



Conferencia: **“Rol e Importancia de un Plan de Desarrollo Estratégico”.**

Expositor: Enrique Fernández Darraz.

Fecha: viernes 07 de mayo, 2021

Asistencia: 114 participantes

Introducción:

La Universidad Católica de la Santísima Concepción celebró el Lanzamiento oficial del proceso de elaboración de su Plan de Desarrollo Estratégico Institucional, invitando a toda la comunidad universitaria a una conferencia dictada por el doctor en sociología de la Universidad de Berlín, Alemania, Enrique Fernández Darraz, quien ofreció una completa charla relacionada con el “Rol e Importancia de un Plan de Desarrollo Estratégico”, enfocada en las instituciones de educación superior. En palabras del propio doctor, el análisis y reflexiones respecto del tema, fueron expuestos principalmente desde su experiencia, tomando como principal referencia su vasta trayectoria docente, académica y administrativa en distintas universidades nacionales y extranjeras.

Enrique Fernández Darraz, es Doctor en Sociología de la Universidad de Berlín Alemania, Magíster en Sociología de la Pontificia Universidad Católica de Chile y Profesor de Historia y Geografía de la Universidad de Concepción. Ha ejercido como docente en la Universidad de La Frontera, Universidad Católica de la Santísima Concepción, Universidad de Talca, Universidad Alberto Hurtado y Universidad de Tarapacá. También es profesor del Doctorado en Estudios de la Educación Superior, dictado por la Universidad Diego Portales y la Universidad de Leiden, Holanda. Sus principales áreas de trabajo son: Políticas Públicas de Educación Superior, Desarrollo Organizacional de Universidades y Gestión Universitaria, donde ha destacado como consultor, también en distintas universidades nacionales y extranjeras, en temas relacionados con Planificación Estratégica, Acreditación de Calidad y Análisis Institucional.

A continuación, un breve resumen de su exposición.

“Rol e Importancia de un Plan de Desarrollo Estratégico”.

¿Por qué las Universidades tienen que elaborar un Plan de Desarrollo Estratégico?

- **Debido al cambio en la relación histórica entre las Universidades y el Estado:** A modo de antecedente, el expositor evoca la década de los ochenta, donde las

Unidad de Planificación y Control de Gestión

Dirección de Gestión Estratégica – Universidad Católica de la Santísima Concepción.

universidades chilenas recibían su presupuesto íntegramente del Estado, pero se comienza a crear el mercado de las universidades y la consecutiva liberalización de la educación superior. En palabras de Fernández, es en dicho contexto que *“las universidades deben comenzar a crear su propia Misión, a tomar el futuro en sus propias manos... y es aquí donde la planificación estratégica comienza a tomar un rol fundamental”*

- **Aumento de la incertidumbre del entorno (admisión, marco regulatorio, competencia, financiamiento, etc.):** Cambios vertiginosos y significativos en el escenario en el cual se ha desarrollado la actividad universitaria durante las últimas décadas. Hace referencia principalmente al aumento explosivo de la cobertura en educación superior, tasas de matrículas, sistemas de admisión altamente competitivos, entre otros. Dichos cambios generan altos niveles de incertidumbre en el entorno, ante lo cual, el Plan de Desarrollo Estratégico se transforma en un instrumento esencial para enfrentar dicho escenario.
- **Exigencias formales de la política pública (CNA, Subsecretaría de Educación Superior, FDI, entre otros):** El expositor señala puntualmente que *“en Chile, la planificación estratégica es introducida a las universidades por la política pública el año 1998, se establece como requisito para postular a los convenios de desempeño y luego a los fondos concursables, tener una planificación estratégica... Hoy día, esto es una exigencia estándar en los procesos de acreditación, postulación de proyectos y otros fondos de financiamiento”*.
- **Necesidad de definir un futuro propio y de alinear el quehacer institucional en torno a él:** *“Las universidades tienen que hacerse cargo de su futuro”*, no tienen asegurada su estabilidad, deben enfrentar un escenario muy exigente, dinámico y competitivo, a la par con otras organizaciones que forman parte mismo sistema. Para lograr dicho objetivo, es imprescindible alinear todo el quehacer institucional, involucrando a todos los actores que componen la organización para que se dirijan hacia el mismo objetivo, de esto se trata el Plan de Desarrollo Estratégico.

La complejidad de gestionar organizaciones.

