

# La gestión de los riesgos de planificación estratégica en las instituciones de educación superior

## *Managing strategic planning risks in higher education institutions*

Judith Galarza López,<sup>1</sup> José Luis Almuíñas Rivero<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES), La Habana, Cuba.  
judith@cepes.uh.cu

<sup>2</sup> Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES), La Habana, Cuba.  
almu@cepes.uh.cu

### RESUMEN

Los actuales cambios del contexto en que se desenvuelven las instituciones de educación superior imponen nuevos desafíos a los procesos que estas desarrollan, los cuales exigen la implementación de enfoques de gestión que les permitan concretar el cumplimiento de su misión social. Dichas instituciones aplican desde hace algunas décadas la planificación estratégica para diseñar su proyección de desarrollo en un horizonte temporal determinado. Sin embargo, a la luz del dinamismo del entorno, dicho empeño se expone a ciertos riesgos que lo hacen vulnerable, y que, de no ser tratados oportunamente pueden lacerar las pretensiones más genuinas que le dieron origen. En el presente artículo se insiste en la necesidad de implementar la gestión de riesgos en el proceso de planificación estratégica que llevan a cabo estas instituciones. Se tiene como objetivo contribuir al éxito de dicho proceso y a la elevación paulatina de su calidad.

**PALABRAS CLAVE:** amenazas, calidad, dirección estratégica, evaluación de riesgos, vulnerabilidad.

### ABSTRACT

*Current changes of the context in which higher education institutions unfold, impose new challenges to the development of the processes they perform, which also demand the implementation of management approaches that will make possible to fulfill its social mission. For some decades, such institutions have enforced the strategic planning method to design a development project in a determined environment. However, in the light of the context's dynamics, such process runs some risks that make it vulnerable, and which, if they are not timely dealt with, they may damage the most genuine hopes that originate them. The present article insists on the need to implement management of risk method in the strategic planning process that the afore mentioned institutions carry out, so that it may contribute*

*to the success of such process and the gradual growth of its quality.*

**KEYWORDS:** *threats, quality, strategic management, risk assessment, vulnerability.*

**RECIBIDO:** 26/4/2014

**ACEPTADO:** 5/7/2014

---

## Introducción

La inestabilidad de los procesos de producción científicos, económicos y culturales a nivel mundial se muestra como una invariante que impone la necesidad de instaurar nuevos modelos de gestión que hagan más necesaria la obra humana en los diferentes ámbitos de la vida social. También las instituciones de educación superior (IES) están llamadas a asumir nuevos valores, estructuras y relaciones que favorezcan el cumplimiento de su misión en la sociedad. Se debe prestar especial atención a los órdenes de la gestión, con el fin de consolidar el desarrollo gradual de los procesos que desarrollan, más aún cuando en la actualidad todas las actividades que realizan se enfrentan de forma permanente a una serie de amenazas y riesgos, lo cual las hace altamente vulnerables y compromete su estabilidad y hasta su supervivencia.

Durante mucho tiempo las organizaciones han tratado estos riesgos mediante estrategias de reacción y soluciones puntuales. Sin embargo, el impacto derivado del tratamiento erróneo de estas situaciones puede acarrear consecuencias perjudiciales para las IES.

Hoy se prefiere aplicar como tendencia de gestión estratégica un enfoque integral conocido como gestión de riesgos. Desde hace algunas décadas, las IES han apostado por implementar enfoques de gestión como la dirección estratégica. Esta ha sido una vía efectiva para enfrentar el dinamismo y la turbulencia del entorno y para hacer realidad los objetivos y metas institucionales. La planificación estratégica –uno de los componentes de la dirección estratégica– ha sido aplicada a veces con éxito y otras con desaciertos en este tipo de instituciones. En muchas ocasiones el fracaso de la planificación estratégica ha estado relacionado con el mal manejo de los riesgos que pueden aparecer, tanto en el proceso mismo de diseño de la estrategia institucional, como en su posterior implementación y control. Por ello, la aplicación oportuna y efectiva de la gestión de riesgos se erige como elemento dinamizador de los cambios necesarios que deben acometer este tipo de instituciones para hacer efectiva su misión social. El objetivo de este artículo es poner de relieve la importancia y necesidad de gestionar adecuadamente los riesgos en el proceso de planificación estratégica que llevan a cabo las IES, y demostrar su valor como elemento fundamental para el aseguramiento de la calidad y la obtención de resultados e impactos que le otorgan valor agregado a la institución.

