

Serie Gestión de la Calidad en la Educación Superior Número

1

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA

EDUCACIÓN SUPERIOR

Dra. Andrea Luxton
Comisionada por el
Departamento de Educación de la
Asociación General

2

La *Serie Gestión de la Educación Superior* es producida y editada por el Departamento de Educación de la Asociación General de los Adventistas del Séptimo Día

Copyright © Departamento de Educación de la Asociación General, 2005

Comisión Asesora:

Carlos Archbold, PhD

Director de Educación, División Interamericana

Lisa Beardsley, PhD

Vicerrectora Académica, Loma Linda University, EE.UU.

John Cox, PhD

Rector, Avondale College, Australia

Hollis James, PhD

Directora de Investigación y Planificación Institucional, Southern Adventist University, EE.UU.

Hudson Kibukka, DEd

Director de Educación, División de África Centro-Oriental

Richard Osborn, PhD

Rector, Pacific Union College, EE.UU.

3

Prefacio

Este documento pertenece a una serie producida por el Departamento de Educación de la Asociación General de los Adventistas del Séptimo Día. La serie procura brindar una orientación acerca de los principales temas relacionados con la educación superior y ha sido escrito principalmente para los administradores que trabajan en la educación terciaria.

Una de las funciones del Departamento de Educación de Asociación General es ocuparse de acreditar todas las instituciones educativas operadas por la Iglesia Adventista del Séptimo Día. La Asociación Acreditadora de las Escuelas, Colegios y Universidades Adventistas (AAA) tiene a su cargo esta responsabilidad e identifica en su manual sus expectativas para la operación institucional. Los documentos de esta serie están diseñados para ayudar a

los administradores a mejorar la calidad institucional en línea con las expectativas de la AAA y de las mejores prácticas internacionales.

Cada documento ha sido escrito principalmente por un autor y ha recibido los consejos y aportes de un equipo internacional de lectores. Los documentos sólo están disponibles por medio del Departamento de Educación de la Asociación General.

Garland Dulan, PhD

Director de Educación

Asociación General de los Adventistas del Séptimo Día

4

Contenido

Introducción

PARTE I PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: LOS CONTEXTOS

Definiciones y limitaciones

Los temas

El personal

El rol de la máxima autoridad institucional

Los actores principales

La Comisión General de Planificación

Subcomisiones de la Comisión General de Planificación

Planificación estratégica por unidad

El entorno

PARTE II PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: EL PROCESO

El perfil institucional

Elección del perfil

Declaraciones de misión

Declaración de objetivos

Declaración de visión

Declaración de valores

Relevamiento del entorno

Evaluación y relevamiento interno

5

Evaluación y relevamiento externo

Desarrollo de una estrategia

Elección de los indicadores claves de desempeño

Elección de estrategias generales

Identificación de objetivos y acciones detalladas

Planes y planificación por unidades

Desarrollo de un plan financiero

Implementación del plan

Redacción del plan

Operación y gestión del plan

Comunicación del plan

Cambios al plan

Conclusión

Apéndices

Lista de tareas de la planificación estratégica

Cronogramas y bosquejos de informe

1. Cronograma: Nuevo proceso de planificación estratégica

2. Cronograma: Planificación estratégica anual

3. Informe a la Junta Directiva

Modelos alternativos

Recursos adicionales

6

Introducción

Los textos acerca de la planificación estratégica son numerosos, particularmente en relación con el sector de negocios, y la educación superior a menudo ha empleado el modelo de los negocios en sus enfoques del desarrollo estratégico. Sin embargo, en años más recientes los escritores se han concentrado en las necesidades específicas del ambiente de planificación de la educación superior. Este documento busca capturar la esencia de los debates acerca de la estrategia en la planificación, con el fin de brindar un marco para la planificación de la educación superior que esté de acuerdo con los mejores estándares de práctica internacional.

La *Planificación estratégica en la educación superior* se dividirá en dos partes, con un número de apéndices prácticos.

La **Parte I** proporciona un contexto para la planificación estratégica al considerar definiciones, temas, los individuos y los grupos que participan en la planificación, y la estructura y el entorno institucional que conducen a hacer que este proceso sea efectivo.

La **Parte II** proporciona una guía para un proceso de planificación tradicional, analizando cada elemento y proceso que debe enfrentar una institución al desarrollar e implementar un plan estratégico. **Para los individuos que no tengan experiencia en planificación, sería útil leer esta sección por completo en primer lugar antes de regresar a considerar los conceptos bosquejados en la Parte I.**

Los apéndices incluyen tablas y bosquejos de informes que apoyan el enfoque de planificación tradicional delineado en la Parte II, un procedimiento alternativo de planificación, y referencias adicionales para los lectores que deseen analizar el tema con más profundidad.

Debería notarse que no existe un formato correcto para una planificación estratégica, o un proceso correcto para desarrollar y gestionar la estrategia. Las decisiones en estas dos áreas reflejarán la naturaleza de la institución, su estructura administrativa y muy probablemente el ambiente académico del país. Es importante que una institución local modifique cualquier plan recomendado para adaptarlo a su situación particular. Lo que sigue brinda parámetros generales de un proceso tradicional de planificación estratégica con algunos ejemplos particulares de aplicación que podrían orientar a una institución en el desarrollo de sus propios procesos.

Para los que quieran explorar alternativas menos tradicionales, podrán hallar algunas ideas en el Apéndice C y en algunos de los textos de la sección de Referencias Adicionales del documento.

Es importante notar la diferencia entre la planificación estratégica y la planificación a largo plazo. La planificación a largo plazo tiende a realizar planes y proyecciones futuras basadas en la historia. La planificación estratégica se preocupa más del análisis del entorno con el fin de tomar decisiones de planificación.

7

PARTE I PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: LOS CONTEXTOS

Definiciones y limitaciones

La planificación estratégica se refiere por lo general al proceso que resulta del desarrollo de un plan estratégico. Este plan identifica la dirección futura de una institución y proyecta la dirección a alcanzar.¹

La planificación estratégica es esto, pero también mucho más.

Si en una institución se ha implementado un proceso efectivo de planificación estratégica, debería notarse lo siguiente:

- Una dirección institucional claramente definida y articulada.
- La habilidad institucional de elegir prioridades basadas en la autoevaluación y la comprensión.
- Que los principales entes institucionales conozcan y se sientan dueños de la dirección institucional.
- Una ubicación claramente identificable de la institución dentro del entorno local y eclesiástico (incluyendo el ambiente educativo).
- Apertura institucional al crecimiento y al cambio.
- Habilidad institucional de responder concienzudamente, pero con rapidez, a nuevos desafíos.
- Planes y acciones unificadas, con líneas claras de responsabilidad.
- Sólidos planes financieros y de recursos que apoyan las direcciones estratégicas identificadas.
- Enfoque constante en el plan por parte del líder institucional y todos los entes involucrados.
- Una evaluación eficiente pero efectiva y una estrategia de información.

Si es éste el perfil de una institución, los beneficios de la planificación estratégica serán inmensos. El proceso no sólo dará perspectiva a la institución, sino que también será una excelente herramienta de relaciones públicas ante los organismos externos. Puede ser de ayuda para la gestión efectiva y el establecimiento de prioridades en caso de recursos limitados. Puede fomentar la unidad institucional en torno a estrategias acordadas y brindar un curso de acción claramente definido.

Hay tres tareas principales que dirigen un proceso efectivo de planificación estratégica.

El **pensamiento estratégico** describe de mejor manera la parte del proceso que considera el cuadro completo de una institución e identifica las principales estrategias que

8

proporcionan fortaleza y un centro institucional. Esto incluirá la consideración de los factores externos e internos que inhiben y estimulan el éxito, el cambio y el crecimiento. Tomará en cuenta la misión institucional, las necesidades comunicativas de los diversos organismos y proyectará un camino que permitirá que la planificación se lleve a cabo con efectividad. Podría incluir la identificación de los resultados institucionales deseados, tales como los indicadores claves de desempeño. En términos generales se preocupa por el “mejor encuadre entre la institución, sus recursos y el entorno”.²

La **planificación maestra** es la parte del proceso que va de las estrategias generales a los objetivos y planes de acción detallados. Identifica lo que tiene que pasar, el momento en que tiene que pasar, y quién es el responsable. Considera las opciones para llevar a cabo los blancos identificados y selecciona los más apropiadas. La planificación se interesa también por el refinamiento de los resultados, de manera que sea posible la rendición de cuentas y la evaluación del plan. Los detalles de la planificación podrían llevar a repensar las estrategias, pero por lo general el proceso de planificación apoya el proceso de pensamiento estratégico.

La **administración estratégica** garantiza que los procesos de pensamiento y planificación tienen un impacto en las acciones institucionales. Garantiza que los planes avancen, que tanto los organismos externos como internos sigan siendo conscientes de la dirección institucional y sean informados progresivamente, y de que si se necesitan hacer cambios, se hagan con sensibilidad y eficacia. La administración estratégica también incluye la evaluación de la efectividad del plan y la garantía de que se lleven a cabo las reevaluaciones necesarias de las estrategias.

Básicamente, la administración estratégica garantiza que el plan estratégico se haga realidad y entonces siga siendo un proceso flexible “en vivo” (no un documento fijo sin cambios).

En la práctica, el proceso de planificación estratégica no separa estas tres tareas. A menudo los mismos individuos participan en los tres procesos y a veces al mismo tiempo. Sin embargo, el proceso general de planificación se verá debilitado si alguna de estas tres áreas carece de fortaleza.

Los temas

Como la planificación estratégica ha evolucionado, las razones de su éxito en algunos lugares y su fracaso en otros han sido bien analizadas y algunos autores han considerado esto en relación particular con la educación superior. La sección de lecturas adicionales de este documento identifica algunos de estos textos. Sin embargo, en términos generales, un proceso exitoso de pensamiento, planificación y administración estratégica reconocerá al menos lo siguiente:

²Daniel James Rowley, Herman Lujan y Michael Dolence, *Strategic Change in Colleges and Universities: Planning to Survive and Prosper* (San Francisco: Jossey Bass, 1997), p. 15.

9

El proceso reconocerá que la estrategia y la planificación de los negocios y de la educación superior difieren de varias maneras importantes.

En general, la estrategia y la planificación de los negocios se producen en un ambiente más rígido que en la educación superior. Asimismo, la toma de decisiones tiende a ser más verticalista que en la mayoría de los ambientes educativos. Estas diferencias por lo general significan que en un ambiente de negocios los cambios pueden producirse con más rapidez. Para que la planificación estratégica sea efectiva en la educación superior una institución necesita conocer su dinámica, sus estilos de toma de decisiones y las barreras que dificultan los cambios. Un proceso de planificación estratégica no será efectivo a menos que trabaje dentro del estilo operativo normativo institucional. Esto no significa que una institución debería aceptar su proceso actual de toma de decisiones como el correcto, ya que una prioridad de estrategia podría ser reevaluar los procesos institucionales. Sin embargo, es importante que los individuos que implementen un proceso de planificación estratégica reconozcan que si los planes requieren que se les solicite a los individuos pensar y operar de alguna manera desacostumbrada, será vital una gestión cuidadosa de los cambios para evitar obstáculos innecesarios.

