

Dirección, planificación y acreditación: procesos claves en educación superior

Patricia Huerta-Riveros | Carolina Leyton-Pavez

La planificación estratégica en instituciones de educación superior

RESUMEN:

El texto releva la importancia de la dirección estratégica en las instituciones de educación superior. Se resalta la necesidad de un enfoque participativo y reflexivo, comenzando con un análisis exhaustivo de la situación actual y futura de la institución. Se enfatiza la importancia de alinear las estrategias a nivel institucional con todas las estructuras, académicas y de gestión, para garantizar el éxito de la implementación. La flexibilidad y adaptabilidad son clave en la planificación estratégica para ajustarse a los cambios internos y externos. Finalmente, se subraya la relación entre la planificación estratégica y el aseguramiento de la calidad y la acreditación

PALABRAS CLAVES:

Dirección estratégica; planificación estratégica; educación superior.

Cuando se lee sobre dirección, se asocia tradicionalmente a procesos organizativos que provienen del ámbito empresarial, el cual no es privativo al sector educacional, es por ello que cada vez con mayor fuerza se observan estudios sobre educación superior asociados a dirección y planificación estratégica. Siendo la dirección estratégica una disciplina o proceso a través de cual se gestionan o dirigen las organizaciones en la actualidad. Este proceso no está exento de matices, siendo uno de ellos, el número de etapas y elementos que lo componen. Por lo anterior, es relevante identificar cual es el proceso de dirección que elige seguir la institución educacional, y, para ello, se utiliza un instrumento de formalización que se denomina Planificación Estratégica, el cual se presenta a la comunidad que se relaciona con la institución.

La comunidad en general, demanda instituciones de educación superior que contribuyan con el desarrollo de la sociedad, en un marco de transparencia y responsabilidad social, para lo cual, las instituciones de educación superior orientan sus acciones a través de modelos de dirección estratégica y siguiendo rigurosos estándares de calidad que proporciona la Comisión Nacional de Acreditación en Chile, con la finalidad de certificar su proyecto educacional, u otra organización internacional, que la organización determine seguir.

De hecho, este proyecto educacional, es el referente por el cual se guían las universidades y se encuentra sustentado en la planificación estratégica o plan de desarrollo institucional. Este último documento, es un instrumento que disponen las instituciones para plasmar sus desafíos a mediano y largo plazo y se suele construir de forma participativa en torno a grandes etapas. La primera de ellas, es el análisis estratégico, en la cual las instituciones se dedican a realizar un acabado diagnóstico de la situación actual y futura de la institución para lograr descubrir los puntos fuertes y débiles del proceso de análisis, en el cual se suelen emplear una serie de herramientas para realizar análisis interno y externo, en donde la institución recolectará los datos y elementos fundamentales sobre los cuales construye y/o revisa la misión, visión y valo-

res compartidos por la institución. En concreto, en relación a la misión, ésta es el reflejo de la organización y debe reunir los elementos que permitan dar cuenta de lo que es y ofrece la institución en la actualidad a los stakeholders y que se transforma en la carta de presentación de la institución, sumado a la visión. A la vez, la visión proyecta la institución que la organización desea ser en el futuro. En cambio, los valores, representan aquellas normas de conducta que se comparten entre quienes se encuentran presentes en una misma comunidad. Lo anterior siempre debe estar vinculado a objetivos, metas e indicadores claves que permitan dar cuenta del nivel de avance de lo comprometido ante la comunidad, porque la rendición de cuenta y transparencia son premisas fundamentales en educación superior.

Seguida de esta etapa reflexiva de análisis, las instituciones deberán considerar este diagnóstico y plantearse un conjunto de alternativas estratégicas que permitan abordar lo comprometido, para ello las instituciones de educación superior deberán considerar aquellas estrategias que se pueden desplegar a nivel institucional, las cuales tienen que estar en sintonía con el medio y deberán proporcionar su orientación a las diferentes vicerrectorías y direcciones generales, unidades que a su vez desarrollan estrategias de segundo nivel para sus unidades dependientes, las cuales deben estar alineadas a las primeras. Este proceso en cascada es el que se requiere para materializar las decisiones a nivel institucional, en donde la alineación, la conexión e interrelación estratégica es fundamental para el éxito de la estrategia institucional.

Por último, la etapa de implementación estratégica, es aquella en que las instituciones de educación superior despliegan sus recursos y capacidades para la puesta en marcha de la estrategia, sumado al seguimiento y diseño organizativo necesario para su efectiva consecución. En esta fase cobra relevancia el dar cuenta del avance de lo comprometido a la fecha y los ajustes y retroalimentación a todo el proceso.

Se destaca que, a diferencia de la planificación clásica, la planificación institucional debe ser dinámica, flexible o móvil, es decir, debe ser capaz de adaptarse a los cambios en el ambiente interno y externo que experimente la institución, lo cual le permitirá responder a las demandas locales, nacionales e internacionales.

Además, el proceso de elaboración y/o ajuste a la planificación debe constar de fases de revisión y validación, el cual debe estar coordinado por comisiones de trabajo, ya sea ejecutiva y/o directiva, que puedan retroalimentar y entregar sus observaciones sobre su alcance y desafíos.

