

BASES Y FUNCIONES ESTRATÉGICAS EN EL DESARROLLO DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN CHILE: UN ESTUDIO DE CASO

Karime Chahuán Jiménez *
kchahuanj@gmail.com
karime.chahuan@uv.cl
(UV)

Recibido: 27/07/2010
Aprobado: 18/09/2010

RESUMEN

El presente artículo tiene como propósito explicar el comportamiento de las Bases y Funciones de los Procesos Estratégicos en el desarrollo de la Universidad de Valparaíso, Chile. La investigación se realizó a través de etapas metodológicas en las que se incluyeron la validación de las dimensiones teóricas, el análisis de los antecedentes documentales, el análisis derivado de la categorización de las entrevistas y resultado del análisis de discrepancias de acuerdo con el Modelo de Malcolm Provus. De esto se deriva que la Universidad de Valparaíso reconoce las bases y funciones como fundamento de los Procesos Estratégicos no obstante, de acuerdo a las distintas fuentes de datos, existe diferencia en las opiniones y el conocimiento de dichos procesos, ya que la Universidad está en el inicio de un proceso de Planificación Estratégica, situación que es ratificada de acuerdo con la aplicación del modelo de análisis de discrepancias.

Palabras clave: universidad pública; estrategia de desarrollo; plan de desarrollo.

* **Karime Chahuán Jiménez.** Magister en Gestión de Organizaciones mención Finanzas, Dra. en Política y Gestión Educativa, Universidad de Valparaíso (UV).

BASES AND FUNCTIONS IN STRATEGIC DEVELOPMENT OF AN INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION IN CHILE: A CASE STUDY

ABSTRACT

This paper aims to explain the behavior of the Bases and Functions of Strategic Processes in the development of the Universidad de Valparaíso, Chile. The research was conducted through several methodological steps that were included in the validation of the theoretical dimensions, the analysis of the documentary record, the categorization derived from analysis of the interviews and, the analysis result of discrepancies in accordance with the Malcolm Provus Model. It follows that Universidad de Valparaíso recognizes the foundations and functions as the foundation of the Strategic Process; however, according to various sources of data, there is discrepancy of opinion and knowledge of these processes. Since the University is in the beginning of a Strategic Planning process, continues a situation that is ratified in accordance with the application of gap analysis model.

Keywords: public university; strategy development; plan development.

BASES E FUNÇÕES ESTRATÉGICAS NO DESENVOLVIMENTO DE UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO UNIVERSITÁRIA NO CHILE: UM ESTUDO DE CASO

RESUMO

O seguinte artigo tem como objetivo explicar o comportamento das bases e das funções dos processos estratégicos no desenvolvimento da Universidade de Valparaíso, no Chile. Esta pesquisa foi realizada seguindo várias etapas metodológicas, incluindo a aprovação das dimensões teóricas, a análise dos antecedentes documentais, a análise proveniente da categorização das entrevistas e o resultado da análise de diferenças de acordo com o Modelo de Malcolm Provus. Esses elementos levaram a Universidade de Valparaíso a considerar as bases e as funções como parte fundamental dos Processos Estratégicos. Porém, segundo as diferentes fontes de dados, existem diferenças nas opiniões e no conhecimento desses processos, já que a Universidade se encontra no

início de um processo de Planejamento Estratégico que será ratificado através da aplicação do modelo de análise das diferenças.

Palavras-chave: universidade pública; estratégia de desenvolvimento; plano de desenvolvimento.

FONDEMENTS ET FONCTIONS STRATÉGIQUES LIÉS AU DÉVELOPPENT D'UNE INSTITUTION UNIVERSITAIRE AU CHILI : UNE ÉTUDE DE CAS

RÉSUMÉ

Cet article vise à expliquer le comportement des fondements et des fonctions des processus stratégiques liés au développement de l'Université de Valparaíso au Chili. L'étude a été menée suivant plusieurs étapes méthodologiques : la validation de dimensions théoriques, l'analyse d'antécédents documentaires, l'analyse relative à la catégorisation d'interviews et le résultat de l'analyse de divergences d'après le Modèle de Malcolm Provus. La recherche montre que l'Université de Valparaíso reconnaît que les fondements et les fonctionnes sont essentiels aux processus stratégiques. Cependant, d'après les sources de données, il y a des différences en ce qui concerne l'opinion et la connaissance de ces processus, parce que l'Université est en train de commencer un processus de planification stratégique. Ceci a été ratifié à l'aide du modèle d'analyse de divergences.

Mots clés: université publique; stratégie de développement; plan de développement.

Introducción

La Universidad como institución comienza con la necesidad de asociarse para apoyar el desarrollo del conocimiento y etimológicamente tiene su origen en el latín universitas, que significa “el conjunto integral y completo de los seres particulares constituidos en una colectividad determinada” (Salvador, 2008, p. 132). De acuerdo con las tendencias de la Educación Superior en América Latina y El Caribe (Gazzola y Dridriksson, 2008):

Ya entrado el siglo XXI, la agenda de las universidades públicas empezó a cambiar de forma significativa. De la insistencia en los temas de atención a la demanda social, del crecimiento, de la descentralización o de la planeación se pasó, en el lapso de dos décadas, a la insistencia en temas como la evaluación y la acreditación, al uso y manejo de la contracción financiera y a los programas de recursos extraordinarios condicionados a la competitividad, al cobro de colegiaturas y al incremento de los recursos propios, a la mercantilización y a la intervención de los organismos financieros internacionales. (p. 33)

Pero las universidades requieren:

El desarrollo de una capacidad propia de producción y transferencia de conocimientos, o su potenciación local, subregional y regional debe ser el objetivo central de las nuevas formas de cooperación. Ello significa que los actores locales son los principales responsables del diseño y formulación de las propuestas, programas y proyectos de cambio y los actores principales del proceso de transformación. (Gazzola y Didriksson, 2008, p. 39)

