir personas, procesos, recursos, tecnología, estructuras organizativas, entorno externo y otros componentes relevantes.

Cada elemento del sistema desempeña un papel importante y contribuye de manera única al funcionamiento global de la organización. Por ejemplo, las personas aportan conocimientos, habilidades y experiencia, mientras que los procesos proporcionan un marco para la ejecución de tareas. Los recursos, como el capital financiero y los activos físicos, son necesarios para respaldar las actividades operativas. La tecnología puede mejorar la eficiencia y la productividad, y el entorno externo puede influir en las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización.

Una de las características clave de un sistema es la interdependencia de sus elementos. Los elementos dentro de un sistema están interconectados y se influyen mutuamente. Los cambios en un elemento pueden tener efectos directos o indirectos en otros elementos del sistema. Esto destaca la importancia de considerar el impacto de las decisiones y acciones en el conjunto del sistema.

Otra característica importante de un sistema es la retroalimentación. El sistema recibe información y retroalimentación de su entorno y de los resultados de las acciones emprendidas. Esta retroalimentación puede ser utilizada para ajustar y mejorar el desempeño del sistema, permitiendo una adaptación continua a las circunstancias cambiantes.

La complejidad es otra característica inherente a los sistemas. Los sistemas son entidades complejas que involucran múltiples relaciones y conexiones entre los elementos. Esta complejidad requiere un enfoque sistemático y una comprensión holística para comprender y gestionar el sistema de manera efectiva.

Además, los sistemas pueden exhibir propiedades emergentes, lo que significa que el sistema en su conjunto puede tener características o comportamientos que no son directamente atribuibles a ninguno de los elementos individuales. Estas propiedades emergentes pueden ser beneficiosas o desafiantes y deben tenerse en cuenta en la planificación estratégica.

En el contexto de la planificación estratégica es un conjunto de elementos interrelacionados que trabajan juntos para lograr objetivos comunes. Los elementos del sistema incluyen personas, procesos, recursos, tecnología y otros componentes relevantes. Los sistemas exhiben características de interdependencia, retroalimentación, complejidad y propiedades emergentes. Comprender y gestionar estos sistemas de manera efectiva es fundamental para el éxito de la planificación estratégica.

## 2.4 Organización inteligente

Las organizaciones que sobreviven largos períodos de tiempo en un entorno competitivo, son aquellas que han demostrado tener capacidad para adaptarse a las condiciones cambiantes del medio, para innovar continuamente, y para emprender acciones que les conduzcan al logro de sus objetivos. Estas organizaciones poseen información y conocimiento que les permiten maniobrar con inteligencia, razón por la cual se las denomina organizaciones inteligentes.

la organización que es capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación del conocimiento y la toma de decisiones se puede describir como una *organización inteligente*: posee información y conocimiento, por lo que está bien informada, es mentalmente perceptiva y clara. Sus acciones se basan en una comprensión compartida y válida del medio ambiente y las necesidades de la organización, y son influidas por los recursos de conocimiento disponibles y competencias en cuanto a habilidades de sus miembros (Chun Wei, 1999, p. 5).

La construcción de una organización inteligente, requiere de ciertas prácticas cultivadas por sus miembros, estas promueven una mayor identificación con los propósitos de la organización, un alto nivel de comportamiento sistémico y de contribución.

En el contexto de una organización inteligente, se reconocen varias disciplinas clave que son fundamentales para su funcionamiento y éxito. Estas disciplinas se

basan en los principios de aprendizaje organizacional, adaptabilidad y mejora continua. Las disciplinas de la organización inteligente según Senge (1998) son:

**Pensamiento sistémico:** El pensamiento sistémico es una disciplina que busca comprender y abordar los problemas y desafíos de manera holística. Se enfoca en comprender las interconexiones y relaciones entre los diferentes elementos de un sistema y cómo estos afectan el rendimiento global de la organización. El pensamiento sistémico ayuda a identificar las causas fundamentales de los problemas y a encontrar soluciones que tengan un impacto positivo en todo el sistema.

**Dominio personal:** La disciplina del dominio personal se centra en el desarrollo individual de habilidades, conocimientos y competencias. Implica la búsqueda continua de la excelencia y el crecimiento personal, lo que permite a los miembros de la organización alcanzar su máximo potencial. El dominio personal se basa en la autoconciencia, la autodisciplina y el compromiso con el aprendizaje y la mejora continua.

**Modelado mental:** El modelado mental se refiere a la capacidad de comprender y cuestionar los modelos mentales, es decir, las percepciones, suposiciones y creencias que influyen en la forma en que interpretamos el mundo y tomamos decisiones. Esta disciplina implica desarrollar la habilidad de reflexionar sobre los propios modelos mentales y estar abiertos a diferentes perspectivas y enfoques. El modelado mental fomenta la mentalidad de crecimiento y la capacidad de adaptarse a nuevas situaciones y desafíos.

**Visión compartida:** La visión compartida es una disciplina que se enfoca en la creación de una visión clara y compartida dentro de la organización. Implica alinear los objetivos y valores de los miembros de la organización para que trabajen en conjunto hacia un propósito común. La visión compartida ayuda a generar un sentido de dirección y propósito, lo que a su vez motiva y guía las acciones individuales y colectivas.

**Aprendizaje en equipo:** El aprendizaje en equipo es una disciplina que promueve el aprendizaje colectivo y la colaboración entre los miembros de la organización. Implica la creación de un entorno seguro y de confianza en el que se fomenta el intercambio de conocimientos, la discusión abierta y la retroalimentación constructiva. El aprendizaje en equipo permite que la organización aprenda de sus éxitos y fracasos, mejore sus procesos y tome decisiones más informadas y efectivas.

Estas disciplinas trabajan en conjunto para fomentar una cultura organizacional de aprendizaje, adaptabilidad y mejora continua. Al aplicar estas disciplinas de manera integral, una organización inteligente puede fortalecer su capacidad para enfrentar desafíos, aprovechar oportunidades y mantenerse competitiva en un entorno empresarial en constante evolución.

## 2.5 Dirección estratégica

Es un proceso que permite a la empresa mantener una ventaja competitiva y continuar en el mercado. Tanto la empresa como el entorno se encuentran en continuo cambio, por ello es importante identificar, claramente los objetivos y luego coordinar esfuerzos para alcanzarlos (Canaico, 2019).

Otro aspecto importante es que los planes operativos permitan realizar su seguimiento a fin de ajustar las estrategias y asegurar el logro de los objetivos.

La dirección estratégica es un enfoque fundamental de gestión que busca establecer la dirección y el rumbo futuro de una organización. Consiste en la formulación, implementación y evaluación de estrategias a largo plazo para lograr los objetivos y metas organizacionales. La dirección estratégica implica tomar decisiones clave para adaptarse a los cambios internos y externos, así como para maximizar el desempeño de la organización.

### **Etapas de la dirección estratégica**

En este proceso continuo y dinámico, se realizan diferentes actividades. En primer lugar, se lleva a cabo un análisis exhaustivo del entorno empresarial para identificar oportunidades y amenazas, así como una evaluación interna para

comprender las fortalezas y debilidades de la organización. Estos análisis proporcionan información valiosa para la toma de decisiones estratégicas.

Una vez obtenida la información relevante, se define la visión y misión de la organización. La visión establece una imagen clara y deseada del futuro, mientras que la misión define el propósito fundamental y la razón de ser de la organización. Estas declaraciones ayudan a establecer una dirección clara y a alinear las acciones y decisiones estratégicas.

