

## **PLANEAMIENTO ESTRATEGICO EN UNIVERSIDADES DE AMERICA LATINA**

### **STRATEGIC PLANNING AT UNIVERSITIES IN LATIN AMERICA**

**Horacio V. Barreda Tamayo, Doutor**  
Universidad Nacional San Agustín Arequipa – UNSA  
[horaciobarreda@gmail.com](mailto:horaciobarreda@gmail.com)

Recebido em 17/março/2014  
Aprovado em 29/novembro/2015

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

## RESUMEN

El artículo presenta una descripción y análisis, de los planes estratégicos en universidades latinoamericanas. El plan estratégico, es el producto principal de un proceso de planeamiento. El planeamiento, es la fase inicial del proceso de la gestión universitaria. La investigación describe y analiza, 93 planes estratégicos vigentes en 19 países de la región. Es un estudio de tipo exploratorio y descriptivo, transversal; realizado con planes aprobados y publicados, encuestas, entrevistas, así como de referencias teóricas vigentes sobre planeamiento estratégico. Los resultados revelan una gran diversidad de términos, procesos y métodos, aplicados en la formulación de los planes. Así como el predominio de procesos participativos, y la aplicación de métodos incompletos, no actualizados. Los rankings académicos mundiales 2014, como un indicador de resultados de gestión universitaria, muestran que las universidades de la región, no están entre las mejor clasificadas. Entre las pocas universidades mejor clasificadas, destaca por mayoría significativa, las universidades de Brasil. Finalmente, se hace un análisis crítico y propuestas.

**Palabras clave:** Plan estratégico. Gestión Universitaria. Universidades latinoamericanas.

## ABSTRACT

The article presents a description and analysis of the strategic plans of Latin American universities. The strategic plan is the main product of a planning process. Planning is the initial phase of university management. The research describes and analyzes 93 strategic plans in force in 19 countries in the region. It is a study of type exploratory and descriptive, transversal; made with approved plans and published surveys, interviews, as well as ongoing theoretical references about strategic planning. The results show a wide variety of terms, processes and methods used in the preparation of plans. As the prevalence of participatory processes and application incomplete and outdated methods. The Academic World Ranking 2014, as an indicator of the outcome of university management, show that universities in the region are not well classified. Some universities in Brazil are among the few top-ranked universities for most. Finally, a critical analysis and proposals made.

**Keywords:** Strategic plan. University Management. Latin american universities.

## 1 INTRODUCCION

La gestión universitaria es un tema complejo, pero los resultados en la enseñanza e investigación; tienen un efecto fundamental para el desarrollo futuro de la sociedad. Especialmente en el desarrollo económico y social.

Las universidades son organizaciones corporativas y de tipo profesional. Que por sus características particulares y de cogobierno, requieren de una gestión organizacional diferente. El primer paso del proceso de gestión universitaria, es el planeamiento. Esta función se concreta, con la formulación de un plan estratégico, entre otros planes.

Gestionar con planes estratégicos, es una labor difícil de ser exitosa; si es que el plan está mal formulado y/o mal implementado. Las causas más frecuentes de fracaso son:

- Establecer mal la dirección futura: misión, visión, metas, objetivos.
- Formular estrategias incompletas, inconsistentes, incoherentes, etc.
- No gestionar bien, la implementación del plan.

Adicionalmente, los planes en proceso de implementación, tarde o temprano pierden vigencia. Esto se explica por los cambios, en la interacción con otros actores (que son autónomos). Por los cambios, en las relaciones de interdependencia (internas y externas). Así como por los cambios inevitables del entorno, (que afectan a todos los actores involucrados).

Considerando la complejidad dinámica de la gestión universitaria; así como la trascendencia de sus resultados en la sociedad. El problema elegido, se enfoca a investigar sobre ¿Cuáles son los procesos y métodos, que se vienen aplicando para formular planes estratégicos, en las universidades latinoamericanas? Complementando este tema, nos preguntamos ¿Cuáles son los resultados de la gestión universitaria de la región? Finalmente, ¿Qué se puede proponer, para mejorar la formulación e implementación de los planes estratégicos universitarios?

Por lo expuesto, el objetivo general de la investigación es describir y analizar la situación actual, del planeamiento estratégico universitario en América Latina; a través de sus planes estratégicos. Los objetivos específicos son:

- Presentar las referencias teóricas sobre planeamiento estratégico en general, así como para la gestión universitaria.
- Describir y analizar los planes estratégicos universitarios; su proceso de formulación y la metodología aplicada.
- Describir y analizar los resultados de la gestión universitaria de América Latina en el contexto mundial, a través de los rankings académicos.
- Hacer propuestas para mejorar la efectividad del planeamiento y la gestión estratégica, en las universidades latinoamericanas.

## 2 REFERENCIAS TEORICAS

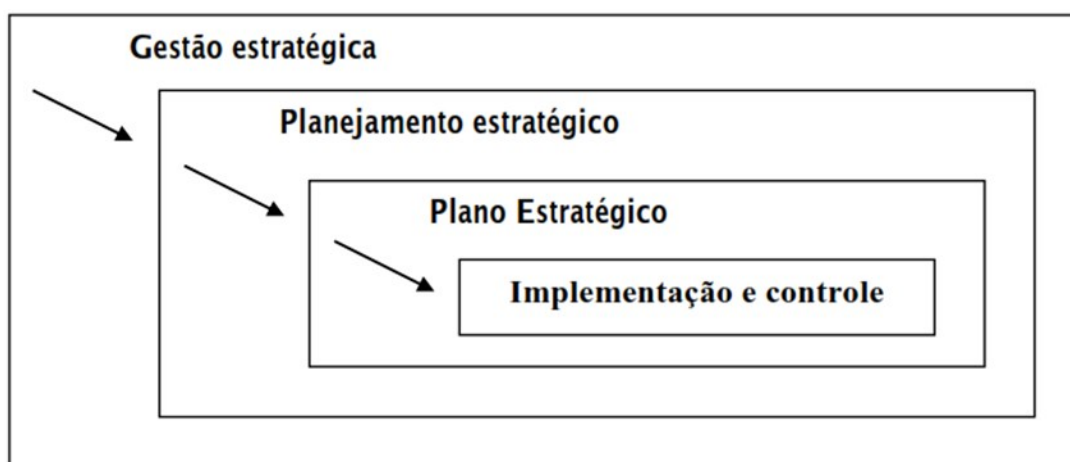
El planeamiento estratégico, como concepto y métodos de aplicación, ha evolucionado en las últimas seis décadas. En consecuencia, se cuenta con bastante literatura disponible sobre los diferentes enfoques, escuelas, modelos y metodologías.

Entre las diversas definiciones de planeamiento estratégico, presentamos algunas que reflejan el paradigma vigente del planeamiento estratégico en las universidades de nuestra región.

