



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

Volumen 14, Número 3
Setiembre - Diciembre
pp. 1-20

Este número se publicó el 30 de setiembre de 2014

Ana María Barra Salazar
Nelly Margot Gómez Fuentealba

Revista indizada en [REDALYC](#), [SCIELO](#)

Revista distribuida en las bases de datos:

[CATÁLOGO DE LATINDEX](#), [IRESIE](#), [CLASE](#), [DIALNET](#), [DOAJ](#), [E-REVIST@S](#),
[SHERPA/ROMEO](#), [QUALIS](#), [MIAR](#)

Revista registrada en los directorios:

[ULRICH'S](#), [REDIE](#), [RINACE](#), [OEI](#), [MAESTROTECA](#), [PREAL](#), [CLACSO](#)

Los contenidos de este artículo están bajo una licencia [Creative Commons](#)



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

Ana María Barra Salazar¹
Nelly Margot Gómez Fuentealba²

Resumen: Es importante conocer el proceso de planificación estratégica que formulan las universidades, ya que les permite analizar los impactos en los resultados que obtienen, el logro de ciertos sellos diferenciadores y ventajas competitivas en relación a sus competidores, entre otros aspectos. Hoy en día los directivos universitarios deben reflexionar y cuestionarse cómo enfrentar este proceso y cuáles son las ventajas para una organización que lo posee. Es por esto que el objetivo de este artículo es analizar el grado de avance de los distintos insumos utilizados en la planificación estratégica y su relación con los resultados de las universidades en cuanto a acreditación, que les permitirán contar con una certificación de calidad en los procesos internos, y de este modo diferenciarse de otras instituciones de educación superior. Se utiliza como metodología la revisión bibliográfica de los términos relevantes del estudio, así como información secundaria de datos obtenidos de todas las universidades chilenas pertenecientes al Consorcio de Universidades Estatales Chilenas (CUECH). Luego, se definen criterios para cuantificar el grado de avance que presentan las universidades en relación a los insumos involucrados en la formulación del plan estratégico, se analiza su relación con los resultados y se concluye que los planes estratégicos de las universidades están compuestos de distintos insumos y que el grado de avance en cuanto a su elaboración, no tiene impacto en los resultados de las universidades.

Palabras clave: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, ACREDITACIÓN, ANÁLISIS ESTRATÉGICO, EDUCACIÓN SUPERIOR ESTATAL, CHILE.

Abstract: It's important to know the process of strategic planning that the universities develop because it allows them to analyze impact in their results, as well as the achievement of certain differentiating seals and competitive advantages in relation to their competitors. Nowadays, university directors must think and question how to approach this process and which are the advantages for an organization that has them. This is why the objective of this article is to analyze the degree of progress of different inputs used in strategic planning and its relation to results of universities about accreditation, that will allow them to have a quality certification in internal processes and with this, differentiate from other higher education institutions. Bibliographic review of relevant concepts is used as a methodology as well as secondary data information obtained from all Chilean universities that are part of The State Universities Consortium of Chile (CUECH). Later, criteria are defined in order to quantify the degree of progress in universities regarding inputs involved in the formulation of the strategic plan. Its relation with the results are analyzed and it is concluded that strategic plans of universities are formed of various inputs and the degree of progress regarding their formulation, doesn't have impact in these.

Keywords: STRATEGIC PLANNING, ACCREDITATION, STRATEGIC ANALYSIS, STRATEGY, STATE HIGHER EDUCATION, CHILE.

¹ Docente del departamento de Auditoría y Administración de la Universidad del Bío Bío, Concepción, Chile. Magíster en Ciencias Económicas y Administrativas, Doctora en Administración y Dirección de Empresas. Dirección electrónica: abarra@ubiobio.cl

² Docente del departamento de Estadística de la Universidad del Bío Bío, Concepción, Chile. Magíster en Estadística. Dirección electrónica: ngomez@ubiobio.cl

Artículo recibido: 25 de noviembre, 2013

Enviado para corrección: 17 de junio, 2014

Aprobado: 31 de julio, 2014

1. Introducción

La correcta planificación es esencial para el buen funcionamiento de las instituciones universitarias. La elaboración de planes estratégicos, de carácter general o específico para algún centro o servicio, es la herramienta más habitual para marcar los objetivos a corto, medio o largo plazo, así como las herramientas utilizadas para alcanzarlos. Es una carta de navegación que le permite a toda organización, ya sea de carácter pública o privada, productiva o de servicios, conocer el horizonte o lugar donde llegar.

La sombra de la planificación se extiende además a otras áreas de la gestión universitaria. Planificar de forma específica las actividades de investigación, de internacionalización o de comunicación es cada vez más habitual, como también va siendo común que unidades y órganos en el seno de la universidad (departamentos, centros, oficinas varias) desarrollen sus propios planes estratégicos.

Este contexto plantea nuevas exigencias a las universidades, retos a los que deben responder. Ante ellos, una cultura de pensamiento estratégico -que supone plantearse hoy qué se desea para el futuro y cómo se pretende alcanzar esa meta- se constituye en un potente y significativo instrumento de gestión capaz de dar respuestas efectivas y oportunas, permitiendo a las universidades y directivos un mayor conocimiento para reflexionar sobre la importancia del proceso de planificación estratégica para la institución, como asimismo sobre la forma de enfrentar la formulación de estrategias en relación con las directrices establecidas, cómo realizan la puesta en marcha o implementación de las estrategias y cómo internalizan las variables del entorno donde están inmersas estas instituciones de Educación Superior.

