

LA APROPIACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO: UNA CUESTIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES *

*Yurley Constanza Medina Cárdenas ***

*Yesenia Areniz Arévalo****

*Dewar Willmer Rico Bautista*****

Fecha de Recepción: 19 de Febrero 2015

Fecha de Aprobación: 27 de Mayo 2015

Resumen:

Este artículo profundiza en la necesidad de identificar los comportamientos evidenciados acerca de lo que una comunidad universitaria entiende por formulación estratégica y cómo sus actividades están alineadas al logro de los objetivos institucionales. El ideal de progreso de una organización, descrito en su direccionamiento estratégico, se logra cuando hay unas bases estructurales establecidas; esto refiere el análisis del contexto, la definición de objetivos, el establecimiento de metas, políticas y estrategias que direccionan el camino que debe recorrerse para adaptarse y responder a los cambios y exigencias del entorno.

El objetivo entonces, es describir las competencias predominantes de los tres grupos de interés que participan en una institución de educación superior, bajo la inferencia de las relaciones que existen entre ellos, a fin de extraer aspectos significativos que contribuyan al conocimiento de la organización como sistema que interactúa y actúa sobre los mismos cimientos.

PALABRAS CLAVE: Competencias, Dirección estratégica, Educación Superior, Gestión.

* Este estudio hace parte del proyecto de investigación "Métodos de gestión académico-administrativos para el mejoramiento continuo institucional", propuesto a través del Grupo de Investigación en Ingenierías Aplicadas (INGAP) de la UFPS Ocaña –Norte de Santander Colombia.

** Docente de la Universidad Francisco de Paula Santander-Ocaña-Norte de Santander Colombia. Ingeniera de Sistemas. Universidad INCCA de Colombia – UDI – Especialista en Gestión de Proyectos Informáticos de la Universidad de Pamplona. Maesgister en Gestión de Proyectos Informáticos. Contacto: yareniza@ufps.edu.co

*** Docente de la Universidad Francisco de Paula Santander-Ocaña-Norte de Santander - Colombia. Ingeniería de Sistemas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña. Especialización en Gestión de Proyectos Informáticos- Universidad de Pamplona.

Especialista en Auditoría de Sistemas en la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña-Colombia. Contacto: ycmedinac@ufps.edu.co

**** Docente Tiempo Completo de la Universidad Francisco de Paula Santander-Ocaña-Norte de Santander. Colombia. Ingeniero de Sistemas de la Francisco de Paula Santander Cúcuta - Norte de Santander. Colombia. Contacto: dwricob@ufps.edu.co

STRATEGIC MANAGEMENT APPROPRIATION: A QUESTION OF ORGANIZATIONAL SKILLS

Abstract:

This article examines the need to identify the behavior of the university's community and their understanding of strategic formulation and how it is in line with the achievement of the institution's goals. The organization's ideal of progress as described in its strategic direction is accomplished when a structural bases is established; this relates to the context analysis, the definition of objectives, the establishment of goals, the policies and strategies that adapt and respond to the changes and demands of the environment. The purpose of this study is to describe the main competences of the three major interest groups that are involved in higher education institutions in order to extract significant aspects that contribute to the organization's knowledge as a system that interacts and acts on the same foundations.

Key Words: Skills, Strategic Direction, Higher Education, Management.

APROPRIAÇÃO DO DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO: UMA QUESTÃO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Resumo:

Este artigo analisa a necessidade de identificar o que uma comunidade universitária entende sobre gerenciamento estratégico e como estas atividades estão alinhadas aos objetivos institucionais. O ideal de progresso de uma organização descrito em sua direção estratégica é alcançado quando existe uma base estrutural estabelecida; isto se refere à análise do contexto, definição de objetivos e metas, políticas e estratégias que se adaptam e respondem às mudanças e exigências do ambiente. O objetivo do estudo é descrever as competências predominantes dos três grupos de interesse que participam numa instituição de educação superior a fim de extrair aspectos significativos que contribuem para o conhecimento da organização como um sistema que interage e age sobre as mesmas fundações.

Palavras-Chave: Competências, Direção Estratégica, Educação Superior, Gestão.