La planificación y el pensamiento estratégico no son lo mismo, pero ambos necesitan estar presentes para que el proceso total tenga éxito.

La planificación demanda ser preciso y detallista. Una institución puede tener un plan que bosqueje la mejor organización del tiempo y del personal para alcanzar los objetivos institucionales. Esto tiene valor, pero en sí mismo no necesariamente incluye el pensamiento estratégico. Como se identificó más arriba, el pensamiento estratégico se centra en el cuadro completo, reconoce los factores internos y externos que influyen en la institución, e identifica los cambios de dirección que mejor colocan a la institución dentro del cuadro general. Los mejores planes se habrán desarrollado sólo después de que el pensamiento estratégico haya identificado las potenciales direcciones futuras, y de que un análisis cuidadoso haya priorizado las que deben ser los puntos destacados en los años siguientes. Tanto el pensamiento estratégico como la planificación detallada son importantes, por lo que un buen equipo (comisión) de planificación estratégica incluirá individuos con habilidades complementarias.

Es crucial que en el proceso de planificación estratégica se halle un equilibrio entre la inclusión y la buena administración del tiempo.

La mayor parte de las instituciones académicas están estructuradas de forma tal que la toma de decisiones, especialmente en el sector académico, es llevada a cabo por cada departamento, facultad/escuela o comisión académica. Si bien es importante garantizar que todo proceso de planificación estratégica mantenga el principio de la autonomía académica, y si bien cuanto más grande sea el nivel de inclusión en la planificación tanto en la institución como en los organismos externos el sentimiento de pertenencia será más amplio, el proceso acordado necesita permitir la movilidad y garantizar que se puedan tomar decisiones. Una institución debe ser capaz de cambiar de dirección en respuesta

10

a los mercados sin verse obstaculizada por un proceso demasiado complejo. Sin embargo, en las instituciones donde los docentes tienen por tradición roles significativos en la toma de decisiones, es importante negociar en primer lugar un buen proceso con la comunidad institucional.

La institución debe desarrollar un clima que esté abierto al cambio y sea sensible al ambiente externo, a la vez que mantiene un sentido claro de misión.

Ser sensibles al ambiente externo no significa que el mercado externo deba controlar la dirección estratégica de la institución. Significa en cambio que una institución que se apoya demasiado en sus formas y tipos de programas tradicionales podría descubrir que pierde su habilidad de operar con eficacia en el mercado de la iglesia y la sociedad. Esto podría requerir que ocasionalmente se repense la misión; sin embargo, el cambio no debería ser una respuesta reactiva al ambiente. Las decisiones siempre deberían ser impulsadas por la misión acordada de la institución.

Una vez que se ha desarrollado un plan, debería ser presentado en forma clara a todos los interesados de manera comprensible.

A pesar de todo el trabajo que implica desarrollar un plan estratégico, su efectividad seguirá siendo limitada a menos que sea comunicado a todos los interesados en una forma simple pero convincente. Esto no significa sólo una presentación, sino una presentación inicial y luego informes regulares para identificar los progresos. Esto ayuda a proporcionar confianza en la institución —que sabe a dónde está yendo y se mueve activamente hacia sus objetivos.

El plan institucional necesita sincronizar con la planificación de la comunidad educativa general del país y con la planificación de la iglesia.

Ninguna institución puede planificar en el vacío. Un análisis cuidadoso le ayudará a la institución a identificar las expectativas y oportunidades del ambiente educativo local que podrían tener un impacto sobre el éxito estratégico. El entorno eclesial brinda también un contexto importante, particularmente cuando la iglesia posee un sólido proceso de planificación propio. De manera ideal, se producirá un flujo abierto de comunicación entre la institución y la administración de la organización eclesial, de manera que la planificación esté coordinada, y donde la iglesia reconocerá y apoyará la estrategia institucional y la institución apoyará los planes eclesiales. Aun cuando la iglesia no tenga muy en claro su planificación, la institución sigue siendo vital para la misión de la iglesia y se necesita el apoyo de la iglesia para que la institución tenga éxito en sus estrategias. De manera que si bien puede preciarse la autonomía institucional, las prioridades de la iglesia en el área pertinente del mundo deberían seguir siendo centrales a la planificación.

11

Todos los procesos de planificación necesitan contar con el apoyo de planes financieros, aunque no necesariamente se encuentren limitados por la situación financiera actual.

Ningún plan estratégico va a funcionar a menos que esté cimentado en la realidad financiera y tenga el apoyo de un plan financiero. Sin embargo, los planes pueden y a menudo deben mirar más allá de la situación financiera presente de una institución. La generación de ingresos llegará a ser en ese caso una parte importante del proceso de pensamiento estratégico y será de ayuda para tomar decisiones en todos los niveles.

El plan institucional general necesita guiar y asistir a los planes de las unidades.

Como el pensamiento creativo y el desarrollo estratégico deberían producirse en muchos niveles institucionales, a menudo es recomendable que en las instituciones de educación superior, las unidades individuales tengan sus propios planes estratégicos o maestros. Sin embargo, a menos que los planes de unidad sean desarrollados dentro de algún tipo de marco, es probable que la institución pierda la dirección general. Por lo tanto, la estrategia y el plan organizacional general (votado por la Junta Directiva) deberían ser desarrollados en primer lugar y deberían proporcionar el impulso principal del desarrollo, el cambio y el crecimiento académicos. Esto hace que el plan institucional sea el centro del desarrollo estratégico y justamente confirma el rol de la autoridad máxima de la institución (presidente, rector, etc.) como el individuo clave responsable de la visión y el pensamiento estratégico (aunque no sea éste el individuo que desarrolla los detalles del plan). Las unidades y los departamentos deberían

entonces sentirse animados a responder al plan general (o debería esperarse que lo hagan), por medio del desarrollo de estrategias y planes enfocados en sus áreas, pero en línea con los impulsos generales de toda la institución.

El plan estratégico y el proceso de planificación deben ser flexibles y permitir los cambios y las respuestas rápidas a las oportunidades externas e internas y a los desafíos.

La aproximación universitaria tradicional a la toma de decisiones en la educación superior posee ventajas definidas en el estímulo de la inclusión y en brindar estabilidad al programa académico de las instituciones. Sin embargo, hay veces cuando una institución necesitará responder a los desafíos o capitalizar las oportunidades con rapidez. La forma de cualquier plan estratégico y el proceso de desarrollo de la estrategia deberían tener en cuenta estas eventualidades. Esto significa disponer de un plan flexible y cierta apertura a una variedad de enfoques en el desarrollo de la estrategia.

El personal

Antes de que comience el proceso de planificación estratégica, es importante identificar quiénes participarán y qué forma. Los tres principios que deben tenerse en cuenta son (a) que el liderazgo de la planificación estratégica necesita provenir de los principales administradores

12

y contar con el apoyo total de la Junta Directiva, (b) que la inclusión es importante, pero no en desmedro del avance del plan y el proceso, y (c) que el plan institucional general debería preceder y orientar a cualquier plan de unidad. En resumen, la cabeza institucional (la máxima autoridad) debería ser el individuo que lidere, comunique y facilite el desarrollo y la implementación de la estrategia institucional. La Junta Directiva debería participar activamente en los puntos clave del desarrollo de la estrategia y en pedir una rendición de cuentas. En términos generales, la participación en la planificación debería abarcar a todos, pero los procesos deberían estar racionalizados y ser eficientes.

El rol de la máxima autoridad institucional

Al ser el principal vocero de la estrategia institucional, la máxima autoridad institucional otorga credibilidad a los planes acordados. Si bien otros individuos podrían ser los líderes en puntos clave del desarrollo y la implementación del proceso, se entiende que la máxima autoridad institucional habla en nombre de toda la institución. Esa persona debería inspirar la confianza en todos los entes involucrados de que la institución cuenta con una dirección clara y de que habrá un seguimiento para garantizar que se alcancen los objetivos acordados para lograr los blancos estratégicos. Como el individuo que habla a favor de la institución ante la Junta Directiva, la cabeza institucional es asimismo responsable de involucrarla en los procesos de planificación, garantizándoles que el plan también sea suyo, y brindándoles informes regulares respecto del proceso.

Los actores principales

Más allá de la autoridad institucional y la Junta Directiva, todos los entes principales de una institución necesitan participar de una u otra manera en el proceso de planificación estratégica. Esto no significa que todos los grupos deberían participar de una comisión de planificación. Significa sí que de alguna manera identificable la información y las ideas deben ser recolectadas periódicamente de los grupos importantes y de que éstas aportarán al proceso de planificación. Los grupos claves, excluyendo la Junta Directiva, son los ex alumnos, la comunidad geográfica local, los representantes eclesiásticos de la institución, el personal docente y no docente y los estudiantes. Las agencias gubernamentales que realizan demandas específicas a la institución no participan directamente en el proceso; sin embargo, sus políticas y expectativas también podrían tener un impacto en las decisiones relacionadas con el proceso estratégico y la naturaleza del documento final.

De todos estos grupos, los que están más involucrados en el proceso serán inevitablemente los que se encuentran en el lugar, particularmente la administración y el personal docente y no docente. Los estudiantes también necesitan tener un rol activo en el proceso de planificación. Si bien a menudo se produce falta de continuidad en la representación de los estudiantes, la voz de ellos debería contar un canal de expresión relevante.

13

Algunas instituciones eligen invitar a un consultor externo para que los ayude en el proceso de planificación o en la redacción del plan. Cuando la administración no está segura de su capacidad de desarrollar estrategias, o cuando la institución enfrenta dificultades particulares, los aportes objetivos externos podrían ser de gran ayuda. Sin embargo, es importante que el individuo o los individuos seleccionados tengan un conocimiento cabal de la dinámica de la educación superior (no sólo de las estrategias de los negocios), que estén dispuestos a facilitar un proceso que refleje verdaderamente el pensamiento de la institución y su Junta Directiva, y que desarrolle un plan en el que los líderes puedan monitorear y administrar por sí solos después que se complete la planificación inicial. Los aportes externos de mayor utilidad podrían darse en áreas particulares de la planificación (tales como desarrollo del capital), y no por lo general en el plan completo. Sin embargo, otro resultado útil de utilizar consultores externos es que pueden ayudar a que una institución piense por fuera de sus parámetros y rutinas usuales.

La Comisión General de Planificación

Sin importar el tamaño de la institución y quiénes sean los principales actores del proceso estratégico, se necesita una comisión general de planificación que impulse y coordine la planificación.

Normalmente, esto estará a cargo de la máxima autoridad de la institución. Sin embargo, éste podría elegir confiar en las fortalezas de otros miembros del equipo administrativo e invitar a uno de ellos a asumir la responsabilidad de la comisión. En ese caso, este proceso debería ser tal que todo documento comunicado aún debería reflejar claramente la visión del rector/presidente de la institución, una visión que puede haber sido moderada por el trabajo de la comisión, y como se ha identificado más arriba, esa cabeza institucional todavía debería ser el principal comunicador del plan.