Según REZENDE (2008) *“el planeamiento estratégico es un proceso dinámico, sistémico, colectivo, participativo y continuo para la determinación de los objetivos, estrategias y acciones de la organización”*

Otra definición más detallada sobre el método, es la de PEREIRA (2010): *“El Planeamiento Estratégico es un proceso que consiste en el análisis sistemático de los puntos fuertes y débiles de la organización, y de las oportunidades y amenazas del ambiente externo, con el fin de formular estrategias y acciones estratégicas para aumentar la competitividad y su nivel de determinación, basándose siempre en los elementos más humanos y que ayudaran a comprender el desafío de la organización”*.

El proceso de planeamiento estratégico, forma parte de la función de la gestión estratégica de una organización. Como se puede observar en la siguiente figura:



**Figura 1** Proceso de gestión estratégica.

Fuente: VAZ COSTA (2014), adaptado de Tachizawa e Rezende (2006).

## 2.1 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN LAS UNIVERSIDADES

Casi todas las herramientas metodológicas del campo de planeamiento estratégico empresarial, se viene aplicando a las universidades latinoamericanas. Pero de forma significativamente desfasada y no bien adaptada a sus características.

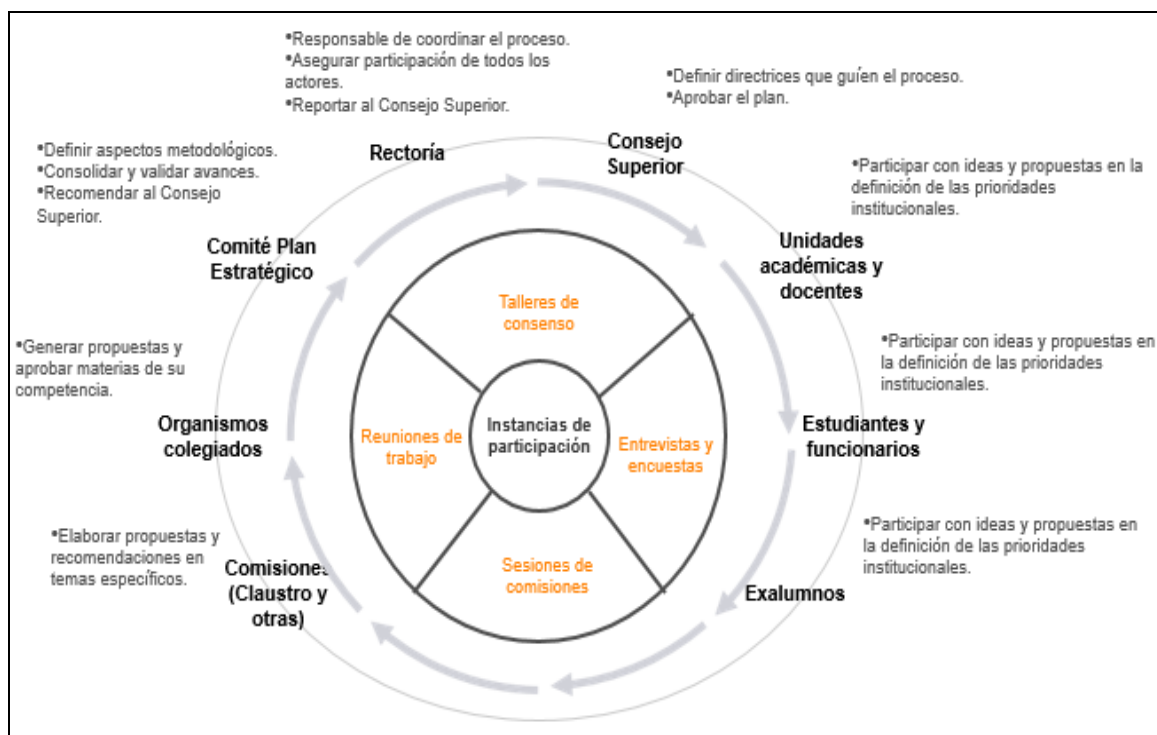
Según BORGES y ARAUJO, 2001 (citado por VAZ COSTA, 2014). Las principales características de la universidad, con implicaciones para su planeamiento estratégico, son:

- a) *“O elevado nível de profissionalismo que domina a tarefa – as tarefas são especializadas, requerem profissionais especializados e com autonomia de trabalho e liberdade de supervisão;*
- b) *Decisões são descentralizadas e, por isso, as áreas podem progredir em diferentes ritmos, obedecendo a circunstâncias específicas;*
- c) *Coexistência de concepções distintas de universidade trazendo dificuldades para definição únicas de missão, visão de futuro, objetivos e metas;*
- d) *O poder é ambíguo e disperso - as concepções distintas levam os indivíduos a lutar para que prevaleçam suas concepções;*
- e) *Há reduzida coordenação de tarefas – as estruturas são debilmente articuladas;*
- f) *Os papéis da universidade são ambíguos e vagos: pesquisar?, ensinar?, servir à comunidade? Não há concordância em como alcançá-los;*
- g) *A universidade trabalha com múltiplas tecnologias pelo fato de lidar com clientes com necessidades variadas.”*

Otra característica que diferencia el planeamiento universitario, es su carácter participativo. Lo cual genera un proceso complicado, sin consistencia técnica, ni responsabilidad, de los actores no involucrados en la ejecución del plan. En la formulación del plan participativo, coexisten cuatro niveles de análisis crítico; y los resultados están sesgados por el peso del poder político de los actores. Así como, por el grado de conocimiento en gestión estratégica, que posean dichos actores. El análisis crítico, debe responder a las siguientes preguntas:

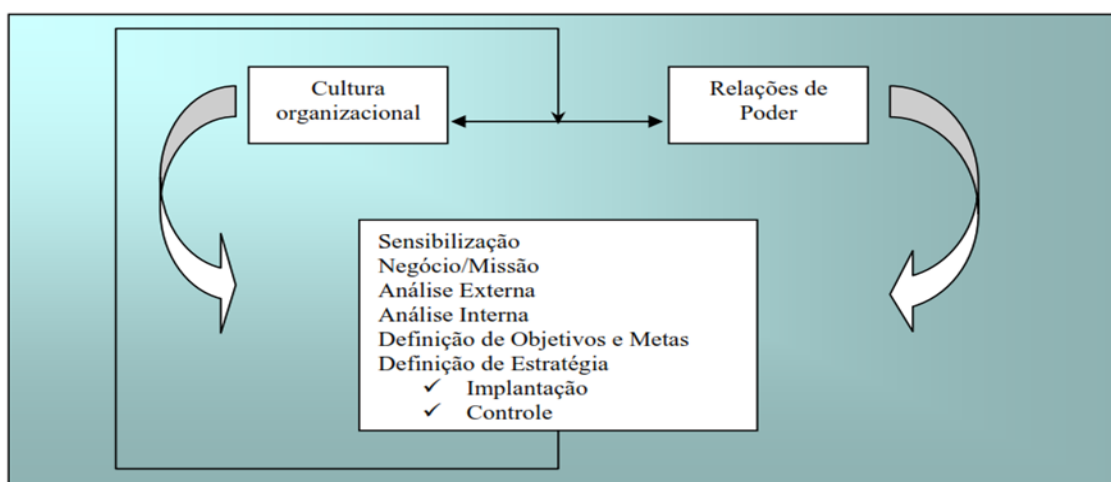
- ¿Qué queremos hacer? – son las percepciones de cada actor individual y colectivo.
- ¿Qué podemos hacer? – es la viabilidad del plan, según las circunstancias internas y externas
- ¿Qué debemos hacer? – implica tener conocimiento de métodos vigentes en planeamiento estratégico.
- ¿Qué es lo que otros quieren que hagamos? – las percepciones de otros actores participantes, que no son los responsables de la ejecución del plan.