La siguiente etapa es establecer objetivos y metas específicos que la organización pretende alcanzar en un período de tiempo determinado. Estos objetivos y metas deben ser medibles, alcanzables y coherentes con la visión y misión establecidas.

Con los objetivos en su lugar, se procede a formular las estrategias. Estas estrategias son los planes de acción de alto nivel que se diseñan para lograr los objetivos establecidos. Se toman decisiones sobre qué productos o servicios ofrecer, qué mercados atender, cómo competir y cómo asignar los recursos de manera eficiente.

Una vez formuladas las estrategias, se pasa a la implementación. Esto implica traducir las estrategias en acciones concretas y ponerlas en práctica en toda la organización. Puede requerir cambios en la estructura organizativa, la asignación de recursos, la gestión del talento y una comunicación efectiva para asegurar que todos estén alineados y comprometidos con la estrategia.

Finalmente, se realiza una evaluación y control continuo para monitorear el progreso de la estrategia en relación con los objetivos establecidos. Esto implica realizar análisis de desempeño, evaluar los resultados y realizar ajustes si es necesario. El objetivo es asegurarse de que la estrategia esté generando los resultados esperados y hacer los cambios adecuados cuando sea necesario.

La dirección estratégica es un proceso de gestión que involucra la formulación, implementación y evaluación de estrategias a largo plazo para lograr los objetivos organizacionales. Es un proceso dinámico y continuo que requiere un análisis exhaustivo, la definición de una visión clara, el establecimiento de

objetivos y metas, la formulación de estrategias efectivas, su implementación y una evaluación constante para garantizar el éxito a largo plazo de la organización.

### **Planes operacionales y control estratégico**

Los planes operacionales y el control estratégico son elementos clave en la gestión de una organización. Estos aspectos se centran en la implementación efectiva de las estrategias formuladas y en el monitoreo continuo para garantizar que se logren los objetivos estratégicos establecidos.

Los planes operacionales son acciones y decisiones específicas que se toman para ejecutar las estrategias y alcanzar los objetivos estratégicos. Estos planes se desarrollan en un nivel más detallado y práctico, considerando aspectos como la asignación de recursos, la programación de actividades, los roles y responsabilidades, y las métricas de desempeño.

En los planes operacionales, se define cómo se llevarán a cabo las estrategias y cómo se utilizarán los recursos disponibles para lograr los resultados deseados. Estos planes suelen tener una perspectiva a corto y mediano plazo, y se enfocan en la implementación práctica de las estrategias. Pueden incluir planes de marketing, planes de producción, planes de recursos humanos, entre otros, dependiendo de las necesidades y características específicas de la organización.

Por otro lado, el control estratégico implica el monitoreo y la evaluación continua del desempeño organizacional en relación con los objetivos y metas estratégicas establecidas. Este control se basa en la recopilación y el análisis de datos relevantes para evaluar el progreso y los resultados obtenidos en la implementación de las estrategias.

El control estratégico ayuda a identificar desviaciones y brechas entre el desempeño real y el esperado, y permite tomar acciones correctivas cuando sea necesario. Esto implica comparar los resultados reales con los objetivos establecidos, analizar las causas de las desviaciones y ajustar los planes y acciones en consecuencia.

El control estratégico también puede incluir el seguimiento de indicadores clave de rendimiento (KPI) y el establecimiento de sistemas de retroalimentación para recopilar información sobre el rendimiento organizacional. Estos sistemas permiten a la dirección obtener información en tiempo real sobre el avance hacia los objetivos estratégicos y tomar decisiones informadas para mejorar el desempeño.

En resumen, los planes operacionales y el control estratégico son elementos esenciales en la gestión organizacional. Los planes operacionales se enfocan en la implementación detallada de las estrategias y en la asignación de recursos para lograr los objetivos. Mientras tanto, el control estratégico implica el monitoreo y la evaluación continua del desempeño organizacional para garantizar que se logren los objetivos estratégicos y permite tomar medidas correctivas cuando sea necesario. Juntos, estos elementos contribuyen a la ejecución exitosa de las estrategias y al logro de los resultados deseados.

## 2.6 Planificación operativa en las universidades nacionales peruanas

En el funcionamiento de las universidades nacionales, tienen incidencia directa los aspectos políticos, sociales y económicos. En lo político la carencia de un plan nacional de desarrollo de la educación a largo plazo, es un obstáculo para el desarrollo de la universidad nacional peruana, este aspecto está estrechamente relacionado al aspecto económico presupuestal, puesto que en base decisiones políticas se establece una asignación de recursos públicos cada vez menor, habiendo alcanzado para el 2002 el 3.4% del Presupuesto General de la República. En cuanto a los componentes del financiamiento, para 1995, los recursos ordinarios procedentes del tesoro público, significaron el 87% del presupuesto de las universidades, en el año 2000 disminuyeron al 70.5% y en el 2002 al 65%, el porcentaje restante es completado con recursos directamente recaudados por las propias instituciones. Por otra parte, la política salarial para la docencia universitaria se caracteriza por el incumplimiento hasta el 2005 del artículo 53 de la ley 23733 referido a la homologación de sueldos con los magistrados del Poder Judicial.

## **Visión, misión y objetivos de acuerdo a la Ley**

La planificación en la universidad nacional peruana, tiene en el Ministerio de Economía y Finanzas su primordial entidad orientadora, la cual emite directivas con la finalidad de establecer orientaciones generales de trabajo, pautas metodológicas, para la elaboración de los planes institucionales, exigiendo que cada pliego presupuestario de los sectores institucionales de la administración pública, remita a la Dirección General de Programación Multianual del Sector Público (DGPMSP) del Ministerio de Economía y Finanzas, dichos planes institucionales para su revisión y evaluación, a fin de asignarles el presupuesto que les corresponda proveniente del tesoro público.

En el siglo XX, y hasta principios de la presente década, en la universidad nacional peruana, la planificación de mediano o largo plazo, no era utilizada como una herramienta importante para facilitar el logro de los objetivos y mejorar la gestión institucional, una opinión que describe la importancia asignada a la planificación en estas instituciones en las décadas pasadas es la siguiente:

La Universidad Nacional Mayor de San Marcos, una organización que brinda servicios educativos y cuya responsabilidad será contribuir al desarrollo del país, no ha tenido la virtud de identificar la planificación como una herramienta de gestión prioritaria, lo que ha significado que su elaboración fuera un mero cumplimiento de una directiva del Ministerio de Economía y Finanzas y no un instrumento para fortalecer una gestión eficiente, es decir no se ligaba la eficiencia a la planificación. Es así, que antes del año 2002, los planes de las diferentes dependencias eran elaborados en cualquier momento del año, sin asociar actividad y presupuesto, este hecho no permitía una toma de decisiones adecuadas y oportunas por parte de los directivos, produciendo desgaste en los funcionarios y trabajadores; y obviamente insatisfacción de los usuarios, y lo más grave, ausencia de rumbo (Acosta, 2003, p. 2).



En esta primera década del siglo XXI, bajo la influencia de los cambios en el entorno que establecen nuevos desafíos y exigencias a las organizaciones universitarias, la planificación estratégica viene consolidándose en las Universidades Nacionales Peruanas, siendo cada vez más usuales en este ámbito los conceptos de visión, misión, metas y valores.