Los miembros de la comisión general de planificación estratégica deberían buscar reflejar las diversas unidades y entes de la institución. Sin embargo, si la comisión quiere estar activa y ser efectiva será aún más importante seleccionar individuos que puedan aportar las habilidades apropiadas, antes que elegir miembros que representen a los diversos grupos. Esto significa que los miembros deberían ser una mezcla de pensadores y planificadores estratégicos. También necesitarán contar con la confianza de sus grupos pares y ser buenos comunicadores, ya que una de las tareas importantes de cada uno será escuchar a los colegas y realizar buenos aportes. La comisión general de planificación también necesita contar con individuos que puedan hacer que el grupo no deje de tener en cuenta las implicaciones y limitaciones financieras de sus planes emergentes.

La función de la comisión general de planificación estratégica será la de identificar las principales direcciones de la estrategia institucional, de garantizar un que se desarrolle un plan financiero para apoyar cualquier estrategia recomendada, de facilitar el

14

proceso de planificación estratégica y de garantizar que los buenos procesos de gestión estén en su lugar de manera de mantener actualizados los planes y una parte activa de la vida institucional. En una institución pequeña, la comisión general podría ser la única comisión. En instituciones más grandes, podría solicitar que subcomisiones trabajen en diversos aspectos del plan y presenten informes al grupo central. Asimismo decidirá de qué manera el plan institucional se relacionará con los planes de unidad y cómo se comunicarán todas las decisiones de planificación. La comisión general será una comisión continua, que recibirá información actualizada de diversos entes y que recomendará cambios en la dirección del plan según sea necesario.

La siguiente lista identifica el posible rol de la comisión general en relación con las funciones de planificación analizadas en la Parte II de este documento:

- Perfil de la institución y declaración de misión (la comisión general lo prepara y lo recomienda a la administración y a la Junta Directiva).
- Evaluación y relevamiento interno y externo (la comisión general en los temas institucionales generales, con posible asesoramiento de las subcomisiones de especialistas. Los planes de unidad pueden realizar sus evaluaciones y relevamientos).
- Indicadores Claves de Desempeño (la comisión general, con posible asesoramiento de las subcomisiones de especialistas. Recomendaciones a la administración y a la Junta Directiva).
- Estrategias generales (la comisión general las recomienda a la administración y a la Junta Directiva).
- Desarrollo de objetivos más detallados, identificación de acciones y redacción del plan (comisión general o recomendaciones de las subcomisiones a la comisión general).
- Plan financiero (comisión general o subcomisiones de especialistas; efectúa recomendaciones a la administración y a la Junta Directiva).
- Planes por unidad (desarrollados a nivel de unidad; se informan a la comisión general).
- Comunicación del plan (facilitado por la comisión general).
- Operación y gestión del plan (facilitado por la comisión general).
- Cambios al plan (comisión central, con posible asesoramiento de las subcomisiones de especialistas.

Recomendaciones según corresponda a la administración y a la Junta Directiva).

Subcomisiones de la Comisión General de Planificación

Cuando una institución solicita que haya subcomisiones que asesoren en áreas de planificación estratégica, éstas se relacionarán normalmente con las principales áreas del plan. Por ejemplo, podrían conformarse las siguientes subcomisiones:

- Académica: asesoramiento de todo lo relacionado con lo académico y el personal docente.
- Vida estudiantil: refleja particularmente el enfoque que las instituciones adventistas dan a la experiencia estudiantil.
- Vida espiritual: este grupo podría desarrollar el

15

Si la utilización del personal y las comisiones de planificación garantizan un proceso que sea lo suficientemente estratégico, inclusivo, racionalizado y detallado como para permitir que se produzca un crecimiento y cambio saludables, entonces la estructura funcionará.

plan maestro total institucional y de garantizar que esté arraigado en el plan institucional general.

- Matrícula: se ocupará de la retención y captación de los estudiantes, y de la promoción.
- Recursos: responsable de temas relacionados con las finanzas y el capital, y de garantizar de que haya un plan financiero que apoye las direcciones estratégicas votadas para la institución.

Cuando existen tales comisiones su responsabilidad será la de recomendar refinamientos de las principales estrategias institucionales y de los indicadores claves de desempeño identificados por la comisión principal, y de desarrollar planes más detallados para implementar las estrategias generales.

Por ejemplo, la comisión general podría identificar una estrategia que anticipe un crecimiento de 50% en la matrícula para los próximos 5 años. Podría establecer un indicador de desempeño (vea la Parte II) adicional de que, en línea con el enfoque de la misión institucional, el 80% de todos los estudiantes de la institución deberían ser adventistas del séptimo día. La comisión de gestión de la matrícula sería entonces la responsable de identificar cómo se podrían alcanzar esos blancos, o si siente que estos son inalcanzables, de realizar las recomendaciones correspondientes a la comisión general. Entre las estrategias pueden estar la recolección de fondos para becas de grupos específicos, y el relanzamiento de las estrategias de promoción y captación para concentrarse en nuevos mercados. El grupo podría descubrir que con el nivel deseado de incremento de estudiantes, será un problema encontrar alojamiento para los estudiantes solteros más jóvenes. En consecuencia, la comisión podría recomendar una estrategia para concentrarse de manera particular en el mercado de alumnos mayores.

La subcomisión de recursos podría tener un desafío completamente diferente. Una de las acciones estratégicas elegidas por la comisión general podría ser incrementar la utilización de tecnología en la institución. Esto podría verse apoyado por un indicador clave de desempeño que implica elevar la proporción de computadoras para los estudiantes en los laboratorios de 1:20 a 1:10 en un período de cinco años. La comisión de recursos será responsable de identificar el costo de implementar esta estrategia y de recomendar las acciones necesarias para conseguir el resultado deseado. Esto podría tener un impacto sobre la utilización de los recursos en otras áreas, podría requerir el desarrollo de uno o más nuevos centros informáticos y podría tener un impacto sobre los proyectos elegidos en la recolección de fondos. Todos estos temas podrían ser parte de las responsabilidades de la subcomisión de recursos.

16

Si se va a utilizar subcomisiones y se espera que éstas sean de ayuda será necesario establecer un buen diálogo entre la comisión general y las subcomisiones. La ventaja de este proceso será evitar la duplicación de personal en la comisión general. La subcomisión puede concentrarse en su área específica, mientras que la comisión general puede limitarse a considerar el cuadro completo.

La comisión general podría también invitar a las subcomisiones a que sean responsables de la gestión primaria de ciertas secciones del plan una vez que el plan total haya sido aprobado y de recomendar actualizaciones y cambios según fuera apropiado.

Planificación estratégica de unidades

Otra manera de delegar responsabilidades en la planificación implica involucrar a las unidades de la institución en una planificación más localizada. Si bien las subcomisiones tienen un vínculo más estrecho con la comisión general, la planificación por unidades puede tener una mayor influencia a nivel de unidades.

La decisión acerca de qué planes de unidades serán desarrollados o no dependerá en gran medida del tamaño de la institución y de la estructura organizacional. Las áreas más obvias de la planificación de unidades serán las divisiones académicas, las escuelas/facultades o departamentos. Esto permitirá la autonomía esperada del personal docente al decidir las estrategias de sus áreas y del programa académico en general. La institución podría querer contar con un plan maestro académico, que sea desarrollado por la misma subcomisión académica que se relaciona con la comisión general. En ese caso, los departamentos y otras unidades académicas deberían aún identificar los objetivos y los medios de alcanzarlos. Si embargo, el plan general de la unidad académica apuntaría a unir los principales enfoques y garantizar que los principales impulsos estratégicos de la organización y los planes de los departamentos estén orientados en la misma dirección. Esto podría traducirse en un proceso bien enfocado y comparativamente acoplado, a la vez que dé lugar a la iniciativa y creatividad en todos los niveles. Algunas instituciones, sin embargo, podrían considerar que un proceso tal ejerce demasiado control sobre los departamentos, y quisieran que los procesos de planificación se relacionaran de manera más flexible. Asimismo, en las instituciones pequeñas el proceso recomendado podría ser demasiado complejo. En ese caso, la planificación podría darse en una comisión académica, o cuando se ofrecen pocas carreras/programas, sólo a nivel de planificación general. Una vez más, el proceso seleccionado debe funcionar para la institución específica.

Otras áreas donde los planes por unidad podrían ser de gran importancia son las de recolección de fondos y desarrollo institucional, y cuando no hay subcomisiones que cubran estas áreas, promoción y matriculación, y desarrollo de infraestructura y capital. Cuando se lleva a cabo la planificación por unidad, sin embargo, un factor sigue siendo vital. Si bien un plan de unidad tiene cierto nivel de autonomía, siempre debería apoyar, y de hecho no actuar en contra, del plan general.

A continuación se brinda un ejemplo de cómo podría funcionar esta estructura:

17

Comisión de Planificación General Estratégica

Subcomisión Académica

Planes de Unidad por Departamento

Subcomisión de Gestión de la Matriculación

Subcomisión de Recursos

Subcomisión de Asuntos Estudiantiles

Vida estudiantil (Plan de unidad)

Plan Maestro Espiritual (Plan de Unidad)

En este plan, este sería el caso:

- Esta es una gran institución que quiere utilizar las habilidades de su personal docente y no docente y de sus estudiantes por medio de una delegación de responsabilidades por partes desde el plan general a un número de subcomisiones. Sin embargo, todas éstas aún se reportan directamente (línea gruesa) a la Comisión General de Planificación y esa comisión tiene el derecho final de actuar.
- Se prevén también unos pocos planes por unidad. Estos serán desarrollados por grupos que tienen algún tipo de autonomía individual, aunque los planes todavía estarán vinculados de manera flexible con el plan general (líneas de puntos). En este caso los grupos de planificación desarrollarán planes de unidad para los departamentos académicos, la vida estudiantil, y la vida espiritual.

El bosquejo de planificación será diferente para cada institución; sin embargo, ¿qué es lo que determinará si funciona la estructura acordada?

En términos generales, si la utilización del personal y las comisiones de planificación garantizan un proceso que sea lo suficientemente estratégico, inclusivo, racionalizado y detallado como para permitir que se produzca un crecimiento y cambio saludables, entonces la estructura funcionará.

18

Planificación estratégica: El entorno

¿Qué entorno garantizará entonces que el proceso de planificación estratégica sea efectivo?

De manera simple, lo que se necesita es un ambiente caracterizado por la inclusión, la transparencia, la rendición de cuentas, por líneas claras de comunicación y por la decisión. Añada a esto la visión de los principales líderes y tendrá entonces todas las probabilidades de que el proceso de planificación tenga éxito.

19

PARTE II PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: EL PROCESO

En términos generales, el proceso de planificación estratégica puede ser dividido en las áreas de perfil institucional, relevamiento del entorno, desarrollo de estrategia, e implementación del plan. Estas tres áreas cubren las tres áreas de planificación estratégica identificadas en la Parte I: el pensamiento estratégico, la planificación estratégica y la administración estratégica. Si bien los medios exactos de gestionar el proceso pueden variar de institución en institución, a continuación se presenta un enfoque genérico que puede ser adaptado según sea necesario a las situaciones específicas.