## La importancia de elevar la calidad del proceso de planificación estratégica en las IES

La planificación estratégica se ha convertido hoy en una necesidad, tanto para las empresas como para las IES, más allá de la interpretación de sus falacias y periodos de estancamiento. Por ello, el desafío que impone el contexto actual hace que el análisis sostenido de las controversias planetarias en el ámbito político, económico y cultural, le otorguen un valor cada vez mayor al proceso de diseñar objetivos y las estrategias para lograrlos con éxito dentro de cualquier organización.

Sobre el abordaje genético de la planificación estratégica, autores como Peter Drucker han señalado que:

es el proceso continuo de tomar decisiones (que representan riesgos) de forma sistemática y con el mayor conocimiento de sus consecuencias; organizando de forma continua los esfuerzos necesarios para llevar a cabo esas decisiones, y midiendo los resultados de las mismas en comparación con lo esperado, mediante retroalimentación organizada y sistemática.<sup>1</sup>

Por su parte, Henry Mintzberg lo valora también como «un proceso que permite la coordinación de las actividades y asegura que se piense en términos de cómo sus acciones actuales impactarán el futuro; formaliza las actividades de toma de decisiones y control a través de la organización».<sup>2</sup>

La planificación estratégica es un proceso vinculado a la toma de decisiones institucionales que debe ser continuo, reflexivo, participativo, crítico, autocrítico, instructivo, flexible, integral y orientador; debe promover el cambio que precede y preside la acción; está interrelacionado con otros procesos universitarios (docencia de pre y posgrado, investigación científica y extensión universitaria) e integrado por varios momentos que vinculan el pasado, el presente y el futuro. También se apoya en flujos de información externa e interna, lo que contribuye a la toma de decisiones en el presente; busca alcanzar determinados objetivos con la mayor racionalidad de recursos; considera, además, la cultura organizacional, el ambiente político, los valores y el empleo de métodos y técnicas adecuadas.

La planificación estratégica universitaria es un medio efectivo para dar respuesta a diferentes tipos de necesidades sociales e institucionales que son dinámicas y que constituyen la esencia del cumplimiento de la responsabilidad de las IES en la sociedad. Sin embargo, la aplicación de esta estrategia de planificación no ha sido sistemática debido a diferentes factores, entre los cuales se encuentran:

- Falta de conciencia de su necesidad en una parte de los grupos y estructuras universitarias, por lo que no se percibe como oportunidad.

<sup>1</sup> Peter Drucker: *Administración y futuro de los 90 en adelante*, p. 42.

<sup>2</sup> Henry Mintzberg: «Repensando la planeación estratégica parte 1: riesgos y falacias», p. 21.

- Elevada complejidad de sus procesos; sus estructuras heterogéneas, la diversidad de programas académicos que desarrollan; la insuficiente cultura emprendedora desde el punto de vista de la gestión; la resistencia al cambio que es inherente a muchas de ellas por la propia manera de actuar y pensar tradicionalista imperante entre otros.