- El expositor introduce este punto remarcando que, para entender la relevancia de un Plan de Desarrollo Estratégico, se debe tener plena conciencia del estado actual y real de la organización y no caer en la mala práctica de *“dar por sentado que sabemos lo que estamos haciendo, dar por sentado que sabemos lo que es una organización, por lo tanto, dar por sentado que todo va a funcionar”*.
- En el caso de una organización tan compleja como una universidad, la gestión claramente es mucho más difícil, porque requiere dirigir a muchas personas hacia los mismos objetivos, coordinar muchas agendas. *“Hacer que todos remen para el mismo lado resulta muy difícil, en eso la planificación estratégica juega un rol muy importante”*.

- Las organizaciones son creadas intencional y planificadamente para alcanzar ciertas metas; planifican sobre la base de 3 niveles, siguiendo un orden o estructura de carácter vinculante:
 - Nivel semántico: Donde los directivos dicen lo que van a hacer.
 - Nivel de las decisiones: Donde se establece una correlación entre las explicitaciones y la toma de decisiones.
 - Nivel de las acciones: En el cual se especifican las acciones concretas para alcanzar las metas planteadas, en consecuencia, con los dos niveles anteriores.
- Mientras más compleja sea la organización, mayor es la distancia que se puede producir entre los tres niveles, a riesgo de perder los grados de correlación necesaria para alcanzar las metas propuestas. Para que lo anterior no ocurra, el plan estratégico es fundamental, además, se hace necesario establecer un alto volumen de coordinaciones. *“La toma de decisiones en la organización, es una de las cosas que más tiempo toma y que más coordinaciones requiere”.*

Particularidades de las organizaciones universitarias

Siguiendo la línea explicativa del Doctor Fernández, en relación al rol del Plan Estratégico en una organización, él advierte que la naturaleza de la organización es un factor determinante en cuanto al grado de complejidad que implica el proceso de planificación. Como ejemplo, señala que *“no es lo mismo elaborar un plan estratégico en una empresa, donde puede haber un solo dueño y las líneas de mando están claramente definidas, que llevar a cabo el proceso de elaborar y poner en práctica el Plan de Desarrollo Estratégico de una universidad”.* Para profundizar en lo anteriormente expuesto, desarrolla los siguientes puntos:

- **Descentralización del poder:** En las universidades existe una combinación de formas de autoridad, además de un alto nivel de autonomía de las distintas unidades que forman la institución (facultades, decanatos, unidades académicas, etc.), las cuales poseen una gran capacidad de autogobernarse, generando que, por ejemplo, el proceso de toma de decisiones sea mucho más complejo y requiera de mucho más tiempo y coordinaciones, con el fin de mantener una línea decisional consecuente. *“En una universidad, la necesidad de consensuar los propósitos de desarrollo es mucho mayor que en otras instituciones”*
- **La autonomía profesional del quehacer académico:** *“En la universidad no existe una línea de mandos, sino más bien, una construcción de consensos”* amparado en la libertad de cátedra y el valor de los juicios externos a la organización, entre otros. Esta particularidad de las universidades a la que hace referencia el expositor, dice relación con la naturaleza de la institución, formada por exponentes de múltiples y diversas disciplinas del conocimiento, donde la opinión de los pares puede llegar a tener mucho más peso y valor que una estructura jerárquica.
- **Diversidad de orientaciones normativas entre “Gestores” y “Académicos”:** En los últimos años, *“las universidades se han ido transformando en organizaciones con*

ámbitos de desarrollo profesional más intenso”, poniendo algunas racionalidades en cierta disputa entre el “mundo académico más tradicional y el mundo de los gestores profesionales; donde unos defienden el prestigio y otros defienden la eficiencia”. El proceso de gestión en una organización universitaria, es una búsqueda constante de consensos. “El Plan Estratégico, en esto de aunar las voluntades y generar horizontes comunes de desarrollo, es fundamental”.

La Misión Institucional como orientación.