Para el período 2002-2006, se presentaron Planes Estratégicos Institucionales universitarios, al Ministerio de Economía y Finanzas, de acuerdo a las orientaciones consignadas en la Directiva para la Formulación de los Planes Estratégicos Institucionales 2002-2006. En base a estos documentos realizamos un análisis de las de la Visión, Misión, Objetivos, e indicadores de los Planes Estratégicos en las Universidades Nacionales del Perú.



**CAPITULO III**  
**DESARROLLO DE LA**  
**INVESTIGACIÓN**

### 3.1 Título de la investigación

“La planificación estratégica y operativa en la UNA-PUNO (1998-2004).  
Propuesta de planificación para universidades públicas del sur del país”

### 3.2 Justificación de la investigación y planteamiento del problema

En la actualidad los organismos rectores los organismos rectores de la educación en El País planifican ejecutan y evalúan los procesos de licenciamiento y acreditación universitaria los cuales están orientados a la mejora de la calidad en la formación de profesionales por consiguiente asegurar el logro de estándares de desempeño en las universidades peruanas compatibles con el de las universidades de prestigio internacional sin embargo para lograr estos propósitos es necesario realizar como punto de partida una evaluación interna del desempeño académico y administrativo en las instituciones universitarias que comprende de evaluación de la planificación estratégica institucional.

La Universidad Nacional del Altiplano implementa el año 1998 su primer plan estratégico 1998 2002 a partir del año 2000 el plan estratégico 2002 1005 y el año 2002 presenta al mes su plan estratégico 2002 2006 en dichos planes la misión y visión expresan la imagen actual y futura de una institución universitaria que tiene como propósito convertirse en una institución de educación superior de excelencia académica y de prestigio internacional. De lograrse la visión, cada 1 de sus egresados serán personas con habilidades y destrezas indicadoras de dónde elevada competencia profesional y además poseedoras de valores éticos que correspondan a una formación integral demandada por la sociedad. Sin embargo si miramos dentro de las escuelas profesionales, encontramos características de la realidad que no son coherentes con expectativa institucional, cómo son el poco énfasis en las tareas de investigación, también en la proyección social y además factores que limitan la formación académica de los estudiantes, por ejemplo las limitaciones en infraestructura para investigación en pregrado y posgrado, la pobre implementación de laboratorios, limitaciones en el acceso al internet de las aulas, los que en su conjunto contribuyen admitir las posibilidades

de éxito de los egresados en un mercado laboral competitivo en el plano nacional y más aún en el plano internacional.

La Universidad Nacional del Altiplano, ofrece la juventud 35 escuelas profesionales y a tiene una población aproximada de 15000 estudiantes. No obstante, para conducir con éxito la tarea formativa de los estudiantes, es necesario realizar una administración universitaria eficiente y eficaz, un estudio exploratorio previo, muestra que la planificación universitaria que constituye 1 de los pilares de la administración, la mayoría de facultades y escuelas profesionales se realiza con limitaciones. Con frecuencia los planes que eran inconclusos tampoco se realicen evaluación del logro pertinente no se realiza una retroalimentación y mejoramiento de gestiones administrativas. Ese sí que luego de culminar el periodo de gestión administrativa las nuevas autoridades identifican únicamente aspectos negativos de la gestión anterior, de manera que la elaborar sus planes no se interesan por recuperar o continuar los logros alcanzados por dicha gestión administrativa.

Los sustentos de la investigación son los siguientes:

1) Las dificultades en la planificación que experimentan las unidades orgánicas fundamentales dentro de las universidades cómo son las facultades y escuelas profesionales, a fin de que sus planes sean una expresión concreta de los propósitos de la planificación estratégica institucional, no ha sido objeto de una investigación sustancial, de manera que se pretende organizar un marco teórico formulando una propuesta de planificación a fundamentos sistémicos y de organizaciones inteligentes que contribuyan a mejorar la planificación en la organización universitaria. Estos aportes serán una fuente de consulta y referencia para futuras investigaciones en el tema.

2) Toda organización precisa del aporte en experiencias y resultados de investigación en el campo de la planificación, proporcionados por organismos gubernamentales, no gubernamentales, y sobre todo de las universidades, que tienen como procesos misionales la formación profesional, la investigación científica y tecnológica y la difusión de los resultados obtenidos.

El estudio responde a la necesidad de elaborar propuestas dictadas a mejorar la planificación Universitaria en base al análisis de los planes estratégicos institucionales formado formulados por las universidades nacionales del Perú y recogiendo aportes actuales que contribuyan a un mayor desarrollo de la planificación estratégica. Sus resultados eran útiles para autoridades universitarias, así como para todos los miembros de la comunidad Universitaria, administradores de empresas universitarias y administraciones en general.

El problema surge del siguiente planteamiento: ¿cuáles son las características de los planes estratégicos institucionales en las universidades nacionales del Perú? ¿Qué características tiene la planificación estratégica y operativa en la Universidad Nacional de Altiplano? y cómo se pueden utilizar los fundamentos sistémicos de organizaciones inteligentes para mejorar la planificación en las universidades nacionales del sur del país?

### 3.3 Objetivo de investigación

#### **Objetivo general**

Analizar las características de los planes estratégicos institucionales de las universidades nacionales del Perú, las características de la planificación estratégica y operativa en la Universidad Nacional del Altiplano, establecer los lineamientos de un modelo de planificación universitaria en base a fundamentos sistémicos y de organización inteligente.

#### **Objetivos específicos**

1. Analizar las características de los planes estratégicos institucionales de las universidades nacionales del Perú.
2. Analizar las características del plan estratégico de la Universidad Nacional del altiplano de puno y la correspondencia de las acciones previstas en los planes operativos de las escuelas profesionales en el período 1998 - 2004.
3. Establece alineamientos de una propuesta de planificación Universitaria en base fundamentos sistémicos y de organizaciones inteligentes.

### 3.4 Método, diseño y tipo de investigación

En el proceso de investigación se utilizaron los métodos deductivo analítico y sintético. El diseño de investigación es descriptivo comparativo. El tipo de investigación es aplicado. Las acciones de investigación dieron énfasis al análisis de planes estratégicos institucionales de las universidades nacionales del Perú, a la descripción de características y análisis de la correspondencia que existe entre los componentes de la planificación estratégica institucional y las acciones de los planes operativos anuales de las escuelas profesionales de la Universidad Nacional del Altiplano en el período 1998-2004.

Se empleó la técnica de investigación de la observación y análisis documental para obtener información de las características de los elementos y componentes de los planes estratégicos, además en los planes operativos.

Se realizaron encuestas a decanos docentes y estudiantes para conocer su apreciación sobre la misión y visión de las escuelas profesionales que orientan la planificación operativa de la Universidad Nacional de Altiplano.

Se realizaron entrevistas a especialistas de la oficina general de planificación de la Universidad Nacional del Altiplano para analizar la problemática de planificación institucional.

Los instrumentos empleados fueron fichas de observación y análisis de planes estratégicos y operativos, cuestionarios para decanos docentes estudiantes, guías de entrevista para especialistas de la oficina de planificación y desarrollo.