1. Introducción:

Una organización seriamente comprometida con el cumplimiento de su misión, la eficacia de sus procesos y la calidad de su servicio debe indefectiblemente, declarar objetivos, metas, proyectos y métodos de trabajo a través de los cuales materializa su formulación estratégica.

El ideal de progreso de una organización, descrito en su direccionamiento estratégico se logra cuando hay unas bases estructurales establecidas; esto refiere el análisis del contexto, la definición de objetivos, el establecimiento de metas, políticas y estrategias que direccionan el camino que debe recorrerse para adaptarse y responder a los cambios y exigencias del entorno.

Hoy en día, la gestión de la calidad y la competitividad son argumentos reales para un direccionamiento estratégico visible y que da resultados. Ambos elementos, son desarrollados por el activo más valioso que tiene una organización; las personas. Cuando estas comprenden los requerimientos de su puesto trabajo y cómo encajan estos en el logro de los objetivos de la organización, entonces, y sólo entonces, están en condiciones de aportar su contribución. (Crosby, 1997).

El direccionamiento estratégico entendido como el proceso de planeación que compila las estrategias, recursos, capacidades, principios y valores para abordar el entorno con el objetivo de satisfacer las necesidades y requisitos de los clientes de manera rentable y sostenible; tiene entre otros aspectos, una articulación directa con la gestión de la calidad. En este sentido, es determinante según (Jarillo, 1992), la gran decisión estratégica que debe tomar una empresa sobre el tipo de ventaja competitiva que quiere obtener.

Para efectos de la investigación se analizaron los resultados obtenidos sobre el concepto que los grupos de interés tienen acerca de la misión, visión y plan de desarrollo; de ahí la importancia de establecer si existe comprensión y adopción de conceptos, sentires y relaciones entre los docentes, estudiantes y administrativos con respecto a los ámbitos sociales, económicos, tecnológicos, educativos, culturales y de desarrollo que una

Universidad representa y por ende su compromiso frente a ellos; lo anterior definido en el estudio como nivel de apropiación.

En el planteamiento de la investigación, se formularon una serie de afirmaciones a través de las cuales los encuestados compartían o no una declaración explícita y respondían sobre la forma en que comprendían el fin del compromiso organizacional. Producto del análisis, se logra identificar variables y criterios generalizados que apuntan a elementos como la definición misma de la planeación, la divulgación, la interiorización, la comprensión y la participación colectiva en la formulación estratégica de una Universidad.

Finalmente, se deducen las competencias adquiridas o por adquirir en la gestión, que deberán abordarse paulatinamente mediante el aprendizaje organizacional.

2. Metodología:

En la fase inicial se realizó un diagnóstico para abordar el objeto de estudio desde su estructura y conformación, las características de su estilo de liderazgo, (plan de desarrollo), tamaño, objetivos a largo plazo (visión), identidad (misión) comportamiento organizacional (valores, principios, políticas). A continuación se detalla la secuencia lógica desarrollada:

2.1 Determinación del contexto institucional.

Se estableció como objeto de estudio la Universidad Francisco de Paula Santander (UFPS) Ocaña; se definieron el plan de desarrollo 2014 – 2019, la visión y la misión como factores del direccionamiento estratégico a evaluar. Se confirmó la vigencia y el tiempo de adopción que cada elemento tenía al año 2015, así como las actualizaciones que les fueron realizadas hasta la fecha.

2.2 Definición de los objetivos.

Obtener información referente a la percepción de los usuarios de cada estamento universitario (administrativos, docentes y estudiantes) con respecto al grado en que comparten los lineamientos y compromisos formulados como estrategia y la pertinencia de los mismos para el contexto social en que se desempeña la Institución.

Determinar las competencias que están desarrolladas dentro de la gestión y las que deben trabajarse mediante el aprendizaje y la inteligencia colectiva organizacional para lograr el nivel de apropiación general.

2.3 Definición del tipo de investigación.

La investigación es descriptiva y concluyente, ya que define los elementos del direccionamiento que han sido apropiados y aquellos que por diversos factores aún no son adoptados como estrategias significativas para alcanzar el horizonte trazado.

2.4 Determinación de la población.

El Universo estuvo conformado por la población activa de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña; se estableció la cantidad por estamento y el índice de participación dado por las encuestas realizadas; distribuidas como se muestra en la tabla 1.