De acuerdo con López (2007), los escenarios futuros de la Educación Superior y, en especial, de las universidades tienen relación con el desarrollo de temas de largo contexto, como la globalización, la sociedad del conocimiento, las redes de cooperación regionales, la educación permanente y, sobre todo, los desdoblamientos de la disputa respecto al significado de la Educación Superior como bien público o comercio rentable. Por lo tanto:

es imprescindible una correspondencia entre la creciente complejidad de las universidades y su entorno, por un lado, y la capacidad de sus sistemas de dirección por otro. A este desafío trata de dar respuesta el sistema de Dirección Estratégica de una universidad. Es imprescindible adoptar una actitud estratégica, que se define como la voluntad de adaptarse a los cambios del entorno. (Toledo y Montañana, 2005, p. 4)

Considerando que los Procesos Estratégicos de las organizaciones cumplen un rol fundamental para el logro de sus objetivos, la Universidad de Valparaíso debe ser capaz de permitir su adaptación rápida y de asimilar en poco tiempo nuevas ideas y transformarlas en beneficio para la organización y para sus fines, ya que de esta manera podrán sobrevivir en un entorno cambiante.

El presente artículo tiene como propósito explicar el comportamiento de las Bases y Funciones de los Procesos Estratégicos en el desarrollo de la Universidad de Valparaíso de Chile que en su origen tiene las características del modelo de Universidad Napoleónica y que hoy manifiesta las características de tipo Contemporánea.

La pregunta que guía la investigación es: ¿Cómo se configuran las bases y funciones de los Procesos Estratégicos de la Universidad de Valparaíso para el logro de sus objetivos? Por lo tanto el objetivo general es: explicar el comportamiento de las bases y funciones de los Procesos Estratégicos en el desarrollo de la Universidad de Valparaíso.

Marco teórico

El estudio de la estrategia empresarial se ha caracterizado por una diversidad de enfoques, pero destaca la influencia de la praxis en la dirección de empresas, la que se ha empeñado en proporcionar modelos de problemas y sistema de soluciones posibles y de explicaciones, para orientar los objetivos de la empresa, de acuerdo a Mussons (1997). De acuerdo con Zapata (2007), la estrategia nace como una aplicación a la guerra, y éste referencia a Sun Tzu (2004) -un general de origen chino-:

cuya obra, militar y literaria, data del año 500 antes de Cristo, aproximadamente. Escribe una serie de ensayos, de tinte conceptual y otros bajo una perspectiva evaluativa de batallas y guerras reales. Esos ensayos aparecen bajo el título

el “Arte de la guerra”. Desde entonces y durante ya casi 25 siglos ha estado influyendo en el pensamiento estratégico aplicado al mundo militar. (Zapata, 2007, pp. 85-86)

De acuerdo con Zapata (2007) “las consideraciones de Sun Tzu están permeadas (han sido influenciadas por) el carácter introspectivo, denso y profundo de la filosofía y el pensamiento oriental” (*Ibid*). También en esta misma línea se encuentra Kart Von Clausewitz, general prusiano, al que se le asocia introducir los fundamentos de la estrategia (*Ibid*):

Tuvo línea de mando en el ejército y en las épicas guerras contra Napoleón, cuya obra principal aparece bajo el título “De la Guerra”. Y allí expone su pensamiento estratégico, referido al plano de la guerra y del mundo militar. Y uno de sus acentos radica en la diferenciación, pero también en la articulación de la dupla estrategia- táctica. (Zapata, 2007, p. 86)

Las etapas que fundamentan el desarrollo de la estrategia (cuadro 1), muestran desde la introducción de la estrategia hasta la Dirección Estratégica como sistema de dirección, de acuerdo con Mussons (1997).

Cuadro 1
Desarrollo de la Visión de Estrategia

Conceptos básicos	Etapa de Introducción ¹ (500 años antes de Cristo a 1914)	Etapa Nacimiento (1914- 1965)	Etapa de Crecimiento (1965-1975)	Etapa de Madurez ¹ (1976-1980's).
Entorno	Guerrero	Estable	Reactivo adaptativo	Inestable Turbulento
Sistema de Dirección	Estrategia	Planificación y control integrado	Planificación estratégica	Dirección Estratégica

Conceptos básicos	Etapa de Introducción ¹ (500 años antes de Cristo a 1914)	Etapa Nacimiento (1914- 1965)	Etapa de Crecimiento (1965-1975)	Etapa de Madurez (1976-1980's).
Organización	Enfoque estructural	Enfoque estructural	Enfoque sistemático Convencional	Enfoque sistemático Moderno
Objetivos	Defensa	Individuales	Del sistema	De la Organización
Palabra Explicativa	Táctica	Política	Estrategia	Problema estratégico
Naturaleza del enfoque	Indefinido	Indefinido	Estático	Dinámico
Autores Principales	Sun Tzu Clausewitz	Anthony Chandler Steiner	Ackoff Andrews Ansoff	Andrews II Ansoff II Porter.

Fuente: elaboración propia basado en Mussons (1997, p. 54)

Los Procesos Estratégicos de formulación, implantación y evaluación tienen en sus bases las propiedades de estructura y rol (papel que la Institución de Educación Superior debe desempeñar) (Eden y Ackermann, 2002), ya que permiten la comprensión del papel de los sistemas y estructuras en juego y son el sustento del futuro estratégico de la organización, un aspecto fundamental en este ámbito. Es necesario que se cumplan las especificaciones de las bases con algunas características que permitan efectivamente incorporar, desarrollar y evaluar los procesos estratégicos al interior de la organización (cuadro 2).