En relación con este tema, otros autores consideran que:

Contar con una estrategia bien fundamentada es una condición necesaria de la dirección estratégica para la calidad, es encontrar la orientación correcta de una IES con relación a su entorno. No se puede pensar en la implementación y menos aún en el control, si no se diseña la estrategia a través de un proceso de calidad para concebir y poner de relieve en ella los elementos más importantes y prioritarios para el desarrollo futuro de la institución.<sup>3</sup>

La calidad es un elemento importante en el proceso de planificación estratégica. Si se logran definir con rigor y transparencia la misión, la visión, los valores, las alternativas estratégicas, y además distribuir adecuadamente los recursos, por mencionar algunos de sus componentes, se estarán dando pasos certeros, no solo en su concepción, sino también en las posibilidades de materialización de la proyección de desarrollo institucional.

Ahora bien, para que dicho proceso se realice con calidad y obtenga los resultados previstos debe estructurarse sobre la base de determinadas demandas (plan estratégico, aprendizaje y desarrollo individual y colectivo, cambio de cultura, etcétera), y considerar ciertos insumos o entradas (factor humano, aspectos tecnológicos, normativas, estructuras y otros) que se deben asegurar y después transformar paulatinamente hasta alcanzar las salidas previstas (resultados e impactos). El tratamiento del aspecto humano es esencial para lograr un proceso de planificación estratégica efectivo y de calidad. Es necesario promover su participación, motivación, preparación y compromiso para intervenir en las diferentes fases, e intentar convertirlo en aprendizaje permanente para conformar un pensamiento estratégico que contribuya favorablemente a la cultura organizacional y al desarrollo de un liderazgo colectivo en todos los niveles de dirección. También resulta esencial enfatizar el papel de los directivos haciendo gala de su liderazgo, compromiso, responsabilidad, intuición, creatividad, valores, proactividad y dotes de humanismo.

Llevar a cabo el proceso de planificación estratégica en una IES exige un método debidamente argumentado que brinde solidez a las acciones propuestas para lograr los objetivos propuestos y transformar la realidad actual. Asimismo, la ejecución de dicho proceso demanda determinados medios y recursos, y requiere un margen temporal adecuado para llevarlo a cabo. Es también una actividad que debe ser permanente, y cuyos resultados necesitan ajustes

<sup>3</sup> José Luis Almuiñas Rivero, Dania Virginia Morales Batista y Rey Felipe González: «El control estratégico: una perspectiva en construcción en las instituciones de educación superior», pp. 5-6.

mediante acciones de seguimiento y evaluación. Precisamente, el análisis de los riesgos de la estrategia de planificación, concepción, desarrollo y evaluación, contribuye a elevar su calidad y lograr el éxito de su posterior implementación.

### **El enfoque de riesgos en el proceso de planificación estratégica**

El término riesgo no es privativo de las organizaciones empresariales o educativas, y mucho se ha disertado sobre él en el análisis de los temas relacionados con los desastres, la salud y la economía, entre otros campos. Lo que sí está claro es que todo riesgo implica la probabilidad de que un hecho o fenómeno se produzca y afecte la integridad o el desarrollo de un determinado objeto o fenómeno social; por lo tanto, el riesgo se asocia a algún factor externo o amenaza que influye sobre un sujeto/objeto, y con el factor interno de fragilidad o vulnerabilidad que este presenta.

Un riesgo puede tener una o más causas y, si se produce, uno o más impactos. Existen distintos tipos de riesgos. Los conocidos son aquellos que han sido identificados y analizados y es posible planificar las acciones necesarias para afrontarlos, y los desconocidos son aquellos con los que no puede trabajarse de forma proactiva. En el caso particular de la planificación estratégica en las IES, los riesgos pueden detectarse tanto en el proceso mismo del diseño de la estrategia, como en su posterior implementación y control. En este trabajo solo se pretende abordar algunos de los riesgos que pueden afectar dicho proceso y sus resultados, así como la necesidad de gestionarlos adecuadamente.

La vulnerabilidad constituye un factor de riesgo interno propiciado por un elemento expuesto a una amenaza, susceptible a sufrir un daño y de encontrar dificultades para recuperarse. En el ámbito que nos ocupa se aprecian un cúmulo de factores que pudieran constituir amenazas que pueden deteriorar o afectar la calidad del proceso de planificación estratégica. Entre ellas se hallan: la falta de voluntad política de las autoridades para llevar a cabo el proceso; una pobre participación de los actores universitarios en las diferentes etapas; la insuficiente información cuantitativa y cualitativa para su consecución; así como una escasa integración entre las áreas universitarias, por solo mencionar algunos.

