

RESUMEN

El presente trabajo analiza, en primer lugar, el proceso de planificación estratégica y, en segundo lugar, describe y presenta un modelo de planificación móvil diseñado por una institución de educación superior estatal y regional chilena para el periodo 2010-2018, el cual surge como una alternativa innovadora al plan convencional y se caracteriza por ser flexible, móvil y con evaluación anual, permitiendo realizar ajustes

estratégicos para adaptarse a los cambios del entorno. Este modelo, cuyo alcance es transversal, cuenta con siete etapas, iniciando con la formulación del plan de desarrollo de la institución y terminando con el ajuste de éste según sean los nuevos requerimientos. Finalmente, se destaca la importancia de la creación del modelo, el cual puede ser utilizado en diversas instituciones de educación superior.

Introducción

La dirección estratégica es un proceso que se orienta a la toma de decisiones encaminadas a formular e implantar la estrategia, lo que implica la movilización de los recursos de una organización para el logro de los objetivos globales (Cuervo, 1996). Por lo tanto, la planificación estratégica puede proporcionar una forma de conocimiento útil para los tomadores de decisiones (Bryson *et al.*, 2009).

Es una herramienta utilizada por todo tipo de instituciones (Cuesta, 2012), debido a su contribución en general (Lucena, 2014) y ha sido objeto de diversas investigaciones, tales como el estudio de Aparisi *et al.* (2008), Ponce *et al.* (2009), Solimano y González (2011), Maraño *et al.* (2013), entre otros. Estos estudios fueron aplicados a diversos sectores, tales como el industrial (Aparisi *et al.*, 2008; Maraño *et al.*,

2013), el sector salud (Yap *et al.*, 2006; Ponce *et al.*, 2009; Solimano y González, 2011; Bouchard *et al.*, 2014; Mbondji *et al.*, 2014; Robles *et al.*, 2017) o el educacional (Cortez, 1999; Noor *et al.*, 2007; Wijaya y Manonga, 2012; Lucena 2014), lo que permitió evidenciar la transversalidad de su alcance.

Es en ese último sector, el educacional, donde la planificación estratégica cobra especial importancia debido a que su alcance afecta transversalmente a toda la institución e involucra actores y organizaciones vinculadas con ella. En este sentido, analizar el proceso de planificación y sus nuevos enfoques cobran mayor relevancia, en especial cuando el concepto tradicional de planificación posee un carácter estático y con un enfoque prioritario en evaluar y controlar lo formulado en ella, impidiendo adaptarse a los cambios que ocurren en el ambiente y, dejando a las organizaciones en una condición desfavorable

cuando sus objetivos y metas no están de acuerdo a su entorno.

Por lo anterior es importante avanzar en el ámbito de la planificación a través de un enfoque más dinámico y flexible que permita recoger los cambios internos y externos que ocurren en el medio, para poder incorporarlos a la planificación de la institución, manteniendo un horizonte de mediano y largo plazo. A este tipo de planificación se le denomina planificación móvil (Huerta-Riveros y Pedraja-Rejas, 2019).

La Universidad del Bío-Bío (UBB) implementó el modelo de planificación móvil, el cual buscó responder a una observación de la Comisión Nacional de Acreditación de Chile (CNA, 2015) sobre la necesidad de aplicarlo en la institución, bajo el marco de la anterior Ley de Aseguramiento de la Calidad N°20.129 (Chile, 2006). En efecto, dicho modelo fue diseñado e implementado en la

institución mencionada, y a través de este trabajo se pretende compartir la experiencia adquirida con las diversas instituciones de educación superior.

El objetivo consiste en presentar el diseño de un modelo de planificación móvil utilizado por una universidad pública chilena, para el periodo 2010-2018. Para ello, en primer lugar, se analizará el proceso de planificación estratégica y posteriormente se presentará el diseño del modelo de planificación móvil generado.

Marco Conceptual

La planificación estratégica posee especial importancia cuando es aplicada al ámbito de la educación superior, debido a la calidad de la educación que se imparte y al impacto que genera en la formación de profesionales. De hecho, en el sector de educación superior se utiliza la planificación

PALABRAS CLAVE / Dirección Estratégica / Educación Superior / Modelo de Planificación Móvil /

Recibido: 18/01/2019. Modificado: 31/01/2020. Aceptado: 05/02/2020.

Patricia Huerta-Riveros (Autora de correspondencia). Doctora en Dirección de Empresas, Universidad Complutense de Madrid, España. Académica, Universidad del Bío-Bío, Chile. Dirección: Departamento de Administración y Auditoría, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad

del Bío-Bío, Avenida Collao 1202, Concepción, Chile. e-mail: phuerta@ubiobio.cl.