Según Informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y el Banco Mundial (2009), en Chile, como en la mayoría de los países, hay una gran variedad de instituciones de Educación Superior con diferentes culturas institucionales y fuentes de apoyo; desde universidades grandes, tradicionales, multifuncionales a instituciones nuevas, orientadas al empresariado y al mercado. Esta diversidad institucional es un rasgo positivo del sistema de Educación Superior en Chile, que le permite responder con rapidez y flexibilidad a la creciente demanda de movilidad social, educación profesional, cultura e investigación científica y tecnológica en el país.

Esta variedad de universidades se traduce además, en que cada una desarrolle distintas metodologías para el desenvolvimiento de sus planes estratégicos; por ejemplo,

en cuanto a los recursos utilizados en el proceso de planificación estratégica, como sostiene Rovere (1992, pp. 61-126), se deben considerar aquellos como el conocimiento, la capacidad organizacional, la influencia, la capacidad de convocatoria, etc., lo que brinda otra dimensión de análisis del significado de evaluar la micropolítica de la escuela (Ball, 1989, pp.145-166).

Dado lo anterior, se observa que la Planificación Estratégica no sólo es importante en las instituciones privadas, sino también en las instituciones públicas, como las universidades que han empleado distintas metodologías para desarrollar dicho proceso en razón de optimizar sus recursos y resultados.

Por eso, la finalidad de este trabajo es analizar el grado de avance de los distintos insumos utilizados en el proceso de planificación estratégica y su relación con los resultados de estas instituciones, medido por las variables: años de acreditación, número de áreas acreditadas y áreas acreditadas con el fin de proponer mejoras a las universidades en estudio.

Se planteó como objetivo general "Evaluar el grado de avance de los distintos insumos utilizados en el proceso de planificación estratégica y su relación con los resultados de las universidades en cuanto a procesos de acreditación". Y como objetivos específicos:

- a) Analizar las distintas etapas que utilizan las universidades en la planificación estratégica para identificar diferencias entre ellas.
- b) Analizar los insumos componentes en cada una de las etapas del proceso de planificación con el fin de detectar similitudes o diferencias en la construcción de los planes estratégicos de las universidades.
- c) Analizar la relación entre los componentes del proceso de planificación y los resultados en las universidades para evaluar el impacto que tiene el grado de avance de la planificación estratégica sobre los resultados de estas instituciones.

2. Marco de referencia

2.1 Planificación Estratégica

Al respecto del tema, Fernández (2004, pp. 35-48) se refiere a la planificación estratégica como el proceso que indica las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa, y las previsiones e hipótesis sobre el futuro. Por su lado, Strategor (1995, pp. 39-52) afirma que la planificación

empresarial "es un proceso formalizado de toma de decisión que elabora una representación deseada del estado futuro de la empresa y especifica las modalidades de puesta en práctica de esta voluntad". Para Anthony y Govindarajan (2003, pp. 132-150), la planificación estratégica puede ser definida como el proceso de decidir sobre los programas que la organización va a acometer y sobre la cantidad aproximada de recursos que se asignará a cada programa para los siguientes años. Además, estos autores hacen una distinción entre formulación de estrategias y planificación estratégica. La primera se refiere al proceso de decisión sobre las nuevas estrategias; la segunda se ocupa de las decisiones necesarias para implantar las estrategias elegidas y hacer que funcionen. En cambio, Aceves (2007, pp. 20-28) define la planificación estratégica como la "identificación sistemática de las oportunidades y peligros futuros que, combinados con las fortalezas y debilidades, proporcionan una base para la toma de decisiones ventajosa en el presente para aprovechar o crear las oportunidades y evadir, evitar o transformar los peligros en 'oportunidades'" y, por último, Taylor (1984, p. 9), la conceptúa como "el proceso de elegir el mejor camino entre dos puntos".

En el contexto universitario, la planificación estratégica es un proceso que permite afrontar el cambio y la modernización del sistema universitario, es la herramienta que facilita el desarrollo de mejoras en los procesos claves para alcanzar los objetivos propuestos, alineando los recursos y la organización. Este proceso de planificación es diferente en todas las universidades y empresas, dado que existen muchos modelos o metodologías para elaborar un plan estratégico.

3. Resultados

Es necesario definir y caracterizar qué se entiende por resultados de la organización, porque que en la mayoría de las veces se asocia a rendimiento. En este sentido, se puede decir que existen numerosos trabajos que tratan sobre esta temática; evidentemente, que considerar solo el rendimiento económico es una idea un tanto limitada para el estudio. De diferentes investigaciones realizadas de planificación estratégica en las organizaciones, se adopta por elegir los más claros para ser contestados por las personas. Es por esto que se incorporan ítems que pretenden medir la eficacia, la eficiencia y la dinámica competitiva (Suñe, 2004). En ese sentido, la dinámica competitiva se puede medir de muchas maneras, pero una forma objetiva y concreta para este estudio está referida a los cambios necesarios que se deben hacer en

las estrategias (renovación de estrategias), para lograr los objetivos de la organización; este cambio debe realizarse durante el proceso de planificación y al término de ella (Barra, 2007).