En la figura 2, se presenta un esquema que resume los diferentes actores, sus roles y formas de participación.



**Figura 2** Actores, roles e instancias de participación.  
 Fuente: USM. PE 2013-2017.

Es importante resaltar que en el planeamiento estratégico, además de los aspectos técnicos también influyen las relaciones de poder; como se puede ver en la figura 3. FESCINA et al. (2009) citan a MEYER y LOPES (2004) para señalar que “las Instituciones de Educación Superior al igual que las empresas tienen que desarrollar su proceso de planeamiento. Que implica la formulación y la implementación de estrategias, que combinan aspectos técnicos y políticos. Se trata de un proceso que consume mucho tiempo y costo, con resultados cuestionables en la mayoría de los casos”.



**Figura 3** Proceso del planeamiento estratégico.  
 Fuente: DE LIMA (2003), adaptado de BORENSTEIN (1997).

## 2.2 MÉTODOS VIGENTES DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Un método vigente, es el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) propuesto por Kaplan y Norton (1997). Desde el punto de vista metodológico, a diferencia del método clásico, presenta entre otras, las siguientes características principales.

- Induce al raciocinio sistémico y dinámico según MÜLLER (2001). Los objetivos formulados son multicausales e interrelacionados entre sí, desde cuatro perspectivas iniciales: Finanzas, clientes, procesos internos, y recursos humanos.
- Todos los objetivos del plan, están integrados en un sistema causa-efecto; que debe ser necesario y suficiente. Los objetivos del plan, se presentan en la forma de un mapa estratégico.
- Los objetivos del mapa estratégico, están implementados a través de varios programas o proyectos. Estas actividades, corresponden a los inductores necesarios para lograr cada objetivo. Para cada objetivo, se construye una matriz de planificación.
- Brinda información actualizada sobre el estado de situación de todos los objetivos del plan estratégico. Mediante la aplicación de un sistema de información y usando los colores semáforo; tenemos un instrumento de retroalimentación sobre el proceso de gestión. Entonces, se puede “realmente” dirigir la organización.
- También permite presupuestar la ejecución del plan y hacer un análisis estimado de su Beneficio/Costo.

La *Prospectiva* es otro método vigente de planificación, que se inicia con el análisis de los escenarios futuros a mediano y largo plazo. Luego se elige un escenario posible y deseable, a partir del cual; se regresa al presente para establecer el plan estratégico de mediano y corto plazo. El plan, establece las acciones necesarias que debemos realizar hoy y mañana, para llegar a ese escenario futuro elegido.

Las preguntas básicas para el análisis prospectivo son:

- ¿Qué puede ocurrir? → Escenarios
- ¿Qué puedo hacer? → Estrategias
- ¿Qué voy hacer? → Planes
- ¿Cómo lo voy hacer? → Tácticas/Programas/Proyectos

Otros métodos vigentes y complementarios para la gestión estratégica, son la Inteligencia Competitiva, la Vigilancia Tecnológica y la Gestión de Riesgos.

### 2.3 EVALUACIÓN PREVIA DEL PLAN ESTRATÉGICO

Todo plan estratégico, se basa en supuestos o hipótesis del futuro (caracterizado por la incertidumbre y el riesgo). Por otro lado, los objetivos y las estrategias que se formulan, son de origen subjetivo (a nivel individual y colectivo). Por consiguiente, es muy probable que los planes tengan inconsistencias e incoherencias en su planteamiento inicial. Es decir, es muy probable que estén mal formulados desde el inicio.

Desde un punto de vista técnico, antes de aprobar y empezar a ejecutar el plan estratégico; es recomendable evaluar y reformular el plan inicial. Se cuenta con varios métodos de evaluación, un ejemplo es la “Guía para la Evaluación de Planes Estratégicos en el ámbito Universitario” propuesta por el Grupo de Planificación y Dirección Estratégica. Foro Universidades, España. 2009 (ver referencias).

### 3 ASPECTOS METODOLOGICOS

El tipo de investigación desarrollado es exploratorio y descriptivo, en la forma de un estudio de casos múltiple. El diseño de la investigación es ex post facto, transversal. Las fuentes primarias, han sido las entrevistas y encuestas realizadas en el XIII Coloquio Internacional de Gestión Universitaria en América del Sur (Bs. As. Argentina, nov. 2013). Así como el análisis de los planes estratégicos universitarios de la región. Las fuentes secundarias, han sido los documentos del “*Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária*” – INPEAU, de la UFSC. Las tesis de maestría y de doctorado en la biblioteca de la Universidad Federal de Santa Catarina; documentos y artículos de internet.

Para el análisis de los planes estratégicos vigentes en los diferentes países de América Latina; se ha tomado una muestra de 93 planes, que representan aproximadamente un 5 % de las universidades en América Latina. La cantidad de Instituciones de Educación Superior - IES-, que no llevan el nombre de “Universidad”, es más del doble, a nivel de todos los países latinoamericanos. Para este análisis, solo se está considerando las IES que figuran con la denominación de “universidad”.

No existe una relación actualizada de todas las Instituciones de Educación Superior, de cada país latinoamericano. La más actualizada es la de Brasil y es del 2013. Otros países presentan sus últimas estadísticas oficiales al año 2010. Es un sector con crecimiento dinámico en los últimos diez años.



Todos los planes fueron bajados de la página web de cada universidad. En el caso de Venezuela, no figuran planes vigentes en la página web correspondiente, los más recientes son al 2012.

Se han analizado principalmente, los planes cuyo horizonte de tiempo incluya el año 2014 y de años futuros. También se ha seleccionado los planes a nivel de toda la universidad, no se han considerado los planes funcionales o de las facultades y escuelas. Hay dos excepciones, en el caso de países donde no se encontraba (por internet) ningún plan con las características indicadas anteriormente. Por lo menos hay un plan por cada país de América Latina. No se considera Cuba, porque no se encuentra planes estratégicos en las páginas web de sus universidades.

