

# Planificación Estratégica para la gestión Universitaria, experiencia de la Facultad de Enfermería

Strategic Planning for University Management,  
Experience of the Faculty of Nursing

Planejamento Estratégico para a Gestão Universitária,  
experiência da Faculdade de Enfermagem

Sergio Martin González Montaña<sup>1</sup>, Vanda María da Rosa Jardim<sup>2</sup>

## Resumen

En búsqueda de alcanzar mejores resultados en gestión universitaria, la Facultad de Enfermería de la Universidad de la República, ha adoptado cambios en su **forma de pensar y hacer gestión**. Siguiendo una política central de la Universidad, comenzó un proceso de abandono del trabajo por tareas y empezó a trabajar por objetivos, aplicando la metodología de la Planificación Estratégica.

El presente artículo, tiene como objetivo relatar la experiencia en las etapas de diseño, seguimiento y evaluación del primer Plan Estratégico de la Facultad de Enfermería.

Se utilizaron como fuente de información informes de catedráticos y datos provenientes de sistemas administrativos. Se realizaron encuentros de participación colectiva de los distintos grupos de interés que componen la institución (estudiantes, egresados, docentes y funcionarios técnicos, administrativos y de servicio) y encuestas en línea.

Como resultado se observó que la elaboración del Plan Estratégico fue un proceso de creación colectiva, lo que propició la incorporación de los objetivos en los respectivos planes operativos anuales de los directivos. El seguimiento y evaluación fueron realizados parcialmente por una unidad académica especializada, creada para tales fines. La evaluación final también supuso una participación importante de todos los grupos de interés de la Facultad.

Con respecto a los logros de los objetivos del Plan, se observó un alcance satisfactorio del 80 %, mientras que 11 % se cumplieron parcialmente.

Los resultados del proceso y del alcance de los objetivos dan cuenta del beneficio del uso de la metodología de Planificación Estratégica para la gestión de la Facultad.

<sup>1</sup>Magister Dirección Estratégica, Lic. Enfermería, Asistente Académico, Facultad de Enfermería, UDELAR. E-mail: sgonzalez@fenf.edu.uy ORCID: 0000-0001-8614-3026.

<sup>2</sup>Professor Associado, Saúde Coletiva, Faculdade de Enfermagem, UFPel. E-mail: vandamrjardim@gmail.com ORCID: 0000-0001-8320-4321.

## **Palabras clave:**

Gestión universitaria, planificación estratégica, evaluación estratégica, educación en enfermería, facultad de enfermería.

## **Abstract**

In search of achieving better results in university management, the Faculty of Nursing of the University of the Republic has adopted changes in its way of thinking and doing management. Following a central policy of the University, a process of abandoning work by tasks began and began to work by objectives, applying the methodology of Strategic Planning.

This article aims to report the experience in the stages of design, monitoring and evaluation of the first Strategic Plan of the Faculty of Nursing.

Reports from professors and data from administrative systems were used as a source of information. Collective participation meetings were held for the different interest groups that make up the institution (students, graduates, teachers, and technical, administrative, and service officials) and online surveys.

As a result, it was observed that the preparation of the Strategic Plan was a process of collective creation, which led to the incorporation of the objectives in the respective annual operating plans of the directors. Monitoring and evaluation were partially carried out by a specialized academic unit created for such purposes. The final evaluation also involved significant participation from all the Faculty's interest groups.

Regarding the achievements of the objectives of the Plan, a satisfactory scope of 80 % was observed, while 11 % were partially fulfilled.

The results of the process and the scope of the objectives show the benefit of using the Strategic Planning methodology for the management of the Faculty.

## **Keywords:**

University Management, Strategic Planning, Strategic Evaluation, Nursing Education, Faculty of Nursing.

## **Resumo**

Em busca de melhores resultados na gestão universitária, a Faculdade de Enfermagem da Universidade da República tem adotado mudanças em sua forma de pensar e fazer gestão. Seguindo uma política central da Universidade, iniciou-se um processo de abandono do trabalho por tarefas e passou a trabalhar por objetivos, aplicando a metodologia do Planejamento Estratégico.

Este artigo tem como objetivo relatar a experiência nas etapas de concepção, acompanhamento e avaliação do primeiro Plano Estratégico da Faculdade de Enfermagem.

Relatos de professores e dados de sistemas administrativos foram utilizados como fonte de informação. Foram realizadas reuniões de participação coletiva para os diferentes grupos de interesse que compõem a instituição (estudantes, graduados, docentes e técnicos, administrativos e de serviço) e pesquisas online.