### 3.5 Resultados de investigación

#### **La planificación de las universidades nacionales peruanas**

Se identificó que, en el funcionamiento de las universidades nacionales, tienen incidencia directa en los aspectos políticos, sociales y económicos. En lo político la carencia de un plan nacional de desarrollo de la educación a largo plazo, es un obstáculo para el desarrollo de la universidad nacional peruana, este aspecto está estrechamente relacionado al aspecto económico presupuestal, puesto que en

base a las decisiones políticas establece una asignación de recursos públicos cada vez menor, habiendo alcanzado para el 2002 el 3.4% del presupuesto general de la república. En cuanto a los componentes del financiamiento, para 1995, los recursos ordinarios procedentes del tesoro público, significaron el 87% del presupuesto de las universidades, en el año 2000 disminuyeron al 70.5% y en el 2002 al 65% (Universidad Nacional Federico Villarreal, 2002). El porcentaje restante es completado con recursos directamente recaudados por las propias instituciones. Por otra parte, la política salarial para la docencia universitaria se caracteriza por el incumplimiento hasta el 2005 del artículo 53 de la ley 23733 referido a la homologación de sueldos con los magistrados del poder judicial.

La planificación en la universidad nacional peruana, tiene en el Ministerio de Economía y Finanzas su principal entidad orientadora, la cual emite directivas con la finalidad de establecer orientaciones generales de trabajo, pautas metodológicas, exigiendo que cada pliego presupuestario de los sectores institucionales de la administración pública, remita la Dirección General de Programación Multianual del sector dichos planes institucionales para su revisión y evaluación, a fin de asignarles el presupuesto que les corresponde proveniente del tesoro público.

### **Análisis de la misión visión y objetivos de acuerdo a la Constitución y la ley**

Para el período 2002- 2006, se presentaron planes estratégicos institucionales universitarios al Ministerio de Economía y Finanzas de acuerdo a las directivas formuladas en el período determinado. Se realizó un análisis en base a estos documentos de la visión misión, objetivos e indicadores de los planes estratégicos de las universidades nacionales del Perú.

El artículo 18 de la constitución política del Perú establece:

La educación Universitaria tiene como fines la formación profesional, la difusión cultural, la creación intelectual y artística en investigación científica y tecnológica...

La ley Universitaria (23733), vigente al momento de la investigación establece:

Las universidades... Se dedican al estudio, la investigación, la educación y la difusión del saber y la cultura, y a su extensión y proyección social..."

Por lo tanto, se distinguen como actividades fundamentales de las universidades de acuerdo a la Constitución y la ley: 1) la formación profesional; 2) la investigación; 3) la proyección social.

En relación a estos fundamentos se revisó los planes estratégicos de 28 universidades nacionales del Perú para verificar si en su formulación se hace referencia a dichas actividades, los resultados fueron los siguientes:

### **Misión de los planes estratégicos institucionales**

- En la formulación de la misión de 21 universidades nacionales (78.58 %) se encuentra claramente mencionada la formación profesional. De manera implícita, es decir utilizando otras palabras, se hace referencia a la formación profesional en la misión de dos universidades (7.14%) y no se menciona la formación profesional en la misión de cuatro universidades (14.28%).
- En el 61% de los casos, en la formulación de misión contiene una referencia clara tanto implícita como explícita, acerca de la actividad de investigación, pero en un preocupante 39%, no se hace referencia a dicha actividad.

### **Visión de los planes estratégicos institucionales**

- En el 53.5% de casos, se menciona de manera explícita o implícita la formación profesional, en el 48.4% no es mencionada en la visión.
- En el 39.3% de casos, se menciona directamente a la actividad de investigación, mientras que en el 60.7% no se menciona.
- En el 32.1% de universidades se menciona la proyección social en la visión institucional, pero en un 67.9% se omite.



## **Objetivos e indicadores de los planes estratégicos institucionales**

La observación y análisis de la pertinencia de indicadores propuestos para los objetivos generales consignados en planes estratégicos institucionales 2002-2006, de universidades nacionales presentados al MEF, permitió encontrar que el 61.61% de indicadores analizados, no son pertinentes, ya que no permiten medir en forma específica y clara el progreso alcanzado de los objetivos.

Por ejemplo: El índice utilizado como indicador "relación titulado/matriculado" no es una medida específica y Clara de la formación de alta calidad y excelencia académica a la cual hace referencia el objetivo analizado. Mientras tanto, los indicadores "número de maestrías" y "número de doctorados" no son una medida específica de una excelente formación a nivel de posgrado, que es mencionada en el objetivo.

## **Planificación en la Universidad Nacional de Altiplano**

En el plan estratégico institucional 2000-2005, se afirma que la misión, esta imagen actual de la universidad y se enfoca en los esfuerzos institucionales necesarios para la consecución de sus fines. Lo que responde a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quienes trabajamos?
- ¿Cuáles son nuestros valores?

Estas preguntas que recogen la propuesta institucional son apropiadas para analizar los elementos contenidos en los enunciados que constituyen la misión, tanto en la institución como en las facultades y escuelas profesionales.

Se han analizado planes estratégicos institucionales de 12 escuelas profesionales. Los resultados son los siguientes:

- La formulación de la misión, es frecuente que se caracterice por iniciarse con un verbo en infinitivo con estructura similar a la de un objetivo, en esencia expresa el propósito de la institución o unidad. Respondiendo adecuadamente a la pregunta ¿qué buscamos?, aunque no precisa con Claridad los fundamentos o motivaciones de la institución o unidad orgánica para realizar esta tarea, es decir, no responde a la pregunta ¿por qué lo hacemos? Otra característica, es que no identifica con precisión la población objetivo y los usuarios, además, en uno de cada tres casos no se hace referencia a valor estético y culturales en la formulación de la misión.
- En los planes estratégicos 1999-2002, 2000-2005, 2002-2006, se considera que la expectativa de ser " institución de excelencia académica, acreditada y reconocida por la sociedad con liderazgo en la región andina", es más adecuada para un plazo más largo, teniendo en cuenta, que aún persiste una problemática en el área de investigación que hace la generación de ciencia y tecnología aún ilimitada en calidad y utilidad para la formación universitaria y para el desarrollo regional y nacional en los países que conforman la región andina. Es así que existen universidades con mejores recursos, mejores laboratorios y personal altamente especializado.
- En cuanto a los planes operativos, la finalidad de estos documentos es operativizar la visión, a través de la realización de proyectos o actividades programadas desde los meses iniciales de cada año. Sin embargo, la mayoría de planes operativos institucionales anuales entre 1999 y 2005, fueron aprobados por el consejo universitario en el segundo semestre del año en que se ejecutan.
- El plan estratégico 2000-2005, contiene 99 indicadores, de los cuales 61 no tienen relación precisa y directa con las metas estratégicas, 27 no son específicamente indicadores, se distinguen 11 metas, 10 enunciados que se refieren a documentos, cinco casos que se que se refieren a procesos y un enunciado que hace referencia a una unidad orgánica. Por lo tanto, el instrumento que se construya para medir el logro de los objetivos

estratégicos, en base a los indicadores consignados en el documento será de dudosa validez.

- Los resultados de la aplicación de cuestionarios a autoridades, docentes y estudiantes indican que: El 66.67% de decanos, considera que es necesario reformular la misión de su facultad. En 16.67% considera que no es necesario. Un 51% de docentes manifiesta estar de acuerdo con la misión formulada para su escuela profesional, pero un 43% indica que debe ser reformulada. Finalmente, un 65% de estudiante sostiene que la misión de su escuela profesional debe reformularse. En el caso de la visión, el 50% de docentes, señalan que es necesario reformular la visión, mientras que un 47% señala que no lo es. Un 60% de estudiantes consideran necesario la reformulación de la visión de su escuela profesional.

### 3.6 Discusión

#### **La planificación en las universidades nacionales peruanas**

En el siglo XX, y hasta principios de la presente década, en la universidad nacional peruana, la planificación de mediano a largo plazo, no era utilizada como herramienta importante para facilitar el logro de objetivos y mejorar la gestión institucional.