- El expositor continúa reflexionando respecto de lo fundamental que es, a la vez que complejo, la búsqueda de consensos, el aunar criterios y alinear propósitos para conseguir los objetivos comunes. En este punto de la conferencia, destaca la relevancia de la Misión Institucional como la expresión oficial de la *“orientación que la organización se da para definir hacia dónde va y hacia dónde quiere llegar”*. *“Las organizaciones explicitan las razones de su existencia a través de una declaración de Misión”,* la cual es la referencia fundamental para todos los otros documentos normativos fundacionales (Estatutos y otros) y programáticos (PEI, PDE, etc.)
- El proceso de elaboración de un Plan de Desarrollo Institucional, debe tener como referente fundamental la Misión Institucional, definida autónomamente y que representa a todos los componentes de la organización, pero también se debe complementar con lo establecido en el marco legal respecto de las universidades. En este punto, hace referencia a la Ley 21.091, sobre el Sistema de Educación Superior en Chile¹, presentando un extracto de su artículo 3°:
“Las universidades son instituciones de educación superior cuya misión es cultivar las ciencias, las humanidades, las artes y las tecnologías, así como también crear, preservar y transmitir conocimiento, y formar graduados y profesionales. Corresponde a las universidades contribuir al desarrollo de la cultura y la satisfacción de los intereses y necesidades del país y sus regiones. Éstas cumplen con su misión a través de la realización de docencia, investigación, creación artística, innovación y vinculación con el medio. La formación de graduados y profesionales se caracteriza por una orientación hacia la búsqueda de la verdad y hacia la capacidad de desarrollar pensamiento autónomo y crítico sobre la base del conocimiento fundamental de las disciplinas.”

El Plan Estratégico como materialización de la Misión.

- **Rol del Plan Estratégico:** Una vez abordada la importancia de la Misión Institucional como declaración de principios de la organización, el expositor señala que dicha declaración se queda en el plano de lo abstracto, que sólo expresa los propósitos que de alguna manera se deben concretar. Es aquí donde el Plan Estratégico se define como la materialización de la Misión Institucional.

¹ Para mayor información, visite: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1118991>

- **Define un horizonte común de futuro:** Con distintas modalidades y grados de participación de los estamentos, según lo establecido por cada institución.
 - **Define criterios para la toma de decisiones:** El Plan estratégico debe cumplir su función como instrumento guía en cualquier circunstancia que implique una toma de decisiones; no ser sólo *“un documento guardado en el escritorio”*.
 - **Alinea las acciones en torno a orientaciones y metas comunes:** En organizaciones como las universidades, donde trabajan muchas personas, *“lograr aunar todos los criterios y voluntades, resulta ser muy difícil si no se cuenta con un Plan Estratégico que vaya generando estos alineamientos en torno a las orientaciones y metas comunes que se han definido”*.
- **Principios para la formulación e implementación de la planificación estratégica:**
 - **La filosofía organizacional y principios deben ser claros:**
 - **Deben ser compartidos o aceptados por todos.**
 - **Deben ser llevados a cabo de manera consistente y consecuente:** Se debe trabajar en consecuencia con los propósitos definidos en el Plan Estratégico, el cual resultó de un proceso participativo y que contiene los propósitos que representan a toda la organización. *“Si no lo hacemos, comenzamos a deslegitimar la propia planificación, como instrumento guía del trabajo de desarrollo”*
 - ***“La Planificación Estratégica se compone de un conjunto de elementos, cuya secuencia de implementación permite formular los propósitos de desarrollo, apoyar su consecución y evaluar su grado de cumplimiento. Por ende, determinar la medida en que se concreta la Misión Institucional”***
 - **Elementos principales de un Plan Estratégico:**
 - **Declaraciones de propósitos (Misión, Visión, Objetivos, etc.):** Trabajo a nivel semántico, transmisión de significaciones a la organización, transmisión de interpretaciones del entorno y de la propia organización.
 - **Análisis Estratégico (FODA):** Para tener una idea más clara respecto del nivel de asertividad de los propósitos de la organización, es clave un análisis minucioso del entorno.
 - **Desarrollo de Estrategias:** A nivel general de la organización.
 - **Soporte (Instrumentos Operativos):** Permiten la operacionalización del plan y se refiere principalmente a aquellos instrumentos de carácter operativo, que abordan, de manera específica, elementos fundamentales del desarrollo institucional (Plan de la facultad, Convenio de desempeño, etc.). Es muy importante que estos instrumentos sean claros y no generen falsas expectativas.

- **Control estratégico:** Es fundamental mantener un monitoreo constante respecto de la ejecución del Plan, el cual debe ajustarse tanto a los indicadores y metas, como a las acciones.
- **Estos elementos de la Planificación Estratégica deben contribuir a:**
 - **Transformar definiciones semánticas en decisiones y acciones:** Con definiciones semánticas hace referencia a Misión, Visión, Objetivos, entre otros; los cuales son operacionalizados a través de Indicadores, Metas, Responsables, Recursos, etc.
 - **Definir estrategias:** Para alcanzar los objetivos y metas planteados.
 - **Programar los requerimientos de recursos (humanos, financieros, de infraestructura, etc.).**
 - **Compartir y distribuir responsabilidades:** Se logra a través de los Instrumentos de alineamiento, seguimiento y control (Convenios de Desempeño, Planes Operativos, Presupuesto, etc.). La eficiencia de estos instrumentos permitirá, bajar de lo abstracto las intenciones declaradas y consolidarlas en el quehacer cotidiano de la organización.
 - **Realizar monitoreos, seguimiento y evaluaciones:** El Plan Estratégico debe ser capaz de constatar el cumplimiento de logros de forma clara, específica y acorde a los objetivos definidos.