Como resultado, observou-se que a elaboração do Plano Estratégico foi um processo de criação coletiva, o que levou à incorporação dos objetivos nos respectivos planos operacionais anuais dos diretores. O monitoramento e a avaliação foram parcialmente realizados por uma unidade acadêmica especializada criada para esse fim. A avaliação final também contou com a participação significativa de todos os grupos de interesse da Faculdade.

Com relação ao cumprimento dos objetivos do Plano, observou-se um alcance satisfatório de 80 %, enquanto 11 % foram parcialmente cumpridos.

Os resultados do processo e o alcance dos objetivos mostram o benefício da utilização da metodologia do Planejamento Estratégico para a gestão da Faculdade.

### **Palavras chave:**

Gestão universitária, planejamento estratégico, avaliação estratégica, educação em enfermagem, faculdade de enfermagem.

### **Introducción**

En un mundo en permanente cambio, las formas de gestionar servicios, empresas e instituciones se ha transformado constantemente, en una incesante búsqueda de obtener los mejores resultados posibles. En este sentido, los sectores empresariales crearon formas cada vez más eficientes de administrar y gestionar; sistemas que comienzan a considerar tanto las características internas de dichas empresas, como el contexto que las rodea. De esta manera surge a mediados del siglo pasado, el concepto de Planificación Estratégica, acuñado por diversas escuelas de pensamiento estratégico, y el consecuente desarrollo de diversos modelos de Planificación Estratégica.

Esta misma lógica cambiante tuvo lugar en las organizacional educativas de América Latina, tal como lo mencionaran Almuñías y Galarza <sup>(1)</sup>, refiriendo que las instituciones de educación superior, pasaron de la planificación tradicional (en la que las organizaciones se concebían como sistemas cerrados, en los cuales se elaboraban planes articulados por unos pocos directivos, con predominio de la centralización y el estilo de dirección autoritario), a la planificación estratégica (considerada como un sistema abierto, donde cada universidad está llamada a cambiar en la medida en que integra las diferentes informaciones provenientes del medio externo e interno, en forma participativa).

Por su parte, la Universidad de la República (Udelar) comienza su historia asociada a la Planificación Estratégica, desde el año 2000, con la creación de su primer Plan Estratégico (Plan Estratégico de la Universidad de la República [PLEDUR]). Este cambio en la metodología de gestión tuvo sus altos y bajos, con presentación de nuevos planes en los periodos 2005-2009, 2015-2019 y 2020-2024, y la ausencia el periodo 2011-2014.<sup>(2)</sup>

Siguiendo las directivas de la Universidad de la República, teniendo los ojos puestos también en procesos como la Evaluación Institucional (bajo pautas de la Universidad de la República) y la Acreditación de la Carrera (bajo pautas del Sistema de Acreditación Regional de Carreras Universitarias del Mercado Común del Sur), la Facultad de Enfermería asumió el desafío de mejorar su sistema de gestión, dejando de trabajar por tareas y comenzar a trabajar en base a la consecución de metas y objetivos; considerando en todo momento las características internas y el contexto que la rodea.

Recogiendo sentimientos manifestados en el primer Debate Nacional de Enfermería (en el año 2014), la Facultad de Enfermería capitalizó los intereses del colectivo de enfermería y la necesidad de mejorar sus prácticas, traduciendo en un proceso de elaboración colectiva de un futuro deseable y alcanzable, renovando sus grandes objetivos y estableciendo un camino metodológico para poder alcanzarlos.

El presente artículo muestra el camino recorrido (relato de experiencia), así como la descripción del impacto obtenido a través la aplicación de la Planificación Estratégica en la Facultad de Enfermería.<sup>(3)</sup>

## **Breve reseña de nuestro proceso de Planificación Estratégica y adelanto de resultados**

Nuestro país ha mantenido un desarrollo económico y social estable en los últimos años, en medio de situaciones de crisis regionales e internacionales. Esto trajo como consecuencia el mejoramiento de indicadores de crecimiento en diferentes sectores de la producción y mejoramiento de los servicios; específicamente, en el sector de la salud, donde se produjo un cambio de modelo de atención a la salud de la población, con nuevas exigencias para el desarrollo del proceso de formación de recursos humanos en Enfermería, la superación continua de profesionales, el desarrollo de la investigación y la elevación de la cultura de salud de la sociedad uruguaya. En este marco se hacía imperativo una intervención rápida y eficiente de la Facultad de Enfermería, por sus potencialidades para generar acciones capaces de contribuir a solucionar un conjunto de problemas en el sector de la salud y responder a las demandas sociales derivadas de las nuevas políticas y estrategias que se generaban a partir del desarrollo del país.<sup>(3)</sup>