En el siglo XXI, bajo la influencia de cambios en el entorno que establecen nuevos desafíos y exigencias a las organizaciones universitarias, la planificación estratégica viene consolidándose en las universidades nacionales peruanas, siendo cada vez más usuales los conceptos de visión, misión, metas y valores.

#### **Análisis de la misión, visión y objetivos de acuerdo a la Constitución y la ley**

Los resultados de la verificación de la referencia a las actividades fundamentales cómo: **Formación profesional, investigación y proyección social**; en la misión y visión de los planes estratégicos institucionales a nivel nacional permiten el siguiente análisis.

1. La formación profesional es una de las actividades principales de toda universidad, mencionada en la Constitución y la ley Universitaria, esta actividad

Busca satisfacer la principal demanda de formación en educación superior que requiere una sociedad.

Considerando que la misión de la universidad hace referencia a la imagen actual, resulta incoherente no hacer mención a la formación profesional, ya que se asume que se priorizan otras actividades, como la administración institucional, anulando el propósito que da origen a toda institución Universitaria.

El origen de toda universidad, se enfoca, sin lugar a duda, en el otorgamiento de grados y títulos que las escuelas clásicas no pueden conceder (Lazo Arrasco, 2002), estos grados son licencias que constituyen prueba de haber recibido formación profesional, habilitando al individuo que lo posee para ejercer una determinada profesión conforme a las normas vigentes.

2. La universidad es cuna de la investigación, esta actividad es reconocida como una de las principales en el propósito de ser de las universidades, Lazo Arrasco (2002) se refiere a la teleología de la universidad como la investigación científica y tecnológica. Indica también, que toda universidad tiene por misión fundamental la preparación de individuos e investigación que contribuyan al desarrollo de una sociedad, otro principio es promover las condiciones favorables para la producción de ciencia, tecnología y cultura, mediante la práctica integrada desde investigación científica. Finalmente, señala que la universidad forma investigadores. Es así, que al no mencionar la actividad de investigación en sus planes estratégicos atenta contra el origen propio de la institucionalidad universitaria.

3. La proyección social hace referencia a la función social de una institución que nace de la sociedad, toda universidad se alimenta de su propio entorno y tiene la misión de desarrollar ciencia para resolver problemas que aquejan a dicha sociedad, siendo un factor de evolución de la misma.

La universidad no debe dedicarse solamente a las necesidades de sus estudiantes y docentes, si no se somete a una responsabilidad social frente a la comunidad a la que sirve. Es así que términos como "extensión universitaria" y "proyección

social" expresan la obligación de la universidad en programas cursos, seminarios, innovaciones, etc. a aquellos sectores que la necesiten pero no pueden acceder a ella (Lazo Arrasco, 2002).

En el contexto actual la universidad, en materia de proyección social, no debe enfocarse solamente la contribución de la formación continua de sus estudiantes, sino también debe abocarse a la producción de bienes y servicios no académicos que contribuyan a la sociedad donde se desarrolla.

### **Respecto a la mención de actividades fundamentales en la visión de los planes estratégicos institucionales**

Se debe tener en cuenta que la visión es la " expresión visionaria del propósito de una organización... el lugar ideal al que anhela llegar la universidad" (Asamblea Nacional de Rectores, 2001, p. 189). La limitada mención que se hace a la formación profesional en la visión de los planes estratégicos, nos indica que existen dificultades para evaluar el cumplimiento de los propósitos de cambio en formación profesional, que deberían ser logrados al finalizar el período de aplicación del plan estratégico.

Por otra parte, la mayoría de las formulaciones de la visión, no hacen referencia al estado deseable y futuro de la investigación en la organización Universitaria, lo cual no es adecuado para los propósitos de acreditación de las universidades, teniendo en cuenta la calidad de los servicios que ofrecen, y es contraproducente, debido a que las instituciones universitarias, ahora son valoradas en los rankings Internacionales por resultados de producción científica.

Así mismo, la mayoría de formulaciones de visión, no expresan la representación de lo que la proyección social debe ser en el futuro, lo que constituye una limitación, puesto que la universidad no solo debe estar abierta al futuro, sino también a la sociedad, puesto que, " la universidad tiene que estar al servicio de la sociedad, pues de ella ha nacido y por ella se mantiene, no se concibe una universidad asocial, encerrada en cuatro muros, desligada de la realidad" (Lazo Arrasco, 2002, p. 23).

**Respecto a la mención de las actividades fundamentales en los objetivos**

El 100% de universidades hacen mención en sus objetivos a la formación profesional, el 64.3% de ellas hacen mención esos objetivos a la investigación y el 75% hacen mención a la proyección social; esta distribución porcentual expresa que la principal actividad de las universidades nacionales del Perú, es la actividad académica, el proceso de enseñanza-aprendizaje, con el propósito de forma profesional. La segunda actividad más realizada esta proyección social, y la tercera actividad de esta investigación. Este resultado permite caracterizar la tipología de la universidad peruana, a diferencia de alemana, donde: " la universidad es una corporación al servicio, no de los hombres, sino de la ciencia. La diversidad es una comunidad de investigadores". Por otro lado, la universidad americana concibe " la investigación como fuente de Progreso; su misión es satisfacer la aspiración de la humanidad al Progreso, su enseñanza está orientada a la acción" (Lazo Arrasco, 2002, p. 21).

Toda pertinencia de indicadores para los objetivos e indicadores de los planes estratégicos institucionales

Los resultados de la verificación de la pertinencia de los indicadores para los objetivos de los planes estratégicos institucionales nos permiten hacer el siguiente análisis:

El uso de inadecuados indicadores dificultad de control en ejecución del plan estratégico, obstaculiza la percepción de las desviaciones que se cometen con respecto a la planificado. Siendo así que los planes estratégicos que se presentan tienen, como principal debilidad, insuficientes indicadores para medir el logro de sus objetivos, ya que son solamente documentos que se han elaborado para cumplir con exigencias administrativas, y no contribuyen al desarrollo y el cumplimiento de propósitos de la institución universitaria.

### **Análisis de las limitaciones en elaboración de planes estratégicos y operativos en la Universidad Nacional del altiplano a partir de la aplicación de instrumentos.**

Tras la aplicación de los instrumentos explicados, cuestionarios, entrevistas y análisis documental, se observaron las siguientes limitaciones:

1. Los planes estratégicos que sirven de referencia a los planes operativos, que sirven de referencia en las facultades, se modifican sin cumplir el periodo para el cual han sido diseñados. Es así que los planes presentan diferencias en cuanto a su contenido, su misión y visión han sido reformuladas, los objetivos, metas, actividades, indicadores y demás elementos difieren entre sí

La inestabilidad en la planificación estratégica en esta universidad, no permite que se realice adecuadamente la planificación a corto plazo en las facultades.

2. No existe una estrecha relación entre las actividades de los planes operativos de las facultades, con los objetivos estratégicos y metas estratégicas del plan general de la universidad. Los planes presentan diferencias en cuanto a su contenido, con características diferentes que conducen a inexactitudes en el procedimiento de selección de acciones estratégicas y presupuestarias.

3. No se respeta el cronograma de acciones que figuren la planificación. El incumplimiento en el cronograma de acciones se debe a las siguientes razones: No existe un adecuado monitoreo de ejecución de planes operativos, no se realiza una gestión oportuna anticipada de los recursos financieros necesarios. El cumplimiento del cronograma es también afectado por sucesos no considerados en la planificación, como tomas de local, paros y huelgas.

