



Universidad de Concepción  
CHILE

SERIE DE APRENDIZAJES EN GESTIÓN N°2

# PLANIFICACIÓN

NOVIEMBRE DE 2019



Dirección de  
Desarrollo Estratégico  
Universidad de Concepción



SERIE DE APRENDIZAJES EN GESTIÓN N°2

## PLANIFICACIÓN

INTRODUCCIÓN.....	PAG. 2
ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN.....	PAG. 3
GESTIÓN DE PARTES INTERESADAS.....	PAG. 3
ELEMENTOS INICIALES DE UN PLAN ESTRATÉGICO.....	PAG. 4
MISIÓN Y VISIÓN.....	PAG. 5
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	PAG. 5
· ANÁLISIS FODA.....	PAG. 6
· ANÁLISIS PESTEL.....	PAG. 6
ANÁLISIS RECURSOS Y CAPACIDADES.....	PAG. 7
FORMULACIÓN. OBJETIVOS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....	PAG. 7
IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	PAG. 8
REFERENCIAS.....	PAG. 10

Para citar el presente trabajo:

---

Unidad de Análisis Institucional (2019). Serie Aprendizajes en Gestión DEE N°2: Planificación. Dirección de Desarrollo Estratégico, Universidad de Concepción. Concepción, Chile.



## INTRODUCCIÓN >>

El presente número de la Serie Aprendizajes en Gestión de la Dirección de Desarrollo Estratégico tiene como tema principal la Planificación, un proceso ineludible dentro de la gestión universitaria, porque a través de ella es que se traza el camino para lograr los objetivos que una organización se propone para el futuro.

En el actual contexto de Chile, la Ley N° 21.091 sobre Educación Superior, pone énfasis en la excelencia a la que las instituciones deben aspirar, a través de, por un lado, el logro de los propósitos que la organización se ha planteado en todas sus áreas y por otro, del aseguramiento de la calidad de los procesos y resultados en el ejercicio de sus funciones (Artículo 2, letra b, Ley N° 21.091). Para cumplir con ambas exigencias se requiere pasar por un proceso de planificación, aunque de distinto nivel. En particular, en este número de la serie, nos centraremos en el nivel más alto de la organización, en que se definen los propósitos de ésta.



## ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN >>

Jeftee (2001) describe la planificación estratégica como “Un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida” (Alcántara Rodríguez & Estrada Sentí, 2017, p. 138).

La planificación estratégica está íntimamente relacionada con la definición de la estrategia, la que se entiende como la dirección y el alcance de una organización, a largo plazo, que le permite lograr una posición ventajosa, mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas, todo esto en un entorno cambiante (Porter, 1996).

Desde aquí podemos desprender algunos elementos que se deben considerar dentro de la planificación, que son: una visión de futuro a largo plazo para la organización, la forma en que se configurarán los recursos y las competencias, la gestión sobre las partes interesadas y el diagnóstico de la situación actual, tanto interno como externo.

## GESTIÓN DE PARTES INTERESADAS >>

Se entiende como parte interesada a las organizaciones o personas internas o externas, que dependen de la organización o de las que la organización depende. En la figura 1 se muestra un ejemplo de algunas partes interesadas en una organización.



Figura 1:  
Partes Interesadas de una Universidad



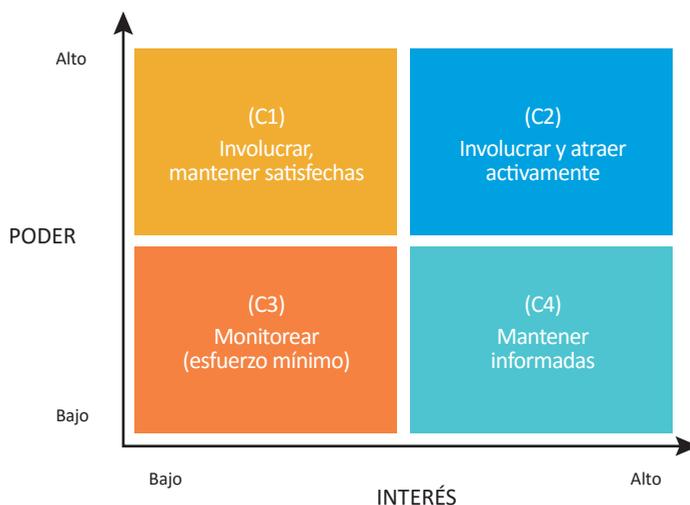
Para generar una estrategia efectiva se necesita tener claridad sobre quiénes son las partes interesadas, su nivel de interés y el poder que estos tienen. Con esto, se pueden comprender las prioridades políticas, sobre qué acciones tomar o no con cada interesado. En el caso particular de las Universidades las partes interesadas van desde las comunidades internas como estudiantes, académicos y trabajadores, hasta las comunidades externas, donde podemos encontrar a los exalumnos, gobiernos, proveedores, grupos sociales, entre otros.

