

PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO: PROCESOS CLAVES PARA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Las instituciones de educación superior se enfrentan actualmente a entornos cambiantes y dinámicos que requieren respuestas más rápidas y adaptativas a los nuevos escenarios. Por consiguiente, es fundamental poder contar con herramientas de gestión estratégica que permitan adaptarse rápidamente a las nuevas demandas del entorno. Una herramienta tradicional que posee estas características es la planificación, la que ha sido validada a lo largo del tiempo y es usualmente utilizada por la mayoría de las organizaciones, porque reúne los desafíos que desea superar la institución en el mediano y largo plazo; por ende, sus objetivos representan los anhelos que la comunidad se ha planteado conseguir en un horizonte de tiempo dado.

La planificación es la carta de navegación que guía a la institución en torno a pilares fundamentales que están presentes en el quehacer diario de las personas, como son su visión, misión y objetivos, entre otros lineamientos estratégicos. La dirección estratégica de las instituciones de educación superior actúa plasmando sus estilos de gestión, de liderazgo y de calidad en los procesos que adelantan con la comunidad interna y externa. Para elaborar dicha carta existen diversos enfoques, propios de la cultura implícita de cada institución. Algunos enfoques son más centralizados, donde la formulación de la planificación es generada desde el ápice de la organización, mientras otros son más descentralizados y democráticos, donde se hace partícipe a los diferentes niveles en su elaboración. Es precisamente en este último enfoque donde se detecta que la motivación y orientación de sentido común, en torno a objetivos compartidos, cobran mayor fuerza; es justamente esa orientación la que requieren las instituciones de educación superior para alcanzar los estándares de calidad requeridos por la sociedad para la formación de sus profesionales.

Por esta razón, y dada la relevancia del proceso de planificación, en la actualidad el 100% de las Universidades del Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH) implementan un proceso de dirección estratégica, y en el 60% de ellas la planificación involucra un horizonte de cinco años. Esta planificación está enmarcada dentro de los estándares de calidad que solicita la Comisión Nacional de Acreditación

(CNA) a fin de velar por la evaluación de los mecanismos de autorregulación de la calidad de estas instituciones, así como de sus resultados.

Cabe recordar que la planificación no tiene sentido si no va acompañada de un sistema de seguimiento de resultados que permita monitorear el avance hacia la consecución de los objetivos planteados. El concepto tradicional de planificación, que se asociaba a un énfasis más burocrático y estático, debe migrar hacia un enfoque más dinámico y flexible, que pase de la preocupación por su formulación hacia el énfasis en el seguimiento de lo planificado. Más aún, cuando los resultados del proceso de planificación permiten medir el desempeño institucional en la calidad y, por ende, en la formación de profesionales y el desarrollo alcanzado por la sociedad.

El seguimiento del proceso de planificación es fundamental para dar cuenta a la comunidad académica y funcionaria del avance de los desafíos planteados con los *stakeholders* o grupos de interés que se vinculan con la institución. Ese seguimiento tiene múltiples vertientes, cuantitativas o cualitativas, pero indiferente del enfoque, lo importante es que permita dar señales oportunas al equipo directivo que está a cargo de tomar las decisiones trascendentales de la institución.

Uno de los grandes desafíos para la dirección estratégica de las instituciones de educación superior es disponer de un sistema de seguimiento y control adecuado, sustentado en mecanismos sólidos y transparentes de aseguramiento de la calidad, que permitan informar oportuna y efectivamente al proceso de toma de decisiones y a la comunidad, con la finalidad de poder guiar los caminos de la institución y colaborar bidireccionalmente con los *stakeholders*, para así contribuir a la formación de las personas, al desarrollo de las instituciones y de la sociedad, y al crecimiento de los países.

PATRICIA HUERTA-RIVEROS,
Universidad del Bío-Bío, Chile

LILIANA PEDRAJA-REJAS,
Universidad de Tarapacá, Chile