Otra forma de medir el rendimiento es a través de las innovaciones que provocan los resultados del proceso de planificación, ya sea al interior de la organización como en los actores y variables del entorno; en definitiva la capacidad de innovar del proceso (Barra, 2007). La flexibilidad organizativa es otra variable para medir el rendimiento; además, es de fácil entendimiento por las personas a ser encuestadas.

Se puede decir que las variables consideradas para medir el rendimiento son distintas, pero las más conocidas son: la eficiencia, la eficacia, la dinámica competitiva y la efectividad, entendiendo por esta última el "hacer bien", que se refiere al cuidado con las personas, cuidado con el medio ambiente, compromiso con el país y responsabilidad social. Peter Druker (1999, pp. 94-113), dice que "un líder debe tener un desempeño eficiente y eficaz a la vez, pero aunque la eficiencia es importante, la eficacia es aún más decisiva". "Eficiencia" es hacer las cosas bien. "Eficacia" es hacer las cosas debidas.

Otras variables explicativas del rendimiento de la organización se pueden centrar en la exploración de conocimiento, la explotación del mismo, el aumento de la capacidad productiva, la innovación en los procesos, la eficiencia, la eficacia, la competitividad entre otros.

La investigación sobre teoría de la organización ha desarrollado definiciones muy variadas sobre el concepto rendimiento organizativo, llegándose a un cierto consenso donde el rendimiento está relacionado con la eficacia y la eficiencia de la organización (Suñe, 2004, p. 193). Por un lado, Hannan y Freeman (1977, p. 950) definen eficacia como el grado de congruencia entre objetivos organizacionales y resultados observables y, por otro lado, afirman que la eficacia está bien definida sólo si tanto los objetivos como los resultados están bien definidos y la comparación entre los dos es significativa.

3.1 Estrategia

Una variable muy importante dentro del proceso de planificación estratégica es la Estrategia, de la que se puede afirmar que el concepto de estrategia es antiguo, y los estudios realizados coinciden en que los orígenes de la estrategia empresarial se localizan en dos fuentes: el "arte de hacer la guerra", es decir, los manuales de estrategia militar, y la "teoría de juegos". Para Johnson y Scholes (2001, pp. 37-50), la estrategia es

la dirección y el alcance de una organización a largo plazo y permite conseguir ventajas para la organización, a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los "stakeholders".

Sin embargo, para Thompson y Strickland (2003, pp. 58-70), la estrategia de una organización consiste en las acciones combinadas que han emprendido la dirección y que pretende para lograr los objetivos financieros y estratégicos y luchar por la misión de la organización.

Por su parte, Porter (2008, pp. 307-315) afirma que la forma de relacionar a una empresa con su medio ambiente, supone emprender acciones ofensivas y defensivas para crear una posición defendible frente a las fuerzas competitivas en el sector industrial en el que está presente y obtener, de este modo, un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa.

Y, por último, para Ansoff (1976, p. 49), las estrategias son las expresiones operacionales de políticas en el sentido de que, dentro de un sistema administrativo, definen el criterio operacional sobre la base de cuáles de los programas específicos pueden ser concebidos, seleccionados e implementados.

A modo de resumen y del análisis bibliográfico, se concluye que no existe una única metodología para abordar el proceso de planificación estratégica, específicamente en cuanto a las variables que ella contiene para su formulación; de igual modo, no existe un consenso entre los autores sobre la medición de los resultados de una organización. En este sentido, y dada la importancia que hoy en día tiene la presencia de la planificación estratégica en la gestión de las organizaciones y en los resultados de las mismas, se hace imprescindible formular estos planes y analizar el impacto en los resultados.

Para este estudio se eligió el modelo de Navas y Guerras (2007, pp. 265-301), que consta de tres etapas: el análisis estratégico, la formulación de las estrategias y la etapa de implementación; sin embargo, para efectos de la investigación se desglosaron las etapas de la siguiente manera: etapa uno en directrices estratégicas, análisis interno y externo; la etapa dos en lineamientos o ejes estratégicos y la etapa tres en implementación, control y resultados.

3.2 Análisis estratégico

El análisis estratégico corresponde al punto inicial del proceso de planificación estratégica, puesto que se manifiesta como un diagnóstico tanto interno como externo, cuyo objetivo principal se orienta hacia la evaluación de la organización y su posición competitiva dentro de la industria.

Es así como Martínez y Milla (2012, pp. 15-35) definen al análisis estratégico, y señalan que "consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias". Por su parte, Carrión (2007, p.47) señala que el análisis estratégico "nos conduce al conocimiento estratégico mediante el análisis externo e interno".

Es a partir de estas definiciones donde debemos mencionar y poner énfasis en que dentro de la etapa de análisis estratégico la organización debe establecer sus directrices estratégicas, que serán consideradas como una "guía estratégica" para quienes integran sus distintas áreas, por lo que, al mismo tiempo, éstas deberán ser de conocimiento transversal y así conseguir que todos y cada uno de los integrantes se encuentren orientados hacia un solo horizonte.