Héctor Gaete-Feres. Doctor en Gestión y Valoración Urbana, Universidad Politécnica de Cataluña, España. Académico, Universidad del Bío-Bío. e-mail: hgaete@ubiobio.cl.

Liliana Pedraja-Rejas. Ingeniero Comercial Universidad de Tarapacá, Chile. Doctora en Ciencias de la Educación, Pontificia Universidad Católica de Chile. Doctora en Administración y Dirección de Empresas, Universidad Politécnica de Valencia, España.

Profesora, Universidad de Tarapacá, Chile. Dirección: Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas, Facultad de Ingeniería, Universidad de Tarapacá, 18 de septiembre 2222, Arica, Chile. e-mail: lpedraja@uta.cl.

MOBILE PLANNING: DESIGN FOR A HIGHER EDUCATION INSTITUTION

Patricia Huerta-Riveros, Héctor Gaete-Feres and Liliana Pedraja-Rejas

SUMMARY

This paper analyzes, first, the process of strategic direction and, second, describes and presents the mobile planning model designed by a Chilean state and regional higher education institution for the period 2010-2018. This model emerges as an innovative alternative to the conventional plan and is characterized by being flexible, mobile and having an annual evaluation, allowing

strategic adjustments to adapt to changes in the environment. The model, which has transversal scope, has seven stages, beginning with the formulation of the institutional development plan and ending with its adjustment according to the new requirements. Finally, the relevance of the creation of the model is emphasized. The model can be applied in other higher education institutions.

PLANIFICAÇÃO MÓVEL: DESENHO PARA UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Patricia Huerta-Riveros, Héctor Gaete-Feres e Liliana Pedraja-Rejas

RESUMO

O presente trabalho analisa, em primeiro lugar, o processo de planificação estratégica e, em segundo lugar, descreve e apresenta um modelo de planificação móvel, desenhado por uma instituição de ensino superior estatal e regional do Chile para o período 2010-2018, que surge como uma alternativa inovadora ao plano convencional e se caracteriza por ser flexível, móvel e com avaliação anual, permitindo realizar ajustes estra-

tégicos para adaptar-se às mudanças do entorno. Este modelo, cujo alcance é transversal, conta com sete etapas, iniciando com a formulação do plano de desenvolvimento da instituição e finalizando com o ajuste deste, de acordo com os novos requerimentos. Finalmente se destaca a importância da criação do modelo, que pode ser utilizado em diversas instituições de ensino superior.

estratégica para guiar a la institución, de acuerdo a los objetivos que la comunidad desea alcanzar en el mediano y largo plazo.

De acuerdo a Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas (2013) la estrategia diseñada por universidades chilenas con altos niveles de acreditación se caracteriza porque permite la generación de una ventaja competitiva sustentable. Dicha estrategia es considerada en el proceso de planificación, el cual según Bryson *et al.* (2017) ha cobrado gran relevancia en el sector público. De hecho, el uso de la herramienta de planificación se caracteriza en las universidades públicas por tener un enfoque participativo y de búsqueda de consensos en torno a los desafíos de futuro.

Desafíos que considera el proceso de dirección estratégica a través del concepto de estrategia, el cual es el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo

(Mintzberg *et al.*, 1997) y consiste en la creación de oportunidades mediante la acumulación de recursos y competencias en una organización (Johnson *et al.*, 2006), mediante la existencia de una serie de normas que permiten la toma de decisiones y guían el comportamiento de la organización (Ansoff y McDonnell, 1998). Por su parte, Álvarez (2007: 16) afirma que la estrategia es “un intento de conseguir una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de los negocios que sean objeto de su actividad, mediante una adecuada respuesta a las oportunidades y amenazas del entorno, a partir de las fortalezas y debilidades propias de la organización.”

En este sentido la estrategia permite diseñar los pasos necesarios que son relevantes para poder alcanzar los objetivos de las organizaciones, como el establecimiento de un modelo. En este último, el ‘Cuadro de

Mando Integral’ (Kaplan y Norton, 1996) es una herramienta fundamental y habitualmente utilizada que permite llevar a cabo el seguimiento y control de la estrategia, al igual que posibilita obtener una visión integral de todo el proceso, siendo un modelo fundamental para el proceso de planificación móvil que se implementó.