Tabla N° 1.

Descripción de la población encuestada

Estamento	Tamaño	Encuestas registradas	Porcentaje de participación
Estudiante	5979	2496	85,92%
Docente	368	264	71,73%
Administrativo	374	145	38,77%

Fuente: Oficina de personal UFPSOcaña, SIGDI

2.5 Diseño del instrumento de recolección de datos.

Se utilizó un formato de encuestas por bloques en la que se distribuyó cada factor evaluado y se indagó a través de afirmaciones para ser calificados según el grado de aceptación, en escala de 1 a 5; la encuesta se realizó en línea, de forma anónima clasificando el tipo de comunidad que representaba y ampliando su percepción con comentarios personales sobre el factor de análisis.

2.6 Recopilación y análisis de los datos.

Los resultados de las encuestas fueron tomados del aplicativo de encuestas del Sistema de Información para la Gestión y Desempeño Institucional SIGDI, que se encuentra en desarrollo. <http://autoevaluacion.ufps.edu.co/encuestas/>. En el análisis se tuvo en cuenta el grado de apropiación otorgado a cada elemento del

direccionamiento, para aquellos datos que fueron calificados como "mayormente de acuerdo" (4) y "totalmente de acuerdo" (5). Se tomaron los comentarios individuales que merecieron las diferentes apreciaciones de los grupos de interés para profundizar en las razones sobre las cuales se basó su concepto.

3. Resultados

3.1 Nivel de participación de los grupos de interés. Se realizaron 2905 encuestas, encontrando mayor nivel de participación en los estudiantes, ver figura N° 1.

Figura N° 1.
Nivel de Participación de los Estamentos.



Fuente: Elaboración propia.

3.2 Nivel General del grado de apropiación por bloque (factor a evaluar).

De los resultados alcanzados se muestra el nivel de apropiación obtenido para cada factor evaluado en la encuesta.

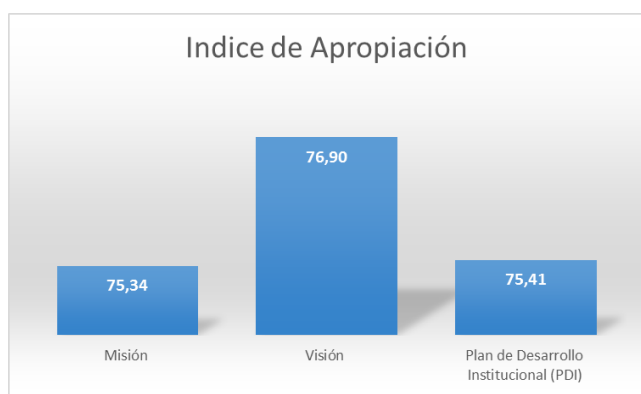
En esta medición podemos observar que todos los factores se encuentran muy por encima del 60% que fue la meta mínima establecida, siendo la Visión el elemento calificado con mayor grado de aceptación e identidad entre los compromisos que representan para la comunidad universitaria, ver figura 2.

La estrategia que ha sido evaluada, se constituye en un aspecto muy importante en las decisiones que deben tomar quienes tienen a cargo la gestión ya que existen recursos de todo tipo que deben ser utilizados y asignados de forma óptima

¹SIGDI: Sistema de Información para la Gestión y el Desempeño Institucional de la UFPS Ocaña

(Contreras, 2013); esto se vuelve relevante para los grupos de interés que forman parte del escenario de la Educación Superior Pública en Colombia, de quienes se espera una serie de cualidades, habilidades y competencias enmarcadas en transparencia de la autogestión, autorregulación y autoevaluación que permita el logro de los objetivos institucionales armonizados con los fines del Estado.

Figura N° 2.
Nivel general de apropiación



Fuente: Elaboración propia.

3.3 Nivel de apropiación de la misión institucional.

La comunidad universitaria en más del 75% de las encuestas, se identifica con la Misión, afirmando que es apropiada y refleja la realidad institucional en cuanto es una comunidad de aprendizaje en mejoramiento continuo. Comentan, que la misión es amplia, motivadora y actualizada al contexto; que su enfoque es explícito a la calidad y la excelencia.