#### 4 PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

El Cuadro 1 presenta la composición de la muestra, de 93 planes estratégicos universitarios de América Latina.

País	Nro.	País	Nro.	País	Nro.	País	Nro.
Argentina	4	Costa Rica	1	México	12	Puerto Rico	1
Bolivia	1	Ecuador	2	Nicaragua	1	Republica. Dominicana	1
Brasil	22	El Salvador	1	Panamá	2	Uruguay	1
Chile	14	Guatemala	1	Paraguay	2	Venezuela	2
Colombia	10	Honduras	1	Perú	14	Total	93

**Cuadro 1** Número de planes estratégicos universitarios por país.  
Fuente: Primaria (2014).

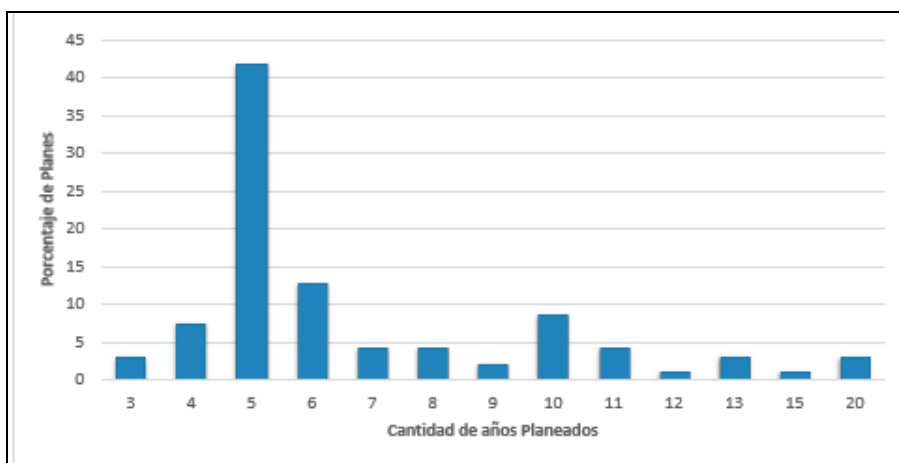
##### 4.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS PLANES

En las figuras 4 al 10, se resumen las características de los planes analizados:

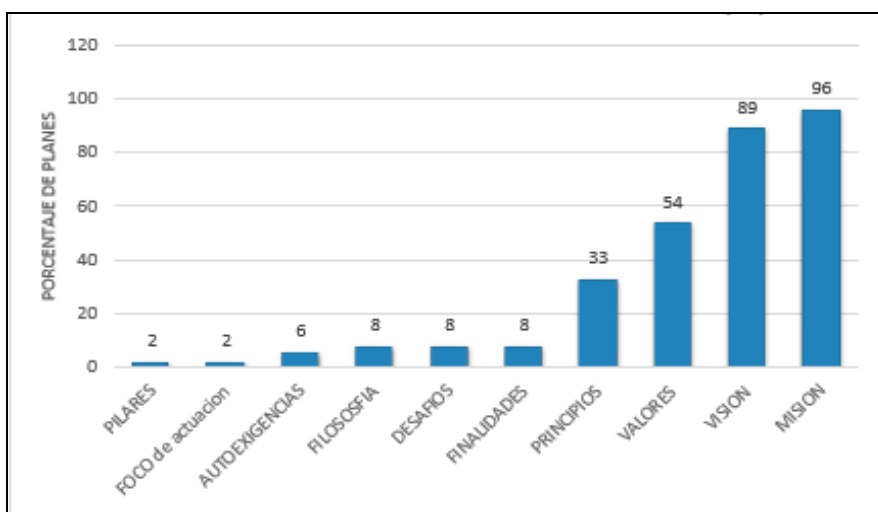
- Denominación del plan
- Horizonte de tiempo del plan.
- Componentes para la dirección e implementación del plan
- Métodos aplicados en el plan.
- Especificaciones para la ejecución del plan.



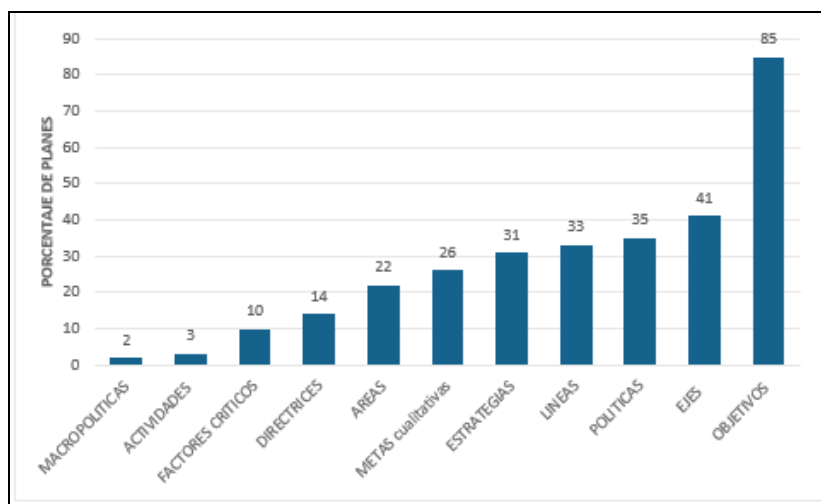
**Figura 4** Denominación de los planes estratégicos universitarios (%).  
 Fuente: Primaria (2014).



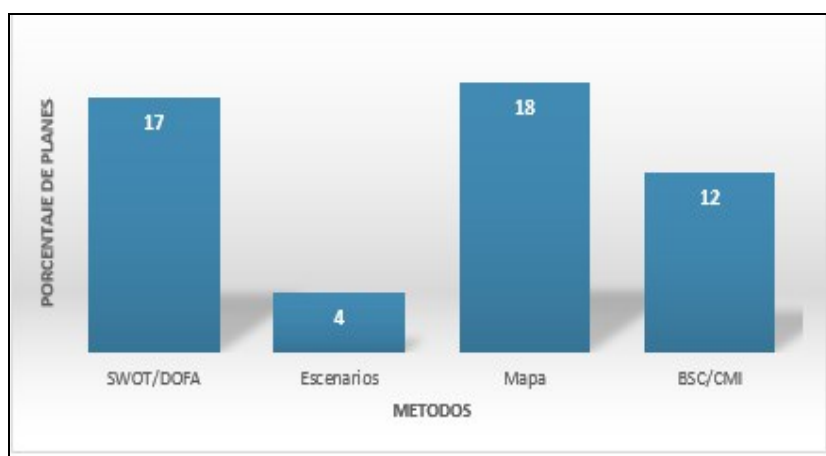
**Figura 5** Porcentaje de planes con el mismo horizonte de tiempo.  
 Fuente: Primaria (2014).