Cuadro 2
Especificaciones de las Bases que conforman el Modelo para la integración de Procesos Estratégicos en organizaciones de Educación Superior

Bases de los Procesos Estratégicos	Especificaciones
Estructura	De acuerdo con Eden y Ackermann, (2002), el hecho de que los datos no estén disponibles gratuitamente a los gestores, y que la información es seleccionada por los sistemas y procedimientos establecidos por la organización en tiempos determinados sigue siendo la clave para la correcta, precisa, eficaz y pertinente interpretación de datos sobre la gestión. Por lo tanto, una estructura orgánica permite el desarrollo de procesos en función de los focos de atención, dependiendo de las aspiraciones estratégicas de la Organización.
Rol (Papel que debe cumplir)	El Papel que debe cumplir la organización es el foco sobre el cual debe apoyarse cada uno de los procesos estratégicos, ya que ellos deben propender a cumplir la meta que tiene la organización.

Eden y Ackermann (2002) indican que los Procesos Estratégicos deben poner atención en conjunto al entendimiento, reflexión y negociación de una nueva estrategia, razón por la cual es necesaria la interacción entre las aspiraciones estratégicas, las competencias distintivas, las demandas de los grupos de interés (alumnos, docentes, exalumnos, comunidad) y el ambiente. Estas interacciones tienen sus propias especificaciones (cuadro 3), y permiten fundamentar el porqué de la implementación de Procesos Estratégicos y su orientación. En consecuencia, los procesos a implementar en una organización requieren de sus bases y sus funciones para el logro de las metas propuestas.

Cuadro 3

Especificaciones de las funciones que conforman el Modelo para la integración de Procesos Estratégicos en organizaciones de Educación Superior

Funciones de los Procesos Estratégicos	Función
Aspiraciones estratégicas	Corresponden a las metas propuestas por la organización a futuro. Estratégicamente es su visión.
Competencias Distintivas	Identificación de las competencias de la organización, y cuáles de ellas corresponden a competencias que le permiten ser distinta a otra organización.
Demandas de los Stakeholders (Grupos de Interés).	De acuerdo a Eden y Ackermann (2002), los Grupos de Interés (alumnos, docentes, exalumnos y comunidad) son determinantes en un proceso estratégico, ya que tienen una alta movilidad en cuanto a organizaciones, si no se cumple con sus demandas es posible que acudan a otra organización.
Ambiente	Eden y Ackermann, (2002) referencian a Porter y Ansoff, indicando que ellos hacen hincapié en el posicionamiento de una organización en relación con su medio ambiente, con un estilo de gestión y un modelo que responda al entorno.

El logro de las metas y el desarrollo de las Instituciones de Educación Superior necesitan de una sólida y congruente visión y misión, las que al ser operacionalizadas a través de un conjunto de dimensiones y categorías relacionadas dan lugar a la creación de un plan estratégico de desarrollo que promueve la calidad en sus áreas funcionales. Por consiguiente, cada una de las dimensiones de los procesos estratégicos permite el cumplimiento, en las Instituciones de Educación superior, de sus “aspiraciones estratégicas” (Eden y Ackermann, 2002, p. 79).

Las bases y funciones de los procesos estratégicos representan el para qué de dichos procesos, en consecuencia, entregan una fundamentación práctica que debe ser considerada antes de iniciar los procesos mencionados.

Aplicación a una Universidad Pública Estatal de Chile: Universidad de Valparaíso

En organizaciones de Educación Superior, las bases y las funciones se deben priorizar antes del desarrollo de procesos estratégicos. A continuación se presentan los roles (el papel de debe desempeñar la Institución de Educación Pública Estatal), que se han publicado y responden a lo que debe lograr una Universidad con estas características:

- Garantizar el derecho a la educación, considerando el progreso y desarrollo de la sociedad para que pueda extenderse a la educación terciaria (Zolezzi y De Los Ríos, 2008, p. 398).
- Generar proyectos educativos incluyentes, evitando la discriminación política, social, étnica, filosófica o religiosa de sus miembros (Zolezzi y De los Ríos, 2008, p. 398).
- Ser un referente de calidad para las demás instituciones, haciendo que su conducta se constituya en el estándar que permita que el sistema en su conjunto se oriente hacia niveles progresivos de calidad y transparencia (Rodríguez, 2007).
- Contribuir al Desarrollo de Regiones (Rodríguez, 2007).
- Generar Investigación y Desarrollo (Rodríguez, 2007).
- Fortalecer las Políticas Públicas en Educación terciaria (Rodríguez, 2007).
- Fortalecer la capacidad instalada de estas instituciones para fomentar proyectos de interés nacional o regional (Zolezzi y De los Ríos, 2008, p. 399).

Las Universidades Públicas Estatales en Chile destacan por tener una estructura similar pero con diferencias en su funcionamiento dependiendo de su complejidad y tamaño. El

punto de atención en la estructura organizacional va a estar de acuerdo con el rol ya mencionado, para este caso en particular “Universidad de Valparaíso”, los puntos de referencia están en las áreas académicas (operacional en una organización) y de vinculación con el medio por la movilidad social que otorga en especial a la región (localidad territorial chilena), si se referencia Mintzberg y Quinn (1997) y la presentación de la estructura de las organizaciones y asumiendo a la Universidad como una organización profesional, cuya estructura va:

a tener que depender de profesionales capacitados, -gente altamente especializada, pero con un control considerable sobre su trabajo, las Universidades- para desempeñar sus tareas operativas, ceden en gran parte su poder legítimo, por lo que la estructura es horizontal y altamente descentralizada, el poder desciende sobre muchas decisiones, tanto operativas como estratégicas, hacia los niveles jerárquicos de los profesionales del núcleo de operaciones. (1997, p. 388)

Las estructuras organizacionales de las Universidades Públicas Estatales están focalizadas en organizaciones profesionales, pero el hecho de ser Pública Estatal, las obliga a incorporar una serie de estamentos y comités a través de sus estatutos administrativos, tales como: Junta Directivas, Consejos Académicos, Consejos de Facultades, Contralorías Internas y Fiscalía, de acuerdo a Decreto con Fuerza de Ley N° 147 de 1981 de Universidad de Valparaíso (2010) y Universidad de Valparaíso (1983). Adicionando a la estructura organizacional, el rol que deben cumplir este tipo de Instituciones requiere de unidades que desarrollen labores específicas, y la primera debe ser la operacional (Académico Pre y Postgrado e Investigación), la segunda es la que se asocia con los recursos disponibles con que se presta el servicio (Docentes) y una tercera es la que permita incorporar procesos de calidad en los servicios entregados. En conjunto

a las ya mencionadas unidades de apoyo, que colaboran con las anteriores para que cumplan con su función a cabalidad. El apoyo se relaciona con la función financiera, de planificación y de desarrollo.