Es así, que se diseñó una Estrategia que orientó las acciones necesarias para cumplir con la misión que le compete a la Facultad de Enfermería dentro de la sociedad uruguaya; se elaboró la Estrategia para el período 2015-2019, como elemento direccionador del rumbo futuro de la Facultad, acorde con las exigencias internas y del contexto; se fortaleció la cultura de planificación estratégica en la Facultad, para concientizar sobre su importancia en la gestión institucional; y se realizaron instancias para elevar el

nivel de conocimientos de los involucrados en el proceso de planificación estratégica, a través de acciones de capacitación.

Una vez alcanzado este producto, se establecieron planes operativos anuales, para facilitar el alcance de los objetivos.

Como sistemas de apoyo a la estrategia, se elaboró un Sistema de Planificación Estratégica de la Facultad de Enfermería (SISPFENF) y se creó la Unidad de Planificación, Evaluación Estratégica y Desarrollo Institucional.

En el correr de los cinco años se realizaron diversas acciones tendientes al alcance de los objetivos trazados en el Plan, procurando escenarios deseables y asequibles (Visión), cumpliendo con su principal objetivo institucional (Misión). Asimismo, se realizaron evaluaciones parciales cada seis meses y evaluaciones generales de forma anual, con fines de seguimiento y mejora continua, logrado un importante nivel de cumplimiento.

### **Proceso de construcción del Plan**

La elaboración del Plan Estratégico es vista como un proceso y se realizó por etapas. La primera fue preparatoria; se realizaron una serie de capacitaciones dirigidas a directivos, a docentes y al personal Técnico, Administrativo y de Servicio (TAS) de la Facultad, para profundizar en algunas temáticas relacionadas con los fundamentos teórico y metodológicos de la planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior, con un énfasis especial en la metodología que se pretendía aplicar en dicho proceso.

El equipo del decanato lideró las diferentes etapas del proceso, apoyándose en reuniones periódicas con el grupo de trabajo donde se generaron las propuestas iniciales a presentar en las actividades.

Se realizaron encuentros abiertos a la comunidad de la Facultad, con participación de funcionarios, estudiantes, egresados y docentes, para el establecimiento de “la Facultad que queremos”. La elaboración fue organizada mediante la realización de diversos talleres que incluyeron un conjunto de actividades con diferentes procedimientos que estimularon la participación de los distintos grupos de interés y la búsqueda de consenso sobre los diferentes temas tratados acerca de la Enfermería y la Institución, a través de círculos dialécticos. Como resultado de este proceso, se logró la construcción del primer Plan Estratégico, con características de construcción colectiva; elaborando una nueva Visión de futuro y una renovada declaración de Misión, Identidad y Valores Institucionales.

Luego se realizó un exhaustivo análisis interno y externo. La principal herramienta utilizada para el análisis estratégico fue la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) propuesta por Heinz Wehrich <sup>(4)</sup>, con actores institucionales clave; previo análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) propuesto por Liam Fahey y V. K. Narayanan <sup>(5)</sup>, a cargo de los directivos de la institución.

De este análisis surgieron los lineamientos para enfrentar las variables de impacto y exigencias internas y contextuales; se establecieron cuatro

áreas de resultados clave y se proyectaron seis sistemas de apoyo a la estrategia; concluyendo la estructura del plan.

Para la socialización del proceso y sus resultados al interior de la Facultad y en la comunidad se llevaron adelante un conjunto de estrategias y acciones, tales como:

#### 1. Reuniones con:

- Autoridades Universitarias y específicas de la Facultad con especial convocatoria de los órdenes (Estudiantil, Docentes, Egresados) y los Funcionarios TAS.
- Departamentos y Unidades docentes, para socialización y articulación del desarrollo del Plan Estratégico.

1. Publicación de la Estrategia para difundirla entre los actores institucionales y autoridades de cogobierno que participan de las diferentes instancias.

2. Difusión en las redes sociales de la Facultad de Enfermería y la Universidad (Facebook).

Se dispuso un espacio en un medio de prensa para difundir la elaboración de la Estrategia.

### **Proceso de Implementación**

El Plan Estratégico estableció un camino a recorrer, con objetivos claros y asignación de responsabilidades a distintos actores institucionales. Esta etapa fue la que presentó mayores dificultades, debido a deficiencias en la comunicación (para que el plan llegara a todos los niveles) y aceptación del nuevo modelo de gestión (por parte de los directivos académicos) que pueden identificarse como resistencias al cambio.

