

## La planeación estratégica de las Facultades de Administración de Empresas

LUIS ERNESTO ROMERO ORTIZ \*

### INTRODUCCION

La Administración de Empresas de hoy, ofrece entre sus desarrollos la Planeación Estratégica, herramienta de gestión que utilizada de manera creativa por las instituciones educativas y particularmente por las Facultades de Administración de Empresas, se convierte en una importante alternativa de desarrollo para estas unidades de formación profesional.

Las Facultades de Administración de Empresas deben buscar como aspecto vital para su crecimiento futuro, — si éste es aún posible — la mejor manera de hacer frente a un contexto cada vez más complejo, no sólo por la competencia de otras entidades de formación superior y de educación no formal, sino también por cambios socio-económicos profundos en el país, que sumados a un mayor intervencionismo del estado en esta actividad, hace obligatoria la reflexión sobre cómo formular políticas de desarrollo equilibrado que garanticen su supervivencia, lo cual puede ser apoyado en buena medida por la planeación estratégica y aún más — superado este concepto — por la administración de contexto como componente de la administración general de las Facultades de Administración.

Estas consideraciones han sido motivo de análisis en la Asociación Colombiana de Facultades de Administración ASCOLFA, la cual organizó en 1986 un Seminario sobre "Diagnóstico y Formulación de Estrategias en las Facultades

de Administración en Colombia" en el cual se presentaron los resultados preliminares de una investigación auspiciada por Interman y el Fondo Leon A. Bekaert, la cual tenía como objetivo central suministrar información sobre la situación actual en materia de organización y planeación de las Facultades de Administración del país, Investigación realizada por los profesores Raúl Scarpetta (Universidad de Antioquia), Rubén Darío Echeverry (Universidad del Valle) y Augusto Alvarez Collazos (Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano).

El presente artículo contiene de manera resumida, algunas de las conclusiones de la investigación mencionada, la cual tomó como muestra catorce (14) instituciones del país que poseen programas de formación superior en Administración de Empresas.

La información para la elaboración del estudio, se obtuvo de las instituciones educativas, mediante el Método de Autodiagnóstico que realizó cada una de las entidades objeto de estudio y que registró en un formulario diseñado para el efecto que incluía preguntas de carácter táctico y estratégico en relación con la estructura y procesos de las facultades analizadas y que luego fueron completados con entrevistas efectuadas por los profesores investigadores a las directivas de cada institución.

El documento completo de la investigación será publicado por ASCOLFA y estas notas sólo pretenden suministrar algunos elementos de análisis a manera de avance con el objetivo fundamental de llamar la atención sobre la importancia que adquiere en el momento presente la Planeación Estratégica como herramienta de gestión para las Facultades de Administración de Empresas.

\* Administrador de Empresas U. Externado de Colombia  
Decano Administración de Empresas E.A.N.  
Profesor Investigador U. Externado de Colombia

## EL DIAGNOSTICO PRELIMINAR DE LAS FACULTADES DE ADMINISTRACION

Las conclusiones de la investigación — consideradas preliminares — se relacionan con los siguientes aspectos: La estructura organizativa, los elementos del entorno socio — económico, la planeación de las Facultades de Administración, el proceso de toma de decisiones y los recursos disponibles.

### La Estructura Organizativa

La gran mayoría de las instituciones analizadas, ubican sus facultades o departamentos de formación en Administración de Empresas en un segundo nivel (el 25% del total) o tercer nivel (el 75% del total) dentro de la estructura formal de la Universidad o Centro de Formación, lo cual trae como consecuencia la imposibilidad real de decanos y Directores de participar en las decisiones estratégicas de estas unidades al tener un escaso grado de autonomía para la formulación de procesos innovadores de carácter estratégico. Las actividades de tales directivos, llámense decanos, jefes de departamento o directores de programa, giran en torno a la gestión operativa y táctica de un programa de formación en Administración de Empresas.