En la Figura 2, se puede observar como se configuran las dimensiones poder e interés en las partes interesadas (PI).

Así, las acciones o iniciativas deberían priorizarse en los respectivos cuadrantes (C) según su grado de poder o interés, por ejemplo:

- 1° orientadas a PI con poder alto e interés alto (C2).
- 2° orientadas a PI que tienen poder alto, pero interés bajo (C1).
- 3° orientadas a PI que tienen poder bajo, pero interés alto (C4).
- 4° orientadas a PI que tienen poder bajo y a la vez interés bajo (C3).

Figura 2: Priorización de Partes Interesadas



## ELEMENTOS INICIALES DE UN PLAN ESTRATÉGICO >>

Los elementos iniciales que se precisan en un Plan Estratégico tienen como finalidad definir un desde y un hasta. Es así como el establecimiento de una misión propone la definición actual de la organización y una visión, el estado futuro y deseado. Se debe transitar por un camino que una estos dos elementos, misión y visión, por medio de la formulación estratégica. Para ellos es indispensable la realización de un diagnóstico de la situación actual de la organización.



## MISIÓN Y VISIÓN >>

La Misión de una organización es la razón de ser de la misma, su alcance e incluso el mercado en el que esta se desarrolla. Puede abordar temas como a qué se dedica la organización, en qué se diferencia o no de la competencia, para quién se hace lo que se hace, entre otros.

Además, existen algunas características deseables dentro de la Misión: Que sea una definición clara, sencilla de entender y corta, que facilite la comprensión y el recuerdo para todos los interesados. En educación superior, una característica relevante es que debe ser una definición compartida, consensuada y que represente al menos a los interesados internos de la organización. La Visión, por su parte, es la situación futura de la organización, es la posición deseada a la que se espera llegar. Responde a la posición futura, por lo que aborda temas como dónde se quiere estar o en qué se quiere convertir la institución, cuáles serán sus características diferenciadoras y si se cambiará o no a los clientes, por ejemplo. Al igual que la misión, existen cualidades deseables en una visión. Por ejemplo, siempre se debe referir a una visión de futuro y no necesariamente una de mejora, debe tener coherencia con la misión, debe ser ambiciosa y atractiva, para que sea un reto que motive el compromiso de los colaboradores y con un lenguaje claro de manera que garantice una correcta interpretación por todas las partes interesadas.

Tanto para el caso de la Misión como de la Visión, en contextos de organizaciones sin fines de lucro con estructuras de gobierno horizontal, es relevante que estas definiciones sean fruto de amplia discusión, con tal de lograr el consenso de las partes interesadas.

## DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL >>

Para lograr proyectar la organización hacia la visión que se ha definido es necesario conocer, a cabalidad, la realidad interna y externa de la organización que establece las condiciones actuales de la misma.