Focalizando en el rol que debe cumplir una Universidad Pública Estatal y su estructura organizacional, la que se centra en un aspecto académico, investigativo y en la vinculación con el medio y la entrega de un servicio de calidad que logra la movilidad social, las funciones que deben desarrollar los procesos estratégicos deben estar acordes con los parámetros anteriormente descritos.

Metodología o procedimientos

El diseño de la investigación estuvo suscrito a un estudio de caso, basado en un sistema integrado según lo planteado por Stake (1998) y su atención se ha focalizado en la complejidad y en la contextualidad, ya que de acuerdo con el desarrollo histórico y a los antecedentes de contexto la Universidad es una organización compleja y debe ajustarse a su entorno.

En esta investigación se han considerado como técnicas de recogida y análisis de datos, la revisión documental, la revisión de declaraciones públicas y el análisis de las entrevistas en función de la categorización de ellas. El diseño de la investigación se estructuró a través de procesos, que son los que se presentan a continuación.

Procesos de la investigación

Proceso 1. Recopilación de información y sistematización de la información

La recopilación y sistematización de información se basó en la búsqueda asociada a los Procesos Estratégicos. Ésta

se enfocó a los distintos autores que presentan y analizan la estrategia en las organizaciones, la que se ordenó en función del siguiente criterio: Descripción de los Procesos Estratégicos y este a su vez se subcategorizó en dos puntos focales: el primero, los fundamentos de los Procesos Estratégicos y el segundo punto corresponde a las dimensiones asociadas a dichos procesos y que permiten su desarrollo.

Proceso 2. Sujeto de investigación

El sujeto de estudio es la Universidad de Valparaíso de Chile, la que ha sido considerada como un estudio de caso único, asociado al problema de investigación. Dicha universidad es una de las instituciones derivadas de la Universidad de Chile y se caracteriza porque en la actualidad tiene una matrícula de aproximadamente 15 mil estudiantes y un cuerpo docente compuesto de alrededor de 900 académicos que desarrollan sus actividades a través de 44 carreras, 39 magísteres, 2 doctorados y 44 diplomados, y a través de escuelas e institutos que son las unidades académicas que imparten docencia de pre y postgrado, realizan investigación científica y tecnológica, y creación artística; desarrollan extensión en determinadas disciplinas y áreas del conocimiento, agrupados en nueve Facultades. En los últimos años del siglo XX, la Universidad se desarrolló geográfica y académicamente hacia la creación de nuevos programas y remodelaciones en infraestructuras.

En el año de 2004, la universidad se sometió en forma voluntaria al proceso de acreditación institucional. La Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado entregó la acreditación por un período de cuatro años. Y en el año 2009 obtuvo una reacreditación por 3 años desde octubre del año 2009 al 21 de octubre del año 2012.

Proceso 3. Validación de las categorías de las bases y funciones de los procesos estratégicos

La validación del Modelo de Integración de Procesos Estratégicos en organizaciones de Educación Superior se realizó a través de un panel de expertos.

Proceso 4. Recopilación y análisis de información documental

Se recopiló la información asociada al caso y en especial a sus Procesos Estratégicos considerando la teoría que la sustenta, en este caso se consideró el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2010-2014. Los documentos fueron analizados en sobre las bases y funciones de los procesos estratégicos validados en el proceso 3.

Proceso 5. Recopilación y Análisis de declaraciones públicas entregadas por directivos de la Universidad de Valparaíso, Chile

Se recopilaron las declaraciones públicas que hayan realizado los directivos de la Universidad Pública, de modo de obtener información relevante presentada por los directivos en distintos momentos, en conjunto con documentos públicos presentados en este caso el Informe de Autoevaluación para la Acreditación Institucional y el Acuerdo de Acreditación Institucional.

Las declaraciones fueron analizadas de acuerdo a las bases y funciones validadas en el proceso 3, el análisis se realizó a través de las conclusiones obtenidas en función de la validación presentada.

Proceso 6. Entrevistas

Los entrevistados todos conocen los Proceso Estratégicos que se desarrollan en la Universidad:

- Rector.
- Director de Planificación y Desarrollo.

- Director de División Académica.
- Director de Administración y Finanzas.
- Director de Calidad.
- Contralor.
- Coordinador de Planificación y Desarrollo.
- Consejera Académica.
- 2 Decanos.
- 6 Directores de Escuela.

Las entrevistas se basaron en temas asociados a los Procesos Estratégicos, el entrevistador tuvo la libertad de incorporar temas asociados a la profundización de los mismos. Se plantean como temas de entrevista, la incorporación de los procesos y dimensiones claves para el desarrollo estratégico asociada con los escenarios futuros de la educación superior y que permitan a la universidad lograr sus objetivos propuestos. Los rasgos principales de las entrevistas que se realizaron están asociados a que éstas fueron abiertas y flexibles.

Proceso 7. Análisis de discrepancias

Las bases y funciones identificadas para los Procesos Estratégicos se analizaron de acuerdo con el Método de Análisis de Discrepancias de Malcolm Provus, que permitió conocer su comportamiento. En este caso se extrapolaron los criterios que plantea Provus para un programa, los que se mencionan a continuación:

- Definición de estándares, los que para las bases y funciones de los procesos estratégicos, estarán dados por su descripción.
- Determinar si existen discrepancias entre algunos aspectos de la utilización de las bases y funciones y los estándares.