Una segunda característica relacionada con la estructura organizativa de las facultades estudiadas, muestra que esta estructura se centra en la existencia de un solo programa académico, es decir, responde a una sola opción estratégica —la formación— que en algunos casos es solamente instrucción, olvidando otras estrategias como la consultoría, la educación continuada y la investigación.

Una escasa diversificación de estrategias aunada a una baja especialización de programas orientados a reforzar la interrelación con el medio empresarial, son características de la mayoría de las Facultades de Administración de Empresas y se reflejan en estructuras organizacionales simples y dependientes en un alto grado de la estructura formal mayor de la universidad o institución en que se ubican.

### Elementos de Entorno Socio — Económico

La investigación preliminar muestra un casi nulo conocimiento de su contexto que poseen la mayoría de las Facultades de Administración, desconocimiento que les impide identificar claramente y de manera explícita las “Oportunidades” y “Amenazas” que les ofrece su medio socio — económico

y cuyas consecuencias más importantes son la incapacidad de generar acciones estratégicas diversas y la dependencia de un solo programa de formación como único componente de su cartera estratégica mercado — producto.

Como complemento a esta situación de desconocimiento de su contexto, las Facultades de Administración presentan carencia de relaciones formales interinstitucionales con el sector empresarial público y privado, agentes fundamentales de su contexto y que podrían generar alternativas interesantes de carácter estratégico si éstas se programan de manera consciente y planeada por integrarse con dicho sector.

### Aspectos de Planeación

De las instituciones estudiadas, sólo tres de ellas pertenecientes dos a universidades públicas y una privada, poseen un plan de desarrollo explícito reflejado en un documento escrito.

Implícitamente varias de ellas poseen un marco general de objetivos hacia el cual dirigen sus actividades, pero sin que éste pueda considerarse un plan estructurado de desarrollo. Es paradójico que las Facultades de Administración estén formando en la disciplina administrativa y no apliquen para sí mismas una herramienta fundamental como es la planeación. Debe anotarse que si hay ausencia de planeación operativa formal en muchas de las Facultades de Administración estudiadas, es de esperarse la carencia de Planeación Estratégica que formule políticas y estrategias de largo plazo.

El estudio plantea el interrogante de si la elección estratégica de orientar el trabajo de las Facultades de Administración hacia la actividad formativa, obedece a un proceso sistemático e institucionalizado de planeación o por el contrario se seleccionó como el más fácil de realizar.

Conceptos estratégicos fundamentales para toda institución formativa como son la definición de su misión y el perfil profesional de sus futuros egresados, no se encuentran claramente expresados o responden en muchas facultades solo a slogans sin ningún fundamento real en sus procesos.

### Los Recursos Disponibles

Sumada a la limitante de una real capacidad para la toma de decisiones estratégicas por parte de las Facultades de Administración, debido a su ubicación en la estructura organizacional de las universidades y escuelas, se encontró en el estudio una

severa restricción de tales unidades académico — administrativas para administrar sus propios recursos financieros, por lo cual muchas de sus metas estratégicas — en caso de que se formularan — se ven condicionadas a la aprobación de organismos centrales de dirección que tienen real capacidad decisoria. En este sentido el desarrollo de muchas Facultades de Administración está condicionado a criterios de conveniencia o inconveniencia de cuerpos directivos que no participan ni viven de manera real los procesos internos de las unidades de formación en administración.

Los recursos evaluados para las instituciones estudiadas, fueron de tres tipos a saber: Recursos docentes, tecnológicos, logísticos y locativos; es conveniente resaltar en especial algunas conclusiones relacionadas con la evaluación del recurso docente por el papel que este juega en el proceso real de planeación estratégica. Estas conclusiones son:

- Los profesores de cátedra, sin mayor vinculación y compromiso institucional que el derivado de un contrato de cátedra, se constituyen en la inmensa mayoría del total de profesores en las Facultades de Administración (cerca del 75% en promedio) con las lógicas consecuencias para el desarrollo institucional que esta composición del recurso docente acarrea.
- Las Facultades de Administración de las Universidades Públicas, poseen un mayor número de profesores de tiempo completo y medio tiempo, con la consiguiente mayor capacidad de recurso docente para actividades estratégicas como la investigación y la consultoría administrativa.
- En general no existe una política de vinculación de profesores de tiempo completo que se adecuó a las necesidades particulares de la respectiva entidad de formación en Administración.