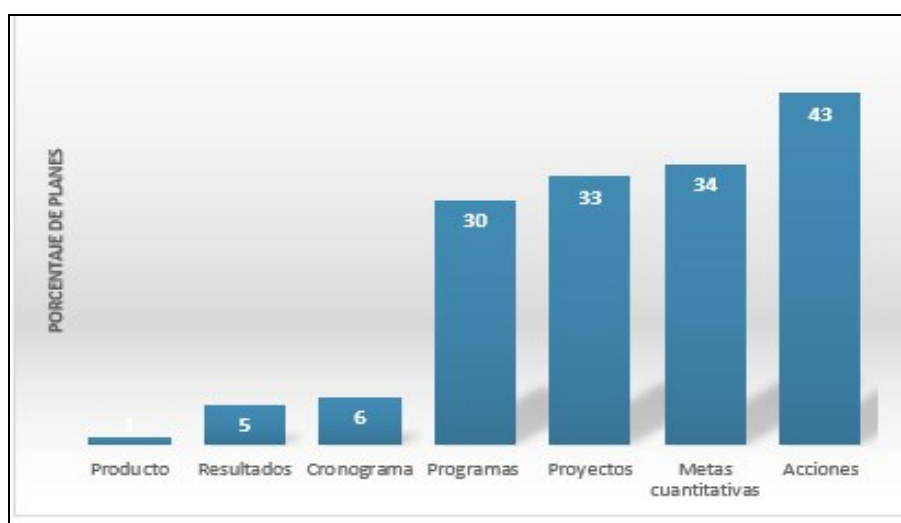
**Figura 6** Frecuencia (en %) de los componentes de dirección del plan.  
 Fuente: Primaria (2014).



**Figura 7** Frecuencia (en%) de componentes para establecer la dirección del plan.  
Fuente: Primaria (2014).



**Figura 8** Frecuencia de métodos aplicados en los planes.  
Fuente: Primaria (2014).



**Figura 9** Frecuencia (en %) de componentes para implementar los planes.  
Fuente: Primaria (2014).



**Figura 10** Frecuencia (en %) de especificaciones en los planes.  
Fuente: Primaria (2014).

## 4.2 ANÁLISIS DE LOS PLANES

Existe una variedad en el título (denominación) de los planes, se han identificado hasta 17 títulos diferentes. Los títulos varían entre los diferentes países, y entre las universidades del mismo país. Los títulos más frecuentes, corresponden a lo dispuesto por ley en los países donde el planeamiento, es un requisito exigido a las universidades públicas.

También existe variedad en el tiempo de vigencia del plan. La cantidad de años de los planes, van desde un mínimo de 3, hasta un máximo de 20 años. Lo más frecuente (42%), son los planes a 5 años (ver la figura 4). Predominan los planes a mediano plazo (2/3) respecto a los planes de largo plazo (más de 10 años).

Todos los planes analizados fueron formulados con la participación (amplia o restringida) de los miembros de la comunidad universitaria y de la sociedad. Este proceso, fue dirigido por la Oficina de Planeamiento o su equivalente, a través de comisiones designadas especialmente para este trabajo. En algunos casos, también participaron ex rectores, egresados, empresarios, etc. El tiempo requerido para formular el plan, por su carácter participativo, se observa que es alrededor de medio año o más.

Existe gran diversidad en el esquema presentado, para la metodología de formular los planes. El método predominante es el método clásico. No es muy frecuente la aplicación de métodos vigentes en gestión estratégica; para el diagnóstico y/o formulación de los planes estratégicos de las universidades, En la figura 8, se observa los bajos porcentajes de utilización: el MAPA (18%), el análisis SWOT/DOFA/FODA (17%), el BSC/CMI (12%), los Escenarios (4%).

Debido al carácter participativo en la formulación del plan, las metodologías aplicadas reflejan el paradigma sobre “Planeamiento Estratégico”; que predomina en cada universidad y

en cada país. Por ejemplo, el uso de la Prospectiva, se observa con mayor frecuencia en el caso de Colombia. El uso de BSC/CMI, se observa en tres universidades de Chile, dos universidades de Brasil, dos de Colombia y dos de Perú.

Prácticamente, todos los planes (algunos en mayor grado que otros); no presentan una correlación completa, ni una concordancia formal; entre el diagnóstico (fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas) con sus objetivos, políticas y acciones. Tampoco existe una correlación directa de causa-efecto, necesaria y suficiente, entre los proyectos, programas y acciones propuestos en el plan, con los objetivos y metas formuladas.

En pocos casos (10 % de los planes) figuran los factores críticos o factores claves de éxito. No se observa una correspondencia directa entre los factores identificados, con los objetivos, los proyectos, los programas o las acciones.

En los planes que aplican el método BSC/CMI (21%), se observa que:

- Muchas veces los indicadores, no reflejan directamente el resultado o avance del objetivo, que están midiendo.

- Los Inductores (drivers), si los hay; no son los factores necesarios y suficientes para lograr el objetivo.

- Las iniciativas (programas, proyectos, actividades) que se deben formular para cada Inductor. Son necesarias, pero no suficientes para el resultado esperado en el objetivo

Generalizando se puede afirmar, que no existe un modelo de plan estratégico, vigente para todas las universidades de América Latina. Porque los actores (en sus capacidades) y las circunstancias (internas y externas), son diferentes para cada universidad y en cada país. Lo que si pueden existir, son buenos o malos planes; en función de la lógica, coherencia y consistencia en su formulación. Existen diferentes métodos vigentes para formular y para evaluar previamente los planes estratégicos. No tenemos conocimiento de que alguno de los 93 planes analizados, fue evaluado antes de su aprobación y divulgación.

#### 4.3 RESULTADOS DE RANKINGS ACADÉMICOS MUNDIALES

Todo proceso de gestión, se puede evaluar en términos de sus resultados. En el caso de la gestión de universidades, un buen indicador de resultados es el ranking (clasificación) realizado por centros de investigación nacionales; y especialmente internacionales.

Hay diferentes tipos de rankings de universidades, la mayoría de ellos no son académicos. Es decir, no siguen una metodología de tipo bibliométrico (con criterios objetivos medibles y reproducibles).

Para evaluar los resultados de gestión de las universidades a nivel de cada país de América Latina, hemos considerado tres clasificaciones a nivel internacional:

- QS World University Rankings 2014- Universidades de Latinoamérica. Reino Unido. (QS- Quacquarelli Symonds).
- ARWU -Academic Ranking of World Universities- 2014 Top 500 (CWCU Jiao Tong). Shanghai-China.
- WEBOMETRICS RANK o RANKING WEB 2014 Top 500 del CSIC -Consejo Superior de Investigaciones Científicas-. España.