- Análisis de las discrepancias de la información obtenida a través de la revisión documental y las entrevistas en las bases y funciones de los procesos estratégicos.
- Conclusiones por procesos y dimensiones del análisis de discrepancias.

La triangulación de los datos se hizo con la información obtenida en la revisión documental, las declaraciones entregadas por los directivos de la Universidad Pública y las conclusiones de las categorías de las entrevistas realizadas a los diferentes informantes clave, es decir, a través del análisis de Malcolm Provus realizado.

Proceso 8. Criterios de calidad

El desarrollo metodológico para la entrevista incorpora los siguientes criterios de calidad: credibilidad, confirmación, y transferencia. La credibilidad está presente en cada una de las técnicas de recolección de datos, en el caso de las entrevistas en profundidad estuvo dada por la revisión de parte del entrevistado y la aprobación de la entrevista final.

La confirmabilidad se presentará al incorporar a los distintos actores que forman parte de la investigación en este caso se consideran a Rector, Director de Planificación y Desarrollo, Director de División Académica, Director de Administración y Finanzas, Director de Calidad, Contralor, Coordinador de Planificación y Desarrollo, Consejera Académica, 2 Decanos y 6 Directores de Escuela, adicionalmente se cuenta con las grabaciones de las entrevistas. La Transferibilidad estará dada al describir el contexto en particular en conjunto con las características de los sujetos de investigación.

Proceso 9. Discusión de resultados

La discusión de resultados se llevó a cabo comparando los resultados obtenidos del análisis de triangulación desarrollada

con la teoría que sustenta el problema de investigación, en este caso el desarrollo histórico y contextual de las Universidades y los fundamentos de las bases y funciones de los Procesos Estratégicos.

Proceso 10. Conclusiones

En esta etapa se plantean las conclusiones finales de la investigación considerando las etapas ya desarrolladas, las que se asocian a la obtención de información, análisis y discusión de resultados en referencia a las bases y funciones de los Procesos Estratégicos de una Universidad Pública en Chile.

Resultados, análisis e interpretación

Las conclusiones se presentarán en función de la captura de datos. Las primeras conclusiones están asociadas a las obtenidas a partir del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2010-2014 de la Universidad de Valparaíso. La segunda parte de las conclusiones están asociadas a lo obtenido a partir de las declaraciones públicas de los Directivos de la Universidad, el Informe de Autoevaluación Institucional para la Acreditación, el Acuerdo de Acreditación Institucional de la CNA N°70, y finalmente las conclusiones asociadas a las entrevistas tomadas a personas que tienen conocimiento de los procesos estratégicos.

Conclusiones por Categoría derivadas del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2010-2014

Las conclusiones que son presentadas a continuación se obtuvieron a través de la revisión del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2010-2014, y su categorización para cada una de las dimensiones presentadas para las bases y funciones de los Procesos Estratégicos.

Cuadro 4
Conclusiones de las Bases y funciones de Procesos Estratégicos en organizaciones de Educación Superior obtenidas del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2010-2014

Proceso	Dimensión	Conclusión del Plan de Desarrollo estratégico Institucional 2010-2014
Bases	Estructura	El plan de desarrollo indica que se debe definir una estructura organizacional adecuada a la estrategia de la Universidad, que permita una gestión eficaz y eficiente.
	Rol	El Plan de Desarrollo ha considerado aspectos necesarios en el desarrollo de una Universidad Pública Estatal, junto con los desafíos y necesidades de su modernización, los que son presentados como referentes, específicamente en los principios rectores y ejes de la política de Educación Superior.
Funciones de los Procesos Estratégicos	Aspiraciones Estratégicas	Se ha planteado la misión y visión de la Universidad, y a través de la propuesta de trabajo hacia las unidades académicas (Facultades) éstas han desarrollado misión y visión alineándose a las aspiraciones estratégicas de la Universidad, en sus cinco ejes estratégicos, Gestión Institucional, Docencia de Pregrado, Docencia de Postgrado, Investigación y Vinculación con el medio.
	Competencias Distintivas	La propuesta de plan de la Universidad presenta el análisis de las capacidades que la organización posee para el cumplimiento de su misión, identificando las áreas de gestión clave para el cumplimiento de la estrategia, se considera particularmente relevante el conocimiento que se posea de la propia institución, relacionado a las características de su quehacer administrativo y académico.
	Demandas de los Grupos de interés	La Estructura del Proceso de Plan de Desarrollo Estratégico Institucional, correspondió al desarrollo de la “Filosofía de la Organización”, entendiéndose por ésta la forma como la institución proyecta su Visión y Misión, hacia sus grupos de interés, definiendo su desarrollo en el marco de los Lineamientos Estratégicos Institucionales, es decir a través de la “Gestión Institucional, la Docencia de Pregrado, la Docencia de Postgrado, la investigación y la Vinculación con el medio.
	Ambiente	Se incorporó antecedentes de Contexto de la Educación Superior, y se presentó la comparación de la Universidad con el sistema Universitario. Se desarrolló el análisis de factores externos que afectan el cumplimiento de la misión institucional.

Las conclusiones se obtuvieron a través de la revisión del Informe de Autoevaluación para la Acreditación Institucional, Acuerdo de Acreditación N° 70 de la CNA y Declaraciones Públicas de los Directivos de la Universidad bajo estudio, y su categorización para cada una de las dimensiones presentadas de las bases y funciones de los Procesos Estratégicos en organizaciones de Educación Superior.