### HACIA UNA GUIA DE PLANEACION ESTRATEGICA PARA LAS FACULTADES DE ADMINISTRACION

Destacan los autores del estudio la necesidad que las instituciones académicas de formación en Administración prediquen con el ejemplo propio la excelencia de la Gestión Administrativa; para el efecto se transcribe a continuación de manera literal las justificaciones que dan los profesores Scarpetta, Echeverry y Alvarez a la necesi-

dad que tienen las Facultades de Administración de disponer de una guía de planeación estratégica que les permita utilizar de manera conveniente esta herramienta administrativa:

*“En casa de herrero, azadón de palo” (refrán popular).*

*“El epígrafe que encabeza estas líneas pareciera haberse convertido en un axioma de funcionamiento de un buen número de organizaciones académicas que se ocupan de la disciplina administrativa. Efectivamente, los Centros de Administración en el mundo académico, mantienen una constante preocupación en las actividades académicas por ofrecer lo mejor del conocimiento administrativo, con el loable propósito de enseñar a conducir organizaciones más eficaces y eficientes: organizaciones mejor administradas. Para ello no escatiman esfuerzos en la vinculación de los mejores expertos en los conocimientos y prácticas administrativas, que permitan ejecutar Programas Académicos actualizados en lo científico y tecnológico de la disciplina. Este esfuerzo es constante también en la actualización de los docentes, configurándose así una actividad académica de relativo éxito hacia sus clientes y la satisfacción de las instituciones de estar ofreciendo lo mejor y más actual de la disciplina administrativa”.*

*“Sin embargo, cuando uno observa y estudia el funcionamiento de estos centros educativos, la forma como se administran, la organización y dirección de sus recursos, sus fuentes y mecanismos de planeación etc., se encuentra con no pocas sorpresas. Centros con una administración financiera deficiente y precaria a pesar de contar, como docentes, con doctores y expertos en Finanzas; excelentes profesores de mercadeo, pero pobres sistemas de promoción y mercadeo de sus ‘Productos’, genios de la computación y sus calificaciones y procesos académicos y administrativos aún manuales etc., son algunas de estas sorpresas”.*

*“Y no menos sorprendente se presenta el caso de la Planeación Estratégica. Bien sabido es que en la literatura académica de la última década, los avances en este campo han sido amplios e innovadores y consecuentes con ellos, los Centros de Formación han prestado especial interés a introducir y desarrollar en sus programas académicos este tema de estudio con resultados, en la mayoría de los casos, satisfactorios hacia el público receptor. Sin embargo desafortunadamente*

*no es éste un método de trabajo y administración que apliquen las instituciones. ¿Por qué entonces lo que se enseña como un elemento clave del éxito de las organizaciones no se aplica en las Facultades de Administración? Es tanto como preguntarle a un médico por qué no toma el mismo medicamento que prescribe a sus pacientes”.*

Los párrafos anteriores, explican la necesidad de que las Facultades y Centros de Formación aprovechen la Planeación Estratégica como apoyo para sus actividades y justifica igualmente la necesidad de tener una guía de planeación estratégica que responda en forma particular a los requerimientos de este tipo de organizaciones.

La investigación de ASCOLFA recoge los planteamientos del libro “La Administración de una Institución de Desarrollo Administrativo”, de Milan Kubk y al respecto destaca lo siguiente:

*“Si se les interroga respecto a su función y misión, la mayoría de las instituciones de desarrollo administrativo, de países industrializados y en desarrollo, invariablemente responden que se consideran a sí mismas agentes de cambio. Sus aspiraciones van más allá indicando que el número de sus participantes y sus presupuestos anuales siguen aumentando. Desean tener un papel activo en el incremento de la competencia profesional de la población administrativa y en la asistencia a empresas y gobierno, para lograr una administración más eficaz de sus negocios. Algunas instituciones, incluso citan amplias metas de desarrollo como: ayudar a la creación de nuevas oportunidades de empleo, incrementar la responsabilidad de las empresas para con la sociedad, desarrollar las áreas rurales marginadas o reducir la dependencia técnica y material de su país en relación con el capital y la experiencia extranjeros”.*