Para propiciar la ejecución del plan, se elaboraron Planes Operativos Anuales, trabajando en

coordinación con la Comisión de Acreditación de la Facultad y los coordinadores del Plan de Resultados.

Con el pasar de los periodos parciales de ejecución, se logró observar un cambio en las propuestas de trabajo y en informes de los catedráticos, en los cuales se refería cada vez más al Plan Estratégico, logrando un progresivo alineamiento. Lentamente fue ocurriendo un cambio en la cultura de trabajo, abandonando la planificación por tareas, para extenderse a una planificación por objetivos.

Otra dificultad observada fue la capacidad de mejora de los espacios físicos para la educación y el trabajo, ya que se comenzaron mecanismos de mejora (construcción de un nuevo edificio), pero sufrieron retrasos debido a cambios en las asignaciones presupuestales del Gobierno Estatal hacia la Universidad y desde la Universidad hacia el proyecto de la Facultad.

Por otra parte, un gran porcentaje de los objetivos propuestos recayeron sobre los coordinadores de área del Plan de Resultados y sobre actores del decanato, quienes asumieron con gran responsabilidad el logro de los mismos.

Una de las tácticas para favorecer el éxito del Plan, fue encausar otros programas, proyectos y actividades en la estructura y objetivos de la nueva propuesta, de modo que se optimizaran y potenciaran los esfuerzos del colectivo.

### **Proceso de Seguimiento y Evaluación**

Desde su elaboración, este plan previó (en su estructura) la evaluación y elaboró e implementó un Sistema de Planificación de la Facultad de Enfermería (SISPFENF), el cual detalla la manera de evaluar, con evaluaciones parciales y evaluaciones finales.



Las evaluaciones parciales se realizaron monitoreando el cumplimiento de los Planes Operativos Anuales, tarea ejecutada por los Coordinadores de Área y el Coordinador General del Plan de Resultados. Como principal insumo, se utilizaron los informes anuales de Departamentos y Unidades Académicas.

Para realizar la evaluación final del Plan Estratégico, se planificaron una serie de actividades y se utilizaron diversas fuentes de información, que dieran cuenta del nivel de logro de los objetivos; el diseño de la evaluación se realizó en el equipo de Planificación y fue puesto a conocimiento y consideración del Consejo de Facultad, responsable final del Plan Estratégico.

Asimismo, se contó con la asesoría del Prof. Dr. José Luis Almuíñas (Universidad de la Habana, Cuba), quien participó de las instancias preparatorias de la evaluación.

En este sentido, se realizó como primer paso, la evaluación de los planes operativos anuales, en conjunto con la coordinación del referente de Acreditación (por ser un producto compartido).

Como segunda etapa, se realizó la evaluación de cada área de resultados clave, a través de utilización de informaciones recogidas en:

» los informes de actividades de los Departamentos y Unidades Académicas disponibles en la Unidad de Planificación (junio de 2019);

» entrevistas realizadas por personal de la Unidad de Investigación entre los meses de mayo y junio de 2019, a representantes de los Departamentos y Unidades Académicas (permitieron completar los informes y sistematizar información crítica respecto del tema que fueron considerados en una grilla de tipo FODA);

» exposiciones e intercambios con grupos de trabajo y comisiones

» informes enviados a las comisiones centrales

» datos de los sectores administrativos.

Como tercer paso, se evaluó la Misión y la Visión de la Facultad, a través de una encuesta autoadministrada, distribuida a través del destinatario de correo electrónico "Todos Fenf" (lista compuesta por un importante número de correos electrónicos de actores institucionales docentes, egresados, estudiantes y funcionarios técnicos, administrativos y de servicio).

### *Evaluación del Plan*

El PE se estructuró en un horizonte de cinco años; se dividió en 4 "Áreas de Resultados Clave", con sus correspondientes objetivos estratégicos y 54 metas. Asimismo, la Facultad ajustó su estrategia de acuerdo a sus necesidades, a través de la elaboración Planes Operativos Anuales, ajustables de acuerdo con los logros y las condicionantes externas. Esta estrategia propició y fomentó un cambio de cultura de gestión, dejando progresivamente la gestión por actividades y pasando a la gestión por objetivos.