Al respecto, Lucena (2014) plantea que las organizaciones buscan dar respuestas apropiadas a los cambios económicos, políticos y sociales, y señala que la estructura universitaria requiere adecuarse al proceso de cambio que vive el mundo globalizado actual, donde se reclaman procesos más rápidos, oportunos y con capacidad de respuestas ante la demanda del entorno. Bajo esta lógica las instituciones de educación superior cambian sus estructuras incluso por medio de procesos de presiones de los grupos de interés tanto internos como

externos a la organización (Ganga *et al.*, 2017).

Por lo anterior y considerando las tendencias del entorno, así como los sistemas de educación superior y la trayectoria en materia de planificación, las instituciones se han propuesto seguir avanzando en dinamizar y flexibilizar este proceso, para poder ir adaptándose a los cambios que ocurren. Porque cuando se pone el énfasis en la calidad, resulta vital diseñar e implementar procesos eficaces (Araneda *et al.*, 2017).

En consecuencia, se hace necesario generar una nueva modalidad en la gestión de los planes estratégicos o de desarrollo, incorporando el concepto de planificación estratégica de carácter móvil, lo que implica evaluar anualmente el avance y/o cumplimiento de los objetivos institucionales, así como también las condiciones del entorno y el periodo de tiempo, con el propósito de proyectar las

potenciales mejoras en función de los nuevos desafíos y/o escenarios que posee la organización.

Diseño del Modelo de Planificación Móvil

La organización a analizar es la Universidad del Bio-Bio (UBB), una institución de educación superior de carácter público ubicada en la Región del Biobío y la Región de Ñuble en Chile, que ha profundizado sus procesos de planificación a lo largo del tiempo.

Origen del modelo

El modelo diseñado e implementado por la UBB se origina como una respuesta a una observación planteada en la Resolución de Acreditación Institucional N° 275/2014 de la Comisión Nacional de Acreditación de Chile, la cual señalaba que: “La Universidad del Bio-Bio cuenta con propósitos, metas y objetivos institucionales apropiados y claros para la Gestión Institucional, Docencia de Pregrado, Investigación y Vinculación con el Medio, contenidos en el Plan General de Desarrollo Universitario (PGDU). Sin embargo, el PGDU vigente cubre el periodo 2010-2014, en concordancia con la vigencia del periodo del Rector en ejercicio. Si bien es cierto dicho procedimiento es habitual en las Universidades Estatales, esto genera el problema que en la medida que el periodo cubierto por el plan de desarrollo se acerca a su expiración se pierda la mirada de mediano y largo plazo institucional. Téngase presente que en las guías metodológicas de planificación está establecida la significancia de la planificación a mediano plazo, como forma de fortalecimiento de la gestión institucional, evitando el vacío que el procedimiento actual crea. En el análisis efectuado por los pares evaluadores, este vacío aparece como una falencia a solucionar, por ejemplo, a través de una planificación a mediano plazo móvil” (CNA, 2015: 18).

En definitiva, el desafío antes indicado fue incorporado como objetivo en el siguiente PGDU correspondiente al período 2015-2019 de la institución bajo análisis.

Pasos para el diseño del modelo

Los pasos para el diseño del modelo de planificación móvil que siguió la UBB fueron:

1-Búsqueda del concepto de planificación móvil, a través de diversas fuentes de información y bases de datos.

2-Revisión de los acuerdos de acreditación de las universidades del Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH), para descubrir el alcance de este tipo de planificación en el medio.

3-Revisión del periodo de tiempo de los planes de desarrollo de las universidades del CRUCH, con la finalidad de descubrir el periodo temporal de los planes.

4-Búsqueda de evidencias similares en otras universidades, para aprender de sus experiencias e investigar cómo han llevado las instituciones el desafío de la planificación y su implementación. En concreto a nivel nacional, por ejemplo en la Universidad de Chile, Pontificia Universidad Católica, Universidades de Concepción, de Talca, de Playa Ancha, Arturo Prat, de Los Lagos, Tecnológica Metropolitana y en la Universidad del Bio-Bio, se descubrió que en los procesos iniciales de planificación universitaria, los resultados de este proceso fueron sólo referenciales, con carencia de cultura de gestión y donde el liderazgo de los rectores fue esencial para su implementación (CNED, 2007). Por otra parte, la experiencia internacional en planificación estratégica de las instituciones de educación superior permite distinguir tres fases. La primera refleja la instalación del proceso impulsado por una agencia gubernamental internacional como el Banco Mundial, las Naciones Unidas o el Banco Interamericano de

Desarrollo; la segunda se asocia a la necesidad de competir en un mercado cada vez más abierto y con énfasis en los procesos de acreditación institucional y; la tercera fase se vincula al fortalecimiento en la integración de información, conocimiento y capacitación, para finalmente incorporar la planificación a la gestión habitual de la institución (Gaete-Feres y Huerta-Riveros, 2019).