*“Esto plantea una serie de interrogantes referentes a la administración institucional. A partir de los fines y metas institucionales globales han de inferirse objetivos más específicos. Deberán hacerse algunas elecciones fundamentales relativas a los conceptos administrativos que serán promovidos, los sectores y clientes que recibirán atención, la selección de métodos de acción, los vínculos con empresas y gobierno, las prioridades de asignación de recursos, la composición del personal docente, la competencia profesional a intensificar, la estructura organizacional que se adoptará, etc. Es necesario buscar coherencia y*

*sinergia, a fin de maximizar los resultados con recursos limitados”.*

*“Es difícil tomar tales decisiones estratégicas y traducirlas en programas y acciones específicas”.*

*“No existen modelos universales que garanticen el éxito en todas las circunstancias”.*

Un breve esquema de la Guía para la Planeación Estratégica de las Facultades de Administración que presenta el documento de ASCOLFA, está integrado por los componentes que a continuación se enumeran:

- a. Conceptualización de la Planeación Estratégica.
- b. Objetivos de la Planeación Estratégica.
- c. Condiciones y características del proceso de Planeación Estratégica.
- d. Etapas de la Planeación Estratégica.
  - Premisas básicas de la Planeación Estratégica.
  - Fases de la Planeación Estratégica.
- e. Mecanismos de implementación de la Planeación Estratégica.

## EL CONCEPTO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

Para efectos de la Guía, se define la Planeación Estratégica como el proceso: “a través del cual la institución define o redefine sus cursos de acción hacia el futuro, que le permiten ordenar sus objetivos y los medios de acción para lograrlos. Estos cursos de acción que se definen son el producto de análisis amplios de las condiciones internas, del entorno, de las oportunidades y amenazas, de las fortalezas y debilidades de la institución.

En síntesis un proceso complejo y dispendioso que requiere el esfuerzo y dedicación de un buen tiempo por parte del grupo humano que conforma la organización.

No obstante, la Planeación Estratégica no puede ni debe mirarse como una metodología o una tecnología reservada sólo a la aplicación en grandes instituciones públicas o privadas de gran complejidad administrativa. Tampoco debe pensarse que ella está solamente reservada a la aplicación por la

cúpula de la organización directiva; por el contrario, el proceso y las decisiones que de él se deriven deben permear todos los niveles de la organización. Igualmente, la Planeación Estratégica como metodología o tecnología para el cuerpo directivo no es un catálogo de reglas y normas fijas y rígidas, sino por el contrario un proceso creativo que genera una actitud de cambio y compromiso con todos los niveles de la organización.

*“La Administración Estratégica es un concepto, una mentalidad que puede aplicarse en cualquier medio y en cualquier etapa de desarrollo si la institución está preparada para abordar asuntos fundamentales concernientes a la finalidad, objetivos, orientación, recursos, competencia, desempeño y eficacia. Si existe la determinación para afrontar estos problemas cruciales, siempre es posible encontrar la oportunidad y el método apropiado aún en instituciones jóvenes y con menos experiencia”.*

## OBJETIVOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

En términos generales, para una unidad de formación en Administración, se pueden considerar los siguientes objetivos que debe cumplir el proceso de Planeación Estratégica:

- Permite confrontar, reafirmar o definir la misión, los principios, los objetivos de la organización académica. Esto fortalece y revitaliza a la institución.
- Permite definir estrategias, políticas, programas y metas de acción claras y precisas ubicadas en el tiempo.
- Permite un conocimiento claro y una conciencia institucional de las características actuales y futuras del entorno socio – económico y la identificación de las oportunidades o amenazas que éste ofrece. “El entorno social tiene derecho a exigir que las entidades encargadas de la formación de la cúspide de su pirámide intelectual le den una respuesta apropiada a sus necesidades nuevas, reales y sentidas”.
- Contribuyen a afianzar las fortalezas y reducir las debilidades de la institución.
- Contribuye a estimular y motivar a los diferentes estamentos de la institución a compro-