El perfil institucional

Tres de las preguntas más importantes de todo proceso de planificación estratégica son: “¿Quiénes somos?” “¿Quiénes son nuestros clientes?” “¿Qué queremos ser?” Las respuestas a estos interrogantes permiten que se tomen decisiones básicas respecto de un perfil institucional. También llevan a la formulación de las declaraciones de misión, las declaraciones de visión, los objetivos institucionales y las declaraciones de valores institucionales, todos los cuales ayudan a definir el perfil institucional.

Todo perfil institucional opera en el presente y mira hacia el futuro. De manera que una institución puede decir quién es en el presente, y por lo general tiene una declaración de misión y objetivos institucionales de algún tipo para apoyar ese perfil (las declaraciones de visión y las declaraciones de valores institucionales están presentes de manera irregular). En conjunto, éstas deberían responder las preguntas: “¿Quiénes somos?” “¿Quiénes son *ahora* nuestros clientes?” El primer paso de planificación estratégica es por lo tanto preguntar si el perfil resultante y las declaraciones que lo apoyan son los adecuados. Si las preguntas cambian a “¿quiénes queremos ser?”, y “¿quiénes deberían ser nuestros futuros clientes?”, ¿serían iguales las respuestas? Si esto es así, el proceso de planificación puede avanzar hacia el siguiente paso. Por el contrario, se necesitan tomar decisiones conscientes acerca de cómo

expresar los deseos del futuro y entonces utilizarlos como la base del establecimiento de estrategias institucionales. Este es el proceso de creación del perfil institucional.

Elección de un perfil

Un perfil institucional es básicamente descriptivo. Algunos elementos de un perfil están fijos (donde se sitúa una institución, por ejemplo, o su afiliación a la Iglesia Adventista. Otras características a menudo son fijadas por la tradición, tales como el rol primario de una institución que es preparar estudiantes para servir a la Iglesia Adventista, o preparar estudiantes para el servicio en la medicina, o los negocios, o una amplia gama de profesiones.

Estas características están abiertas al cambio, si bien sólo después de un diálogo considerable con los diferentes entes involucrados.

Existen otras descripciones sin embargo que son asimismo importantes para la elección de un perfil institucional.

¿Quiénes ve la institución como su mercado? ¿Quiénes son sus

20

estudiantes (composición cultural, de edad, proporción entre sexos, afiliación religiosa, estado civil)? ¿Qué docentes tiene (composición cultural, proporción entre sexos, calificaciones, balance de edad)? ¿Qué tamaño tiene la institución? ¿Piensa mantener el mismo perfil de estudiantes y docentes? ¿Cuál es el tamaño óptimo de la institución? ¿Y qué en cuanto al nivel en el que opera? ¿Es sólo una institución con carreras/programas de grado? ¿Tiene grado y posgrado? ¿Se ve a sí misma como una institución de humanidades? ¿Se interesa por las calificaciones profesionales? ¿Desea cambiar su nivel de operación? ¿Es sólo una institución de enseñanza, con algo de investigación? ¿Se desea algún cambio en el equilibrio entre enseñanza e investigación?

Una institución puede poseer un perfil descriptivo en el presente, pero planear un perfil futuro un tanto diferente (aunque también descriptivo).

La elección consciente de un perfil institucional debería preceder a todas las demás actividades de planificación.

Análisis estratégicos posteriores podrían indicar que es necesario repensar el perfil acordado si fuera necesario. Si embargo, sea cual fuere el perfil acordado (tanto presente como futuro), éste debería controlar el proceso de planificación restante, y debido a la importancia central de esta tarea, la Junta Directiva, e idealmente la organización administrativa eclesiástica, deberían participar activamente en el proceso.

¿Por qué es tan importante el perfil? Un ejemplo: suponga que la institución A tiene actualmente 700 estudiantes.

Esto difiere mucho de la que tiene 2.000. Si la institución A decide que piensa que el mercado y el entorno es tal que su institución podría expandirse hasta tener 2.000 estudiantes a la vez que mantiene los demás elementos de su perfil que considera importantes (por ejemplo, los perfiles de los estudiantes y docentes), entonces puede llevar adelante el cambio planificado. Esto tendrá un impacto inmediato en la estrategia institucional de todas las áreas, pero si es planificado con cuidado el cambio puede realizarse con éxito. Si embargo, si la institución B decide hacer el mismo cambio pero no ha elegido conscientemente su perfil, podría crecer sin poder administrar el cambio. Otros aspectos importantes del perfil institucional podrían entonces recibir el impacto por descarte y la misión institucional podría verse seriamente comprometida.

Declaraciones de misión

Las declaraciones de misión se ocupan de la identidad presente de una institución y son por lo general lo suficientemente amplias en su enfoque que los cambios planificados del perfil institucional podrían no significar que se necesite reescribir la declaración de misión. Aun si los cambios son significativos pero se encuentran en el futuro, una declaración de misión por lo general seguirá siendo la misma, mientras que la declaración de visión (vea más abajo) puede identificar la dirección futura.

Una declaración de misión **no** debe ser cambiada muy a menudo. Sin embargo, es bueno revisarla con regularidad para asegurarse de que identifica con exactitud el corazón y el centro de una institución, y de que es recordada. Los cambios en las declaraciones

21

de misión a menudo buscan hacerlas más exactas, y no se producen porque la misión en sí haya cambiado.

¿Qué hace entonces a una buena declaración de misión?

De manera sucinta, una declaración de misión efectiva puede ser recordada y repetida con facilidad. No tiene que decir todo, ya que los objetivos institucionales brindarán más detalles. Todo lo que se necesita es una o dos oraciones.

Se enfoca hacia **qué** es la institución, **a quién** sirve y **cómo** logra sus fines. En otras palabras, a la declaración de misión le importan la **identidad**, el **contexto** y los **procesos**.

Se construirá sobre el perfil institucional presente.

Por ejemplo, al revisar o reescribir una declaración de misión basada en el perfil institucional acordado, el grupo de planificación podría concluir que los siguientes son los elementos centrales que deberían incluirse:

- La institución es adventista, y sirve principalmente a los entes de la iglesia.

- Su intención primordial es preparar ministros para ser empleados por la iglesia.
 - Las características de su proceso educativo son la calidad, la importancia práctica y la interacción personal. En cambio, en otra situación, el grupo podría decidir que los elementos centrales son:
 - Es una institución adventista, que sirve a todos los organismos.
 - Su atención primaria es brindar una educación de grado en las humanidades y fomentar un compromiso espiritual personal.
 - Su enfoque educativo es preparar a los estudiantes para el mercado laboral de manera que adquieran destrezas y tengan una actitud positiva hacia el trabajo y el servicio por los demás.
 - El proceso educativo se enfoca en la calidad, el servicio y el desarrollo de la madurez espiritual.
- Una vez que se han decidido cuáles son los elementos centrales, se necesita combinarlos y escribirlos de manera simple y coherente. Los estudiantes deberían ser capaces de conocer la declaración y repetirla. Lo mismo se aplica a los miembros de la Junta Directiva.⁴

Todas las declaraciones de misión deberían ser aprobadas y votadas por la Junta Directiva.

Las instituciones de educación superior han estado desarrollando declaraciones de misión por mucho más tiempo del que han utilizado para desarrollar planes estratégicos. Esto significa que existen muchos buenos ejemplos de declaraciones de misión. Estos pueden verse fácilmente ingresando a los sitios web de los colegios y universidades. Una discusión de algunas declaraciones de otras instituciones seleccionadas puede ser un comienzo útil para un análisis acerca de cómo desarrollar o cambiar una declaración de misión.

En algunos ambientes, se está tornando común la “frase de marca”, y en el futuro declaraciones tales puede que sean consideradas más importantes para una institución que el contar con una declaración de misión efectiva. La frase de marca prefiere una muy breve declaración acerca de la identidad, un tipo de eslogan, y puede ser recordada con facilidad. Por ejemplo, la “declaración de misión” de Loma Linda University “Hacer completos a los hombres” constituye una efectiva frase de marca.

22

Declaración de objetivos

La declaración institucional de objetivos también responde al perfil institucional actual y debería proporcionar más detalles de los que pueden darse en la declaración de misión. Debido a que los objetivos brindan más detalles, será necesario revisarlos y ajustarlos con más regularidad que la declaración de misión. Las revisiones también deberían considerar si la categorización y presentación de objetivos son efectivas tanto para ayudar a otros a entender la institución como para brindar un marco amplio dentro del cual la institución puede tomar decisiones y evaluarse. Por ejemplo, se pueden expresar los objetivos en términos de resultados deseados para los estudiantes, redactados bajo las categorías usuales de aspectos físicos, mentales, sociales y espirituales, pero se pueden desarrollar otras categorías, tal como la estética. Pueden crearse también al observar a los diversos entes de la institución. En este caso, podrían estar encabezados por la Iglesia Adventista, la comunidad local, los estudiantes, el personal docente y no docente, y los ex alumnos.

Declaración de visión

Una declaración de visión difiere de una declaración de misión en que brinda una expresión breve respecto de lo que la institución *desea* ser, a quiénes *desea* servir y de cómo *procura* alcanzarlo. En otras palabras, se centra en el perfil institucional deseado para el futuro. Al igual que con la declaración de misión, aún se interesa por la identidad, el contexto y el proceso. El proceso encerrará las intenciones para el presente y los próximos años inmediatos, pero la identidad y el contexto están en el futuro. En realidad, puede que esa identidad y contexto deseados no sean muy diferentes de los presentes, pero podría haber diferencias claves. Por ejemplo, una institución podría enfocarse en el presente en la educación profesional de grado. Podría procurar ubicarse como una institución “diferente”, al ofrecer una gama más amplia de programas de grado y de posgrado a un grupo más amplio. Esto tendrá un impacto un tanto significativo sobre la identidad y el contexto. No todas las instituciones poseen declaraciones de visión. Si el desarrollo de una declaración de visión ayuda a que la institución se comunique y concentre en su futuro deseado, entonces éste es un proceso útil y la declaración resultante resultará de ayuda. Podría resultar especialmente útil en momentos de grandes cambios anticipados.

Declaración de valores

El elemento final a considerar dentro del perfil institucional es la declaración institucional de valores. Esto difiere de las declaraciones de misión, visión y de objetivos ya que no se relaciona con lo que la institución hace o planea hacer, sino con lo que la institución **es** o **planea ser**. Una declaración de valores identificará los valores claves que reflejan la cultura institucional deseada. Ejemplos de tales valores podrían ser el servicio, la seguridad, la compasión, el compromiso, la inclusión, la honestidad y la excelencia. La identificación de los valores claves y de cómo estos se verán

23

en la práctica constituye en sí mismo un ejercicio útil. Ayuda a los involucrados en la discusión a pasar de “lo que hacemos” a “lo que somos”. Es bueno que este diálogo comience con el personal docente y no docente, para

involucrar a los demás entes más adelante. Tanto los aportes de los estudiantes como los externos pueden resultar de particular ayuda para reflejar cuán bien la institución está “siendo” lo que indican los valores claves que debería ser. ¿En qué lugar de la planificación estratégica encaja esta declaración de valores? Quizá su rol más importante sea el de ayudar tanto a los entes internos como externos a que evalúen la institución actual, una herramienta para alimentar el análisis que se presenta en la siguiente sección de este documento.