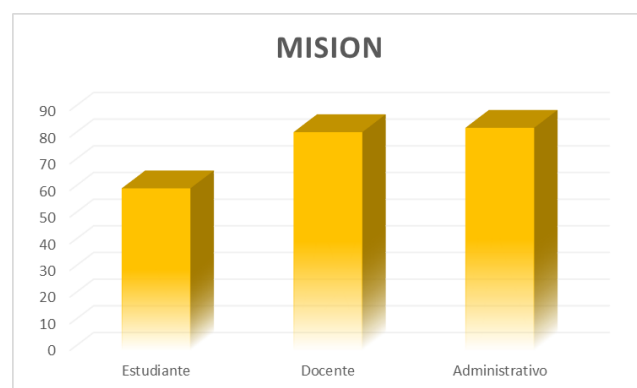
Esto es coherente con lo que afirman (Rodríguez & Pedraja, 2013) con respecto a que la misión institucional y las capacidades organizacionales son los determinantes principales del diseño e implementación de la estrategia y que además impactan decisivamente en la calidad de las Universidades.

Los estudiantes y los docentes, coinciden en el evidente compromiso institucional de formar profesionales idóneos y que la implementación de estrategias pedagógicas en el aula es un aspecto por fortalecer a través de la capacitación, el

mejoramiento de las competencias docentes, su nivel de formación y la cantidad asignada para cada programa.

Los tres estamentos en un 42.31% de las encuestas, afirman que falta mayor esfuerzo publicitario en la divulgación e interiorización de la misión y que es débil el compromiso en el aporte internacional que allí se menciona principalmente para los estudiantes. Los resultados se observan en la figura N° 3.

Figura N° 3.
Nivel de Apropiación de la Misión Institucional.



Fuente: Elaboración propia.

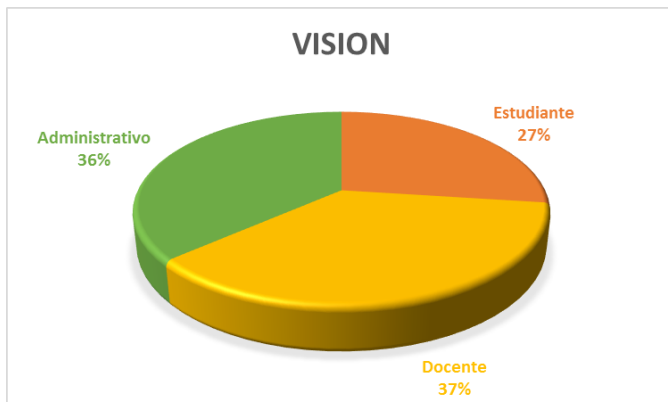
3.4 Nivel de apropiación de la visión institucional.

La visión institucional es entendida y sus compromisos son claros y pertinentes para aproximadamente el 77% de las encuestas en los tres estamentos. Se percibe una clara articulación con el plan de desarrollo, con objetivos alcanzables y consideran que es un escenario futuro acertado que hará posible el posicionamiento institucional los próximos años.

Para Acevedo, Linares, & Cachay(2010) en su modelo de formulación estratégica existe una serie de fases que hacen referencia a una situación inicial en la organización y la forma como a través del análisis y la proyección a largo plazo se define una nueva situación para adecuar estrategias factibles y deseables. Esto es coherente con una visión que sea percibida como pertinente y armonizada con las capacidades institucionales; nivel que se logra mediante el aprendizaje y la madurez adquiridas en un periodo de tiempo.

Por otra parte, la comunidad universitaria considera, que al 2019 aun faltarán objetivos por alcanzar pues el tiempo otorgado es corto y no existe divulgación del avance que se ha tenido con cada objetivo, principalmente los relacionados con la internacionalización, la innovación y generación del conocimiento, ver figura 4.

Figura N° 4.
Nivel de Apropiación de la Visión Institucional.



Fuente: Elaboración Propia.

La excelencia académica, la cobertura y la calidad, son los compromisos que mayor desarrollo han evidenciado los últimos años y la autoevaluación permanente ha sido la estrategia adecuada para lograrlo.