“La Administración Estratégica es un concepto, una mentalidad que puede aplicarse en cualquier medio y en cualquier etapa de desarrollo si la institución está preparada para abordar asuntos fundamentales concernientes a la finalidad, objetivos, orientación, recursos, competencia, desempeño y eficacia”.

meterse y actuar por el logro de los objetivos y metas.

- Ofrece pautas y lineamientos para la organización académico – administrativa de la institución que le permitan cumplir con los objetivos y metas.

## CONDICIONES Y CARACTERISTICAS DEL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA

### A. Condiciones para el Proceso

- Debe existir una claridad entre los miembros de la institución académica sobre la necesidad, la justificación y la conveniencia de iniciar el proceso de Planeación Estratégica, es decir, debe prever el adecuado clima organizacional que garantice el desarrollo del proceso.
- Es necesaria la claridad de los participantes en el proceso estratégico, de sus alcances, objetivos y limitaciones.
- El personal debe calificarse en los métodos de Planeación Estratégica antes de participar del proceso.
- Deben asignarse con especialidad los responsables de cada fase del proceso estratégico y asegurar su compromiso con las tareas a su cargo.
- Finalmente es condición fundamental para el éxito de la Planeación Estratégica, la existencia de los suficientes recursos humanos, físicos y financieros requeridos para el proceso.

### B. Características del Proceso de Planeación Estratégica

- *Permanente.* La dinámica de la planeación exige en sí misma esfuerzos de largo plazo.
- *Participativo.* La búsqueda de las metas fijadas como producto de la Planeación Estratégica, re-

quiere que desde su inicio, el proceso permita la vinculación en su diseño de quienes posteriormente lo ejecutarán en sus diversos niveles. Es claro que la participación garantiza el compromiso posterior de los diversos individuos de la institución en el desarrollo del proceso estratégico.

- *Originado en los Niveles Directivos.* A pesar de la participación de todos los niveles, el origen, coordinación y dirección del proceso estratégico, debería estar a cargo de los organismos y personas con capacidad decisoria y con real responsabilidad en la dirección universitaria.
- *Formalizado.* El proceso de Planeación Estratégica exige la elaboración de un documento que sirva de orientador permanente para la acción de los participantes responsables.
- *Objetivo y Confiable.* En la medida de lo posible, debe primar el juicio técnico sobre los juicios de valor que de por sí implican subjetividad. El diseño de Instrumentos debe ser cuidadoso para garantizar que la información sea además de relevante, confiable y objetiva.
- *Mantener el Enfoque Estratégico.* Esta característica implica que el proceso de Planeación Estratégica haga más énfasis en el “qué hacer” antes que en el “cómo hacerlo” sin desechar este último. La definición de metas operativas, programas y actividades debe ser consecuencia del proceso estratégico y no su fin en sí mismo.
- *Flexibilidad.* Los mecanismos de ajuste deben formar parte importante del proceso, pues una de las condiciones que explican la Planeación Estratégica es precisamente su capacidad de permitir a las organizaciones acondicionarse a cambios y circunstancias nuevas en sus entornos.
- *Generar Cambios y Compromisos.* El Plan Estratégico no es solamente un ejercicio académ-

“Las consideraciones del entorno socio-económico en que se encuentran y desarrollan su acción las instituciones de administración, requiere de una visión totalizante de las interacciones organización-contexto y de la permanente interpretación de los fenómenos que se suceden “por fuera” de las facultades”.

mico coyuntural sino que requiere de un nuevo “estilo de dirección” y por lo tanto de nuevos métodos de trabajo que producen cambios profundos en las instituciones por su filosofía de apertura al medio.