Cuadro 5

Conclusiones de las Bases y funciones del Modelo para la integración de Procesos Estratégicos en organizaciones de Educación Superior obtenido de la Información Documental

Proceso	Dimensión	Conclusión de la Revisión Documental
Bases	Estructura	<p>La Universidad ha iniciado, con amplia participación de académicos, estudiantes y funcionarios, la discusión de un nuevo estatuto para la institución, del que se espera la configuración de una estructura más adecuada para abordar los requerimientos del presente, la reformulación y fortalecimiento de los órganos colegiados de la institución y la apertura de mayores canales de participación para toda la comunidad universitaria.</p> <p>La estructura orgánica y de gobierno de la Universidad de Valparaíso fue fijada por su Estatuto, aprobado por medio del Decreto con Fuerza de Ley N° 147 de 1981 y publicado el 2 abril de 1982, así como por su Reglamento Orgánico, aprobado, por su parte, por el Decreto Universitario N° 480, de 26 de octubre de 1983.</p> <p>En la estructura de la Universidad de Valparaíso es posible distinguir tres niveles diferentes: el nivel central, el de las facultades y el de las escuelas e institutos.</p> <p>De acuerdo al Acuerdo de Acreditación Institucional N° 70 de la CNA, se indica que la estructura Organizacional</p>
	Rol	<p>El artículo 1° de los estatutos de la Universidad de Valparaíso, que aún se encuentra vigente, dispone que “realizará las funciones de docencia, investigación y extensión, propias de la tarea universitaria” y que “en el cumplimiento de sus funciones, debe atender adecuadamente los intereses y necesidades del país, y preferentemente los de la V Región, al más alto nivel de excelencia”, configurándose, así, como una universidad tradicional, estatal, regional y derivada.</p>

Proceso	Dimensión	Conclusión de la Revisión Documental
Funciones de los Procesos Estratégicos	Aspiraciones Estratégicas	<p>El informe de autoevaluación indica que se ha formulado la misión y la visión de la Universidad, y a partir de ellos se identificaron los alcances de las bases estratégicas planteadas, en relación a los ámbitos centrales del quehacer institucional y que constituyen sus “Lineamientos Estratégicos” entendiéndose por ellos, las actividades de Gestión Institucional, Pregrado, Postgrado, Investigación y Vinculación con el Medio y su relación con sus grupos de interés: Alumnos, Docentes, Funcionarios, el Estado y la Comunidad tanto nacional como internacional.</p> <p>De acuerdo al Acuerdo de Acreditación Institucional N° 70, de la CNA se indica que los propósitos y objetivos están definidos pero algunos están en proceso de actualización, en conjunto con la visión y misión.</p>
	Competencias Distintivas	Esta dimensión no fue incorporada en los documentos analizados: Informe para la autoevaluación Institucional 2009, Acuerdo de Acreditación N° 70 CNA y Declaración Públicas de los Directivos de la Universidad bajo estudio..
	Demandas de los Grupos de interés	Esta dimensión no fue incorporada en los documentos analizados: Informe para la autoevaluación Institucional 2009, Acuerdo de Acreditación N° 70 CNA y Declaración Públicas de los Directivos de la Universidad bajo estudio.
	Ambiente	Esta dimensión no fue incorporada en los documentos analizados: Informe para la autoevaluación Institucional 2009, Acuerdo de Acreditación Institucional N° 70 CNA y Declaración Públicas de los Directivos de la Universidad bajo estudio.

Conclusiones por categoría derivadas de las entrevistas realizadas

Las conclusiones que son presentadas a continuación se obtuvieron a través de de 16 entrevistas realizadas a personas que están actualmente involucradas en los Procesos Estratégicos, y su posterior categorización.

Cuadro 6
Conclusiones a las Bases y funciones de los Procesos Estratégicos en organizaciones de Educación Superior obtenido de la Entrevista

Proceso	Dimensión	Conclusión de la entrevista
Bases	Estructura	<p>La Universidad de Valparaíso, como universidad pública estatal, debe cumplir con un régimen jurídico administrativo, al ser una corporación de derecho público, lo que le impone acatar ciertos procesos y controles los que están incorporados en su estructura organizacional, como es el caso de la existencia de fiscalía, contraloría interna, y la junta directiva.</p> <p>La Universidad, de acuerdo con los entrevistados, tiene una estructura compleja con cinco lineamientos estratégicos que tienen que ver con sus áreas funcionales: gestión, pregrado, postgrado, investigación y vinculación con el medio, lo que está de acuerdo con el plan estratégico. Para el caso de estas áreas funcionales de pregrado, postgrado e investigación por su inminente relación están agrupadas en la División Académica.</p> <p>En el caso de las Unidades académicas de pre y postgrado existen cargos y estructuras bajo lineamientos generales que permiten el desarrollo de la unidad bajo estructuras jerárquicas similares.</p>
	Rol	<p>La Universidad de Valparaíso, como universidad pública estatal, debe cumplir con un régimen jurídico administrativo, al ser una corporación de derecho público, lo que le impone acatar ciertos procesos y controles los que están incorporados en su estructura organizacional, como es el caso de la existencia de fiscalía, contraloría interna, y la junta directiva.</p> <p>La Universidad, de acuerdo con los entrevistados, tiene una estructura compleja con cinco lineamientos estratégicos que tienen que ver con sus áreas funcionales: gestión, pregrado, postgrado, investigación y vinculación con el medio, lo que está de acuerdo con el plan estratégico. Para el caso de estas áreas funcionales de pregrado, postgrado e investigación por su inminente relación están agrupadas en la División Académica.</p> <p>En el caso de las Unidades académicas de pre y postgrado existen cargos y estructuras bajo lineamientos generales que permiten el desarrollo de la unidad bajo estructuras jerárquicas similares.</p>