Riesgos y dificultades de la Planificación Estratégica: El expositor señala que los siguientes puntos son ampliamente abordados en la literatura norteamericana y por tanto los toma como referencia.

- **Los planes devienen símbolos:**
 - Los planes se quedan en el nivel semántico, sólo como un documento que declara intenciones y expectativas de desarrollos futuros, pero no logran ser operacionalizados en acciones concretas que conduzcan a la consecución de objetivos.
- **Los planes se utilizan con frecuencia como medios de publicidad:**
 - Es común en la actualidad, que el Plan Estratégico de una organización adquiera más relevancia como carta de presentación ante otras instituciones, que como instrumento guía del desarrollo institucional. Se desvían los esfuerzos a fortalecer el plan como estrategia de marketing, dejando en segundo plano su propósito fundamental.
- **Los planes se transforman en juegos:**
 - *“Ante la dificultad de medir resultados (en universidades) se transforman más en un acto de voluntad administrativa que en un instrumento real de desarrollo”.* Se pierde de vista la importancia del Plan Estratégico en el desarrollo de la organización y sólo se ve como una demanda a la cual que se debe dar cumplimiento.

- **Los planes son excusas para la interacción:**
 - “En ocasiones es más importante la interacción que acompaña a la planificación, que el instrumento y resultados en sí mismos”.

Algunas conclusiones y sugerencias

- **Los planes y sus instrumentos complementarios deben ser simples y fáciles de comprender:** El documento debe ser conciso y de fácil lectura, para que cualquier persona pueda comprender los propósitos y proyecciones de la institución.
 - *“Estos instrumentos no son sólo un mecanismo para incentivar y verificar el cumplimiento de metas; en sí mismos buscan transmitir a quienes integran la organización ciertas prioridades y hacerlos partícipes de ellas”.*
- **Los planes y sus instrumentos complementarios deben dejar espacio a la flexibilidad:** El expositor hace referencia principalmente a las posibilidades que se les otorgan a las unidades que conforman la organización, para poder adaptar, reformular o tomar decisiones en relación a las estrategias que comprometen sus áreas de acción
 - *“Deben permitir que las unidades puedan formular estrategias propias, tributarias de los propósitos institucionales”.*
- **La información institucional para la planificación debe provenir de una fuente única y legitimada institucionalmente, que conserve la data histórica asegurando su comparabilidad (fórmulas, fechas de corte, etc.).** Lo anterior, permite garantizar a veracidad de la información para toda la organización, además de prevenir cruce de interpretaciones que puedan devenir en conflictos que consuman recursos.
- **El seguimiento y control debe involucrar a toda la comunidad:** Se deben considerar instancias permanentes en las cuales, todos los actores comprometidos en la implementación del Plan estratégico, puedan evaluar el proceso y autoevaluar su gestión.
 - *“Es decir, no sólo su formulación (Plan Estratégico) debe ser participativa, sino también su evaluación. Un rol central en ello la deben jugar las instancias colegiadas propias del quehacer académico”.*

El Doctor Fernández Darraz finaliza su presentación con la siguiente reflexión:

“El mayor desafío de la planificación estratégica es contribuir de manera efectiva a que la política de futuro no sea consumida por la contingencia”.

Ronda de preguntas²:

1. **¿Cómo podemos resguardar la identidad institucional, versus lo que el entorno nos exige?**

R: Es por eso que la Planificación Estratégica parte con la Misión Institucional. La Misión es lo que a nosotros nos permite defender, de alguna manera, las características propias de cada organización. Uno puede, o no, compartir esos elementos misionales, pero el hecho concreto es que la institución tiene una obligación de cautelar su Misión. El entorno me puede exigir ciertos desempeños, pero no me puede exigir que yo cambie, por ejemplo, los propósitos de mi existencia, ni mucho menos los valores en que yo sustento los propósitos de desarrollo. Entonces, el resguardo de la identidad está dado, principalmente, por tener claro cuáles son los fundamentos misionales y los valores que lo sustentan.