- *Mantener un Análisis Global.* Las consideraciones del entorno socio – económico en que se encuentran y desarrollan su acción las instituciones de administración, requiere de una visión totalizante de las interacciones organización – contexto y de la permanente interpretación de los fenómenos que se suceden “por fuera” de las facultades. El análisis global implica la consideración de todos los niveles internos y de las diversas unidades Académico – Administrativas que conformen el centro educativo.
- *Tener un Plan de Implementación y Seguimiento.* El proceso de Planeación Estratégica debe dar como resultado un programa de ejecución y puesta en marcha con acciones muy definidas, responsabilidades y metas en el tiempo así como también contemplar los mecanismos de evaluación y redefinición de estrategias en el largo plazo.

## ETAPAS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

### Premisas Básicas

El cumplimiento de las etapas necesarias para llevar a cabo el proceso de Planeación Estratégica requiere de unas premisas básicas a saber:

La primera premisa es que debe entenderse que el objeto real de la planeación estratégica es la unidad académica – administrativa de formación en Administración de Empresas, llámese Facultad, Escuela, Instituto o Departamento que está como componente de otra institución mayor con la cual mantiene unas relaciones reflejadas en políticas, directrices y asignaciones definidas de recursos; esta unidad es por lo tanto un subsistema dentro de un sistema mayor que predetermina sus acciones.

La segunda premisa es que la responsabilidad directa del proceso estratégico por delegación de Rectoría o Vicerrectoría, recae en el Decano, Director de Departamento o Jefe de Programa quien asume en consecuencia la labor de diseño e implementación de las estrategias de desarrollo.

La tercera premisa implica que la planeación estratégica debe considerarse un proceso cuyo origen

se encuentra en la formulación de un diagnóstico como punto de partida.

### Fases de la Planeación Estratégica

Por ser éste un resumen de un trabajo más amplio, solo se enumeran brevemente las fases componentes del Proceso Estratégico en el entendido de éstas se traducen en actividades que a su vez generan acciones específicas y concretas:

1. Estudio del contexto o espacio ambiental en sus variables más representativas.
2. Formulación de metas, objetivos y políticas en los tres campos de actividad, — Formación, investigación y extensión —.