Si bien existen distintas herramientas que permiten hacer estos diagnósticos, es importante que las situaciones y/o elementos que se diagnostiquen, tanto internos como externos, estén bien representados y sean lo más fieles a la

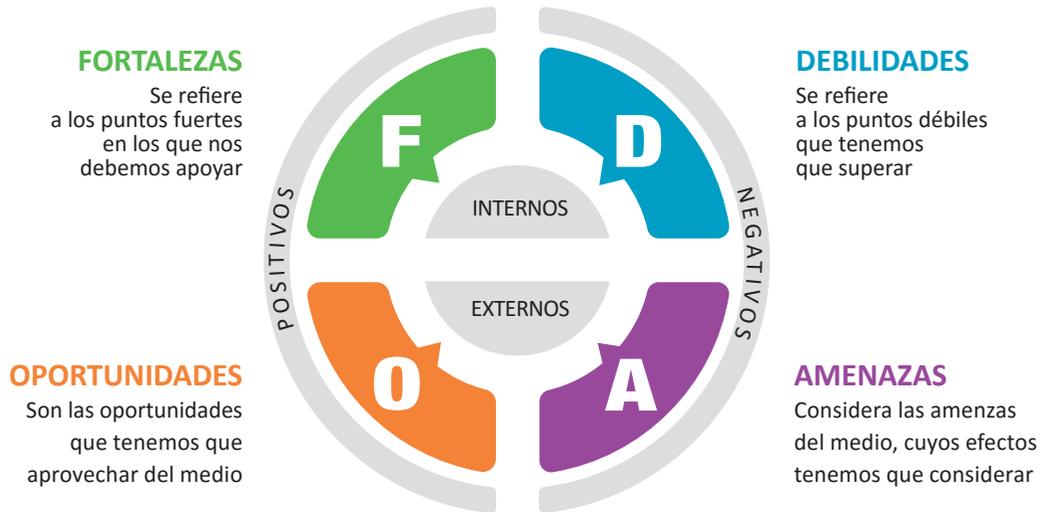
realidad posible, dado que, a partir de esto, se tomarán decisiones estratégicas de relevancia.

Para garantizar esto, es necesario transitar a la cultura de la evaluación en base a evidencias, por lo que la información que se pueda recabar para apoyar un juicio u otro son fundamentales para hacer un buen trabajo. Algunas de las herramientas que se pueden utilizar son el Análisis FODA y el Análisis PESTEL.



## ANÁLISIS FODA

Diagnóstico asociado a las características internas (fortalezas y debilidades) y externas (oportunidades y amenazas) de la organización. Es la herramienta más ampliamente utilizada para hacer diagnósticos.



## ANÁLISIS PESTEL

Diagnóstico asociado a situaciones externas a la organización. Su nombre proviene del acrónimo Político - Económico - Social - Tecnológico - Ecológico - Legal. Se utiliza complementariamente al FODA para identificar aspectos del medio externo.



## ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES >>

Herramienta que nos permite identificar las capacidades y recursos que una organización tiene o puede desarrollar para proporcionar una ventaja competitiva a la organización. Los recursos deben ser evaluados según 4 características:

- 1. Valor:** permite identificar si el recurso otorga valor a la posición de la organización en el mercado en el que se desarrolla. ¿El recurso nos permite destacarnos o diferenciarnos?
- 2. Rareza:** indica si el recurso que se está analizando es único entre sus competidores. ¿El recurso lo poseen pocas universidades?
- 3. No Imitable:** tiene en cuenta si los recursos son complicados o no de imitar o si les tomará un costo muy elevado imitarlos ¿Las universidades que no cuentan con el recurso se encuentran en desventaja?
- 4. Organización:** Evalúa las capacidades y características de la Organización ¿La organización de la universidad es apropiada para el uso del recurso?

En la figura 5, se puede observar como la presencia (V) o ausencia (X) de dichas capacidades o recursos, se traduce en diferentes grados de ventajas y/o desventajas competitivas, en tanto que en Moncada Niño and Oviedo Franco (2013), se puede encontrar una clara y sucinta descripción de dichos recursos y capacidades.

VALOR	RAREZA	NO IMITABLE	ORGANIZACIÓN	RESULTADO
X				Desventaja Competitiva
✓	X			Paridad Competitiva
✓	✓	X		Ventaja Competitiva Temporal
✓	✓	✓	X	Ventaja Competitiva por Desarrollar
✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenible

## FORMULACIÓN >>

### Objetivos e Iniciativas Estratégicas

En base al Análisis de Situación Actual y a la Visión a la que se desea llegar, se establecen los principales objetivos a alcanzar durante los próximos años. Los objetivos en sí son las partes del camino que se van a recorrer para alcanzar la visión, por lo que es crítico hacer una buena definición de estos, para asegurarnos de llegar donde queremos llegar. Los criterios para tener como referencia en una buena definición de objetivos es que cada uno debe ser "SMART", esto es:



**S - Specific** (Específico): Debe indicar claramente lo que se quiere conseguir, en el área particular en la que se está definiendo el objetivo.