5-Definición del concepto de planificación móvil, hipótesis y diseño del modelo para su posterior implementación.

Para analizar el concepto de planificación móvil, se realizó, en primer lugar, una búsqueda del mismo en diversas bases de datos de revistas científicas, en la página web de la CNA Chile, en la web de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), en la página web de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y en las páginas web de universidades chilenas.

Paralelamente, también se buscaron los conceptos relacionados como planificación dinámica y planificación prospectiva. La búsqueda de información se concentró entre el 25 de mayo y 5 de agosto de 2015; sin embargo, se continuó haciendo las búsquedas para identificar el periodo de vigencia de los planes de desarrollo.

En particular, en relación a planificación móvil, se constató que el término no estaba vinculado al concepto de planificación, sino más bien se relacionaba con dispositivos móviles, como celulares, laptop, desktops y tablets, así como también al desarrollo de aplicaciones relacionadas con planificaciones para viajes, rutas, entre otras.

La excepción en este análisis es la Universidad SEK, al relacionar el concepto de planificación móvil con la planificación estratégica. Específicamente esta Universidad plantea un Sistema de Planificación Estratégica, de Ciclo Móvil, lo que implica la posibilidad de ajustar tanto los planes de

acción como los lineamientos estratégicos, es decir, desarrollar una planificación que no sea rígida ni estática.

Por otra parte, el concepto de planificación dinámica se asoció a la arquitectura de computadores y a la estructura de cómo procesa un computador las instrucciones recibidas. En cambio al analizar el concepto de planificación prospectiva, se definió como un panorama de futuros posibles, que no son probables teniendo en cuenta los estados inerciales del pasado y la confrontación de los proyectos de los actores, siendo esta última referencia más cercana al concepto analizado (Perrotti y Máttar, 2014).

Por lo tanto, la planificación dinámica se asocia a la programación y se refiere a una toma de decisiones secuenciales bajo incertidumbre pero a un nivel mayormente computacional (Rust, 2019) y la planificación prospectiva se relaciona a la creación de escenarios virtuales futuros en base a los que se toman decisiones en el presente (Kuperwajs *et al.*, 2019). Considerando lo anterior, la UBB optó por una planificación de carácter móvil que permite la flexibilidad de los planes estratégicos de acuerdo a los cambios del entorno, en vez de considerar sólo el nivel computacional o de escenarios futuros.

Como segundo paso se analizaron todos los acuerdos de acreditación de las Universidades pertenecientes al Consejo de Rectores de Universidades Chilenas (CRUCH), al 11/08/2015. De la revisión de los acuerdos de acreditación, se tuvo como hallazgo que en sólo dos universidades, incluida la UBB, se hizo referencia al concepto de planificación móvil. Se continuó efectuando una revisión del concepto de planificación móvil, al igual que se realizó una revisión de los planes de desarrollo de las 25 universidades del CRUCH de ese año (sin considerar a las universidades estatales de Aysén y O'Higgins por su reciente creación) con el objetivo de identificar el número de años que poseen sus planes de

desarrollo. Se encontró que al considerar a todas las universidades pertenecientes al CRUCH, el 84% de las instituciones (21 de 25) tienen un periodo inferior a 10 años, mientras que para las universidades estatales este hecho ocurre en el 81,25% de los casos (13 de 16), demostrando que la mayoría de las universidades planifica a mediano plazo. Lo anterior se puede observar con mayor detalle en la Tabla I, a través del listado de universidades por tipo de institución y el periodo de duración de los planes. Los periodos de planificación que presenta la tabla no implica que antes las instituciones no hayan tenido planificación y el orden de numeración de las universidades estatales refleja la distribución geográfica de Chile, de norte a sur, que tradicionalmente es utilizada en el Consorcio que las agrupa, a diferencia de las universidades privadas del CRUCH que siguen un orden correlativo.

Por otra parte, de los planes revisados vía página web se encontró referencia sobre la planificación móvil y el periodo de tiempo del plan en tres universidades chilenas. La Tabla II presenta un breve extracto de lo publicado por estas universidades en relación al tema.

En resumen, tras esta revisión se identificaron elementos comunes, tales como la posibilidad de ajuste a los lineamientos estratégicos y el periodo de tiempo de 10 años, conjuntamente con el desarrollo de revisión de mediano y corto plazo.