3. Establecimiento de cursos de acción que permitan configurar y estructurar la búsqueda de las metas fijadas.

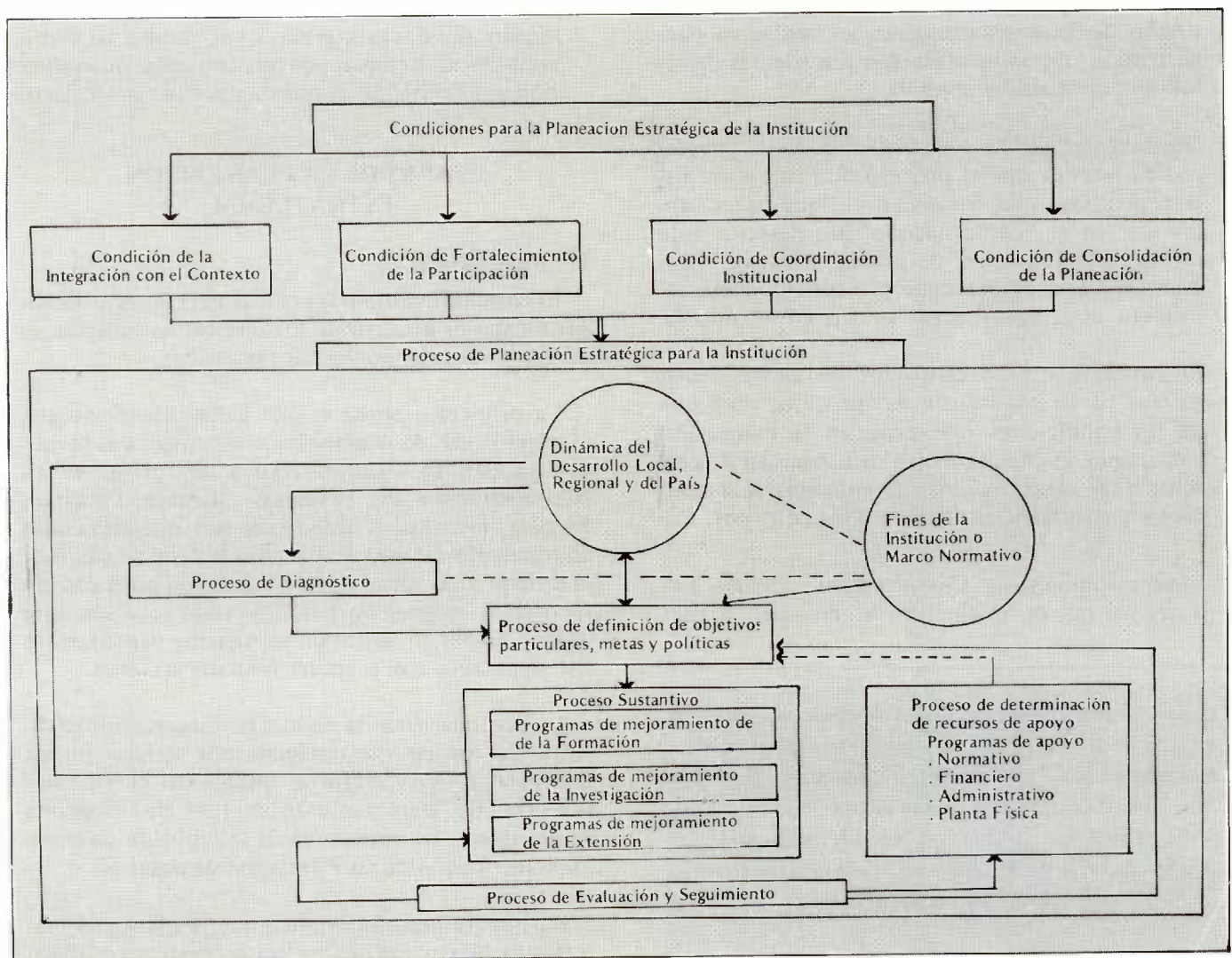
4. Definición de requerimientos de soporte, es decir, de lo financiero, normativo, lo físico, las comunicaciones y la estructura orgánica.

### MECANISMOS DE IMPLANTACION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA DE LAS FACULTADES DE ADMINISTRACION

Teniendo en cuenta las características particulares de cada unidad de formación en administración, a continuación se indican algunos mecanismos a

FIGURA 1. Institución Académica en Administración. Modelo Operativo de Planeación Estratégica.

Fuente: Investigación ASCOLFA "Planeación de las Instituciones de Desarrollo Administrativo en Colombia". Documento Inédito.



considerar para la implantación de la Planeación Estratégica de tales unidades:

- Diseño y ajuste de la estructura organizacional correspondiente a estrategias fijadas.
- Partiendo del concepto de institucionalidad, establecer las actividades de relación con y entre el grupo docente, estudiantil, directivos superiores y las demás unidades de apoyo.
- El diseño del Plan de Estudios y sus estrategias metodológicas deben responder al plan general de desarrollo de la institución y por lo tanto dicho plan debe generar actividades para "Administrar" dicho Plan.
- Diseño y creación de un ambiente organizacional suficiente y adecuado para la implantación del proceso estratégico en el cual la participación

de los miembros de la institución es condición fundamental como se indicó ya.

- Establecer mecanismos de control estratégico, administrativo y operativo acordes con el proceso de planeación estratégica así como también los mecanismos evaluadores del cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos.

Puede concluirse este artículo señalando que las condiciones y características particulares de los centros colombianos de formación en Administración determinan la manera de aplicar la Planeación Estratégica, pero lo que si es válido para todas es la importancia vital que para su permanencia, desarrollo y crecimiento representa la utilización del Proceso Estratégico como parte de la gestión de los centros de Desarrollo Administrativo.

FIGURA 2. Institución Académica en Administración. Modelo de Planeación Estratégica.

Fuente: Investigación ASCOLFA "Planeación de las Instituciones de Desarrollo Administrativo en Colombia". Documento Inédito.