La resiliencia está muy relacionada con la vulnerabilidad, y representa la capacidad que tienen la IES para enfrentar y sobreponerse a los riesgos con organización, para evitar o mitigar aquellos que pueden afectar –en este caso– la calidad del ejercicio estratégico. Por ello la relación que se establece entre vulnerabilidad y resiliencia es inversa, pues a mayor vulnerabilidad se tiene menor resiliencia.

Dentro de los elementos potenciadores de los riesgos del proceso de planificación estratégica en las IES destacan aquellos que ineludiblemente afectan su calidad, lo cual está a su vez estrechamente ligado a insuficiencias en su gestión, es decir, en la planificación, organización, implementación, seguimiento y evaluación del proceso mismo. Los ejemplos de ello pueden ser disímiles y están vinculados, tanto con los aspectos técnicos, como con la inserción del

factor humano (estos últimos, son los más difíciles de resolver). Entre estos riesgos se encuentran los siguientes:

- Riesgos en la planificación: pobre declaración de la necesidad, importancia y objetivos del proceso; falta de precisión en el esclarecimiento del horizonte temporal del plan estratégico; pobre sustento de la metodología a emplear; problemas en la definición de los actores y de las técnicas e instrumentos a utilizar; escasas acciones de divulgación del proceso y de sus resultados; poca clarificación de la concepción del sistema de seguimiento y control para verificar el cumplimiento de la estrategia y para evaluar el proceso de planificación estratégica en sí mismo; insuficiencias en el diseño de acciones para enfrentar la resistencia al cambio; falta de previsión de los subsistemas que deben ser concebidos para el logro de una planificación estratégica exitosa (motivación, capacitación, participación efectiva, comunicación, liderazgo y reconocimientos), entre otros.
- Riesgos en la organización: falta de un cronograma consensuado para avanzar en el proceso; poco margen de tiempo para la realización de las actividades previstas según la metodología aprobada, o por el contrario, la concepción de un programa demasiado dilatado que tienda a dispersar las actividades y los esfuerzos de los implicados; irregularidades en la formación de las comisiones de trabajo, las cuales suelen estar representadas por sujetos de una misma área; la formación de parcelas fragmentadas con escasa representatividad de los gremios universitarios; e insuficientes estrategias de capacitación sobre el proceso de planificación estratégica según las necesidades de los sujetos previamente identificadas.
- Riesgos en la implementación: elevado tecnicismo en cada una de las etapas del proceso, lo cual puede conducir al aburrimiento y desmotivación de los implicados; escasa participación efectiva de los actores universitarios (directivos, profesores, trabajadores de apoyo, estudiantes, representantes del entorno, etcétera); demora en la identificación de discontinuidades; poca capacidad de ajuste durante la puesta en marcha; y toma de decisiones autoritarias y poco trabajo en equipo.
- Riesgos en el seguimiento y evaluación: escasa valoración de la necesidad de controlar y evaluar la calidad del proceso; pobre articulación entre el diseño, la implementación y los mecanismos previstos para su seguimiento y evaluación; poco interés en evaluar otros resultados e impactos del proceso de planificación estratégica que suelen ser los más importantes, como el aprendizaje organizacional, los valores, el trabajo en equipo, la toma de decisiones colegiadas, el liderazgo participativo, entre otros; y la falta de diseño e implementación de acciones que conduzcan al mejoramiento del proceso de planificación estratégica y a la obtención de resultados finales con elevados niveles de calidad en ejercicios futuros.