La identificación de los valores institucionales podría ser también de utilidad para la captación de estudiantes, para los materiales de promoción institucional y las relaciones públicas en general.

En términos generales, todos los aspectos del perfil institucional proporcionan un contexto acordado para la planificación. Si bien puede que no se hagan cambios a menudo, una revisión por parte de todos los grupos e individuos claves de una institución de todos los elementos identificados más arriba garantiza un acuerdo y un sentido amplio de posesión de las presuposiciones respecto de la estrategia a construir.

Relevamiento institucional

Además de establecer el perfil de la institución, otra de las primeras tareas vitales de un grupo de planificación es evaluar dónde se encuentra la institución en relación con su ambiente y sus ideales.⁵ Esto requiere una evaluación honesta y minuciosa tanto de las operaciones internas como de las presiones externas sobre la institución. Un análisis de SWOT (ver más abajo) sigue siendo una de las maneras más efectivas de administrar este proceso de evaluación. Un análisis puede ser de utilidad en diversos momentos a lo largo del proceso de planificación estratégica, y si existen subcomisiones o comisiones de planificación estratégica de unidades, se puede invitar a estos grupos para que hagan gran parte del análisis de la comisión central. Esta es un área en la que se puede solicitar los aportes de la Junta Directiva y de los demás organismos. Decidir quién está involucrado en la evaluación es una decisión institucional. No importa cómo se lleve a cabo el proceso, los resultados deberían estar disponibles a comienzos del proceso de planificación.

SWOT son las siglas inglesas de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Por lo general, se consideran las “Fortalezas” y las “Debilidades” en relación con el ambiente interno, y las “Oportunidades” y “Amenazas” responden a las realidades del ambiente externo.

⁵ Es artificial sugerir que un proceso de planificación es precisamente lineal. En la práctica, el desarrollo del perfil institucional y el relevamiento del entorno tienen un impacto mutuo de manera más inmediata que lo que indica este bosquejo. Sin embargo, en términos generales, el desarrollo del perfil precede al relevamiento.

24

Evaluación y relevamiento interno

La evaluación y el relevamiento interno es por lo general más fácil de administrar que los procesos externos, aunque la institución necesita ser honesta consigo misma. ¿Cuáles son sus fortalezas? ¿Cuáles son sus debilidades? Cuanto más amplios sean los aportes, mejor es. Los estudiantes pueden ayudar efectivamente en este proceso. Si bien no todas las respuestas serán inmediatamente útiles para la planificación, el pedir al personal docente y no docente y a los estudiantes que identifiquen las cinco principales fortalezas y debilidades de la institución producirá una amplia gama de opiniones. De todas las respuestas conseguidas las 15 ó 20 más repetidas pueden ser enviadas a los encargados la planificación. O también, se les puede pedir a grupos específicos del personal y los estudiantes que juntos elaboren una lista de fortalezas y debilidades, donde como grupo establezcan un orden de importancia. Existen muchas maneras de recolectar la información; la comisión de planificación estratégica necesita decidir cuál es la mejor forma de garantizar respuestas honestas y sensatas.

Evaluación y relevamiento externo

Reunir la información necesaria para identificar las oportunidades y amenazas institucionales que reciben influencia externa requerirá tiempo y esfuerzo adicionales. Las influencias externas más probables serán la iglesia local y la situación de la iglesia en general; otras instituciones adventistas hermanas; el ambiente educativo local y la potencial competencia en el país; el entorno financiero y político local y del país (y el entorno potencial); las necesidades y restricciones del mercado laboral; y la situación política y financiera internacional (en caso de que la institución dependa de un mercado internacional o del sostén financiero internacional). En situaciones individuales, en adición a estos se podrían identificarse otros factores importantes.

Es aquí donde resultará útil utilizar la especialización de diversos individuos o grupos tanto en la institución como fuera de ella. Será importante que la comisión general de planificación estratégica adquiera una comprensión acabada de las situaciones reales que están influenciando y que probablemente tendrán una influencia sobre la institución. Sólo entonces ese grupo puede decidir cuáles son las oportunidades y amenazas externas que debe enfrentar la institución. Una vez más, para el proceso de planificación será más que suficiente seleccionar de 15 a 20 de las declaraciones más importantes de cada categoría. Esta información será utilizada mayormente por la comisión; el análisis de SWOT no necesita ser parte de ningún documento final.

Desarrollo de la estrategia

Juntos, el desarrollo del perfil institucional y el relevamiento del entorno proporcionan el fundamento de la toma de decisiones específicas acerca de las estrategias y la planificación. ¿Qué le sigue? Algunos aducirían elegir los Indicadores Claves de Desempeño (ICDs); otros indican que en primer lugar deberían elegirse estrategias generales. En realidad,

25

los dos siguientes procesos identificados se relacionarán unos con otros, sin importar por cuál se comience. Juntos llevan a identificar los objetivos y las acciones detalladas, la tercera sección del “Desarrollo de la estrategia”. Los planes de unidad y los planes financieros responderán directamente entonces tanto a los ICDs y a las estrategias generales, como a los objetivos y acciones más detalladas que figurarán en el plan estratégico central.

Elección de los Indicadores Claves de Desempeño

Los Indicadores Claves de Desempeño (ICDs) identifican los blancos institucionales que, de alcanzarse, reflejarán las fortalezas institucionales. Por definición, son cuantificables y mensurables.

No todos los planes estratégicos o procesos de planificación utilizan los ICDs como base de la estrategia y la planificación. Sin embargo, la identificación de tales indicadores puede ser de ayuda para todo el proceso de planificación estratégica de las siguientes maneras:

- Brindan a los planificadores estratégicos una lista de resultados concretos, que pueden ayudar a sentar las bases de nuevas estrategias.
- Otorgan criterios mensurables al proceso de planificación que permiten una clara evaluación de las estrategias y planes.
- Cuando los gobiernos también les piden a las instituciones que se reúnan y respondan a los indicadores de desempeño, los ICDs del gobierno y los de la institución pueden funcionar juntos de manera de dar uniformidad a los procedimientos de planificación y registro.

Los ICDs no deberían controlar el proceso de planificación estratégica; sin embargo, brindan una base de expectativas y deberían ser tan precisos como fuera posible de manera de garantizar la integridad del plan. Algunos ICDs serán identificados por medio de la elaboración del perfil institucional, tales como los porcentajes de docentes y alumnos adventistas. Algunos serán creados en respuesta al relevamiento externo e interno. El relevamiento externo identificará las expectativas del gobierno (por ejemplo, el 60% de los cursos/ asignaturas deben ser del área de ciencias), y las expectativas de la iglesia (la iglesia necesita contar con un mínimo de 20 nuevos graduados en educación y 15 en teología por año para suplir las necesidades actuales). Por otro lado, la evaluación interna de las fortalezas y debilidades institucionales podría identificar que si bien algunos departamentos están obteniendo buenos resultados en los exámenes profesionales externos, otros no. Un ICD podría identificar el porcentaje deseado de aprobados o distinciones en los exámenes externos. El porcentaje de docentes con estudios doctorales podría ser otro ICD; el total de donaciones dividido por el número de estudiantes podría ser otro, o quizá el porcentaje de aranceles que son cubiertos por medio de becas. Otro útil ICD podría ser la proporción docente-estudiante, así como el tamaño de la clase promedio. Los resultados del aprendizaje estudiantil y la efectividad educativa deberían constituir un grupo específico de ICDs. Esto podría incluir el número de admitidos en la escuela de posgrado, o el porcentaje de graduados que son contratados dentro del año de

26

finalización de sus estudios.

Algunos ICDs podrían ya haberse alcanzado con regularidad. Esto es bueno, y aun así deberían figurar en la lista. Otros podrían no estar alcanzándose. En estos habrá que concentrarse al decidir la estrategia futura. Y las estrategias para alcanzar las expectativas de los ICDs pueden ser de largo alcance. Por ejemplo, los ICDs financieros, tales como los porcentajes de becas, la proporción docente-estudiante y aun los resultados externos se relacionan con la promoción y la matriculación. En consecuencia, para alcanzar los ICDs, se necesita pensar lo suficiente en las estrategias de gestión de la matriculación.

El desarrollo de los ICDs no siempre es fácil. Algunos pueden ser fijados por las expectativas reglamentarias de la iglesia o el gobierno. Sin embargo, a menudo son el resultado de promedios de referencia de otras instituciones similares. Los ICDs por lo general contienen una clara medición, ya sea en porcentajes, cifras totales, etc. Sin embargo, no siempre es fácil añadir una medición a todos los temas, especialmente a los relacionados con la calidad. Por ejemplo, puede que sea el deseo institucional mejorar la variedad de programas espirituales o elevar la calidad percibida de la enseñanza en el programa de idiomas.

Estos son en sí mismos muy generales para ser ICDs. Sin embargo, un ICD podría identificar la tasa promedio deseada de satisfacción de los estudiantes que completan los cuestionarios de evaluación docente en todas las disciplinas, y podría identificar un porcentaje deseado de respuestas positivas a cada área de una encuesta anual acerca de la vida espiritual. Se pueden también desarrollar otros modelos alternativos para ayudar a las instituciones a crear un sólido marco de planificación y evaluación. Sin embargo, esto no proporcionará el mismo nivel de

especificidad en las mediciones, lo que a su vez torna más difícil establecer objetivos futuros para mejorar el desempeño institucional.

Elección de estrategias generales

Como ya se ha identificado, habrá una estrecha correlación entre la elección de estrategias generales y decisiones relacionadas con los ICDs. Sin embargo, aunque el perfil institucional, las declaraciones institucionales de identidad (declaraciones de misión, etc.) y los ICDs en gran parte seguirán siendo los mismos a lo largo del tiempo, la institución verá más cambios en la identificación de las estrategias claves. Puede que sean las mismas durante, digamos, cinco años, pero a veces ni siquiera esto es así. En términos simples, las estrategias deberían responder a la brecha entre la situación actual y los resultados deseados de la institución (identificados en ICDs o de alguna otra forma).

El desarrollo y la elección de las estrategias claves requieren un elevado nivel de creatividad. Una realidad importante que debe recordarse es que puede haber muchas estrategias que podrían responder a una necesidad o deseo específico, mientras que otras podrían responder a más de un área identificada.

El otro importante punto que debe recordarse es que en esta instancia del proceso el énfasis se limita a las “estrategias generales”. En total éstas no deberían ser más de cinco o seis. Por ejemplo una estrategia típica sólo podría expresar: “Elevar el

27

perfil profesional de los docentes”. En la práctica esto podría referirse a una combinación de necesidades identificadas de crecimiento: calificación docente, investigaciones, habilidades pedagógicas, salarios docentes, integración de fe-enseñanza. Las estrategias más detalladas apuntarán a las áreas de preocupación específicas. Al comienzo, sin embargo, se apunta a identificar meramente el área principal. Aun así, para los fines de análisis con la Junta Directiva y los demás organismos, es importante identificar por qué se ha seleccionado una estrategia y las áreas de necesidades identificadas a las que podría responder.