Es así como la evaluación se convierte en una herramienta fundamental para la innovación, ya que a través de estos procesos, se puede determinar el estado en el cual se diagnostican las capacidades de las instituciones y de los programas, clasificándolas en fuertes y débiles, y con base en esto estructurar mecanismos de gestión tanto académicos como administrativos que orienten el accionar de la universidad hacia el cumplimiento de los objetivos y el logro de la visión.

Gonzalez, Yañez, Gold, Santamaría, & Masjuan(2011)mencionan, que con el transcurrir de los años, se ha confirmado que el método adecuado de poder responder a estas expectativas cada vez más exigentes es la evaluación; la reflexión seria y transparente de la Universidad y sus programas académicos de su quehacer frente a la pertinencia de su misión institucional.

3.5 Nivel de apropiación del plan de desarrollo.

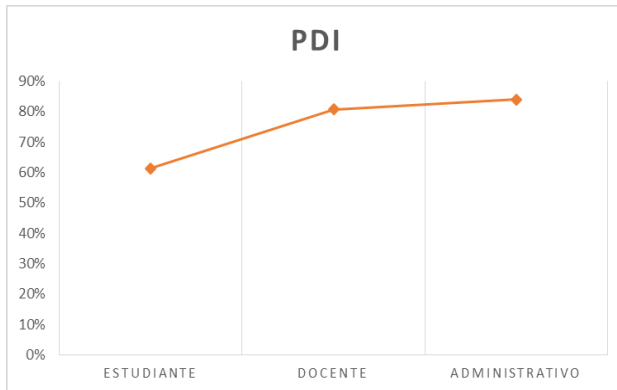
Por encima del 75% se encuentra la apropiación del Plan de Desarrollo Institucional por parte de los tres estamentos universitarios; su percepción es positiva con respecto a la pertinencia de los ejes estratégicos y la coherencia con la visión; se considera un mapa de navegación claro que debe medirse gradualmente y dar a conocer sus resultados.

Los ejes más conocidos son el desarrollo físico y tecnológico y la investigación y la formación académica; en menor medida se encuentra la sostenibilidad administrativa y financiera del cual expresan total desconocimiento principalmente los estudiantes y poco avance en la visibilidad internacional.

Con relación al desarrollo físico, se reconoce mayor crecimiento en los últimos años para atender la demanda de servicios y, sobre el desarrollo tecnológico mencionan de forma unánime que las tecnologías de la información y comunicación (TIC) han sido fundamentales para soportar la carga académica y administrativa; al respecto Aguilera & Riascos(2009) confirman que las TIC son fundamentales para que el direccionamiento estratégico tenga éxito, en la medida en que se entienda la organización como un todo y sean tenidas en cuenta sus relaciones internas y con el entorno.

Por otro lado, el 10.58% que estuvo pocas veces de acuerdo con los planteamientos de la encuesta, manifiesta desconocer el plan de desarrollo por falta de socialización, por lo tanto no se sienten identificados con sus objetivos y desconocen los coordinadores administrativos que lideran dichos ejes.

Rodríguez (2009), en su estudio sobre la influencia del entorno en el desarrollo del direccionamiento estratégico, hace énfasis en la importancia de que las empresas analicen factores de tipo social, tecnológico, cultural, económico y ecológico para garantizar una gestión estratégica pertinente y coherente. Esto toma valor en cuanto los encuestados mencionaron que las estrategias del plan de desarrollo deben ser conjuntas y que se requiere de participación y retroalimentación constante de los estudiantes, docentes, administrativos, egresados y empresarios para garantizar la pertinencia al contexto y el aporte social de la institución, ver figura N° 5

Figura 5. Nivel de apropiación del plan de desarrollo.

Fuente: Elaboración propia.

Es importante resaltar, que los encuestados manifestaron, que las Instituciones de Educación Superior específicamente las públicas, tienen una marcada tendencia hacia la calidad académica y administrativa por ser requerimientos de ley; y, que los sistemas de gestión que implementan, son fundamentales para alcanzar el direccionamiento estratégico propuesto y el desarrollo de competencias humanas y profesionales de sus colaboradores. Según Rangel & Alvarado (2012): "La Universidad tiene la capacidad de difundir y poner en práctica una serie de principios y valores por medio de sus procesos de gestión y son consideradas variables estratégicas de su desarrollo" (p. 1).