En conclusión,

El análisis estratégico consiste en recoger y estudiar datos relativos al estado y evolución de los factores externos e internos que afectan a la empresa, es decir, del entorno y de los recursos y capacidades de la organización. Este análisis sirve para que la organización conozca en cada momento su posición ante su reto estratégico. Este análisis debe partir de la esencia de la propia empresa, plasmada en su misión y su visión sobre su posición en el mercado. (Plataforma e-educativa, s.f., párr. 1)

4. Metodología

4.1 Descripción de la muestra

El universo de estudio comprende a las universidades pertenecientes al Consorcio de Universidades Estatales del Estado de Chile. La población total sobre la cual se aplica esta investigación es de 16 universidades que representan el 100% del total de las universidades del CUECH.

4.2 Instrumento de Medida

El instrumento de medida utilizado para este estudio es una caracterización descriptiva del proceso de planificación de las universidades, a partir de información secundaria proveniente de las páginas Web de cada una de ellas. Para ello, se estructuró un instrumento con siete dimensiones: dimensión 1: directrices estratégicas; dimensión 2: análisis del entorno general; dimensión 3: análisis interno; dimensión 4: lineamientos o ejes estratégicos; dimensión 5: implementación; dimensión 6: seguimiento y control y dimensión 7: resultados.

Una vez definidas las dimensiones que componen el proceso de planificación estratégica, se detallaron los insumos que conforman cada dimensión, cuya composición se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1
Información del Instrumento

Dimensión	Número de insumos	Insumos
1. Directrices Estratégicas	10	Visión. Valores. Misión. Objetivos. Objetivos estratégicos. Objetivos operativos. Responsabilidad Social Universitaria (RSU). Explicación de las directrices. Retroalimentación de grupos de interés. Perfil del egresado.
2. Análisis del Entorno General	6	Variables del país (Políticas, Económicas, Sociales y Tecnológicas). Informe de la Educación Superior. Informe de la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OECD). Ámbitos claves para la calidad de la Educación Superior. Amenazas y Oportunidades. Desafíos, riesgos y acciones críticas.
3. Análisis Interno	5	Capacidades institucionales. Recursos. Factores críticos de éxito (FCE): Cultura organizacional, metas. Fortalezas y debilidades. Desafíos. Compromisos.
4. Lineamientos o ejes estratégicos	10	Lineamientos estratégicos. Factores claves orientadores (FCE). Acciones estratégicas. Áreas de desarrollo. Articulación estratégica de las políticas globales de desarrollo prioritario. Mecanismos de articulación de los objetivos. Estrategias. Políticas por ámbito institucional. Lineamientos transversales.
5. Implementación	3	Balanced Score Card (BSC). Mapa estratégico. Planes generales y específicos.
6. Seguimiento y Control	8	Plan de trabajo. Macroproyectos y actividades por objetivos, plazos y responsables. Indicadores, metas y plazos por año, para alcanzar los objetivos. Evolución de los Indicadores. Relación objetivos y presupuesto institucional. Retroalimentación. Metodología de seguimiento y control. Actividades y recursos.
7. Resultados	8	Años de acreditación. Número de áreas acreditadas. Áreas acreditadas: gestión institucional, docencia de pregrado (ambas obligatorias), investigación, vinculación con el medio, docencia de posgrado, infraestructura y equipamiento.

4.3 Aplicación del instrumento

Para la obtención de los datos se procedió de la siguiente forma: se realizó una evaluación del proceso planificación estratégica de las universidades a través de una valoración, según la escala indicada en la Tabla 2. Para ello, se contó con la opinión de dos jueces, un profesional del área de la estadística, quien actualmente se desempeña en una universidad privada de la Región del Biobío. Chile, y un profesional del área de planificación, quien se desempeña en una universidad estatal de México, ambos evaluaron cada uno de los 42 insumos indicados en la Tabla 1 correspondientes a las dimensiones 1 a 6. Los valores mínimos y máximos que puede alcanzar cada dimensión en esta escala se resumen en la Tabla 3.

Los datos correspondientes a la dimensión "resultados" se obtuvieron de información secundaria proveniente de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA).

Tabla 2
Escala para evaluar el grado de avance en cada uno de los insumos del Plan Estratégico Universitario

1	2, 3, 4	5
El insumo no se presenta en el plan estratégico	El insumo no se presenta en su total expresión, o está formulado, pero con falta de información.	El insumo se presenta en el plan estratégico y está bien formulado.

Tabla 3
Valores mínimos y máximos que puede alcanzar cada dimensión

Dimensión	Número de insumos	Valor mínimo	Valor Máximo
Directrices Estratégicas	10	10	50
Análisis del Entorno General	6	6	30
Análisis Interno	5	5	25
Lineamientos o ejes estratégicos	10	10	50
Implementación	3	3	15
Seguimiento y Control	8	8	40

Para evaluar la concordancia entre los jueces, se aplicó el índice Kappa. Este coeficiente relaciona el acuerdo que exhiben los observadores y corresponde a la proporción de concordancias observadas sobre el total de observaciones habiendo excluido las concordancias atribuibles al azar. El rango de valores que puede tomar se encuentra entre -1 y +1, mientras más cercano a +1, mayor es el grado de concordancia entre los jueces. Por el contrario, mientras más cercano a -1, mayor es el grado de discordancia. Un coeficiente igual a cero indica que la concordancia observada es la que

se espera por causa del azar. En este trabajo se generaron tablas de 2x2 para cada una de las dimensiones y para una evaluación global de las universidades por parte de los jueces. Los resultados se presentan en la Tabla 4.