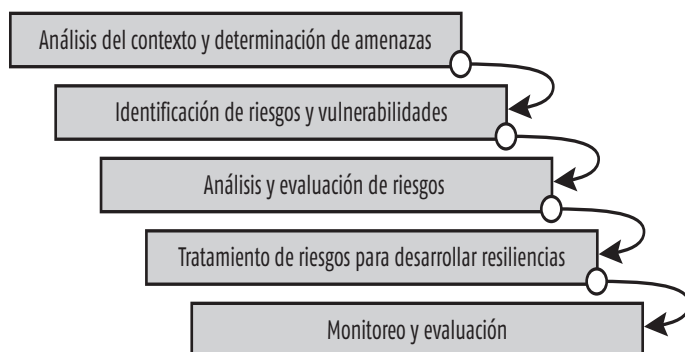
Los problemas antes señalados y otros que por razones de extensión no podemos abordar en este trabajo reclaman ser atendidos con mesura y dedicación por parte de los directivos universitarios, los que, como verdaderos actores y protagonistas del proceso de planificación estratégica en las IES, deberán implementar modelos de gestión de riesgos para minimizar las vulnerabilidades y aumentar el nivel de resiliencias que propicien el desarrollo de ejercicios estratégicos cada vez de mayor calidad en su concepción, implementación, resultados e impactos. De ahí que la gestión de los riesgos que puedan afectar la calidad del proceso de planificación estratégica sea un tema emergente que debe ser abordado y analizado desde el punto de vista teórico y también operacional en las IES.

### La gestión de riesgos en el proceso de planificación estratégica en las IES

La gestión de riesgos se concibe actualmente como una herramienta que puede apoyar la toma de decisiones de los directivos de una forma proactiva si se tienen en cuenta la incertidumbre, la posibilidad de futuros sucesos y los efectos sobre los objetivos planificados. Asimismo, se concibe como un proceso de planificación y aplicación de acciones que se ponen en práctica con el objetivo de modificar aquellas condiciones generadoras de riesgos. Su principal propósito se centra en minimizar los riesgos relativos a un ámbito determinado de la sociedad.

Entre los beneficios obtenidos al llevar a cabo una buena gestión de los riesgos se encuentran, por ejemplo: la reducción de costos; mayor nivel de satisfacción de actores y beneficiarios; incremento de la capacidad y probabilidades de éxito; disminución drástica de la incertidumbre y las sorpresas; mayor logro de los objetivos organizacionales; y la posibilidad de evitar situaciones que podrían causar pérdidas inesperadas y no planificadas.

La gestión de riesgos dentro del proceso de planificación estratégica es un soporte direccionador del proceso mismo, lo cual tiende a garantizar, en gran medida, la posterior concreción de los objetivos estratégicos institucionales. Como parte de su desarrollo deben ser tenidas en cuenta un conjunto de fases o etapas (figura 1).



**Figura 1:** Ciclo de la gestión de riesgos

Fuente: elaboración propia

Estas etapas están interrelacionadas entre sí y buscan maximizar los resultados e impactos de dicho proceso en las IES. El análisis del contexto y determinación de las amenazas pretende esclarecer con la mayor exactitud posible los escenarios presentes y futuros de actuación de la IES, de forma tal que puedan ser evaluados los fenómenos de mayor incidencia que constituyan amenazas evidentes para el desarrollo institucional. La identificación de riesgos y vulnerabilidades consiste en la determinación de los riesgos que podrían afectar el proceso, y en la meticulosa documentación de sus características. El análisis y evaluación de riesgos evalúa los riesgos identificados en la fase anterior para determinar la probabilidad de que ocurran, el impacto del riesgo y la prioridad que se le otorga a cada uno. Las actividades relacionadas con el análisis de riesgos se dividen en tres categorías: análisis cualitativo de riesgos (evaluación del impacto y la probabilidad de ocurrencia de los riesgos); análisis cuantitativo de riesgos (evaluación matemática de la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo y sus consecuencias); y evaluación y priorización de los riesgos, con el objetivo de enfocar las acciones de mitigación hacia aquellos de mayor importancia para lograr el mayor impacto positivo posible.