Las dos últimas clasificaciones, son totalmente académicas, mientras que la primera incluye un 50% de valoraciones subjetivas, obtenidas por “encuestas globales”.

En los Cuadros 2, 3 y 4, se presentan los criterios y el valor; que se aplica en la metodología de clasificación de los tres rankings.

<b>INDICADOR CLAVE</b>	<b>VALOR</b>
1.- Prestigio Académico de la Universidad (encuesta global)	30 %
2.- Prestigio de los egresados ante los Empleadores (encuesta global)	20 %
3.- Cantidad de personal académico a tiempo completo, por alumnos matriculados a tiempo completo	10 %
4.- Promedio de citas por artículo publicado, según la base de datos de investigaciones Scopus. (mide impacto de la investigación)	10%
5.- Numero de artículos publicados por integrantes de la Universidad, según Scopus (investigaciones en todo lenguaje)	10%
6.- Porcentaje de personal con Doctorado o equivalente	10%
7.- Impacto web (presencia en internet). Basado en Webometrics Ranking.	10%

**Cuadro 2** Indicadores y Valores en el QS RANKING LATINOAMERICA 2014.

Fuente: QS University Rankings: Latin America. Disponible en: <http://www.topuniversities.com/university-rankings-articles/latin-american-university-rankings/qs-university-rankings-latin-america-methodology>

Criterio	Indicador	Código	Valor
Calidad de la Docencia	Antiguos alumnos de una institución con premios Nobel y medallas Fields	Alumni	10%
Calidad del Profesorado	Profesores de una institución que han obtenido premios Nobel y medallas Fields	Award	20%
	Investigadores con alto índice de citación en diversas materias	HiCi	20%
Producción Investigadora	Artículos publicados en Nature y Science	N&S*	20%
	Artículos indexados en Science Citation Index - Expanded y Social Science Citation Index	PUB	20%
Rendimiento per Cápita	Rendimiento académico per cápita de una institución	PCP	10%

\* Para instituciones especializadas en Humanidades y Ciencias Sociales, no se considera el criterio N&S y el valor se redistribuye entre los demás indicadores de forma proporcional.

**Cuadro 3** Criterios, indicadores y valores de clasificación ARWU 2014.

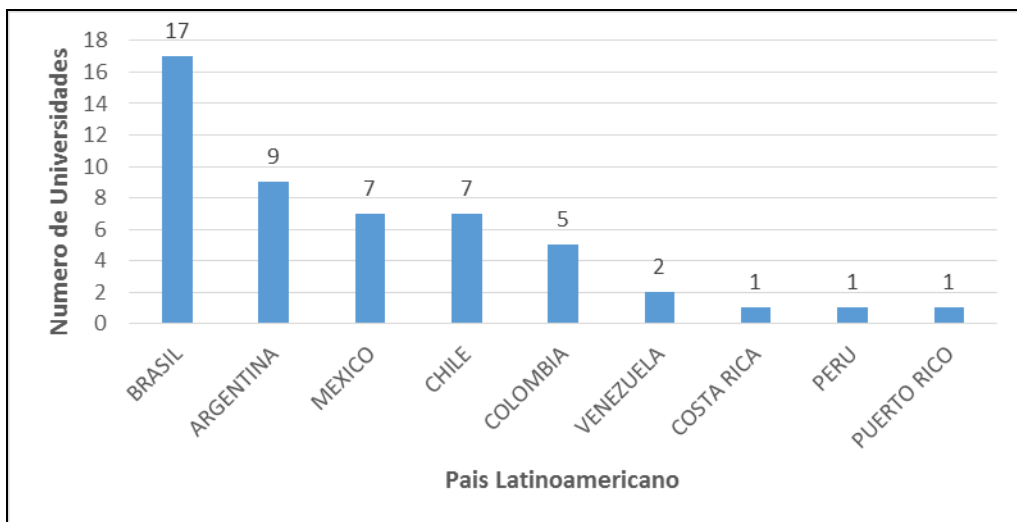
Fuente: <http://www.shanghairanking.com/es/ARWU-Methodology-2014.html>.

CRITERIO	INDICADOR	VALOR
<b>Visibilidad</b>	<b>Impacto</b> , (enlaces y dominios enlazantes) mide calidad de los contenidos, obtenidos de Majestic SEO y ahrefs.	50%
<b>Actividad</b>	1.- <b>Presencia</b> (1/3) número total de páginas web alojadas en el dominio web principal, obtenidos de Google. 2.- <b>Apertura</b> (1/3) número total de ficheros ricos (pdf, doc, docx, ppt), publicado en sitios web, obtenidos de Google Scholar. 3.- <b>Excelencia</b> (1/3) artículos comprendidos entre el 10% más citados de sus respectivas disciplinas científicas, obtenidos de Grupo SCImago.	50%

**Cuadro 4** Criterios, indicadores y valores de clasificación RANKING WEB- 2014.

Fuente: <http://www.webometrics.info/es/metodologia>.

En las figura 11, se presenta por cada país; el número de universidades clasificadas por el QS 2014, como las mejores 50 universidades de Latinoamérica.

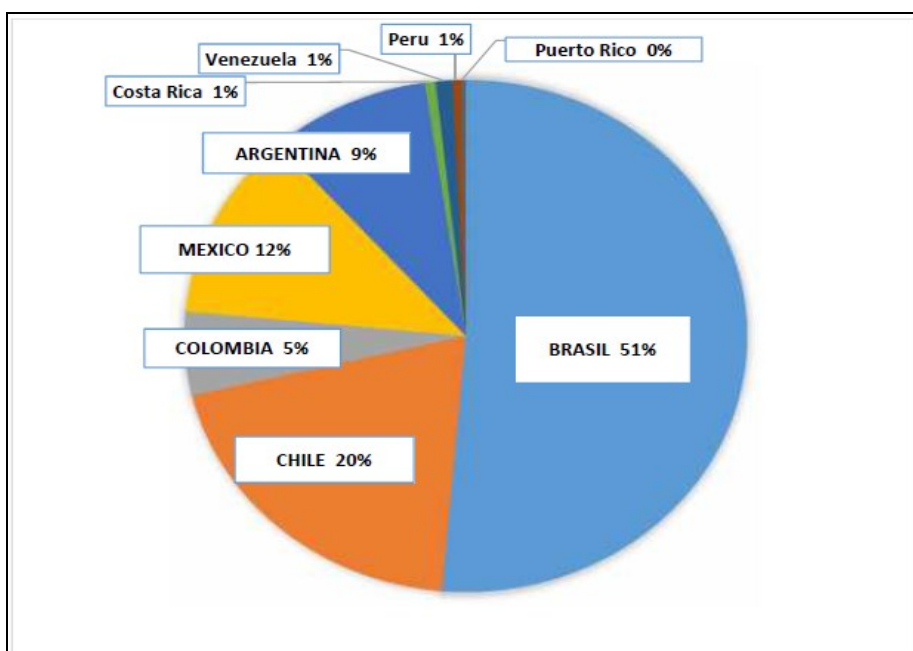


**Figura 11** Ranking QS-2014 de las 50 mejores universidades de Latinoamérica.

Fuente: QS World University Rankings 2014. Disponible en: [http://www.topuniversities.com/university-rankings/latin-american-university-rankings/2014#sorting=rank+region="+country="+faculty="+stars=false+search="](http://www.topuniversities.com/university-rankings/latin-american-university-rankings/2014#sorting=rank+region=)

Con la finalidad de evaluar los resultados globales de cada país. Se ha creado un indicador compuesto, que considera simultáneamente la cantidad de universidades clasificadas por cada país, así como el número de ubicación en el ranking.