Tabla 4
Valores del coeficiente Kappa por dimensión y global

Dimensión	Kappa por dimensión	Kappa global
Directrices Estratégicas	0,63	0,61
Análisis del Entorno General	0,71	
Análisis Interno	0,68	
Lineamientos o ejes estratégicos	0,60	
Implementación	0,65	
Seguimiento y Control	0,62	

Para la interpretación de los índices obtenidos se utilizó la escala de valoración propuesta por Landis y Koch (1977), que se muestra en la Tabla 5. A partir de la cual se puede concluir una concordancia de fuerza considerable del instrumento.

Tabla 5
Valoración de coeficiente Kappa (Landis y Koch, 1977)

Coeficiente Kappa	Fuerza de la concordancia
< 0,00	Pobre
0,01 - 0,20	Débil
0,21 - 0,40	Aceptable
0,41 - 0,60	Moderada
0,61 - 0,80	Considerable
0,81 - 1,00	Casi perfecta

4.4 Análisis de datos

Para los análisis que se indican a continuación se utilizó la puntuación promedio correspondiente a la valoración realizada por cada uno de los jueces. Respecto de las áreas no obligatorias de acreditación, la codificación es la siguiente:

0: indica que la Universidad no está acreditada en esa área y 1: indica que la Universidad está acreditada en esa área.

Posteriormente, se realizó un análisis descriptivo de la distribución porcentual de los insumos, en cada una de las dimensiones consideradas en este estudio, y se aplicó la prueba de Kruskal–Wallis para contrastar si los años de acreditación alcanzados por las universidades se relaciona con el grado de avance en los insumos declarados en los planes estratégicos de esas universidades.

La prueba de Kruskal–Wallis es una técnica no paramétrica que permite comparar tres o más grupos independientes cuando no se cumple el supuesto de normalidad o el de homogeneidad de varianzas y la variable está en una escala ordinal. En este trabajo, la variable de 'agrupación' corresponde a los años de acreditación y la variable 'respuesta' es la valoración alcanzada en cada uno de los insumos.

Se presentan, a continuación, los análisis para: Directrices Estratégicas, Lineamientos Estratégicos e Implementación, con respecto al número de años de acreditación de las universidades.

5. Resultados

5.1 Distribución porcentual de los Insumos del Plan Estratégico

Directrices estratégicas

De la Tabla 6 se pueden observar que en la gran mayoría de las universidades del CUECH está declarada la visión (93,8%), los valores (87,5%), la misión (93,8%), los objetivos estratégicos (87,6%) y objetivos operativos (31,2%). En un 93,8% de las universidades no existe Responsabilidad Social Universitaria (RSU), explicación de las directrices, retroalimentación de grupos de interés y perfil del egresado (81,3%). En cuanto a los objetivos declarados por las universidades, se encuentra que el 81,3% de ellas no los explicita claramente en sus planes.

Tabla 6
Distribución porcentual de la dimensión Directrices Estratégicas

Directrices Estratégicas	No existe	Regular	Existe
	%	%	%
Visión	0	6,2	93,8
Valores	0	12,5	87,5
Misión	0	6,2	93,8
Objetivos	6,2	81,3	12,5
Objetivos estratégicos	6,2	6,2	87,6
Objetivos operativos	50	18,8	31,2
Responsabilidad social universitaria	93,8	0	6,2
Explicación de las directrices	93,8	0	6,2
Retroalimentación de grupos de interés	93,8	0	6,2
Perfil del egresado	81,3	12,5	6,2

5.2 Análisis del Entorno General

De la Tabla 7 se desprenden los siguientes resultados. El 50% de las universidades del CUECH consideran en sus planes las variables del país: políticas, económicas, sociales y tecnológicas (PEST). Un alto porcentaje de las universidades objeto de estudio no explicitan el uso de los Informes de la Educación Superior (68,8%), informe OECD (87,6%), ámbitos claves para la calidad de la Educación Superior (75%) y desafíos, riesgos y acciones críticas (93,8%). El 25% de las universidades consideran la información proveniente del entorno relacionadas con las amenazas y oportunidades, en cuanto a responder y a explicitarla en sus planes.

Tabla 7
Distribución porcentual de la dimensión Análisis del Entorno General

Análisis del Entorno General	No existe	Regular	Existe
	%	%	%
VARIABLES DEL PAÍS (PEST)	18,8	31,3	50,0
Informe de la Educación Superior	68,8	12,5	18,8
Informe OECD	87,5	6,3	6,3
Ámbitos claves para la calidad de la Educación Superior	75,0	12,5	12,5
Amenazas y Oportunidades	18,8	56,3	25,0
Desafíos, riesgos y acciones críticas	93,8	6,3	0,0

5.3 Análisis Interno

En relación con los insumos asociados al análisis interno, de la Tabla 8 se observa que las universidades, en su gran mayoría, no los explicitan, o los tiene en un grado de avance intermedio en su formulación.