El tratamiento de los riesgos para desarrollar resiliencias es el proceso de planificar las respuestas y desarrollar acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas identificadas. Esta fase tiene en cuenta el análisis realizado con anterioridad. En ella se asignan recursos y responsables para concretar las actividades previstas. Por último, durante el monitoreo y evaluación se controlan los detonadores de riesgos; se minimizan aquellos identificados; se realizan seguimientos sobre los riesgos residuales; se descubren nuevos; se ejecutan los planes de respuesta de riesgos y se evalúa la efectividad de las acciones de respuesta.

La gestión de riesgos en el proceso de planificación estratégica en las IES no debe verse como un hecho aislado o separado, ha de constituir un elemento iterativo y recurrente que acompañe cada ejercicio estratégico y que prepare a la institución para enfrentar con éxito el siguiente. Por ello, el nivel de preparación de los directivos en este campo debe ser cada vez mayor, con el afán de aumentar la experticia en el manejo de riesgos relativos a los procesos estratégicos en general y a los vinculados a la planificación estratégica específicamente.

## Conclusiones

La variedad, complejidad y naturaleza de los riesgos, que pueden afectar el proceso de planificación estratégica en las IES, pone de relieve la necesidad de asumir de forma sistemática y objetiva su gestión, con el fin de determinar las amenazas que lo hacen vulnerable y que pudieran comprometer el éxito y la adecuada implementación y control de la estrategia institucional diseñada.

La gestión de riesgos aplicada al proceso de planificación estratégica en las IES es de gran importancia debido a que, junto a la disminución de las vulnerabilidades y el incremento de las resiliencias, traerán aparejado innegables beneficios reflejados en la calidad del proceso y en sus

resultados e impactos. Sin embargo, hay que considerar que el diseño y la aplicación de la gestión de riesgos en el proceso de planificación estratégica dependerá de las diversas necesidades de cada institución, de sus objetivos concretos, contexto, estructura, cultura, procesos operativos y de servicios, entre otros.

## BIBLIOGRAFÍA

---

- ALMUIÑAS RIVERO, JOSÉ LUIS: «La planificación estratégica en las instituciones de educación superior», tesis de doctorado, Universidad de La Habana, 1999.
- \_\_\_\_\_ y JUDITH GALARZA LÓPEZ: «El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad», *Revista GUAL*, Universidad Federal de Santa Catarina, vol. 5, n.º 2, Florianópolis, 2012, pp. 72-97.
- \_\_\_\_\_, DANIA VIRGINIA MORALES BATISTA y REY FELIPE GONZÁLEZ: «El control estratégico: una perspectiva en construcción en las instituciones de educación superior», ponencia, Evento Provincial Universidad 2012, Instituto Superior de Arte, La Habana, mayo, 2012.
- DRUCKER, PETER: *Administración y futuro de los 90 en adelante*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1995.
- IESALC-UNESCO: «Declaración de la Conferencia Regional sobre Educación para América Latina y el Caribe», Conferencia Regional sobre Educación para América Latina y el Caribe, 4-6 de junio, Cartagena de Indias, 2008.
- MINTZBERG, HENRY: «Repensando la planeación estratégica parte 1: riesgos y falacias», *Long Range Planning*, vol. 27, n.º 3, Londres, 1994, pp. 12-21.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR (MES): «Dirección de capacitación de cuadros y estudios de dirección. Dirección por objetivos y dirección estratégica. La experiencia cubana», documento de trabajo, La Habana, 1998.
- SAMOILOVICH, DANIEL: «Tendencias de la educación superior en América Latina», en VV. AA. / CRES: *Senderos de innovación. Repensando al gobierno de las universidades públicas de América Latina*, Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y El Caribe / Ministerio de Educación Superior de la República Bolivariana de Venezuela / Asociación Colombiana, Bogotá, 2008, pp. 21-66.