¿Por qué se debería elegir eventualmente una estrategia por sobre otra? Algunos autores del tema recomiendan una variedad de tablas que pueden ser utilizadas para ponderar las fortalezas comparativas de las diversas estrategias. (Vea las recomendaciones de lecturas adicionales). En general, sin embargo, se pueden tomar decisiones efectivas con menos formalidades. Las tres preguntas más importantes son: ¿Qué áreas de necesidad pueden suplirse al aplicar esta estrategia? ¿Cuál es la probabilidad de que tengamos éxito en implementarla? ¿Podemos cubrir los costos (financieros y humanos) de la estrategia? Un análisis de esta naturaleza debería llevar a un consenso respecto de las alrededor de cinco estrategias de prioridad inmediata. Esto por supuesto no significa que no se puedan hacer cambios y desarrollos administrativos continuos en otras áreas, sino que éstas van a ser las áreas de enfoque institucional.

A esta altura, se debería solicitar una vez más a la Junta Directiva que actúe oficialmente. Para entonces habrán participado en el desarrollo del perfil institucional y el desarrollo de declaraciones institucionales de identidad. Ahora la institución querrá que apoyen las decisiones respecto de los ICDs y las principales estrategias. A partir de este momento será en gran medida responsabilidad de la administración institucional garantizar el desarrollo del plan más detallado y de su administración. Sin embargo, es responsabilidad de la Junta Directiva participar activamente en las decisiones tomadas en esta fase.

Identificación de los objetivos y acciones detalladas

Una vez que se han identificado y acordado las principales estrategias (blancos), comienza el trabajo más específico. Las preguntas que se necesitan responder en esta etapa son:

- ¿Qué debe suceder para hacer realidad cada uno de los principales blancos estratégicos?
- ¿Cómo se pueden expresar las conclusiones en términos de objetivos?
- ¿Cómo se traducirán los objetivos en acciones?
- ¿Quién llevará a cabo las acciones y cuándo?
- ¿Cómo se medirán los resultados? (¿Y cómo se pueden relacionar estas mediciones con los ICDs cuando corresponda?)

De manera significativa esta parte del proceso podría ser la más demandante y creativa de todas. Las principales estrategias han definido en términos generales que la institución quiere trasladarse del punto A al B. El desafío es ahora hallar el mejor

28

camino o caminos para hacer que esto se haga realidad. Por lo general habrá diversas opciones, y será importante conocer cuáles son. Una vez más, los individuos pertinentes necesitarán hallar la forma de elegir las mejores opciones, utilizando los aportes más diversos cuando sea necesario.

Por ejemplo, una estrategia general podría haber identificado que el crecimiento de la matrícula va a recibir uno de los principales énfasis institucionales. ¿Significa esto que deben añadirse nuevos programas? ¿Significa esto que se

debe revitalizar los programas existentes? ¿Significa que deben aumentarse los fondos de becas? ¿Significa que hay que desactivar algunos programas para dar a lugar a otros nuevos? ¿Significa que se deben mejorar las instalaciones estudiantiles? Y cuando se piense en el financiamiento, ¿cuáles de estas opciones serán consideradas prioritarias? Una vez más, se necesita que las elecciones estén basadas en un análisis del nivel de impacto anticipado de cada uno de estos objetivos sobre el logro de la estrategia principal, la probabilidad de éxito y la habilidad de la institución de adaptarse a los costos proyectados. Con el crecimiento de la matrícula como ejemplo, se podrían seleccionar tres enfoques para implementar esta estrategia, que podrían ser expresados en objetivos, de la siguiente manera:

- Añadir tres nuevos títulos en el área de Ciencias en los próximos tres años.
- Incrementar los fondos de becas en un 30% para apoyar específicamente a los estudiantes de los nuevos programas.
- Dar prioridad a la construcción de unidades habitacionales para familias.

A continuación vienen las acciones y los detalles de rendición de cuentas y los plazos de tiempo para cada objetivo. No importa dónde se analicen y desarrollen estos planes más detallados, la comisión general de planificación estratégica debería tener el poder de acción para la toma de decisiones y debería votar el plan completo. Éste es aún el plan institucional general.

Planificación y planes por unidad

Mientras tanto, ¿qué pasa con los planes por unidad que se han llevado a cabo (vea la Parte I)? ¿Cómo encaja esto en los procesos de desarrollo estratégico bosquejados más arriba?

En la práctica, no importa cuán formal quiere la institución que sea la planificación de unidad, el desarrollo estratégico, junto con la implementación y la evaluación, debería ser una parte regular del proceso de toma de decisiones para cada una de las unidades principales. En los departamentos, escuelas/facultades o divisiones, esto es vital. Garantiza que la práctica no “sigue como de costumbre”, a menos hasta que hayan evidencias y un acuerdo respecto de lo que es mejor para esa área institucional.

En la planificación por unidad, deberían tomarse decisiones en dos niveles. Cada unidad debería tener poder de actuar sobre las decisiones que no afecten a las otras áreas

29

y que estén en sintonía con el plan estratégico general. Esto podría incluir temas de gestión tales como la reestructuración de un curso/asignatura individual o la oferta de un programa de entrenamiento para el personal no docente en un área específica identificada como una necesidad. Sin embargo, la planificación también debería considerar los temas generales más estratégicos que afectan a toda la institución. Por ejemplo, una de las estrategias principales identificadas podría ser mejorar sustancialmente la utilización de tecnología en todos los niveles de la operación institucional. Una reunión de planificación por unidad podría decidir cuál es la mejor manera de lograr este objetivo en ese departamento en particular.

La planificación por unidad también podría incluir una respuesta activa al plan institucional general. Esto podría significar realizar recomendaciones de cambios o adiciones al plan. De hecho, no existe un cronograma fijo respecto del momento en que se debe producir la planificación por unidad en relación con toda la planificación institucional. Si bien puede haber momentos específicos del año cuando desde la organización general se solicitan específicamente aportes y recomendaciones, la planificación por unidad debería ser un proceso continuo que brinda dirección y orientación a la unidad y que “le habla” a la comisión general por medio de cualesquiera sean las estructuras que la institución haya designado.

Un plan de unidad puede ser un documento escrito y presentado de manera formal; en momentos de cambio y crecimiento particular de una unidad esto podría ser una ventaja. Sin embargo, no siempre es necesario. Lo que se necesita es algún tipo de documentación clara que bosqueje las estrategias, los planes de implementación y las evidencias de rendición de cuentas.

Desarrollo de un plan financiero

Hay una importante nota final para añadir a esta sección de desarrollo de estrategias. En todo este documento se ha hecho referencia a la necesidad de garantizar planes que sean financieramente viables. Es vital que en cada paso del proceso se haga un análisis financiero y de que se incluya el análisis total de la implementación del plan como apoyo del plan general. Esto podría estar incluido como parte del plan mismo, o podría existir como un documento separado. Sin embargo, este análisis debería estar listo antes de que se tome el voto final para aprobar cualquier estrategia.

Implementación del plan

Redacción del plan

El plan está ahora listo para ser redactado. Se dan diferentes consejos respecto de lo que debería incluirse.

Eventualmente esto tendrá que ser acordado por la institución, dependiendo de qué uso se le dé y de cómo se comunique el plan posteriormente. El principio primordial, sin embargo, es que sólo se debe incluir la información

de utilidad para los que implementan el plan (es decir, los detalles de los análisis de SWOT y la información conseguida mediante el relevamiento institucional no necesitan por lo general ser parte de ningún plan publicado).

30

A continuación se presenta una sugerencia de bosquejo del plan:

- Declaración del perfil y la misión institucional, y de los objetivos institucionales (y de la declaración de visión y los valores institucionales si estuvieran disponibles).
- ICDs o una declaración alternativa de los resultados institucionales deseados.
- Declaración de las principales estrategias.
- Detalles de los objetivos, las acciones, y la rendición de cuentas (ya sea unificados bajo cada estrategia o en secciones que reflejen el trabajo de las diversas subcomisiones, que asimismo administrarán la implementación de estas secciones del informe).
- Plan financiero para apoyar las decisiones y las prioridades.
- Declaración de la actualización del plan (vea la sección más abajo acerca de “Cambios al plan”).

Además del plan completo, debería redactarse una versión breve del plan (resumen ejecutivo). Éste no debería tener más de dos páginas y su objetivo será comunicar el plan con facilidad. Será la herramienta de relaciones públicas; algunas instituciones lo preparan en forma de panfleto atractivo. Este resumen o panfleto será utilizado en las comunicaciones internas y externas. Podría ser finalmente el documento más leído e importante de todo el proceso. Los planes por unidad pueden existir en forma separada, o pueden estar adjuntados al plan general. Una vez más, la decisión importante es cómo presentar el plan de manera que de la forma más efectiva lleve a la acción y promueva la adhesión a sus directivas.

Operación y administración del plan

Una vez que se vota el plan estratégico general junto con los planes por unidad, se necesita poner el plan en operación y administrarlo. Los individuos responsables de las acciones ya han sido acordados pero ¿qué persona o grupo se mantiene en conexión con esos individuos e informa del progreso del plan, y a quién? Las respuestas variarán dependiendo de las estructuras establecidas por la institución.

Sin embargo, las siguientes sugerencias brindan un marco de trabajo para la rendición de cuentas.

La Junta Directiva: Aunque la Junta Directiva no querrá utilizar su tiempo en evaluar los detalles de la implementación, se interesará con la manera en que la institución está respondiendo a las principales direcciones estratégicas votadas. El presidente de la junta será responsable de desarrollar un proceso de informes a este grupo (véase el Apéndice C.3).

La comisión general de planificación: La comisión general de planificación tiene la responsabilidad general de garantizar la implementación del plan. Por lo tanto, su presidente debería garantizar que la comisión reciba informes periódicos de parte de las subcomisiones y/o unidades y de que cuando no se registran avances se hagan recomendaciones a los administradores apropiados de manera de garantizar la implementación de las acciones. Las subcomisiones (cuando las hubiere) podrían ser las principales

31

responsables de la implementación. Sin embargo, la comisión general sigue siendo la responsable final.

Administradores por unidad/departamento: Es a nivel de unidad y departamento donde se producen la mayor parte de las acciones. Los administradores de esas áreas llegan a ser individuos muy importantes para garantizar la implementación exitosa de los planes (tanto los objetivos institucionales por unidades como los generales que afectan ese nivel). Una vez que los planes son votados, estos administradores deberían ser considerados responsables de fomentar e informar respecto de la implementación del plan entre el personal a su cargo.

Sin embargo, la implementación del plan es más que decidir quién garantizará de que el plan se haga realidad. Podría haber elementos del plan que producirán cambios incómodos en la institución. Si bien puede delegar responsabilidades en algunas áreas, cuando se les pide a los empleados, entes externos o estudiantes que atraviesen cambios sustanciales, la máxima autoridad necesita ser vista como la persona a cargo. Es importante recordar también en este punto que es preciso definir el “cambio sustancial” como el cambio que es considerado sustancial en las mentes de los que **enfrentan** el cambio, no en la de los que **hacen** el cambio. (La administración del cambio es un tema importante en sí mismo; no será analizado en más detalle en este documento).