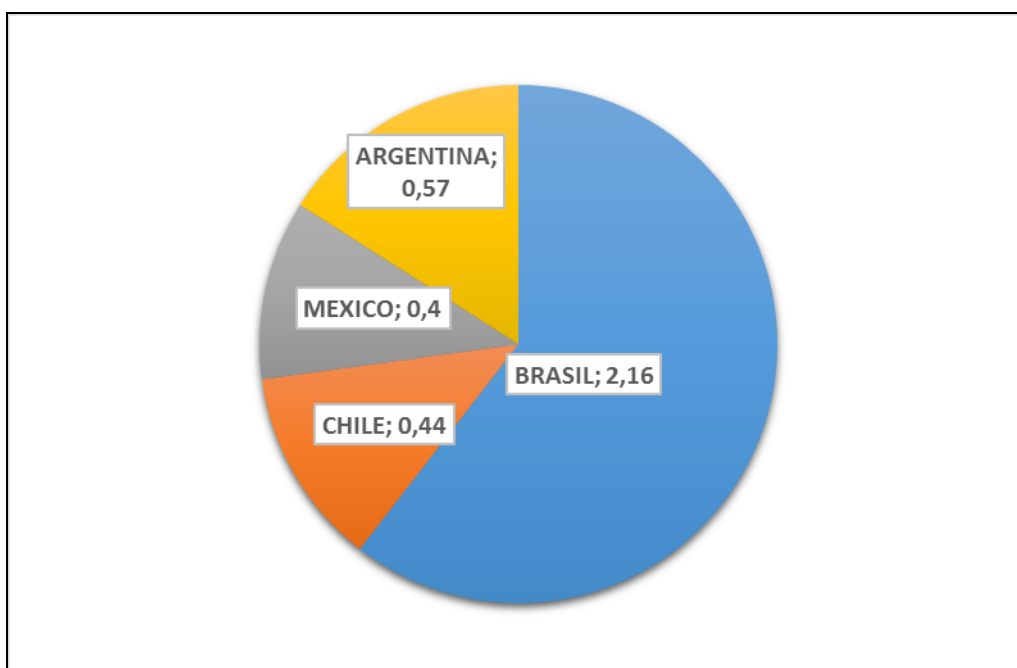
El Indicador compuesto se obtiene por la suma de los inversos (multiplicado por 100), de la ubicación de todas las universidades que figuran en el ranking, por cada país. La figura 11 presenta el resultado global (en %) por país, de las 50 mejores universidades de la región, según el ranking QS-2014.



**Figura 12** Resultado global (en %) por país de las 50 mejores universidades de Latinoamérica.

Fuente: QS World University Rankings 2014.



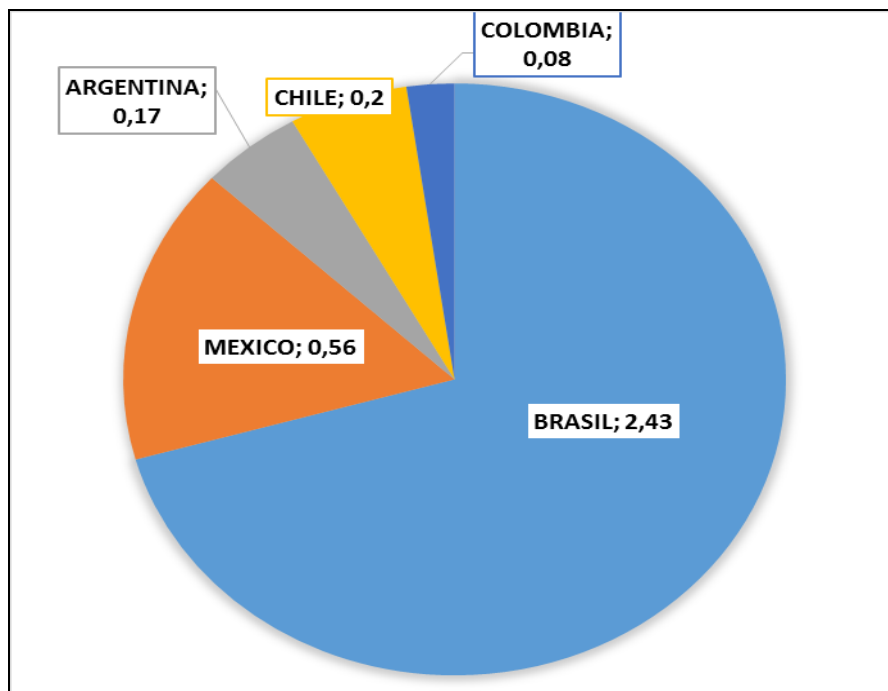


**Figura 13** Indicador regional compuesto por país, de la presencia de 10 universidades latinoamericanas en el TOP 500 ARWU 2014, a nivel mundial.

Fuente: ARWU Academic Ranking World Universities- Universidad Jiao Tong de Shanghai China 2014. Top 500.

Aplicando el indicador compuesto, la figura 13 presenta los resultados por país de la región; de las 10 universidades latinoamericanas (2% de 500), clasificadas en el Top 500 mundial, según el ranking ARWU-2014.,.

En el TOP 500 WEBOMETRICS RANK 2014 a nivel mundial, clasifican 17 universidades latinoamericanas (3.4% de 500). La figura 14 muestra los resultados por país de la región; aplicando el indicador compuesto (número de universidades por cada país y ubicación del puesto en la clasificación).



**Figura 14** Indicador compuesto regional, de presencia de 17 universidades latinoamericanas por país - TOP 500 WEBOMETRICS RANK 2014 a nivel mundial.

Fuente: [http://www.webometrics.info/en/Americas/Latin\\_America](http://www.webometrics.info/en/Americas/Latin_America).

#### 4.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE RANKINGS ACADÉMICOS MUNDIALES

Los rankings presentados, son un indicador de resultados de la gestión de las universidades. Que permiten comparar el estado de situación, entre las universidades de América Latina; y las universidades de toda la región con otros países del mundo.