En el marco del sistema de educación superior chileno y la trayectoria de la institución en materia de planificación, la UBB se propuso seguir avanzando en dinamizar y flexibilizar el proceso para poder ir adaptándose a los cambios del entorno. En consecuencia, en dicha institución se asumió que es necesario generar una nueva modalidad en la gestión de los planes, incorporando para ello la planificación estratégica de carácter móvil, lo que implica evaluar anualmente el avance

TABLA I
AÑOS DE DURACIÓN DE PLANES DE DESARROLLO DE LAS UNIVERSIDADES DEL CRUCH

N°	Universidades		Años
	Universidades Estatales	Duración del Plan Estratégico Institucional	
1	U. de Tarapacá	2011-2016	6
2	U. de Antofagasta	2016-2020	5
3	U. Arturo Prat	2014-2020	7
4	U. de la Serena	2016-2020	5
5	U. de Atacama	2015-2019	5
6	U. de Chile	2017-2026	10
7	U. de Santiago de Chile	2016-2020	5
8	U. de Talca	2016-2020	5
9	U. de Valparaíso	2015-2019	5
10	U. Tecnológica Metropolitana	2016-2020	5
11	U. de Playa Ancha	2016-2025	10
12	U. Metropolitana de Ciencias de la Educación	2016-2020	5
13	U. del Bío- Bío	2015-2019	5
14	U. de la Frontera	2013-2023	11
15	U. de Los Lagos	2013-2018	6
16	U. de Magallanes	2017-2021	5
Promedio de años			6,25
Universidades No Estatales		Duración	Años
17	Pontificia Universidad Católica de Chile	2015-2020	6
18	Pontificia Universidad Católica de Valparaíso	2017-2022	6
19	Universidad Austral de Chile	2016-2019	4
20	Universidad Católica de la Santísima Concepción	2017-2021	5
21	Universidad Católica de Temuco	2010-2020	11
22	Universidad Católica del Maule	2014-2018	5
23	Universidad Católica del Norte	2015-2019	5
24	Universidad de Concepción	2016-2020	5
25	Universidad Técnica Federico Santa María	2014-2018	5
Promedio de años			5,78
Promedio general de años			6,01

y/o cumplimiento de los objetivos institucionales, así como también las condiciones del entorno, con el propósito de proyectar las potenciales mejoras, en función de los nuevos desafíos y/o escenarios, a partir de redefiniciones de objetivos y/o metas, entre otros elementos del plan (Huerta-Riveros *et al.*, 2020b).

Esta concepción es coherente con lo revisado en la literatura en el sentido de que la misión y el plan estratégico deben estar alineados con el logro y el resguardo de la calidad en la formación de capital humano de excelencia, la investigación y la vinculación con la sociedad (Rodríguez-Ponce *et al.*, 2015).

En esta investigación se entiende por planificación móvil a una alternativa innovadora al plan estratégico convencional

que posee un carácter móvil, flexible y que permite la adaptación a los cambios internos y/o externos que ocurren en el entorno, considerando un periodo de 10 años y de reformulación institucional a cada 5 años, a partir de los lineamientos estratégicos del periodo anterior, con seguimiento anual y ajustes estratégicos, que permiten modificar lo formulado, para posibilitar la adaptación a los cambios del ambiente, cuyo alcance trasciende a la institución porque también involucra las necesidades de quienes se relacionan con ella, transformando la lógica habitual de la formulación e implementación de los planes estratégicos a través de un proceso flexible y adaptable a los desafíos actuales empleando para ello un sistema en línea. A diferencia de la planificación estratégica

tradicional cuyo carácter estático y de menor alcance no permite responder a los nuevos requerimientos del medio.

El modelo de planificación móvil diseñado (Huerta-Riveros *et al.*, 2020a), el cual se apoya en el sistema de información de gestión estratégica desarrollado, se presenta en la Figura 1.