En tal sentido esos compromisos serán asumidos y exitosos en la medida en que las personas los asuman como parte de su conducta, sus valores y principios.

4. Discusión:

La investigación permitió el ejercicio de verificar que aunque existen factores de direccionamiento organizacional, estos raramente son evaluados en términos de apropiación y empoderamiento; más aún es probable que como en el caso de la Institución estudiada, no se hayan alineado antes con los planes de acción de nivel operativo. Esta desarticulación del "ser" institucional dificulta validar si la redefinición del pensamiento estratégico adoptado se percibe como alineado a la realidad institucional y si su enfoque es el adecuado.

Al lograr que cada estamento universitario emitiera una opinión acerca de lo que representan estos elementos para la Institución y para su naturaleza pública de servicio social se pudo constatar lo mencionado por (Vargas & Guillén, 2005) al analizar la transformación de los procesos en la formulación de estrategias con relación a la evolución de la organización; siendo necesario que la alta dirección responda a la creciente demanda del entorno mediante un proceso continuo de innovación en todas las actividades de la empresa.

Mediante el análisis a los resultados obtenidos y a los comentarios que los diferentes miembros de la comunidad registraron, se deducen algunas competencias percibidas de la formulación estratégica propuesta con respecto a la apropiación del direccionamiento institucional declarado para los próximos años.

Estudios de David MacClelland desarrollados en 1998, definen las competencias (actitudes, aptitudes y valores) como indicadores que pueden predecir un desempeño altamente satisfactorio para el logro de los objetivos (como se citó en (Hernández, 2012)).

Siendo la misión, visión y los valores las bases estructurales que definen la identidad de la institución y precisan el rumbo de todo el talento humano que hace parte de ella; es importante dirigir los esfuerzos sobre aquellos comportamientos que se identifican como fuertes o débiles para lograr una articulación efectiva de objetivos y metas. El desafío radica en decidir cuáles son las estrategias que proporcionarán ventajas que podrán sostenerse a lo largo del tiempo, como lo afirman (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011) y esto se logra a partir de las capacidades organizacionales que sean reconocidas por sus grupos de interés.

A continuación, se conceptúa para cada competencia (aptitud, actitud y valor) definida por Hernández (2012), los rasgos diferenciadores de la comunidad encuestada:

4.1 Aptitudes

Liderazgo: se reconoce la habilidad para fijar objetivos y orientar las metas hacia una dirección determinada a nivel gerencial y también en los mandos medios. Se coincide en falta de motivación e inspiración de valores.

Sensibilidad organizacional: es evidente la capacidad en los grupos de interés para entender el impacto de sus decisiones y actividades en todos los niveles de la organización, incluso las consecuencias de implementarlas o no.

Planificación y organización: están de acuerdo en que la institución ha establecido apropiadamente un orden lógico y eficaz para alcanzar las metas, aunque el tiempo estimado para su logro se considera insuficiente.

Habilidad de control: se reconocen los sistemas de gestión adoptados como mecanismos eficaces para establecer y mantener el orden de las cosas bajo criterios de transparencia y oportunidad; sin embargo, se manifiesta una necesidad en divulgar e interiorizar aún más el autocontrol a partir del comportamiento individual de los líderes y colaboradores.

Análisis de problemas: se reconoce habilidad para identificar un problema pero debilidad para recopilar la información relevante que permita encontrar las posibles causas y por ende diseñar e implementar soluciones hasta la eliminación del mismo.

Toma de decisiones: se acepta la capacidad institucional para brindar oportunidades de participación en la toma de decisiones y valorar ideas; sin embargo, poca iniciativa para comprometerse o asumir tareas personalmente.

Creatividad: los grupos de interés asumen que es baja la capacidad de los líderes para innovar y proponer soluciones en contra posición a los métodos tradicionales. Es dispersa la capacidad creativa aunque se reconoce que el direccionamiento estratégico adoptado en los últimos años necesariamente jalará significativamente esta competencia.

Asunción de Riesgos: la gestión del riesgo es un aspecto incipiente organizacionalmente contemplado, por lo tanto aún no se asumen ni se consideran fundamentales para garantizar el logro de los objetivos.