Tabla 8
Distribución porcentual de la dimensión Análisis Interno

Análisis interno	No existe	Regular	Existe
	%	%	%
Capacidades Institucionales	56,3	37,5	6,3
Recursos	18,8	81,3	0,0
FCE, Cultura Organizacional, metas	25,0	50,0	25,0
Fortalezas y Debilidades	25,0	43,8	31,3
Desafíos y compromisos	56,3	31,3	12,5

5.4 Lineamientos o Ejes Estratégicos

De la Tabla 9 se pueden extraer los siguientes resultados. El 75% de la Universidades expresan en sus planes los lineamientos estratégicos y las políticas por ámbito institucional. En tanto que en el 87,5% de ellas no existe la articulación estratégica de las políticas globales de desarrollo prioritario, ni los mecanismos de articulación de los objetivos. Sin embargo, el 50% manifiesta tener estrategias expresadas en el Plan Estratégico.

Tabla 9
Distribución porcentual de la dimensión Lineamientos o Ejes Estratégicos

Lineamientos o Ejes Estratégicos	No existe	Regular	Existe
	%	%	%
Lineamientos estratégicos	18,8	6,3	75,0
FCE	37,5	43,8	18,8
Factores Claves Orientadores	50,0	43,8	25,0
Acciones Estratégicas	37,5	43,8	18,8
Áreas de Desarrollo	50,0	31,3	18,8
Articulación estratégica de las políticas globales de desarrollo prioritario	87,5	0,0	12,5
Mecanismos de articulación de los objetivos	87,5	6,3	6,3
Estrategias	37,5	12,5	50,0
Políticas por Ámbito institucional	18,8	6,3	75,0
Lineamientos estratégicos	37,5	43,8	18,8

5.5 Implementación

De la Tabla 10 se desprenden los siguientes resultados. En la mayoría de las universidades del CUECH no existe un mapa estratégico (81,3%). El 50% de las universidades se clasifica como regular en la elaboración del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC) y lo mismo ocurre con respecto a planes generales y específicos con un 56,3%.

Tabla 10
Distribución porcentual de la dimensión Implementación

Implementación	No existe	Regular	Existe
	%	%	%
BSC	37,5	50	12,5
Mapa Estratégico	81,3	6,3	12,5
Planes generales y específicos	31,3	56,3	12,5

5.6 Seguimiento y Control

De la Tabla 11 se observan los siguientes resultados: El 37,5% de las universidades del CUECH tienen indicadores, metas y plazos por año para alcanzar los objetivos. Mientras que un 87,5% de ellas no manifiesta una evolución de los indicadores, ni la relación de los objetivos con el presupuesto institucional.

Tabla 11
Distribución porcentual de la dimensión Seguimiento y Control

Seguimiento y control	No existe	Regular	Existe
	%	%	%
Plan de trabajo	6,3	81,3	12,5
Macroproyectos y Actividades por Objetivos, plazos y responsables	75,0	12,5	12,5
Indicadores, metas y plazos por año, para alcanzar los objetivos	25,0	37,5	37,5
Evolución de los Indicadores	87,5	12,5	0,0
Relación Objetivos y Presupuesto Institucional	87,5	12,5	0,0
Retroalimentación	75,0	18,8	6,3
Metodología de Seguimiento y Control	75,0	12,5	12,5
Actividades y Recursos	12,5	81,3	6,3

6. Distribución porcentual Resultados acreditación de las Universidades

Años de acreditación Universidades

De la Tabla 12 se aprecia que el mayor porcentaje de universidades tienen 3, 4 o 5 años de acreditación, con un 75% de la totalidad de estas instituciones; mientras que sólo el 12,5% de las instituciones tienen 6 años de acreditación.

Tabla 12
Distribución porcentual Años de acreditación

Años de acreditación	Frecuencia	Porcentaje %
2 años	2	12,5
3 años	4	25
4 años	4	25
5 años	4	25
6 años	2	12,5
Total	16	100%

6.1 Áreas de acreditación

De la Tabla 13 se observa que ninguna de las universidades del CUECH declara estar acreditada en Infraestructura y Equipamiento, en tanto que sólo 18,8% de ellas registra acreditación en Docencia de Posgrado.

Tabla 13
Distribución porcentual Áreas de acreditación

Áreas de Acreditación	No (%)	Sí (%)
Gestión Institucional (obligatoria)	0	100
Docencia de Pregrado (obligatoria)	0	100
Investigación	50	50
Vinculación con el Medio	37,5	62,5
Docencia de Posgrado	81,3	18,8
Infraestructura y Equipamiento	100	0

En relación con el número de áreas no obligatorias acreditadas (Tabla 14), se observa que un 25% de las universidades no está acreditada en ninguna de las áreas no obligatorias, en tanto que un 37,5% está acreditada sólo en una de las áreas no obligatorias.

Tabla 14
Distribución porcentual del número de áreas acreditadas no obligatorias

Número de Áreas acreditadas no obligatorias	Frecuencia	Porcentaje (%)
0	4	25
1	6	37,5
2	3	18,8
3	3	18,8
4	0	0
Total	16	100%

7. Relación entre los insumos del Plan Estratégico y los Resultados

Los análisis siguientes se refieren a investigar la relación entre los insumos del Plan Estratégico y los resultados logrados por las universidades en cuanto a años de acreditación. Para tal efecto, se aplica la prueba de Kruskal–Wallis para contrastar las hipótesis:

H_0 : No hay diferencia en los años de acreditación entre universidades con diferentes grados de avance en los insumos declarados en sus planes estratégicos.