2. **¿De qué forma la pandemia marcará nuestras futuras planificaciones estratégicas?**

R: La clave es tener una planificación flexible. El Plan dice dónde queremos llegar, a la estrategia, nosotros debemos ser capaces de generarle un espacio de flexibilidad. Sabemos que el trabajo remoto llegó para quedarse. Tanto en la docencia, como en la gestión administrativa, existen ámbitos que no volverán a ser como antes (aunque queramos que así sea) y debemos ser capaces de aprovechar lo bueno de esos cambios; por ejemplo, la dependencia de los espacios físicos, ahora con esta realidad virtual, podemos organizar eventos como éste, sin necesidad de un tremendo despliegue logístico. La tensión estará entre adaptarnos a los nuevos escenarios y querer volver a lo mismo de antes.

3. **¿Cómo nos cuidamos de la gran influencia o imposición de la política pública (CNA y subsecretarías de turno) para no perder los desafíos de nuestro PDE?**

R: Es una pelea mayor, un desafío mayor, pero las universidades deberán tener, como lo han demostrado, una gran capacidad para adaptarse y defenderse frente a esos desafíos. A nivel directivo, deberán hacer frente a temas como: la regulación de vacantes, regulación de aranceles, la sobre burocratización de la CNA, entre otros. Pero yo diría que el atentado va más a la sobrecarga de la operación que a aspectos identitarios de la organización.

4. **¿Cómo balanceamos el debido equilibrio entre el desarrollo de un Plan y la realización del trabajo? Y ¿Cómo lograr sensibilizar a los actores estratégicos del proceso de planificación para que prioricen lo institucional por sobre lo particular?**

R: La burocracia es un fenómeno ineludible en las organizaciones, sociológicamente ineludible. La única forma de procesar complejidad y procesar decisiones es a través de la burocracia, en Occidente, no existe otra forma de trabajar que no sea

² Las respuestas a cada pregunta, expuestas en este documento, son un resumen de lo expresado literalmente por el expositor en su conferencia.

construyendo burocracia. Pero distinto es el concepto de “burocratización”, que se produce cuando delegamos poder político en la burocracia. Otro factor causante de la burocratización, es la pretensión de objetividad de la medición; cuando insistimos en medir procesos humanos de manera objetiva, sin atrevernos a aceptar el juicio de pares mejor calificados, si no que optamos por la métrica. Debe haber un punto de encuentro entre ambas formas, puesto que existen aspectos que se pueden medir mejor con la métrica y hay otros en los cuales se debe descansar en el juicio del par experto. La búsqueda de ese equilibrio nos permitirá disminuir la “burocratización”.

5. ¿Cuál es la importancia de los datos y qué variables son las relevantes en este momento para las universidades chilenas?

R: Los datos son fundamentales, no podemos renunciar a ellos; en cuanto a las variables, existen indicadores que están totalmente estandarizados en la política pública chilena. El problema se produce cuando, queremos pasar de esos indicadores que están estandarizados y que son funcionales a nuestra planificación, a querer medirlo todo.

6. Tomando en cuenta el contexto actual, con un marco de mercado enfocado a la competencia ¿La Planificación Estratégica de la Universidad podrá transformarse hacia un contexto de cooperación entre organizaciones similares?

R: En la ley 21.091 (sobre Educación Superior), perdimos la gran oportunidad de sentar las bases para establecer lógicas de colaboración en el sistema de educación superior, principalmente en el sistema estatal, no tuvimos el coraje ni la visión para hacerlo. Por lo tanto, es muy difícil que, en un escenario con la competitividad que hay, las universidades logren establecer relaciones de colaboración a nivel de la gestión común, porque a nivel académico y científico la colaboración siempre ha existido y va a seguir existiendo, pero a nivel de gestión, compartir espacios, criterios, yo creo que no, que eso no tiene ninguna posibilidad.

7. ¿El futuro de las Universidades tenderá a concentrarse o se mantendrá más o menos como está?

R: Yo creo que, en los años que vienen, el sistema universitario tenderá a concentrarse, pero no significativamente. Van a morir un par de universidades, pero no muchas, quizás las que estén en el margen. Pero, las universidades sí se van a “adelgazar” en el pregrado, porque el ciclo expansivo en la población entre los 18 y 24 años se terminó, va a continuar luego del 2026 pero a una tasa de crecimiento muy inferior a la que traía antes. Sin embargo, las universidades no van a colapsar, lo que harán es escapar hacia otros niveles educativos (postgrado, vespertino, segundo título, online, etc.). Yo les garantizo que, en un par de años, la mitad de las universidades de este país tendrán una sede online, lo importante es que, si lo hacen, la Planificación Estratégica genere los mecanismos de aseguramiento de la calidad necesarios.