Comunicación del plan

La implementación exitosa del plan también se apoyará en la comunicación efectiva en cada etapa del proceso de planificación. En gran medida estas necesidades de comunicación han sido identificadas en secciones previas de este documento. Sin embargo, como la buena comunicación es tan vital para garantizar la implementación del plan, se resumen aquí las principales expectativas:

- Es preciso que haya inclusión, que todos los entes tengan una voz distintiva en el proceso estratégico.

- Todas las ideas de las subcomisiones, comisiones por unidad y otros grupos involucrados deben ser bienvenidas, aun cuando no todas sean incluidas como estrategias o planes.
- En cada nivel del proceso, se debería compartir la información de manera clara y amplia, y donde fuera posible con la invitación a recibir aportes continuos.
- Dentro de la institución, la responsabilidad de comunicación va en ambas direcciones. Las unidades y las subcomisiones deberían reportarse o reaccionar ante la comisión central, de la misma manera en que ese grupo, o la administración en representación de ese grupo, debería informar e invitar a realizar aportes.
- Cuando el plan institucional está escrito, se necesita redactar, explicar y distribuir un breve resumen de dos páginas donde figuren las principales direcciones y decisiones.
- Es preciso identificar e informar claramente acerca de los progresos en los planes.

32

¿Cómo puede una institución asegurarse de que se produzcan estas comunicaciones? Es muy improbable que esto ocurra a menos que sea gestionado intencionalmente y que el proceso para lograrlo esté decidido desde un mismo comienzo.

En lo que respecta a la comunicación entre los grupos durante todo el proceso, la comisión general de planificación debería identificar cómo se espera lograr la buena comunicación. Sin embargo, en lo que respecta a las estrategias principales, toda declaración acerca de la identidad institucional y del plan institucional general, y la garantía de que la comunicación es una realidad una vez más son responsabilidad de la máxima autoridad institucional.

Cambios al plan

Todavía queda un interrogante: Una vez que el plan se ha implementado, ¿cómo garantiza una institución que sigue siendo relevante y que apunta a las oportunidades óptimas del futuro? La respuesta se encuentra en una evaluación realista del período futuro respecto del cual una institución puede decidir su futuro y en un proceso organizado de revisión y actualización periódicas de todas las estrategias.

Debido a la naturaleza de la educación superior, que necesita constantemente responder a su entorno, no es por lo general recomendable desarrollar un plan **fijo** a 10 o inclusive a 5 años. Como mínimo, deberían revisarse y ajustarse los planes cada dos años, y en el mejor de los casos probablemente cada año, especialmente en las instituciones más pequeñas. En un plan de cinco años, esta actualización trasladaría el término del plan uno o dos años al momento de cada revisión. Por ejemplo, si el primer plan era de 2005-2010 y dos años después se realizó una actualización, el plan resultante sería entonces 2007-2012. Algunas acciones que fueron completadas serían descartadas del plan, mientras que se añadirían otras nuevas que se extenderían en el futuro. Con ese patrón, es aún importante que a intervalos regulares (quizá cada 5 a 7 años, o cada 10 en caso de importantes secciones del desarrollo de los planes) la institución haga una pausa y efectúe una reevaluación completa. Este podría ser el único momento de cambiar las estrategias principales. El plan existente no tiene que haber “expirado” para que se inicie un nuevo proceso estratégico.

Las instituciones de educación superior y sus Juntas Directivas también necesitan tener en cuenta que la realidad de los eventos inesperados o de cambios significativos en situaciones del entorno pueden afectar rápidamente las instituciones. Si bien el proceso de planificación estratégica, debido a su naturaleza inclusiva, por lo general proporciona tiempo suficiente para que las ideas nuevas maduren antes de adoptar un curso de acción, algunas veces los procesos necesitan ser más veloces. Si bien no debería ser éste el patrón de acción, el proceso estratégico institucional acordado debería dar lugar a tales exigencias. Esto incluye las oportunidades que surjan para realizar cambios positivos y a los que haya que responder con presteza. Es recomendable redactar esta necesidad en los términos de referencia para la comisión general, o que la Junta otorgue este derecho de acción a la máxima autoridad institucional.

33

Conclusión

Como se ha identificado en diversos puntos de este documento, no es posible tener un solo enfoque correcto de la planificación estratégica. Lo que es importante es que los que impulsan y más tarde guían el proceso de planificación estratégica comprendan los temas importantes para lograr un proceso de éxito y su propia institución. Lo primero les proporcionará una variedad de herramientas que podrán utilizar para hacer que el proceso funcione. Lo segundo les permite realizar la mejor selección de enfoques y procesos para lograr un resultado exitoso dentro de un marco particular.

La intención de este documento es brindar un bosquejo de los conceptos y algunos ejemplos de herramientas que podrían ayudar a los líderes institucionales a comprender los temas y opciones disponibles. También busca proporcionar algunas ideas acerca de cómo una institución puede llegar a conocerse mejor y a trabajar consigo misma de manera más efectiva. Puede que pase un tiempo antes de que la institución halle que el proceso funciona

como debería. Mientras tanto, dos importantes consejos para los administradores: No renuncien al ideal y no atenen demasiado a la institución a los procesos burocráticos para llegar a ese ideal.

A lo largo del documento, poco se ha dicho respecto de los cronogramas. En la práctica, un buen proceso de planificación de una gran reevaluación institucional llevará probablemente de 12 a 18 meses. Las actualizaciones serán continuas y se producirán en ciclos de uno o dos años. Si embargo, aun cuando se está en proceso de reevaluación, los planes existentes aún deberían impulsar las decisiones institucionales.

A continuación de esta conclusión hay una serie de apéndices. Estos brindan una rápida herramienta de evaluación para que una institución considere la efectividad de sus políticas actuales de planificación estratégica (Apéndice A), presentan algunos cronogramas y bosquejos de informes que apoyan las ideas de este documento (Apéndice B), identifican una aproximación alternativa a la planificación (Apéndice C) y recomiendan recursos adicionales que podrían ser de utilidad para los individuos que analizar este tema con más profundidad (Apéndice D).

La planificación estratégica puede ser de inmenso beneficio para una institución. Brinda a los administradores la oportunidad de una reexaminación creativa de la dirección institucional. Proporciona a todos los entes la oportunidad de ser parte de cambios positivos. Y otorga una visión unificadora que idealmente puede fomentar la lealtad y el entusiasmo por la institución y su futuro. Lleva tiempo e imaginación, pero los beneficios sobrepasan por lejos a los costos.

34

Apéndice A

Lista de tareas para la planificación estratégica

La siguiente lista de tareas identifica importantes elementos de un proceso de planificación estratégica. Considere la efectividad de su proceso y plan al evaluar cuán cerca está su institución de los planes que siguen. Califíquese con números de 1-5 (el 5 significa que está muy satisfecho respecto de la veracidad de la declaración). Utilice los resultados para reevaluar la forma en que asume la planificación estratégica.

1. Su proceso de planificación brinda la oportunidad de recibir aportes por parte de:

Personal docente ()

Personal no docente ()

Estudiantes ()

Junta Directiva ()

Ex alumnos ()

La organización eclesialística ()

2. La comisión general de planificación es representativa ()

3. La comisión central cuenta con pensadores y con planificadores ()

4. Tanto la comisión central como todas las subcomisiones cuentan con claros términos de referencia ()

5. El proceso de planificación está racionalizado y es eficiente ()

6. Cuenta con un perfil institucional ideal claramente identificado ()

7. Cuenta con una declaración de misión que es sucinta ()

8. Su declaración de misión proporciona información respecto de la identidad, el contexto y el proceso ()

9. Cuenta con un grupo de objetivos institucionales claramente articulados ()

10. Emprende actividades de evaluación y relevamiento internos con regularidad ()

11. Emprende actividades de evaluación y relevamiento externos con regularidad ()

12. Ha definido con claridad los ICDs o declaraciones equivalentes de los resultados institucionales deseados ()

35

13. Sus ICDs están ligados a los resultados de aprendizaje estudiantil y a la efectividad educacional ()

14. Los ICDs o sus equivalentes ayudan a la especificidad de las decisiones de planificación estratégica ()

15. El plan estratégico está guiado por pocas pero claras estrategias generales ()

16. Los objetivos y los planes de acción detallados apoyan las estrategias generales ()

17. Ha redactado y publicado un plan estratégico institucional ()

18. Cuenta con un resumen ejecutivo que puede ser utilizado en las relaciones públicas ()

19. Toda la planificación por unidades responde al plan central de manera efectiva ()

20. Cuenta con planes articulados para garantizar una buena comunicación a lo largo de todo el proceso ()

21. Cuenta con planes que garantizan una buena comunicación y la difusión del plan final ()

22. Tiene pruebas de que la comunicación ha sido efectiva ()

23. Existen líneas de rendición de cuentas claramente identificadas en el proceso de planificación ()

24. Cuenta con procesos actuales para la administración del plan estratégico ()

25. La administración sabe cómo administrar los cambios ()

26. Existen procesos para poder actualizar el plan ()

27. Su plan brinda un enfoque institucional efectivo ()
 28. Existe en la institución un amplio sentimiento de identificación con el proceso y el plan ()
 29. Sus procesos estratégicos permiten responder con rapidez de ser necesario ()
 30. Cuenta con planes financieros para apoyar todas las direcciones estratégicas votadas ()
 31. La estrategia institucional acordada ubica a la institución de manera efectiva en:
 (a) el entorno eclesiástico ()
 (b) el entorno académico ()

36

Apéndice B

Bosquejos de cronograma e informe

1. Cronograma: Nuevo Proceso de Planificación Estratégica

El siguiente es un plan de 24 meses. El tiempo puede llegar a comprimirse en 12 meses, dependiendo de las estructuras administrativas y la cantidad de tiempo que pueda invertirse en este proyecto.