H_1 : Hay diferencias en los años de acreditación entre universidades con diferentes grados de avance en los insumos declarados en sus planes estratégicos.

7.1 Años de acreditación

La significancia estadística del test de Kruskal–Wallis está dada por el valor $-p$ que se indica en la Tabla No. 15. Un valor $-p$ superior al 10% permite concluir que no hay suficiente evidencia para el rechazo de la hipótesis nula H_0 . En consecuencia, a partir de los valores que se muestran en la Tabla No. 15, y con respecto a la hipótesis formulada

anteriormente, se puede concluir que no hay relación entre los años de acreditación obtenidos por las universidades y el grado de avance en los insumos utilizados para formular las directrices estratégicas.

Tabla 15
Prueba de Kruskal-Wallis Años de acreditación – Avance del Plan Estratégico

Diretrizes estratégicas	Chi-cuadrado	g.l.	Valor - p
Visión	3,00	4	0,56
Valores	2,14	4	0,71
Misión	3,00	4	0,57
Objetivos	0,97	4	0,91
Objetivos estratégicos	4,03	4	0,40
Objetivos operativos	2,34	4	0,67
Responsabilidad social universitaria	7,00	4	0,14
Explicación de las directrices	3,00	4	0,56
Retroalimentación de grupos de interés	3,00	4	0,57
Perfil del egresado	2,52	4	0,64

De la misma forma, el test de Kruskal–Wallis (Tabla 16 y Tabla 17), arroja resultados similares para las dimensiones Lineamientos o ejes estratégicos e Implementación *versus* años de acreditación. En todos los casos, el valor – p es no significativo (mayor a 0,1), es decir, no hay suficiente evidencia para concluir que los años de acreditación se relaciona con el grado de avance en los insumos declarados en los lineamientos estratégicos o en la implementación de la estrategia.

A modo de ejemplo, y considerando una de las universidades con mayor número de años de acreditación (6), se observa que no declara siete de los diez insumos correspondientes a los lineamientos estratégicos, mientras que otra con menos años de acreditación (3), presenta el mismo comportamiento en los insumos referidos a los lineamientos estratégicos que la primera.

Tabla 16
Prueba de Kruskal-Wallis Lineamientos o ejes estratégicos - Años de acreditación

Lineamientos o ejes estratégicos	Chi-cuadrado	g.l.	Valor - p
Lineamientos estratégicos	2,18	4	0,70
FCE	0,72	4	0,95
Factores Claves Orientadores	2,51	4	0,64
Acciones Estratégicas	2,89	4	0,58
Áreas de Desarrollo	3,60	4	0,46
Articulación estratégica de las políticas globales de desarrollo prioritario	4,29	4	0,37
Mecanismos de articulación de los objetivos	6,43	4	0,17
Estrategias	1,63	4	0,80
Políticas por Ámbito institucional	5,97	4	0,20
Lineamientos transversales	4,45	4	0,35

Tabla 17
Prueba de Kruskal-Wallis Implementación - Años de acreditación

Implementación	Chi-cuadrado	g.l.	Valor - p
BSC	1,05	4	0,90
Mapa Estratégico	4,07	4	0,40
Planes generales y específicos	1,79	4	0,77

8. Conclusiones

Con respecto al objetivo general de la investigación, que dice relación con el conocimiento del grado de avance de los distintos insumos utilizados en cada etapa de los Planes Estratégicos, se puede mencionar, en primer lugar, que son diversos tanto en cantidad como en su contenido. En segundo lugar, muestran distintos grados de avance que se clasifican en este trabajo con un valor 1, si no existe el insumo, con valores 2, 3 y 4, si el insumo manifiesta un grado regular de avance y un 5 si el insumo está declarado en el Plan.

En lo referido a los objetivos específicos, se puede concluir que una vez conocidas y analizadas las distintas etapas de los planes estratégicos de las universidades con sus respectivos insumos que la componen, se observa una diversidad de formas para elaborar los planes, como también en la cantidad y especificación de los insumos, además, no existe relación entre los componentes del proceso de planificación y los resultados de las universidades medidas en años y áreas de acreditación.

En general, las directrices de las universidades son declaradas y están a disposición de toda la comunidad a través de medios tecnológicos, como páginas Web y documentos que se pueden solicitar.

Por su lado, las variables del entorno general, como las económicas, políticas, legales y ambientales, son consideradas pero no en su mayoría (alrededor del 50% de ellas), lo que significa dejar fuera una información relevante que incidirá sobre la forma en que estas instituciones respondan al medio, como los alumnos y otros organismos relacionados como las agencias acreditadoras, entre otras, que tienen la misión de velar por la calidad de la educación entregada por las universidades.

En cuanto a las variables que componen su estructura interna, se puede decir que las universidades en general no los explicitan, dificultando con ello su análisis o dejando para una interpretación propia aspectos de distribución de recursos intangibles, como también aspectos tan importantes como formas de reclutar especialistas para fortalecer algunas áreas o sistemas de motivación al personal.