4. En las facultades no se maneja satisfactoriamente la planificación operativa. Debido a la poca capacitación y experiencia de los directivos, en la formulación y aplicación de la planificación estratégica y operativa. Por consiguiente, es necesario un mayor asesoramiento y capacitación de los directivos y personal docente de las facultades, en elaboración de documentos de planificación. En especial a los decanos entrantes Quiénes, tienen que someterse a un rápido

proceso de aprendizaje sobre estos aspectos, teniendo como consecuencia repercusiones en el manejo administrativo de sus facultades.

5. Evaluación del cumplimiento de planes operativos se ve limitada por la imprecisa formulación de indicadores. Como ejemplo tenemos, en el plan operativo 1999, en el área de formación profesional se formuló el objetivo estratégico " elevar el rendimiento y calidad académica del estudiante". En evaluación realizada se señala que, " las facultades cumplieron en un 100% en prestar apoyo a los estudiantes para su participación en eventos académicos, científicos, a nivel regional y nacional" (Universidad Nacional del Altiplano, 2000 b). Esta afirmación hace referencia a que no se evaluaron los logros en relación al objetivo estratégico, ya que no se determina Cuál es el 100% de cumplimiento, esto da como resultado una apreciación errónea del nivel del logro del objetivo.

Elementos de un modelo de planificación para universidades públicas del Sur del país.

Se propone un modelo de planificación estratégica sistémica e inteligente. Los elementos son:

- 1) Teoría del sistema funcional aplicada a la organización universitaria. Fue desarrollada por Valdez, quien considera el sistema organizacional, constituido por diversos subsistemas entre sí, con el propósito de transformar entradas en productos o servicios previstos por el sistema organizacional para satisfacer necesidades del entorno (Valdez, 2001, p. 114).
- 2) El sistema de acuerdo con Checkland (1981), es un conjunto de elementos que interrelacionados responden a un propósito específico. Está conectado, interactúa y se influencia por el entorno.
- 3) El subsistema de planificación estratégica, está fundamentado en propuestas existentes como el modelo de planeamiento estratégico sistémico de Barreto (2002), a diferencia de este planeamiento, y teniendo en cuenta la teoría de organizaciones inteligentes, este sistema está conformado por:



- a) el subsistema de aprendizaje y mejoramiento continuo de la planificación.
- b) el subsistema de diagnóstico estratégico.
- c) el subsistema de planeamiento estratégico.
- d) en su sistema de planeamiento operativo.
- e) el subsistema de monitoreo, control y realimentación.



**CAPÍTULO IV**  
**CONCLUSIONES,**  
**RECOMENDACIONES**  
**Y REFLEXIONES**

## 4.1 Conclusiones

Las universidades nacionales del país presentan limitaciones en la formulación apropiada de sus planes estratégicos institucionales en lo que respecta a la misión y visión. En relación a la misión, solo se hace una clara referencia a la formación profesional en el 78.58% de los casos, a la investigación en el 42.86%, y a la proyección social en el 35.71%. En cuanto a la visión, únicamente el 39.28% menciona la formación profesional, el 14.29% la investigación, y el 7.14% la proyección social, a pesar de que estas tres actividades son fundamentales para la gestión universitaria.

En los objetivos de los planes estratégicos de las universidades nacionales del país, se menciona la formación profesional en el 100% de las universidades, la investigación en el 64.28%, y la proyección social en el 75%.

La mayoría de universidades nacionales no utilizaron interrogantes orientadoras proporcionadas por el MEF para formular su misión y visión en los planes estratégicos 2002-2006.

En los planes estratégicos institucionales, el presupuesto que se asigna a los objetivos de formación profesional es el más importante y representa en promedio el 63.37%, en segundo lugar, si estoy en el presupuesto a la gestión administrativa, considerando aproximadamente un 24%. En mucha menor medida, se asigna presupuesta a la investigación y la proyección social con un 4.2% aproximado para cada una de estas actividades. En el caso específico de universidades del sur, se asigna un 62% de presupuesto para objetivos en formación profesional, 29% para gestión administrativa, 4% para investigación, 3% para proyección social.

En 62% de indicadores para los objetivos de los planes estratégicos institucionales de las universidades nacionales, son inadecuados para medir el progreso en el logro de los objetivos. En el caso de las universidades del sur el 72% de indicadores no resultan pertinentes para la medición de cumplimiento de sus planes.

La planificación en la Universidad Nacional del Altiplano periodo 1998-2004, se caracterizó por la implementación inconclusa de planes estratégicos, inestabilidad en la visión Misión y objetivos, metas deficientes y un marco lógico inadecuado.

En la Universidad Nacional del Altiplano periodo 1998-2004, presenta como principales limitaciones las imprecisiones en su formulación de visión, misión, metas estratégicas e indicadores. Es así que en su plan 2000-2005 ninguna de sus metas está expresadas en magnitud y tiempo, de los 99 indicadores que presenta, 61 no son pertinentes para medir el logro de los objetivos.

La correspondencia entre las metas estratégicas y el plan estratégico institucional periodo 2000-2005 de la Universidad Nacional del altiplano, es inadecuada ya que no hay concordancia numérica entre las actividades, los objetivos, y las metas a lograr.

Para el Año 1999, menos del 25% de escuelas profesionales habían previsto actividades que contribuyan al logro de objetivos estratégicos institucionales por lo que sus planes operativos no fueron funcionales.

En el período 2000-2004, la planificación estratégica de la Universidad Nacional de altiplano no concuerda con la planificación operativa de las escuelas profesionales, ya que, en el área de formación profesional para cinco de seis metas estratégicas el porcentaje promedio de escuelas profesionales que han considerado acciones para lograr dichas metas es menor al 60%, para tres de las seis metas, menos del 9%. En el área de investigación menos de la mitad de escuelas profesionales han considerado actividades considerando este Pilar. En el área de proyección social, no se poseen metas claras ni responsables vinculados a la ejecución directa de este tipo de actividades, considerando en sus presupuestos, solamente actividades de pagos para el personal de limpieza refacciones de letreros, gastos de operación, festejos, seminarios, cursos, entre otros.

Los presupuestos para el área de investigación han disminuido del 5% al 3% entre los años 1999 y 2005. Esta asignación presupuestal no es coherente con la importancia que sugiere la investigación en la misión y Visión institucional.

En el plan estratégico 2000-2005, se utiliza un sistema más complejo de derivación de actividades y acciones a partir de objetivos estratégicos respecto al anterior plan. Este sistema incluye la utilización de objetivos estratégicos, objetivos generales, objetivos parciales y objetivos específicos.

Un modelo de planificación estratégica y sistémica, que considera como subsistemas, el aprendizaje y mejoramiento continuo de la planificación, diagnósticos, planeamiento operativo, monitoreo, control y realimentación, que involucra la aplicación en la institución facultades y escuelas profesionales, requiere de una formulación precisa de objetivos, metas, e indicadores, debiendo ser aplicado bajo fundamento sistémicos y de organizaciones inteligentes. Esto refleja la principal propuesta para mejorar la planificación estratégica en las universidades nacionales del país.

Se puede afirmar entonces que existen indicios válidos para concluir que los planes estratégicos institucionales de las universidades nacionales presentan debilidades en su formulación y que, en el caso específico de la Universidad Nacional del Altiplano, su planificación estratégica no está acorde con la planificación operativa.