En definitiva, la planificación institucional, se encuentra dentro del proceso de dirección estratégica institucional, el cual refleja el estilo de gestión

de quien lidera la institución en el periodo de tiempo en el cual se elabora y sigue la planificación. Por lo tanto, ambos procesos están relacionados y uno depende del otro, al ser parte de una misma institución y responden a los procesos de gestión organizacional al cual se someten las instituciones de educación superior.

Planeamiento estratégico y aseguramiento de la calidad

La dirección estratégica y la planificación estratégica son llevadas a cabo por el 100% de las instituciones de educación superior que deseen transmitir y rendir cuenta de los desafíos que abordan y enfrentan sus comunidades, siendo un gran desafío el aseguramiento de la calidad de su proyecto educacional.

De hecho, para el aseguramiento de la calidad, las instituciones disponen de diversas unidades que asesoran en este proceso, el cual tiene un carácter transversal en las organizaciones, porque el nivel de calidad de la institución es un sello que se plasma en su ejecución. Donde este proceso debe utilizar estándares reconocidos por el sistema y deben dar garantía de ser empleados de forma eficiente y efectiva para el logro de los objetivos comprometidos. Por ello, las instituciones de educación superior suelen utilizar estándares nacionales e internacionales, guiados por el deseo de asegurar la calidad de su proceso educativo pero también con el anhelo de obtener el máximo de acreditación que permita el sistema de mejora continua, debido a que la acreditación es el reflejo de la calidad proporcionada por la institución a lo largo del tiempo.

En definitiva, un modelo de dirección estratégica institucional que reúna todo lo anterior, es de gran utilidad para que las instituciones de educación superior puedan alcanzar los desafíos comprometidos, y, su carencia, puede ocasionar desorientación estratégica en la institución.

Por último, los procesos que contemple el modelo de dirección estratégica, deben poseer como base la responsabilidad social, que tienen por esencia las instituciones de educación superior con la sociedad. Es decir, los proyectos educativos y desafíos que se plantean deben estar alineados a las demandas de la sociedad y responder a una vinculación bidireccional de los stakeholders con la institución de forma responsable y sostenible. Esto permitirá dar cuenta con éxito de la implementación de un proceso educativo responsable socialmente, en dirección, en planificación y en acreditación.

Reflexiones finales

En resumen, es fundamental la articulación de los procesos de planificación estratégica y aseguramiento de la calidad en la mejora continua institucional,



REFERENCIAS SUGERIDAS

1. Huerta, Patricia C. y Leyton, C. (2023): *Dirección y Planificación Estratégica: Diferencias y similitudes en el contexto de la ética y la responsabilidad social. Capítulo de Libro N°24. Nuevas Tendencias en Gestión e Innovación Empresarial. Adaptación a los Nuevos Escenarios Globales y Domésticos. Coordinador Ricardo Pérez Calle. N° 110 de la colección Conocimiento Contemporáneo. Pág.506-521. ISBN: 978-84-1122-924-1. <https://www.dykinson.com/libros/nuevas-tendencias-en-gestion-e-innovacion-empresarial-adaptacion-a-los-nuevos-escenarios-globales-y-domesticos/9788411229241/>*
2. Huerta, Patricia C., Gaete, H. y Pedraja-Rejas, L. (2020): *Planificación móvil diseño para una institución de educación superior. Interciencia: Revista de ciencia y tecnología de América, Vol. 45(2), 84-89.*
3. Huerta, Patricia C., Gaete, H. y Pedraja-Rejas, L. (2020): *Dirección estratégica, sistema de información y calidad: el caso de una universidad estatal chilena. Información Tecnológica. Vol. 31(2), 253-266. <https://doi.org/10.4067/so718-07642020000200253>*
4. Huerta-Riveros, P. y Pedraja-Rejas, Liliana. (2019). *Planificación Móvil: Nuevos Enfoques de la Dirección Estratégica en las Instituciones de Educación Superior. Editorial. Ingeniare. Revista chilena de ingeniería, 27(3), 346-347. <https://dx.doi.org/10.4067/So718-33052019000300346>*

por lo cual los directivos de las instituciones de educación superior deberían considerarlos para llevar adelante con éxito el alineamiento estratégico institucional, con la finalidad de conseguir los objetivos que se han establecidos en sus organizaciones, en línea con la dirección estratégica que posea la institución.

Por último, las instituciones de educación superior deben estar atentas a explorar la actualización de estos procesos, tales como la planificación estratégica de carácter móvil que entrega mayor flexibilidad ante contingencias que ocasionan inconvenientes en la dirección de las instituciones. Además, se requiere un seguimiento constante a la actualización de los parámetros con los cuales se evalúa la calidad y mejora continua. También es fundamental la comprensión que la disrupción de la inteligencia artificial causará un impacto en estos procesos y en los nuevos estilos de gestión que requiere una institución de educación superior en la actualidad.



Patricia Huerta-Riveros, Universidad del Bío-Bío

Doctora en Dirección de Empresas por la Universidad Complutense de Madrid, España. Académica del Departamento de Administración y Auditoría de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad del Bío-Bío, Chile. Áreas de investigación: educación superior, dirección estratégica, planificación estratégica.

Carolina Leyton-Pavez, Universidad del Bío-Bío

Doctora en Dirección y Administración de Empresas por la Universidad Politécnica de Cataluña, España. Académica del Departamento de Gestión Empresarial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad del Bío-Bío, Chile. Áreas de investigación: control de gestión, gestión pública, redes.

correo de contacto: phuerta@ubiobio.cl

correo de contacto: cleyton@ubiobio.cl