**M - Measurable** (Medible): Debe ser posible medir su eficiencia, a través de algún indicador.

**A - Attainable** (Alcanzable): ¿Es realista? ¿Es posible realizarlo tomando en cuenta la situación interna y externa de la empresa?

**R - Relevant** (Relevante): ¿Por qué es interesante para la organización o para los clientes?

**T - Timely** (A tiempo): ¿Cuánto tiempo se tiene para conseguir el objetivo dentro de la organización?

## IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL >>

Tan importante como la elaboración de un Plan, es la implementación y seguimiento de este. Para ello es que existen los procesos como el Control de Gestión, a través del cual la dirección de una organización promueve y monitorea que los miembros de esta se alineen a la estrategia. Para facilitar este proceso es que existen herramientas metodológicas como el Cuadro de Mando Integral (CMI), el cual permite a las organizaciones trazar el camino a seguir para conseguir los objetivos estratégicos, asegurar que se despliegan e implantan y que se les realiza un seguimiento, para así obtener retroalimentación y generar mejora (Rodríguez Torres, 2013)

La fortaleza del CMI, es que traduce la estrategia en un conjunto de objetivos relacionados entre sí a través de indicadores ligados a medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de control de la gestión estratégica de la organización, y que complementa en forma balanceada los indicadores financieros con los indicadores no financieros. De esta forma, permite obtener buenos resultados en el corto plazo y a la vez, construir su futuro en el mediano y largo plazo (Cárdenas, 2007).

Algunas de sus bondades son:

- Comunica la visión a toda la Organización: En este sistema de control de gestión la visión deja de ser una definición que se repite de memoria y que no logra transformarse en una realidad.
- Monitorea en forma permanente la estrategia: Al comunicar la visión institucional a toda la organización logra que todos se comprometan a llevarla a cabo por medio de acciones concretas, las que periódicamente se van monitoreando. El monitoreo de la estrategia es lo fundamental en este sistema.
- Simula el modelamiento de la estrategia: Esto se logra mediante un mapa de enlaces causa-efecto entre los objetivos estratégicos y, en consecuencia, entre los indicadores de resultado y los indicadores que son inductores de estos resultados.
- Hace posible la Dirección estratégica de la organización: Formular y probar las hipótesis de las estrategias mediante el CMI, permite a los directivos visualizar como llevar la organización a conseguir su visión, convirtiendo este sistema de control de gestión en un proceso dinámico de retroalimentación permanente.



Finalmente, cabe señalar que esta herramienta de gestión se estructura agrupando los objetivos que lo componen en las siguientes cuatro perspectivas, las cuales se relacionan entre sí para asegurar el logro de los resultados esperados:

**Perspectiva Financiera:** dice relación con la gestión de los recursos económicos, ya sea generando mayor beneficios para los dueños o incrementando la eficiencia y productividad, especialmente en el caso de las organizaciones sin fines de lucro.

**Perspectiva de Cliente:** refuerzo de la posición competitiva y la satisfacción de receptores de los procesos productivos de la organización (por ejemplo, estudiantes), que pueden incluir indicadores como satisfacción, retención y crecimiento de estos.

**Perspectiva de Procesos internos:** identificación de los procesos claves que permiten la optimización de los procesos y la generación de valor.

**Perspectiva de Formación, Aprendizaje y Crecimiento:** se relaciona con aquellos factores productivos que es necesario potenciar o desarrollar porque agregan valor futuro a la organización, como por ejemplo: competencias del recurso humano, tecnología y sistemas de información, etc.

El cuadro de mando integral se compone por dos elementos fundamentales:

1. Mapa Estratégico: Es una representación visual de la estrategia por medio de la cual la organización crea valor. Contiene la relación efecto causa entre las diferentes iniciativas estratégicas, que permiten el logro de los objetivos.
2. Tablero de Control: Es una serie de indicadores que permiten hacer el seguimiento de los objetivos de cada perspectiva de la organización.