Conclusiones

En este estudio se destaca la importancia que los procesos de planificación poseen en las instituciones de educación superior y en las organizaciones en general, porque en ellos se evidencia los objetivos que desean alcanzar las diferentes instituciones. Sin embargo, la falta de flexibilidad de los planes hace necesario que se modifique la lógica

TABLA II
PLANIFICACIÓN MÓVIL Y EL PERIODO DE TIEMPO DEL PLAN, EN TRES UNIVERSIDADES CHILENAS

Universidad Católica de Temuco (Plan de Desarrollo Institucional 2010-2020)

“El Plan de la Universidad Católica de Temuco integra los propósitos, los contenidos y las modalidades que orientarán los próximos diez años, está dividido en cinco decisiones estratégicas, las que, junto a la misión, visión y objetivos, constituyen las directrices generales y estables para lo que se emprenda. Adicionalmente, los Planes de Desarrollo de las Facultades y de las Vicerrectorías complementan y concretan el PDI, y se proyectan en un horizonte de cinco años. Conforme a los resultados que arrojen las respectivas implementaciones, año a año serán perfeccionados y ajustados. Los objetivos estratégicos se desarrollan bajo la lógica quinquenal móvil, es decir, tienen un alcance de cinco años y con evaluación anual, siendo su primer periodo móvil 2010-2015.”

Fuente: http://gestioninstitucional.uctemuco.cl/?page_id=218 (Descargado 26/06/2015)

Universidad Austral de Chile (UACH) (Structuratum Renovatio Plan Estratégico 2012-2015)

“El sistema de planificación UACH considera dos dimensiones de planificación: estratégica y operativa. El concepto de lo estratégico se concentra en aquellos aspectos que resultan decisivos para el desarrollo de la Universidad. La Planificación Estratégica se compone de tres partes:

Plan Prospectivo, que traza las grandes líneas de futuro de la Corporación en el largo plazo que vale como un gran referente y orientador de la dirección estratégica institucional.

Plan Estratégico, enmarcado en los lineamientos anteriores, para un periodo de 4 años y; una opción de Estrategias Emergentes que permite la eventual incorporación al sistema de planificación de aquellos aspectos estratégicos no previstos en la planificación convencional posibilitando la flexibilidad y adecuación permanente ante nuevos escenarios. Esta forma de concebir la planificación corporativa le otorga a ésta un sentido de continuidad y de foco estratégico de largo plazo; a la vez, transforma la planificación en una modalidad dinámica y abierta tanto para asumir respuestas oportunas como para generar acciones proactivas ante situaciones cambiantes del entorno.

Planificación Operativa, representa aspectos de planeación más detallados a nivel de actividades, metas y nivel de ejecución, fundamentalmente de los proyectos establecidos en el Plan Estratégico. Constituye una hoja de ruta que incorpora los elementos contenidos en el Plan Estratégico, facilita su seguimiento, monitoreo y control continuo de cumplimiento. Sus dimensiones permiten incluir programas y tareas del gobierno universitario establecidos tanto en su programa como compromisos externos contraídos con instancias de acreditación, además de otras actividades que, no formando parte del Plan Estratégico, requieren programación continua para su realización y posterior evaluación.”

Fuente: https://www.uach.cl/uach/_file/plan-estrategico-institucional-uach-2012-2015.pdf (Descargado 26/06/2015).

Universidad de la Frontera (Plan Estratégico de Desarrollo UFRO 2013-2023)

“Para su elaboración se ha tenido en cuenta una proyección de largo plazo, con una visión y objetivos estratégicos a diez años, definidos de manera amplia pero inclusiva y objetivos operativos para un periodo de dos años. Este enfoque busca definir un horizonte institucional amplio que deja espacio para acoger las situaciones emergentes en el entorno y los cambios internos que se estimen necesarios según las distintas evaluaciones periódicas. El despliegue estratégico reflejado en los objetivos operativos proyectados a dos años, busca facilitar el seguimiento y evaluación periódica, la revisión de los avances institucionales y de las condicionantes del entorno, para proyectar el siguiente periodo bi-anual acogiendo los nuevos escenarios y desafíos. Como mecanismo operacional y de gestión, las macro-unidades de la administración central y las facultades, traducirán los objetivos y desafíos planteados en el Plan Institucional, en planes propios a dos años, en ellos se expresarán las estrategias y actividades con que se esperan alcanzar los resultados institucionales globales y un alineamiento de la gestión, a la vez que incorporarán los aspectos particulares y diferenciadores de cada unidad y facultad para alcanzar también los objetivos sectoriales.”

Fuente: <http://www.ufro.cl/index.php/la-universidad-72/mision-y-vision> (Descargado 26/06/2015).