Proceso	Dimensión	Conclusión de la entrevista
Funciones de los Procesos Estratégicos	Aspiraciones Estratégicas	A través de las entrevistas se indica que se planteó a través de reuniones los fundamentos estratégicos de la Universidad tales como Misión y Visión, y luego los lineamientos estratégicos derivadas de ello. Pero en otras entrevistas no se tiene claro el rumbo, se indica que la dirección tiene la tendencia a responder a los problemas del día a día más que apuntar al logro de la Visión de la Universidad.
	Competencias Distintivas	La creación de competencias en la Universidad, de acuerdo a las entrevista, radica en la historia de la Universidad y en su fuerte desarrollo de la Investigación y de la extensión en la localidad en la que desarrolla sus actividades.
	Demandas de los Grupos de interés	Uno de los roles que cumple una Universidad pública estatal, es un rol social hacia la comunidad en la cual esta inserta, razón por la cual la exigencia de uno de los grupos de interés es la propia comunidad social, y la responsabilidad que tiene la Universidad frente a la entrega de programas de calidad. Además como grupos de interés, son considerados aquellos que forman parte de la comunidad universitaria, alumnos, exalumnos, funcionarios no académicos, funcionarios académicos, y la sociedad tanto laboral como social. En el área laboral se presentan los requerimientos exigidos a los programas para la entrega de competencias de egreso de los alumnos desde un punto cognoscitivo, y desde el punto de vista social, se da por las competencias tanto afectivas como éticas.
	Ambiente	Los entrevistados indican que como factores que podrían afectar la estrategia esta el hecho que pueden ingresar más universidades al sistema, lo que indica la necesidad de diferenciarse por la calidad de sus programas y el desarrollo de la investigación, pero que también puede verse afectada por factores externos uno de ellos es el sistema político imperante en el país y en especial este tipo de organizaciones. Por otra parte, también se menciona la capacidad de gestión como un factor predominante a la hora de establecer la estrategia, junto con los planes operativos de las unidades académicas. Para el caso de los procesos de acreditación, estos se consideran de vital importancia, ya que permiten la autorregulación de su gestión y la calidad en las áreas de desarrollo. Otros factores que inciden en la estrategia son los ejes estratégicos que plantea la propia Universidad y que son áreas de desarrollo asociadas también a los procesos de acreditación tales como: gestión institucional, docencia de pregrado, postgrado, investigación y vinculación con el medio.

El Análisis de Discrepancias de Malcolm Provus, se realizó comparando los estándares propuestos por para las bases y funciones de los Procesos Estratégicos en organizaciones de Educación Superior y la triangulación de las conclusiones obtenidas a través de la recogida de datos, para este caso entre la conclusiones de Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2010-2014, Informe de Autoevaluación para la Acreditación Institucional y Documentos Públicos, y las entrevistas.

Categoría	Estándar Propuesto por el Modelo para la integración de Procesos Estratégicos en organizaciones de Educación Superior	Conclusiones de la Triangulación de Información
Estructura	De acuerdo a Eden y Ackermann, (2002), el hecho de que los datos no estén disponibles gratuitamente a los gestores, y que la información es seleccionada por los sistemas y procedimientos establecidos por la organización en tiempos determinados sigue siendo la clave para la correcta, precisa, eficaz y pertinente interpretación de datos sobre la gestión. Por lo tanto, una estructura orgánica permite el desarrollo de procesos en función de los focos de atención, dependiendo de las aspiraciones estratégicas de la Organización.	Esta categoría ha sido considerada en las tres fuentes de información, de acuerdo al Plan de Desarrollo Estratégico se debe desarrollar una estructura organizacional adecuada, de acuerdo al Informe de Autoevaluación se menciona la estructura organizacional bajo los fundamentos de creación y regulación de la Universidad incluso en el Acuerdo de Acreditación Institucional se indica que esta estructura resulta poco funcional, y de acuerdo a las entrevistas la estructura se basa en los lineamientos estratégicos y se justifica su estructura por la reglamentación y régimen jurídico que debe seguir. Por lo tanto, la categoría es una categoría que esta siendo analizada para el desarrollo de la Universidad.
Rol	El Papel que debe cumplir la organización es el foco sobre el cual debe apoyarse cada uno de los procesos estratégicos, ya que ellos deben propender a cumplir la meta que tiene la organización.	De acuerdo con el Plan de Desarrollo se ha considerado como un aspecto necesario, de acuerdo al Informe de Autoevaluación Institucional, se indica el rol en función a los estatutos y de acuerdo a las entrevistas se entrega una serie de roles que puede asumir la Universidad dados principalmente por sus aspiraciones estratégicas. En este caso el Rol que debe asumir se indica de acuerdo a los Documentos y al Plan de Desarrollo se basa en la estructura orgánica de la Universidad, pero en el caso de las entrevistas se difiere en este tipo de información, ya que el Plan Estratégico no ha sido aún socializado.

Categoría	Estándar Propuesto por el Modelo para la integración de Procesos Estratégicos en organizaciones de Educación Superior	Conclusiones de la Triangulación de Información
Aspiraciones Estratégicas	Corresponden a las metas propuestas por la organización a futuro. Estratégicamente es su visión.	<p>El Plan de Desarrollo indica que se ha planteado la misión y visión, el informe de autoevaluación indica que se ha formulado la misión y visión, en el Acuerdo de Acreditación Institucional indica que estos están en proceso de actualización, de acuerdo a las entrevistas se indica que efectivamente a través de reuniones se plantearon los fundamentos estratégicos, pero en otras entrevistas no se tiene claro el rumbo de la Universidad.</p> <p>En este caso a través de las entrevistas se refleja que no todos conocen las aspiraciones y los lineamientos de esta, ya que aún no se ha desarrollado el proceso de socialización del Plan Estratégico.</p>
Competencias Distintivas	Identificación de las competencias de la organización, y cuáles de ellas corresponden a competencias que le permiten ser distinta a otra organización.	<p>El plan de desarrollo indica las capacidades de la organización para el cumplimiento de la misión, en el caso del informe de Autoevaluación este no ha sido considerado, y bajo las entrevistas se indica que las competencias distintivas están dadas por la tradición y la historia de la Universidad y el desarrollo que ha tenido en la investigación, docencia y extensión.</p> <p>Por lo tanto, las competencias distintivas están dadas por lo indicado en las entrevistas.</p>
Demandas de los Stakeholders (Grupos de Interés).	De acuerdo a Eden y Ackermann (2002), los Grupos de Interés (alumnos, docentes, exalumnos y comunidad) son determinantes en un proceso estratégico, ya que tienen una alta movilidad en cuanto a organizaciones, si no se cumple con sus demandas es posible que acudan a otra organización.	<p>El plan de desarrollo indica que la misión y la visión de la Universidad esta enfocada hacia los grupos de interés, El informe de Autoevaluación no indica específicamente su incorporación, y a través de las entrevistas se hace mención a la relación entre el rol social de la Universidad con los grupos de interés que la componen, considerándolos como la comunidad universitaria.</p> <p>Para esta categoría se ha considerado los grupos de interés en el plan de desarrollo y en las entrevistas, no así en el informe de autoevaluación Institucional.</p>