Trabajar con el Cuadro de Mando Integral, junto con permitir comunicar de manera mucho más fácil la estrategia de la organización, favorece la evaluación del desempeño de los procesos para poder identificar cuáles son las tareas claves que se deben mejorar. Finalmente, todos los esfuerzos por hacer seguimiento de la implementación de un Plan pueden ser fútiles si las diferentes iniciativas estratégicas no son controladas y seguidas en el tiempo. Para esto, se proponen algunas acciones para resguardar que se haga el seguimiento correspondiente y se haga algo con los hallazgos de estos seguimientos.

- 1 Establecer procedimiento documentado para reportar c/indicador de gestión y seguimiento de iniciativas
- 2 Establecer un calendario para revisar el nivel de desempeño de los indicadores de gestión
- 3 Establecer un calendario para revisar el nivel de implementación de las iniciativas estratégicas
- 4 Difundir los desempeños en la organización
- 5 Premiar el cumplimiento del desempeño en la organización
- 6 Definir acciones cuando no se alcancen los desempeños esperados



## REFERENCIAS >>

- Alcántara Rodríguez, L., & Estrada Sentí, V. (2017). Gestión del conocimiento y la planificación estratégica. *Educación Superior*, 10 (1 y 2 (Enero)), 126-141.
- Barra Salazar, A. M. (2015). Alineamiento Estratégico Sectorial: Caso de Estudio Aplicado a una Universidad Chilena. *Formación universitaria*, 8, 03-12.
- Barra Salazar, A. M., & Gómez Fuentealba, N. M. (2014). Relación entre los insumos del plan estratégico y los resultados para la acreditación. Caso aplicado a universidades chilenas/The relationship between strategic plan inputs and their results. A case study for the state chilean universities. *Actualidades Investigativas en Educación*, 14 (3).
- Barra Salazar, A. M., & Gómez Fuentealba, N. M. (2015). Análisis comparativo entre universidades estatales y no estatales de Chile respecto de su dirección estratégica. *Actualidades Investigativas en Educación*, 15 (2).
- Cárdenas Saravia, T. (2007). Cuadro de Mando Integral como una herramienta de planificación estratégica. *Perspectivas* (19), 75-92.
- Cervera, A., Schlesinger, W., Iniesta, M., & Sánchez, R. (2011). Un enfoque de stakeholders para la configuración de las universidades como centros de formación a lo largo de la vida de los individuos: aplicación a los egresados. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20 (4), 97-116.
- García Aracil, A. (2013). Planificación estratégica en la Universidad española: discursos y efectos. *Presupuesto y Gasto Público* (72), 67-85.
- López, A. (2005). *Una contribución al control de gestión estratégico de las Universidades sin fines de lucro*. (Master Thesis), Universidad de Playa Ancha, Valparaíso, Chile.
- López Abreu, O. L., García Muñoz, J. J., Batte Monter, I., & Cobas Vilches, M. E. (2015). La mejora continua: objetivo determinante para alcanzar la excelencia en instituciones de educación superior. *EDUME- CENTRO*, 7, 196-215.
- Moncada Niño, Á. F., & Oviedo Franco, M. L. (2013). Las TIC como fuente de ventaja competitiva en las PYMES. *Sotavento MBA* (21), 126- 134.
- Rodríguez-Ponce, E. (2016). La relevancia de la perspectiva estratégica en la dirección de las universidades. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 24, 538-539.
- Rodríguez-Ponce, E., & Pedraja-Rejas, L. (2009). Dirección estratégica en universidades: un estudio empírico en instituciones de Iberoamérica. [Strategic management in universities: An empirical study in institutions of Latin America]. *Interciencia*, 34 (6), 413-418.
- Rodríguez Torres, A. O. (2013). Factibilidad técnica y financiera de un Cuadro de Mando Integral (CMI) para la Facultad de Ingeniería de la Universidad Don Bosco. *Ing-Novación*, 3 (5), 83-106.





Universidad de Concepción  
CHILE