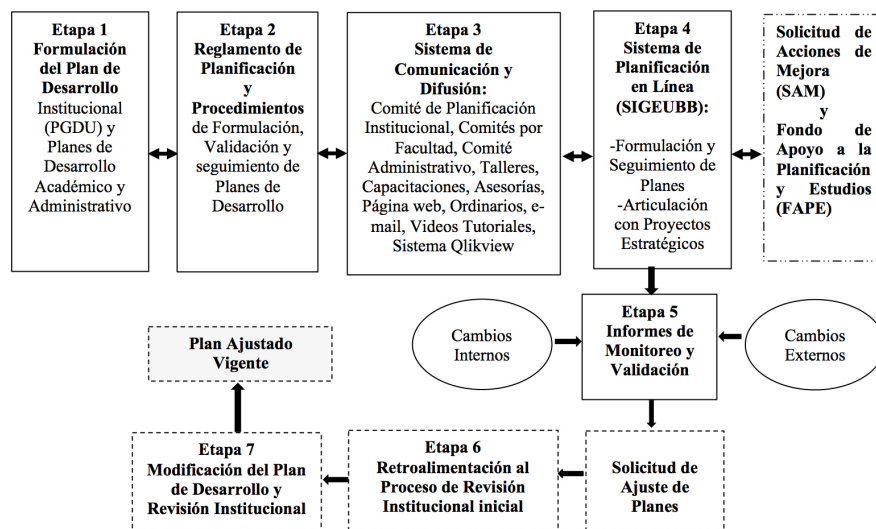


Figura 1. Modelo de Planificación Estratégica Móvil.

actual de planificación, para que en su formulación se pueda considerar los cambios que presenta el ambiente interno y externo y, de esta forma, se pueda ajustar la planificación a los nuevos escenarios que posee la organización para poder enfrentar los desafíos del sector.

Por lo tanto, el modelo de planificación móvil diseñado refleja una alternativa innovadora en relación a la planificación convencional y busca responder a una nueva modalidad de planificación necesaria para las organizaciones, que incluso es solicitado para algunas instituciones de educación superior, por parte de la Comisión

Nacional de Acreditación de Chile.

Finalmente, debido a que el alcance de la planificación afecta transversalmente a toda la institución e involucra actores y organizaciones vinculadas con ella, se comparte esta experiencia adquirida, a través de este artículo, con las instituciones que deseen profundizar en este ámbito. Igualmente, se plantea como una futura línea de investigación la implantación del modelo diseñado en una institución de educación superior, para descubrir los resultados que genera su puesta en práctica.

AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen a la Universidad del Bio-Bio y al Proyecto Mayor UTA 8740-16.