De igual forma, todo lo concerniente a estrategias solo se explican en un 50% de las universidades, manifestando que se mantienen implícitas para permanecer "únicas" frente a la competencia.

La etapa de implementación de las estrategias se mantiene en un estado regular, (menos del 50% de avance), manifestando mecanismos o sistemas de control muy incipientes o, en otros casos, manifiestan tener sistemas de control más completos, como el *balanced score card*, pero en un grado incompleto de información. En suma, se puede concluir que las universidades utilizan distintas metodologías para la construcción de sus Planes Estratégicos.

De igual forma, se puede inferir que hay elementos importantes del Plan que se manifiestan de manera implícita fundamentado en que son los directivos quienes manejan las estrategias y que son, quizás, el factor diferenciador que lleva a las instituciones a obtener diversidad en los resultados tanto en años como en áreas de acreditación.

Adicionalmente, se observa que los años y las áreas de acreditación que obtienen las universidades del CUECH no tienen la relación que deberían tener con los insumos que utilizan para la construcción de su Planificación Estratégica, por lo que se recomienda evaluar la metodología que se está llevando a cabo para la formulación de los planes estratégicos de las universidades de Chile.

Otro factor importante a considerar es la gestión estratégica de los directivos para llevar a cabo e implementar dicho plan, ya que implica ciertas capacidades y habilidades como la aplicación de los sistemas de incentivos, el trabajo orientado al fortalecimiento de la motivación laboral, el manejo del clima organizacional, entre otros. Factores que pueden ser un importante elemento diferenciador en cuanto a los resultados obtenidos por las universidades, ya sea en años o en áreas de acreditación. Este elemento tan importante, por ser de carácter intangible e implícito no se refleja en los planes estratégicos, pues son considerados como una herramienta que utilizan quienes hacen gestión para poder llevarla a cabo. No obstante, la certificación de calidad, a través de la acreditación a la que todas las universidades chilenas deben aspirar, ha contribuido a que los procesos de autoevaluación con miras a la acreditación estén incorporando estos elementos cada vez con mayor frecuencia.

9. Referencias

- Aceves, Víctor. (2007). *Dirección Estratégica*. México: McGraw-Hill.
- Ansoff, H. Igor. (1976). *La estrategia de la Empresa*. Pamplona, España: Universidad de Navarra.
- Anthony, Robert N. y Govindarajan, Vijay. (2003). *Sistemas de Control de Gestión* (10ª ed.). España: McGraw-Hill.
- Ball, Stephen. (1989). *La micropolítica de la escuela*. Barcelona, España: Paidós.
- Banco Mundial. (2009). *Informe sobre el Desarrollo Mundial 2009*. Recuperado de http://www.rpp.com.pe/2009-06-23-banco-mundial-presenta-informe-sobre-el-desarrollo-mundial-2009-noticia_190209.html
- Barra, Ana María. (2007). *Influencias del Aprendizaje Organizacional en la obtención de Ventajas Competitivas: aplicación al sector industrial pesquero chileno exportador de salmón a la Unión Europea*. (Tesis Doctoral). Universidad Politécnica de Cataluña, Barcelona, España. Recuperado de <http://futur.upc.edu/tesis/ac/VGVycmFzc2E=/ai/TXVuZGV0IEhpZXJuLCBKdWFWu>
- Carrión, Juan. (2007). *Estrategia de la visión a la acción* (2º ed.). Madrid: ESIC.
- Drucker, Peter. (1999). *Los desafíos de la Administración en el siglo XXI*. Argentina: Sudamericana.
- Fernández, Andrés. (2004). *Dirección y Planificación Estratégicas en las empresas y organizaciones*. España: Díaz de Santos S.A.
- Hannan, Michael T. y Freeman, John. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology* 82(5), 929-964.
- Johnson, Gerry y Scholes, Kevan. (2001). *Dirección Estratégica*. 5ª ed., España: Pearson Educación S.A.
- Landis, J. Richard y Koch, Gary G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33(1), 159-174.
- Martinez, Daniel y Milla, Artemio. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral* [edición electrónica]. España: Díaz de Santos.
- Navas, José Emilio y Guerras, Luis Ángel. (2007). *La Dirección Estratégicas de la Empresa. Teoría y Aplicaciones* (4º ed.). España: Thomson.Civitas
- Plataforma e-ducative aragonesa. (s.f.). *Análisis estratégico*. Recuperado de http://e-ducative.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2771/html/42_analisis_e_strategico.html

- Porter, Michael E. (2008). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, Estados Unidos: Free Press.
- Rovere, Mario. (1992). Aportes para una metodología de planificación estratégica de recursos humanos. *Educación Médica y Salud*, 26(2), 61-126.
- Strategor Détrie, J.P. (1995). *Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad. Política General de la Empresa* (3ª ed). España: Masson.
- Suñé, Albert. (2004). *El impacto de las barreras de aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones*. (Tesis Doctoral). Universidad Politécnica de Cataluña, Barcelona, España. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10803/6765>
- Taylor, John W. (1984). *Planificación Estratégica para la empresa de éxito*. Nueva York: Modern Business Report, Alexander Hamilton Institute.
- Thompson, Artur y Strickland, A.J. (2003). *Dirección y Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.