#### 4.2 Recomendaciones

Es fundamental realizar acciones para la mejora de la calidad en la formación profesional, investigación y proyección social. Se recomienda a las autoridades universitarias priorizar la existencia de los planes estratégicos, programas y proyectos que permitan efectivizar el logro de estos propósitos.

Es recomendable que las autoridades universitarias, busquen contribuir con mayor decisión a la mejora en la utilización de la planificación estratégica y operativa, en todos los niveles de gobierno, nivel institucional, facultades y escuelas profesionales, transformando la oficina general de planificación y

desarrollo en una oficina de planificación estratégica, con mayor capacidad para el monitoreo, control, retroalimentación y dirección.

Se recomienda formar comisiones para el estudio de alternativas de reagrupamiento de escuelas profesionales en facultades con el propósito de obtener márgenes en el presupuesto de los recursos ordinarios que puedan ser utilizados para promover la investigación.

Es importante que directivos y docentes de las facultades puedan dar mayor importancia a la preparación y capacitación en aspectos de planificación estratégica, operativa y sistémica por ser necesarios para promover el comportamiento sistémico de las unidades académicas.

#### 4.3 Reflexiones

##### **Planificación estratégica en Latinoamérica**

Con respecto a la planificación estratégica e instituciones educativas para Latinoamérica, podemos afirmar, por lo menos en esta última década, que han venido participando de manera muy activa las organizaciones mundiales como UNESCO, IESALC, CEPAL, entre otras, aumentando esfuerzos latinoamericanos para consensuar estructuras que conlleven a una mejor planificación en universidades estatales, sugiriendo que la estructura de estos planes sea verificada a través de un marco lógico, comprobando y revisando los documentos emitidos, por los ministerios de educación o entes supervisores de las universidades según la estructura del país que corresponda.

En el Perú todas las universidades eran regidas por la asamblea nacional de rectores, hasta la creación de la nueva ley Universitaria, siendo reguladas por la Superintendencia Nacional de Educación Superior y Universitaria (SUNEDU), que pertenece al Ministerio de Educación, con mayor preponderancia a partir del año 2014. Aun así, la planificación a mediano y largo plazo, siguen siendo orientadas por el MEF. Además, las universidades privadas han adoptado estructuras de acuerdo a sus intereses combinándolos con estructuras de universidades nacionales y las directrices del MEF.

En Colombia desde que se ha llevado a cabo la llamada “Revolución educativa”, el Ministerio de Educación ha tomado la batuta de la administración de las universidades, buscando una mejora en su calidad, lo que ha marcado la reestructuración Universitaria nacional, forzando las universidades privadas a brindar calidad, ambos tipos de gestión, emplean herramientas de la planificación estratégica como la metodología FOR, los mapas estratégicos, el Balance Scorecard, entre otros.

Tal es el caso de la Universidad Autónoma de Colombia, que en su plan 2010-2014, establece las siguientes fases: 1) direccionamiento estratégico; 2) despliegue estratégico del plan; 3) instrumentación del plan; 4) ejecución de proyectos elaborados de acuerdo con la prioridad; 5) seguimiento de acciones y feedback. Todos los ejes estratégicos de este plan se identifican con el mapa de procesos internos de la propia universidad, que responden a normas acuerdos reglamentos vigentes. Es así que este diseño de mapa pretende, articular la planeación estratégica con la gestión por procesos.

En Argentina luego de la Reforma universitaria de Córdoba (1918), se crea la Comisión Nacional de evaluación y acreditación Universitaria (CONEAU) interesada en introducir la educación Universitaria a la gestión de calidad, haciendo relevante la planificación estratégica en universidades nacionales y privadas, empleando metodologías de evaluación como el marco lógico y el Balance Scorecard. Se concibe el plan estratégico como un instrumento complejo, diverso y dinámico que permite ordenar, de manera eficaz, transparente y democrática todas las acciones necesarias para consolidar la universidad.

En Venezuela las universidades han adoptado el marco lógico para su planificación estratégica. En la universidad central de Venezuela se considera el plan común de demostración de trabajo conjunto que representa una visión compartida de toda la universidad, es así que todos sus lineamientos están orientados a la flexibilidad curricular, la investigación en pre y posgrado, la plataforma tecnológica, los servicios de apoyo, ambiental, la seguridad e incentivos al personal.

En Bolivia el gobierno de Evo Morales ha sido respetuoso de las sugerencias de las organizaciones internacionales, adoptando el marco lógico para la planificación estratégica en las tres áreas esenciales de toda universidad: Investigación, extensión Universitaria y formación académica. En la universidad de San Simón podemos observar que el proceso de planificación se desarrolla con participación directa de autoridades, docentes, administrativos y estudiantes reafirmando los principios de autonomía, desarrollo crítico y orientación a resultados. Además, en sus planes se emplea la metodología FODA, a partir de diagnósticos estructurados identificando Los pilares estratégicos para la elaboración de futuros planes.

En Brasil el planeamiento estratégico en las universidades es elaborado por la administración Superior, con participación de los responsables de las áreas académicas y administrativas, constituye un instrumento de gestión para direccionar los rumbos de la institución. En la universidad de Brasilia, los elementos principales de la planificación estratégica son: El enfoque, la misión, la visión, los retos estratégicos, objetivos estratégicos, proyectos estratégicos, áreas estratégicas e indicadores. Estos elementos orientan todo el planeamiento institucional en los niveles estratégico, táctico y operacional. El modelo permite un monitoreo y evaluación en Horizontes de evaluación de 5 años integrando los proyectos estratégicos con los intereses de la comunidad interna y externa. Al igual que en Bolivia se emplea también la metodología FODA que permite un mejor análisis sistémico.

En la Universidad Federal de Alagoas, el modelo de planeamiento estratégico institucional, fue concebido a partir de una visión sistémica, buscando garantizar el desarrollo de un proceso de aprendizaje y cambio organizacional, posicionándola como una universidad de excelencia. La participación colectiva es una característica de este modelo, cada plan es debatido y validado por todos los miembros vinculados con la gestión universitaria, docentes, administrativos y estudiantes. El fin principal de esta planeación es formalizar las políticas de



enseñanza, investigación y extensión, agilizando los procesos académicos y de gestión con compromiso con todos los servidores de la universidad.

.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado Oyarce, O. (1990). *Administración de la Educación*. Edit. Supergráfica. E.I.R.L.Lima -Perú.
- Anzola Rojas, S. (1993). *Administración de pequeñas empresas*. Edit. Mc GRAW-HILL. México.
- Asamblea Nacional de Rectores. (2001). *Hacia un lexicón universitario*. ANR.
- Barreto, H. (2002). *Planeamiento Estratégico Sistémico. Una herramienta eficaz para enfrentar el cambio*. Edit. San Marcos, Lima-Perú.
- Bertalanffy, L. (1980). *Teoría general de sistemas: fundamentos, desarrollos, aplicaciones*. Fondo de Cultura Económica. México
- Blanco, Y. (1998). *Normas y Procedimientos de la Auditoria Integral*. Editora Roesga, Santafé de Bogota, Colombia.
- Bobadilla, P. (1998). *Diseño y Evaluación de Proyectos de Desarrollo*. PROYECTO DE APOYO A ONGs.PACT/PERU. Lima, Perú.
- Bosco Lodi, J. (1972). *Administración por Objetivos. Una crítica*. Editora Librería Pioneira, Sao Paulo, Brasil.
- Chase, R. (1993). *Administración de Producción y Operaciones*. Southern California. USA.
- Checkland, P. (1981). *Glossary of Systems Concepts*. Departament of Systems. University of Lancaster. England.
- Chiavenato, I. (1987). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Edit. Mc GRAW-HILL, tercera edición, México.
- Chun Wei, C. (1999). *La organización inteligente*. Oxford University Press México, S.A. México.
- Daft, R. (1998). *Teoría y Diseño Organizacional*. International Thomson Editores, S.A. México.
- De Souza Wahrlich, B. (1971). *Uma Análise das Teorias de Organizacao*. Rio de Janeiro, Fundacao Getulio Vargas, Servico de Publicacoes, 1971, pp. 7-19.
- Fred, D. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. Quinta Edición. Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México.
- Garcia Hoz, V. y Medina, R. (1986). *Organización y Gobierno de Centros Educativos*. Grupo editor Quinto Centenario S.A. Bogota Colombia.