4.2 Actitudes

Adaptabilidad: los estamentos resaltan la capacidad institucional para adaptarse y considerar los retos del entorno cambiante en su formulación estratégica; sin embargo, no están seguros de que sea responsable la actitud que se asume ante nuevas tareas y funciones de forma eficaz.

Tenacidad: se considera fundamental el trabajo de los equipos de apoyo transversales pertenecientes a los sistemas de gestión para perseverar en los seguimientos hasta que los hallazgos negativos hayan sido resueltos y, consideran que aún por parte de los líderes existe poco compromiso para asumir la responsabilidad de abordarlos hasta eliminar las fallas detectadas.

Niveles de trabajo: se percibe un descontento por la distribución de cargas, es débil la capacidad para asignar tareas y responsabilidades, hay poco análisis de resultados con respecto al promedio para reorientar objetivos y establecer metas si es el caso.

4.3 Valores

Flexibilidad: los grupos de interés de forma unánime manifiestan disposición para entender los cambios del entorno, adaptarse a los retos y asumir los roles que la estrategia institucional requiera.

Integridad: se percibe una actitud de rectitud, ética y transparencia en la gestión que desarrollan los líderes de procesos y jefes de áreas. Se confía en sus capacidades y en la toma de decisiones que orienta el rumbo institucional de los próximos años.

Iniciativa: se reconoce una capacidad activa de la alta dirección para identificar oportunidades de mejora y asumir o replantear objetivos cada vez más retadores.

Compromiso: se identifican con esta posición pues consideran los grupos de interés, que es la única forma de que la institución se posicione y se desarrolle de manera que ese éxito también se vea reflejado en la calidad de vida de sus colaboradores.

Orientación a los resultados: los sistemas de gestión adoptados y que se encuentran alineados a los objetivos de la Universidad, han sido fundamentales para transmitir esta conducta a toda la comunidad universitaria destacando por encima de los intereses particulares los generales, orientando

esfuerzos hacia el logro de la estrategia que se ha establecido para los próximos años. Este valor ha sido considerado por (López & Vargas, 2012) como una de las razones por las cuales no se logra implementar la estrategia al no estar acoplada con los intereses del personal o con lo que consideran necesario para la organización.

Ivancevich, Lorenzi, Skinner, & Crosby (1997) afirman, que las capacidades que se logran identificar en la organización se traducen en la habilidad o pericia requerida para llevar a cabo una tarea determinada. En tal sentido, se han resaltado las relacionadas con el análisis, la toma de decisiones, el uso de técnicas, manejo de conceptos, relaciones humanas e incluso las informáticas; que son herramientas fundamentales para coadyuvar a la organización de forma transversal a articular la información con la gestión del conocimiento a través del uso de la tecnología según (Medina & Rico, 2008).

Otro aspecto a considerar es la gestión del conocimiento a partir de la optimización de recursos y capacidades disponibles para la organización, (Valencia, 2013) comenta que es posible crear un modelo de gestión del talento humano considerando su influencia en el direccionamiento estratégico y los objetivos de la organización a partir de su buen desempeño laboral y personal determinado por sus competencias. Posición que también es considerada por (Zapata, 2008) al afirmar que el éxito de la formulación estratégica requiere de capacitación y formación al personal que en últimas será quien lo implemente en todas las actividades de la organización.

5. Conclusiones:

Dentro de las razones por las cuales fracasan los planes estratégicos de una organización se encuentra el desconocimiento de la visión. En la investigación se pudo constatar que para el caso de la Universidad es el elemento con mayor grado de identidad y apropiación 76.90% lo que permite su implementación en todos los niveles; será la evaluación y seguimiento al mismo lo que garantice su eficacia.

Al considerar las competencias identificadas en los grupos de interés que evaluaron el nivel de apropiación de la estrategia, se pudo evidenciar que dentro de los principios de la planeación institucional se encuentran la universalidad, flexibilidad,

continuidad y consistencia; siendo la previsión y la precisión los que se perciben más débiles en la formulación estratégica.

Los estamentos de la Universidad de forma unánime se identifican plenamente con la declaración explícita de ser una comunidad de aprendizaje en mejoramiento continuo; una de las características de misiones bien formuladas es el de reflejar el concepto de administración de los grupos de interés y, en este sentido, es claro que cada uno ve reflejadas sus ventajas competitivas y existe interdependencia entre ellos siendo notoria la comprensión del concepto de calidad asociado a una responsabilidad individual de pertinencia y oportunidad del servicio.