REFERENCIAS

- Álvarez A (2007) *Estrategia, Planificación y Control en la Empresa*. Ra-Ma. Madrid, España. 328 pp.
- Ansoff I, McDonnell E (1998) *La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial*. Addison Wesley. México. 548 pp.
- Aparisi J, Giner A, Ripoll V (2008) Análisis y desarrollo del proceso de planificación estratégica del sistema portuario español. *Contabil. Negoc.* 3: 47-60.
- Araneda-Guirriman C, Rodríguez-Ponce E, Pedraja-Rejas L, Baltazar-Martínez C, Soria-Lazcano H (2017) La gestión del conocimiento en instituciones de educación superior del norte de Chile. *Rev. Pedag.* 38: 13-30.
- Bouchard L, Berthelot JM, Casteigts A, Chartier M, Trugeon A, Warnke J (2014) Health and social information systems in support of local health planning. *Iss. Challng. Global Health Promot.* 21: 15-22.
- Bryson J, Edwards L, David M, Van Slyke D (2017) Getting strategic about strategic planning research. *Public Manag. Rev.* 20: 317-339.
- Bryson J, Crosby B, Bryson JK (2009) Understanding strategic planning and the formulation and implementation of strategic plans as a way of knowing: The contributions of actor-network theory. *Int. Public Manag. J.* 12:1 72-207.
- CNED (2007) Planeación estratégica en universidades del Consejo de Rectores: Evidencias del periodo 2000-2005. *Calidad Educ.* 27: 108-150.
- Chile (2006) *Ley de Aseguramiento de la Calidad N° 20.129. Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Santiago, Chile.
- CNA (2015) *Comisión Nacional de Acreditación*. Chile. <http://www.cnachile.cl>. Visitado el 9 de junio 2018. (Cons. 09/06/2018)
- Cortez E (1999) Research, education, and economics information system: an engine for strategic planning and information policy development at the U.S. department of agriculture. *J. Gov. Inf.* 26: 119-129.
- Cuervo A (1996) *Introducción a la Administración de Empresas*. Civitas. Madrid, España. 544 pp.
- Cuesta U (2012) *Planificación Estratégica y Creatividad*. ESIC. Madrid, España. 430 pp.
- Gaete-Feres H, Huerta-Riveros P (2019) Liderazgo estratégico en educación superior. En *Investigaciones sobre Gobernanza Universitaria*. Fontamara. México. pp. 95-119.
- Ganga F, Pedraja-Rejas L, Quiroz J, Rodríguez-Ponce E (2017) Isomorfismo Organizacional (IO): Breves aproximaciones teóricas y algunas aplicaciones a la educación superior. *Espacios* 38: 31-43.
- Huerta-Riveros P, Pedraja-Rejas L (2019) Planificación Móvil: Nuevos enfoques de la dirección estratégica en las instituciones de educación superior. *Ingeniare* 27: 346-347.
- Huerta-Riveros P, Gaete-Feres H, Pedraja-Rejas L (2020a) Dirección estratégica, sistema de información y calidad: El caso de una universidad estatal chilena. *Inf. Tecnol.* 31 (en prensa).
- Huerta-Riveros P, Gaete-Feres H, Pedraja-Rejas L (2020b) Implementación de un modelo de planificación móvil en una universidad pública chilena. Caso de la Universidad del Bio-Bio. *Form. Univ.* 13 (en prensa).
- Johnson G, Scholes K, Whittington R (2006) *Dirección Estratégica*. 7ª ed. Pearson. Madrid, España. 712 pp.
- Kaplan RS, Norton D (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press. Cambridge, MA, EEUU. 322 pp.
- Kuperwajs I, Van Opheusden B, Ma WJ (2019) Prospective planning and retrospective learning in a large-scale combinatorial game. 2019 *Conference on Cognitive Computational Neuroscience*. Berlín, Alemania. 13-16/09/2019. <https://ccneuro.org/2019/proceedings/0001091.pdf> (Cons. 23/01/2020).
- Lucena YP (2014) Visión analítica de la planificación prospectiva en las universidades públicas venezolanas. *Cuad. Admin.* 30: 105-114.
- Marañón E, Bauzá E, Del Valle J (2013) Tecnología para la validación de la planificación estratégica en el contexto del perfeccionamiento empresarial en Cuba. *Innov. Tecnol.* 19: 1-12.
- Mbondji P, Kebede D, Soumbey-Alley EW, Zielinski C, Kouvidila W, Lusamba-Dikassa PS (2014) Resources, indicators, data management, dissemination and use in health information systems in Sub-Saharan Africa: Results of a questionnaire-based survey. *J. Roy. Soc. Med.* 107: 28-33.
- Mintzberg, H, Quinn J, Voyer J (1997) *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*. Pearson. México. 641 pp.
- Noor I, Raja H, Rafeah MS, Hafizah MH (2007) Strategic information systems planning in Malaysian public universities. *Wide Inf. Syst.* 24: 331-341.
- Perrotti DE, Máttar J (2014) *Planificación, Prospectiva y Gestión Pública. Reflexiones para la Agenda de Desarrollo*. Cepal. Santiago, Chile. 252 pp.
- Ponce Y, Pardo A, Arocha C, Rojas J (2009) Metodología de planificación estratégica para instituciones de salud a partir de valores compartidos. *Rev. Cub. Salud Públ.* 35: 1-9.
- Robles-Salguero RE, Serrano-Mantilla H, Serrano-Mantilla GL, Gaibor-Vera FM, Armijo Borja GM, Fernández-Lorenzo A (2017) Retos de la planificación estratégica en instituciones de salud. *Rev. Cub. Inv. Bioméd.* 36: 1-6.
- Rodríguez-Ponce E, Gaete-Feres H, Pedraja-Rejas L, Araneda-Guirriman C (2015) Una aproximación a la clasificación de las universidades chilenas. *Ingeniare* 23: 328-340.
- Rodríguez-Ponce E, Pedraja-Rejas L (2013) Dirección estratégica y calidad de las universidades: un estudio exploratorio desde Chile. *Interciencia* 38: 35-41.
- Rust J (2019) Has Dynamic Programming Improved Decision Making? *Annu. Rev. Econ.* 11: 833-858.
- Solimano G, González J (2011) Construyendo la salud pública del futuro. Planificación estratégica en la escuela de salud pública de la Universidad de Chile. *Calidad Educ.* 35: 293-303.
- Wijaya A, Manongga D (2012) Information systems strategic planning to increase competitive advantage of higher education using be vista planning methodology (case study: SWCU Salatiga). *Int. J. Organizat. Innov.* 5: 68-82.
- Yap G, Platonova E, Musa P (2006) Use of information systems in air force medical treatment facilities in strategic planning and decision-making. *J. Med. Syst.* 30: 9-16.