Mayo-junio

Establecer los procesos

Elegir las comisiones y acordar los términos de referencia (tanto de la comisión general como de las subcomisiones o comisiones por unidad)

Junio-septiembre

Relevamiento del entorno (interno y externo)

Octubre-febrero

Decisión respecto de la misión y objetivos (y donde corresponda, de las declaraciones de visión y valores)

Comenzar a desarrollar los ICDs/las estrategias principales

Involucrar a la Junta Directiva

Febrero-mayo

Los ICDs y las estrategias principales son traspasadas a las unidades/departamentos

Las unidades/departamentos trabajan en los objetivos principales

Efectuar aportes

Junio-diciembre

Desarrollo del plan en detalle

Redacción del primer borrador del plan general y distribución en las unidades/departamentos

Diciembre-marzo

Recibir los aportes de los entes involucrados

Las unidades completan el borrador de sus planes

Diálogo acerca de los planes con las unidades

Abril-junio

Finalizar el plan central y los planes por unidad

Publicitarlos

Comenzar la implementación

37

2. Cronograma: Planificación Estratégica Anual

El siguiente es un ejemplo de cómo un plan puede mantenerse activo, pertinente y actualizado por medio de un proceso de revisión anual. Las instituciones pueden tener que adoptar cronogramas diferentes para garantizar que el proceso de planificación estratégica esté coordinado con las diversas fechas límite para la preparación del presupuesto y su presentación ante la Junta Directiva.

a) La Comisión General

Verano

Comenzar a implementar el último plan aprobado

Comunicar las iniciativas nuevas a los principales entes involucrados

Septiembre-noviembre

Tiempo de reevaluar las estrategias/los ICDs principales para ver si se necesitan cambios para el año siguiente

Solicitar análisis adicionales y enviar recomendaciones a las subcomisiones pertinentes

Diciembre-febrero

Revisar el progreso del plan

Invitar a las unidades y departamentos a realizar aportes respecto de cambios/actualizaciones

Marzo-mayo

Revisar y actualizar el plan

Garantizar la disponibilidad del apoyo financiero
Mayo-junio
Votar el nuevo plan
Tomar decisiones respecto del proceso de comunicación

b) Unidades y departamentos

Verano
Comenzar a implementar el plan votado
Comunicarlo
Septiembre-noviembre
Revisar los temas relacionados con la misión y los objetivos por departamento
Dialogar con la comisión general respecto de los cambios sugeridos
Diciembre-febrero
Recibir nuevas directivas de la comisión general
Comenzar a planificar y enviar los planes nuevos
Marzo-mayo
Revisar, actualizar y votar el plan por unidades

38

3. Informe a la Junta Directiva

Plan estratégico (solamente muestra del Blanco Estratégico Uno)

Blanco Estratégico Uno: Incrementar el nivel profesional del personal docente

Implementación

Objetivos

Responsable(s)

Tiempo asignado

Elevar el porcentaje de doctorados hasta alcanzar el 50%
(ICD: Que el 50% de los docentes posea un título doctoral)
Consejo Académico

4 años

Incrementar las habilidades pedagógicas del personal docente

(ICD: Que para el estudiante promedio la calificación de la evaluación de la “experiencia total del aprendizaje” sea no menor a 8 en una escala de 1-10)

Vicerrector Académico; subcomisión de habilidades pedagógicas

2 años

Que todos los docentes asistan al menos a un evento profesional por año

(ICD: Que el 100% de los docentes se involucre en el desarrollo profesional)

Consejo Académico

2 años

Incrementar las investigaciones de los docentes para categorizarse favorablemente respecto de las expectativas nacionales

(ICD: Que la universidad llegue a estar en el percentil 65 dentro del registro nacional de investigaciones)

Consejo Académico; secretario de investigación

4 años

39

Acciones para el año 20__

Nivel de implementación

1. Se le dio apoyo a _____ para que curse un programa doctoral con el 50% de carga
2. Se reemplazaron dos docentes retirados con Masters en Educación por docentes con títulos doctorales.

Incremento del 35% al 40%

Plan en proceso; blanco del 50%

1. Cinco docentes elegidos para hacer un curso en línea acerca de la utilización de la web en el salón de clases
2. Comenzó un programa interno de mentores para docentes nuevos
3. Se completaron tres de seis seminarios para todos los docentes acerca de enfoques del aprendizaje (Evaluación de los docentes: 9 puntos de 10)

Las últimas evaluaciones estudiantiles arrojan un promedio de 7,3 puntos sobre 10, lo que representa un incremento del 0,5%

1. Se incrementó la financiación profesional a los departamentos en un 50%

2. Se comenzó a informar la asistencia de los docentes en los informes docentes anuales.

70% de asistencia en los últimos 12 meses.

No se registraron incrementos.

1. Dos docentes recibieron un semestre sabático para redactar una investigación en forma de libro

2. La carga se redujo un 20% para los docentes con financiación de investigación aprobada. Se aprobaron cuatro proyectos .

3. Trabajo en red con la Universidad de _____ hizo que dos docentes ingresen al equipo de investigación de _____.

En 20__ la institución figura en el percentil 40. Objetivo en proceso de ser alcanzado.

40

Apéndice C

Modelos alternativos

Este documento ha presentado un proceso de planificación que aún es la norma generalmente aceptada para la planificación de la educación superior. Bien llevado a cabo, produce beneficios inmensos a la institución y otorga una dirección unificada para el futuro. Sin embargo, es posible que una institución dedique tanto tiempo al proceso de desarrollar un plan que casi no logre implementarlo. De manera que si bien el proceso en sí mismo podría ser útil para desarrollar una cultura institucional de inclusión, la institución hará poco para posicionarse de manera efectiva en el futuro. En tiempos de cambios veloces, podría asimismo ser necesario que una estrategia sea implementada con rapidez y que no sea posible atravesar un proceso completo de planificación para tomar decisiones respecto de las direcciones estratégicas inmediatas. ¿Qué puede hacer el liderazgo institucional en casos como estos?

La sección de referencias adicionales incluye dos textos en particular que invitan los métodos alternativos de planificación estratégica. Estos son:

Robert Sevier, *Thinking Outside the Box. Think Strategically, Act Audaciously, Communicate Aggressively.*

(Hiawatha, Iowa: Strategy Publishing Inc., 2001).

Robert Birnbaum, *Management Fads in Higher Education.* (San Francisco: Jossey-Bass, 2001).

En términos generales, es mejor tener un plan que no sea “perfecto” que no tener plan alguno. Un comienzo rápido del proceso para la autoridad institucional podría ser el siguiente:

- Reunirse con un grupo selecto (principales administradores, representantes de la Junta, docentes, otros representantes institucionales) y realizar un torbellino de ideas para identificar posibles estrategias futuras. Esta sesión podría incluir un análisis de SWOT y una identificación simplificada del perfil institucional.
- Categorizar las estrategias con el mismo grupo, identificando primero las que son buenas y al mismo tiempo pueden ser realizadas.
- Escribir una breve declaración estratégica institucional, de aproximadamente 3 páginas, donde se identifiquen no más de 5 direcciones estratégicas principales y varios objetivos mensurables que apoyarían cada una de ellas.
- Analizar detenidamente la declaración estratégica con la Junta, la administración, el personal docente y no docente de la institución.
- Refinar la declaración y utilizarla como un documento de trabajo. Se puede usar también para las relaciones públicas y como la base de una planificación adicional por unidad.

Este enfoque de un comienzo rápido de la planificación estratégica no incluye el nivel de un cuidadoso análisis del entorno requerido por el enfoque regular. Tampoco cuenta con el mismo nivel de inclusión. Sin embargo, en algunas situaciones puede constituir una buena forma de comenzar.

41

Apéndice D

Recursos adicionales

Birnbaum, Robert. *Management Fads in Higher Education.* San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

Robert Birnbaum considera las modas en la gestión de la educación superior, incluyendo la gestión de la calidad total. Identifica de qué manera la adhesión ciega a cualquier técnica de gestión tiene sus obstáculos. Asimismo, sugiere que existen grandes ganancias organizacionales en modas tales como la gestión de la calidad total, pero que los administradores institucionales necesitan hallar estrategias a fin de maximizarlas.

Bradford, Robert W. y J. Peter Duncan. *Simplified Strategic Planning. A No-Nonsense Guide for Busy People Who Want Results Fast.* Worcester, Mass: Chandler House Press, 2000.

Este libro es fiel a su título; se enfoca en cómo garantizar que la planificación sea transferida a la acción con rapidez. Un texto útil para los que piensan que el proceso de planificación estratégica es desalentador y burocrático.

Bruce, Andy y Ken Langdon. *Strategic Thinking.* London:New York: A Dorling Kindersley Book, 2000.

Este libro bien ilustrado de 72 páginas se concentra en comprender la estrategia, analizar la posición propia, planificar una estrategia e implementarla. El libro es muy práctico, e incluye 101 consejos acerca de la planificación estratégica y pasos fáciles de entender en el proceso de planificación estratégica.

Dolence, Michael, Daniel James Rowley y Herman Lujan. *Working Toward Strategic Change: A Step-by-Step Guide to the Planning Process*. San Francisco: Jossey Bass, 1997.

Un manual detallado y completo para el desarrollo paso a paso de un plan estratégico. Cada sección explica el proceso, y entonces proporciona ejercicios y hojas de trabajo para la implementación. Este manual apoya el texto *Strategic Change in Universities and Colleges* de los mismos autores.

Fullan, Michael. *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey Bass, 2001.

Este texto es un suplemento útil de lectura de administración estratégica, ya que proporciona perspectivas para administrar el proceso de cambio que se produce inevitablemente a partir de cualquier ejercicio de planificación. Fullan se enfoca en las cinco competencias principales del liderazgo: asistir a un propósito moral más amplio, entender el cambio, cultivar las relaciones positivas, construir el conocimiento y comprender y brindar un contexto para la coherencia.

42

Keller, George. *Academic Strategy: The Management Revolution in American Higher Education*. Baltimore: The Johns Hopkins Univ. Press, 1983.

Como recurso central, el libro de Keller considera de qué manera el traspaso de los procesos de planificación estratégica a la educación superior ha cambiado la naturaleza y gestión de la educación superior. El autor se centra en las necesidades específicas de las instituciones de educación superior y en la forma en que éstas pueden ser satisfechas por medio de una administración efectiva del proceso de desarrollo estratégico.

Malcolm Baldrige National Quality Program (www.quality.nist.gov)

Un buen sitio para efectuar una revisión actualizada de temas tales como la formación del perfil institucional y las áreas donde la estrategia se combina con temas de mejora de la calidad.

Mintzberg, Henry. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: The Free Press, 1994.

Mintzberg explora algunos de los peligros y falacias de la planificación estratégica, mostrando cómo puede impedir el crecimiento institucional y limitar la visión. El autor se concentra particularmente en la importancia del pensamiento estratégico para brindar equilibrio a cualquier proceso de planificación. No sugiere que la planificación estratégica debe desaparecer, sino más bien el desarrollo de un proceso de maduración de la planificación que verdaderamente actúe a favor del futuro de la institución.

Rowley, Daniel James, Herman Lujan y Michael Dolence. *Strategic Change in Colleges and Universities: Planning to Survive and Prosper*. San Francisco: Jossey Bass, 1997.

Una exploración útil y práctica de la forma en que los procesos de planificación estratégica pueden adaptarse constructivamente al entorno de la educación superior. La clave está en utilizar la planificación estratégica y el proceso de cambios resultantes para garantizar que una institución esté posicionándose constantemente para el éxito futuro dentro del entorno educacional. El manual que lo acompaña, *Working toward Strategic Change* (véase más arriba), completa este texto al ayudar a los administradores a desarrollar sus propios procesos estratégicos.

Sevier, Robert A. *Thinking Outside the Box. Think Strategically, Act Audaciously, Communicate Aggressively*. Hiawatha, Iowa: Strategy Publishing, Inc., 2001.

Sevier da vuelta las perspectivas tradicionales de planificación estratégica. El texto incluye secciones acerca del cambio, la visión, la promoción, la “frase de marca” y la comunicación entre otras áreas de planificación claves. Este libro puede ser solicitado en el sitio <http://www.StrategyPublishing.com>.

43

Steiner, George A. *Strategic Planning. What Every Manager Must Know*. New York: Free Press Paperbacks, 1979, rev. ed. 1997.

Esta obra clásica conocida como la “biblia” de la planificación comercial brinda una guía comprensiva del proceso de planificación estratégica para una audiencia comercial general, con implicaciones para la educación superior.