Los objetivos estratégicos considerados como la forma en que la institución cumplirá y avanzará hacia las metas futuras formuladas; se encuentran estrechamente articulados con la misión y visión como compromisos explícitos de desarrollo sostenible y responsabilidad social, se perciben como lineamientos pertinentes, adecuados y específicos que han contribuido de forma acertada con el desarrollo de los últimos años. Es posible, que aun cuando los objetivos son mensurables, realistas y oportunos no estén alcanzando las metas o peor aún, no se esté efectuando el debido seguimiento para diseñar eficazmente las acciones de mejora que logre mitigar los riesgos de ejecución y la falta de participación sentida por parte de los grupos de interés.

Los estamentos se sienten partícipes de los procesos de la calidad principalmente por la autoevaluación institucional que reconocen como una estrategia efectiva de evolución; sin embargo, consideran que los mecanismos de comunicación no han logrado ser eficaces como se expresa en misión ya que requieren mayor organización e implementación para lograr ser transversales y transmitir información oportuna; otro aspecto por mejorar es la evaluación y selección de personal para dar garantía de la idoneidad que se requiere.

6. Referencias:

- Acevedo, A., Linares, C., & Cachay, O. (2010). Modelo de análisis y formulación estratégica. Empleando herramientas matriciales. *Industrial Data*, vol. 13, núm.1, 9-17.
- Aguilera, A., & Riascos, S. (2009). Direccionamiento estratégico apoyado en las TIC. *Estudios Gerenciales*, vol. 25, núm. 111, 127-143.
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión*, núm. 35, 152-181.
- Crosby, P. B. (1997). *Gestión, Calidad y Competitividad*. Aravaca (Madrid): McGraw-Hill.
- Dess, G. G., Lumpkin, G., & Eisner, A. (2011). *Administración Estratégica*. México D.F: McGraw Hill.
- Gonzalez, J., Yañez, O., Gold, M., santamaría, R., & Masjuan, M. (2011). Análisis estructural Integrativo de Organizaciones Universitarias. *Riev S.C. Vol I*.
- Hernández, J. R. (2012). *Administración estratégica de la vision a la ejecución*. Del Valle, México: Alfaomega.
- Ivancevich, J., Lorenzi, P., Skinner, S., & Crosby, P. (1997). *Gestión, Calidad y Competitividad*. Aravaca (Madrid): McGraw-Hill.
- Jarillo, J. C. (1992). *Dirección Estratégica*. Aravaca (Madrid): McGraw-Hill.
- López, J., & Vargas, J. (2012). Ambigüedad organizacional en la planeación estratégica. *FACES Journal*, vol. 11, núm. 2, 44-67.
- Medina, Y., & Rico, D. (Septiembre de 2008). Modelo de Gestión de servicios para la Universidad de Pamplona: ITIL. *Scientia et Technica*, 14(39), 314-320.
- Rangel, O., & Alvarado, M. (2012). Etica como enfoque de la responsabilidad social: direccionamiento estratégico en universidades públicas. *Omnia*, vol.18, núm. 2, 95-108.
- Rodríguez, A. (2009). Influencia del entorno en el desarrollo del direccionamiento estratégico. *Cuadernos de Administración*, núm. 42, 1-18.
- Rodriguez, E., & Pedraja, L. (2013). Dirección Estratégica y Calidad de las Universidades: Un estudio exploratorio desde Chile. *Interciencia*, vol. 38, núm. 1, 35-41.
- Valencia, M. (2013). Generación y transferencia de conocimiento. *Ingeniería industrial*, vol. XXXIV, núm. 2, 178-187.
- Vargas, J., & Guillén, I. (2005). Los procesos de transformación esratégica en relación con la evolución de las organizaciones. *Estudios Gerenciales*, núm. 94, 1-5.
- Zapata, R. (2008). Lineamientos metodológicos para la formulación del plan de desarrollo estratégico y prospectivo. *Ciencias Estratégicas*, vol. 16, núm. 19, 147-173.