Para esto se diseñó e implementó con calidad un sistema de planificación, seguimiento y control de los objetivos y metas anuales. Dicho sistema aún requiere de algunos ajustes para la adopción general del mismo por parte de todos los actores institucionales, de manera que su uso sea más fluido y facilite cada etapa de planificación y control. Asimismo, se crearon sistemas de apoyo a la estrategia (SISPFENF, Unidad de Planificación Estratégica, Evaluación y Desarrollo Institucional), para propiciar el éxito del Plan, lo cual resultó beneficioso.

## Conclusiones

Algunos dispositivos de apoyo propuestos no se lograron implementar, lo que sugiere la necesidad de continuar los procesos de cambio.

Como forma de hacer participativa cada instancia del proceso de planificación estratégica, se contó con la participación de los distintos actores en el momento de la planificación, se capacitó a los directivos, personal docente y personal técnico, administrativo y de servicio, en temas de interés vinculados con la gestión institucional y los procesos administrativos. Se realizaron diversas actividades de formación acerca de la Planificación Estratégica y de cómo actuar en cada sector; se contó con participación de expertos internacionales y nacionales. La participación en las actividades fue buena y la avidez por temas vinculados a la Planificación Estratégica fue creciente; aunque esto no siempre se tradujo en la elaboración de planes operativos anuales por sectores.

Se cumplió satisfactoriamente con el 80 % de los objetivos trazados, mientras que 11 % se cumplieron parcialmente; el 9 % no fueron alcanzados.

Esto denota un gran nivel de éxito del plan de resultados, con su consecuente aporte positivo para el cumplimiento del principal objetivo (Misión) y alcance de los escenarios buscados en el periodo (Visión); tal como se verifica en la encuesta on line realizada, en la que se valora positivamente el alcance de la Misión y la Visión.

La Planificación Estratégica se ha convertido en una importante herramienta de gestión para la Facultad de Enfermería, donde se produjo un cambio en la forma de pensar y hacer gestión. La metodología elegida se adaptó perfectamente a las características institucionales, ya que ambas promueven la participación y la cooperación de todos los actores para el alcance de los objetivos institucionales.

La elaboración del Plan supuso un proceso de creación colectiva que benefició la aceptación de la metodología y dio paso a la adopción progresiva de responsabilidades para el logro de los objetivos propuestos.

Las mayores dificultades del proceso se dieron en la etapa de Implementación del Plan, principalmente por ineficiencias comunicacionales, cambio en las formas de planificación y resistencias al cambio. Con el correr del tiempo estas dificultades fueron disminuyendo, logrando un cambio en la cultura institucional.

Respecto del Plan, de acuerdo con las informaciones recabadas en cada etapa del proceso de evaluación, se puede decir que el gran objetivo (Misión) se ha cumplido, los escenarios deseables buscados (Visión) se han logrado y los objetivos estratégicos fueron alcanzados (en su mayoría). El éxito alcanzado se debe en gran medida a la metodología aplicada, de planificación, evaluación y replanificación constante, y sobretodo, por la participación activa y el compromiso asumido por cada integrante de la Facultad (Estudiantes, Docentes, Egresados y Funcionarios TAS).



## Referencias

De acuerdo con cada etapa del proceso de Planificación Estratégica, sumado a los resultados del Plan, se puede concluir que el impacto de la primer experiencia de la Facultad de Enfermería fue positiva, lo que deja abierta la puerta para el desarrollo de nuevas experiencias.

Queda abierta la posibilidad de profundización acerca de la evaluación de la Planificación Estratégica a través de metodologías cualitativas que favorezcan la participación de los diferentes grupos de interés, como actores fundamentales del éxito de cualquier política institucional.

1. Almuiñas J; Galarza J. El proceso de Planificación Estratégica en las Universidades: Desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. Santa Catarina: Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, vol. 5, núm. 2, agosto-, 2012, pp. 72-97.
2. UDELAR . Plan Estratégico de la Universidad de la República. Montevideo: Universidad de la República. 2000. Disponible en: <https://udelar.edu.uy/portal/institucional/pledur/>
3. Pérez M; Gonzalez M. Plan Estratégico de Facultad de Enfermería 2015-2019. Montevideo: Facultad de Enfermería – Universidad de la República. 2015. Disponible en: <https://www.fenf.edu.uy/index.php/inicio/institucional/plan-estrategico/pe-2015-2019/>
4. Wehrich; Heinz. The TOWS Matrix a Tool for Situational Analysis. Londres: Long Range Planning, Vol. 15, No. 2, 1982, pp. 54-66. doi:10.1016/0024-6301(82)90120-0
5. Fahey L; Narayanan V. Macroenvironmental Analysis for Strategic Management. St Paul, MN: West Publishing. 1986.

**Recibido: 20211007**

**Aceptado: 20220116**