Las metodologías de clasificación de los rankings y los criterios que utilizan; son muy útiles, para tenerlos presentes en el momento de formular los objetivos y las estrategias correspondientes, para los planes de desarrollo de las universidades.

La investigación universitaria, que se tangibiliza en publicaciones (en revistas indexadas, y en la página web); es el factor principal en todas las clasificaciones académicas mundiales. El ranking QS, le da un valor global del 30%, el ranking ARWU 60%, y el WEB ranking de 100%.

El personal académico de las universidades, por su nivel y calidad; es el segundo factor importante para la clasificación de universidades. El ranking QS le da un valor global de 20%, el ranking ARWU de 40%. En el caso del WEB ranking, la medición de la importancia del personal académico, se mide indirectamente en un 100%, ya que son los profesores de la institución, los principales productores de publicaciones.

El tercer factor importante que consideran las clasificaciones, está relacionado con la calidad de la enseñanza medida a través del prestigio (laboral y académico) de sus alumnos. El ranking QS le da un valor de 20%, el ranking ARWU le da un valor directo de 10%, e indirecto del 20%. El ranking WEB, lo mide indirectamente por las publicaciones generadas por los alumnos.

En referencia a los resultados vigentes de los rankings mundiales, se observa claramente que en la región de América Latina, el predominio es de las universidades de Brasil. Su orden de importancia es por la cantidad de universidades clasificadas y por sus ubicaciones en los rankings correspondientes. En el ranking QS-2014, Brasil representa un poco más del 50% de la región (índice compuesto), siguen Chile con 20%, México (12%), Argentina (9%) y Colombia (5%). Estos resultados, pueden ser considerados como un indicador de la gestión de las universidades, en los países de América Latina.

A nivel mundial, también destacan las Universidades de Brasil en el top 500 de las mejores universidades del mundo. En el ranking ARWU-2014, como país, Brasil representa el 61% de la presencia regional de América Latina. Los otros tres únicos países de la región, con representación de sus universidades (según el índice compuesto) son: Argentina (16%), Chile (12%) y México (11%). En conjunto los cuatro países latinoamericanos, solo clasifican 10 universidades en el Top 500 a nivel mundial, es decir apenas el 2%. Lo cual es un indicador del poco “éxito” de las universidades de nuestra región en el contexto mundial. Comparativamente un solo país, como Corea del Sur también clasifica 10 universidades, igual cantidad que toda América Latina junta.

En resumen, podemos afirmar que en América Latina, son las universidades de Brasil, las que presentan actualmente mejor clasificación en los ranking internacionales, muy distante de otros países como Chile, Argentina, México y Colombia. Lamentablemente los otros 15 países de la región (75%), no figuran en los rankings analizados.

Todos estos resultados demuestran que, las mejores clasificaciones institucionales en los ranking mundiales. Dependen más de la gestión de los Gobiernos (legislación e inversión) de cada país; y de la gestión de los directivos de cada universidad (pública o privada).

## **5 CONSIDERACIONES FINALES**

Considerando los diversos enfoques teóricos, así como la descripción de contenidos y métodos, de una muestra de planes estratégicos universitarios de la región. Se observa que en promedio, los planes tienen procesos participativos muy complejos; los métodos son

mayormente anticuados y casi el 65% presentan contenidos parciales. También se observa que los planes no han sido previamente evaluados, en cuanto a su consistencia, coherencia, viabilidad y pertinencia. Podemos concluir que los “*planes estratégicos*” en las universidades, realmente son “*planes de desarrollo institucional*” como apropiadamente son designados con mayor frecuencia (31%, ver figura 4).

Conceptualmente, las decisiones relacionadas a la dirección futura de las organizaciones (visión, misión, objetivos) son de origen subjetivo y político. Pero las decisiones, estratégicas, tácticas y operativas requieren competencias (conocimiento, habilidades y actitudes). Se propone revisar el proceso participativo, que puede ser pertinente en la dirección futura de las organizaciones. Pero no en la formulación de los aspectos estratégicos y tácticos.

Por otro lado, contar con un buen plan estratégico, es necesario pero no es suficiente. También se requiere de otros factores determinantes, como son las personas de calidad, (especialmente directivos, docentes, y alumnos). Se requiere además de recursos para la investigación, enseñanza e infraestructura. Otro factor determinante para obtener resultados de la gestión universitaria, es el Estado. Quien debe legislar, supervisar e invertir significativamente, para mejorar la calidad del servicio de educación superior.

Finalmente consideramos, que los planes deben ser formulados aplicando el Balanced Scorecard, la Prospectiva, Sistemas de Inteligencia y un Plan de Gestión de Riesgos. Todas estas herramientas metodológicas son complementarias. Cubren aspectos no considerados en las otras.

Si consideramos los rankings académicos mundiales, como un indicador de resultado de la gestión universitaria. Podemos concluir que, los resultados de la región latinoamericana, están significativamente por debajo del promedio mundial. A nivel individual de los países de la región. Las universidades que representan a Brasil, la ubican en el primer lugar de la región, a gran distancia de Chile, México, Argentina y Colombia. Los demás países de la región, no presentan resultados en el Top 500 mundial.

## **REFERENCIAS**

BORGES, D. F.; ARAÚJO, M.A. de. **Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRGN.** Rio de Janeiro: RAP 35 (4) 2001, 63-76 jul/ago.

DE LIMA, M. A. **Uma proposta do Balanced Scorecard para a gestão estratégica das universidades fundacionais de Santa Catarina**. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis 2003.

FESCINA J.; DOS SANTOS M.; ALHO DA COSTA T.; MENENDEZ R. Avaliação do Planejamento Estratégico de uma Faculdade Particular de Porto Velho. **V CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO** Gestão do Conhecimento para a Sustentabilidade Niterói, RJ, Brasil, 2, 3 e 4 de julho de 2009.

GRUPO DE PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. **Guía para la Evaluación de Planes Estratégicos en el ámbito Universitario**. Foro Universidades. España. 2009. Disponible en; <http://acdc.sav.us.es/jpe/images/PPTs/gua%20para%20la%20evaluacin%20de%20planes%20estratgicos%20en%20el%20ambito%20universitario.pdf>

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MÜLLER, J. R. **Desenvolvimento de modelo de gestão aplicado à universidade, tendo por base o Balanced Scorecard**. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas. UFSC. Florianópolis 2001.

PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração de projeto e plano de negócios**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.  
USM. **Plan Estratégico 2013-2017**. Universidad Técnica Federico Santa María. Disponible en: <http://old.usm.cl/universidad/plan-estrategico/formulacion-plan-estrategico-2013-2017.ppt>

VAZ COSTA, L. **Análise da implementação do planejamento em universidades públicas federais: o caso da Universidade Federal do Pampa**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Inovação e Sustentabilidade na Gestão Pública, da Universidade Federal de Santa Maria. 2014.