- García Martínez, J. (2001). *Métodos e Investigación Administrativa. Guía de elaboración de tesis*. Edit. TRILLAS. México.D.F.
- Hernández Sampieri, R. (1998). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Interamericana editores, S.A., México. D.F.
- Huanambal, V., Villanueva, V. y Condori, I. (2001). *Planificación aplicada a la gestión estratégica universitaria manual para su formulación desde la perspectiva de unidades estratégicas de gestión*. Edit. Universidad Peruana Cayetano Heredia.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1998). *Administración una Perspectiva Global*. Edit. Mc GRAW-HILL México.
- Lazo Arrasco, J. (2002). *La enseñanza universitaria*. Editorial San Marcos. Lima - Perú.
- Meneses Rivas, Max (1998). *Introducción a la planificación*. Edit. Instituto de Cultura Andina. Lima, Perú.
- Ministerio de Economía y Finanzas (2001). *Planeamiento Estratégico en el Sector Público*. Directiva para la Formulación de los Planes Estratégicos Institucionales 2002-2006. Lima, Perú.
- Mooney, J. (1967). *The Principles of Organization*. Edit. Harper & Bros., New York. USA.
- Murdick, G. (1987). *Análisis de Políticas de Empresa*. Editorial Limusa, México.
- Navas, E. y Guerras, H. (1998). *Strategic Management*. Edit. Mc. Graw Hill . México.
- Pinilla, A. (1982) *Administración de la Educación*, Ediciones Iberoamericanas, Lima.
- Prapid, K. (1977). *The design of Organizations*, Edit. Harcourt Brace Jovanovich, Inc., New York. USA.
- Ramírez Cavaza, César (2002). *La Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas*. Editorial Limusa, México.
- Richard Daft (1998). *Teoría y Diseño Organizacional*. International Thomson Editores, S.A. México.
- Schnarch, A. (1998). *Nuevo Producto Creatividad, Innovación y Marketing*. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. S.A. México.
- Senge, P. (1998). *La quinta disciplina*. Editorial Granica. Barcelona. España.

- Sierra Bravo, R. (2001). *Tesis Doctorales y trabajos de Investigación Científica*. Editorial Paraninfo. Madrid, España.
- Smith L. (1984). *La realidad de la Escuela sin Grados*. Edit. Estrada, Buenos Aires, Argentina.
- Stafford, B. (1969). *Cibernética y Administración Industrial*. Edit. Zahar. Rio de Janeiro. Brasil.
- Stanton, E. y Walker, E. (1999). *Fundamentos de Marketing*. Edición McGraw Hill. México.
- Thompson, A. y Strickland, A. (1998). *Dirección y Administración Estratégicas*. Edit. Mc. GRAW-HILL. México.
- Universidad Nacional del Altiplano. (2000). *Plan Estratégico Institucional 2000-2005*. Viamonte Impresores. S.R.L. Juliaca, Perú.
- Valdez, H. (2001). *Mas allá de la calidad total y las tres "RE"*. Administración y Desarrollo.
- Wahrlich de Souza, B. (1987). *Un Análisis de las Teorías de Organización*. FGV servicio de publicaciones, Brasil.
- Zarate, A. (2001). *Administración de Sistemas Inteligentes*. Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú.

**Otros documentos empleados:**

- Universidad Nacional del Altiplano. Plan Estratégico Institucional 1998-2002.
- Universidad Nacional del Altiplano. Plan de Acción anual 1999.
- Universidad Nacional del Altiplano. Plan de Acción anual 2000.
- Universidad Nacional del Altiplano. Plan de Acción anual 2001.
- Universidad Nacional del Altiplano. Plan de Acción anual 2002.
- Universidad Nacional del Altiplano. Plan de Acción anual 2003.
- Universidad Nacional del Altiplano. Plan de Acción anual 2004.
- Universidad Nacional del Altiplano. Plan de Acción anual 2005.
- Universidad Nacional del Altiplano. Plan Director de Investigación 2000-2005.
- Universidad Nacional del Altiplano. Catálogo General 2000-2005.
- Universidad Nacional Federico Villarreal. Plan Estratégico 2002-2006.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2002). *Planes Estratégicos Institucionales 2002-2006, de las Universidades Nacionales.*

Ministerio de Economía y Finanzas. (2001). *Planeamiento Estratégico para el Sector Público.* Lima, diciembre del 2001.

Asamblea Nacional de Rectores. (1998). Universidad. n°5. dirección general de desarrollo académico. Lima - Perú.

Constitución Política del Perú (1993).

Diccionario de la Real Academia Española Q.W. Editores S.A.C. edición 2005, Lima -Perú.

Zully, A. (2003). *Plan de trabajo institucional. Una herramienta de trabajo para lograr la eficiencia.* Boletín informativo de la Oficina General de Planificación. UNMSM. Año II, Nro. 2, marzo 2003.

---

**Nina Eleonor Vizcarra Herles**

Docente principal de la Universidad Nacional del Altiplano, investigador en ciencias de la educación, currículo, filosofía y pedagogía, interculturalidad, literatura y medioambiente. Post doctor en educación – por la UNICAMP – Brasil. Doctor en Administración por la Universidad Federico Villareal. Doctor en Educación por la Universidad Nacional del Altiplano. Maestría en Gestión Empresarial por la Universidad Nacional del Altiplano y Maestría en Administración Y Gestión Educativa por la Universidad Nacional De San Agustín. Licenciada en Ciencias de la Educación, con Especialidad: Lengua, Literatura, Psicología y Filosofía y Contador Público por la Universidad Nacional Del Altiplano.

**Edwin Guido Boza Condorena**

Profesor principal de la Universidad Nacional del Altiplano. Ingeniero Químico por la Universidad Nacional de San Antonio Abad. Maestro en Tecnología Química por la Universidad Ramon Llull. Maestro en Administración Educativa por la Universidad Inca Garcilaso de La Vega. Maestro en Gestión Pública por la Eucim Business School en Madrid-España. Doctor en Ingeniería Química por la Universidad Estadual de Campinas. Doctor en Administración por la Universidad Nacional Federico Villarreal. Bachiller en Derecho por la Universidad Nacional del Altiplano. Estudios concluidos de Doctorado en Ingeniería de Procesos Químicos en la Universidad Politécnica De Cataluña. Estudios concluidos de Segunda Especialización en Estadística aplicada a la Investigación Científica por la Universidad Peruana Unión.

Este libro se terminó de publicar en la editorial

**Instituto Universitario  
de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú**



ISBN: 978-612-5069-93-1



EDITADA POR INSTITUTO  
UNIVERSITARIO DE  
INNOVACIÓN CIENCIA  
Y TECNOLOGÍA INUDI PERÚ