Categoría	Estándar Propuesto por el Modelo para la integración de Procesos Estratégicos en organizaciones de Educación Superior	Conclusiones de la Triangulación de Información
Ambiente	Eden y Ackermann, (2002) referencian a Porter y Ansoff, indicando que ellos hacen hincapié en el posicionamiento de una organización en relación con su medio ambiente, con un estilo de gestión y un modelo que responda al entorno.	En el Plan de Desarrollo se incorporaron antecedentes de contexto de la Educación Superior, en el informe de Autoevaluación Institucional no se hace referencia por razones en que el enfoque del informe es ver su autorregulación a nivel institucional y en el caso de las entrevistas, se indican los procesos que le exige el entorno a la universidad para desarrollar sus aspiraciones estratégicas. En el caso del ambiente este ha sido considerado en aspectos que inciden en su proceso de desarrollo, la información disponible está relacionada en los aspectos que señala como específicos la categoría.

Implicancias pedagógicas

Las políticas globales derivadas de instituciones de apoyo a la educación como la UNESCO, el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo han contribuido a esta tendencia homogeneizadora en las Universidades, lo que permite que las tendencias y los cambios en los sistemas de educación superior repercutan con fuerza en las Instituciones de Educación Superior a nivel global.

Para el desarrollo de las universidades son claves los Procesos Estratégicos y cómo estos se comportan permitiendo guiar a la organización en su formulación de políticas de desarrollo que permitan fortalecerla y estar acorde con las exigencias tanto internas como externas.

Además se debe considerar que las Universidades Públicas derivadas son corporaciones de estudios superiores creadas en febrero de 1981, sobre la base de las sedes regionales de la

Universidad de Chile existente a esa fecha. Actualmente están conformadas por los estamentos, académico, administrativo y estudiantil, quienes en forma integrada permiten que se lleve a cabo armónicamente la misión fundamental de las Universidades en los campos de la docencia, investigación y extensión. Las universidades estatales deben cumplir con una serie de exigencias lo que no permite una gran flexibilidad en el desarrollo de su estrategia, ya que:

a diferencia de las universidades privadas, que pueden operar en un contexto de gran flexibilidad, las universidades estatales están regidas por leyes del sector público que son supervisadas por la Contraloría General de la República. A su vez, como instituciones públicas, su accionar se ajusta a todas las exigencias legales y administrativas desarrolladas por el Estado, incluidas el uso de licitaciones y concursos públicos, ley de probidad, entre otras relevantes. (Zolezzi y De Los Ríos, 2008, p. 387)

En Chile las Universidades Públicas tienen sus orígenes en el modelo Napoleónico y hoy tratan de constituirse como una universidad contemporánea, han mantenido su aporte fiscal desde el año 1981, ajustándose a la legislación que rige su forma de financiamiento. Adicionalmente, dichas universidades tienen una mayor cantidad de restricciones, es por ello que los Procesos Estratégicos son considerados de vital importancia y más aún sus bases y funciones.

Conclusiones

Las bases y funciones de los procesos estratégicos pueden ser aplicados y permiten analizar cualquier organización de educación tanto pública como privada, pero esta investigación considera las bases y funciones de los Procesos Estratégicos de una Universidad Pública de Chile, analizando la Universidad de Valparaíso, en función de sus aspiraciones estratégicas,

competencias distintivas, demandas de los grupos de interés y ambiente, así como se su operacionalización al interior de ella.

Desde el punto de vista de las bases, se analizó y se presentó el rol y la estructura que debe desarrollar la Universidad de Valparaíso, en este caso el Rol es fundamental para la orientación de la estrategia, en conjunto con el planteamiento de la estructura. Con respecto a las funciones, las aspiraciones estratégicas guían la operacionalización de los procesos estratégicos, la identificación de las fortalezas y las competencias distintivas, así como el ambiente que afecta el desarrollo del planteamiento estratégico y los requerimientos asociados a las demandas de los grupos de interés, de modo que la Universidad debe considerar cada una de estas funciones y la alineación que éstas deben tener para que pueda lograr su estrategia de acuerdo con su rol y estructura.

La estructura organizacional, que es una de las bases para el desarrollo de los procesos estratégicos, está siendo analizada para el desarrollo de la Universidad, aunque la información obtenida de las entrevista no es la que se refleja en el Plan de Desarrollo Institucional; existen discrepancias entre las fuentes de información y eso se da porque de acuerdo con la información obtenida de las entrevistas, la Universidad está en proceso de Planificación, por lo tanto está en una etapa de socialización que aún no ha culminado

En el caso de las funciones, para las competencias distintivas no se está claro en qué radican, ya que no se mencionan específicamente, salvo en el caso de las entrevistas. Las aspiraciones estratégicas de acuerdo con las entrevistas reflejan que no son conocidas al interior de la universidad en forma igualitaria y alineada; las demandas de los grupos de interés fueron consideradas en el plan de desarrollo estratégico y en las entrevistas y el ambiente es una dimensión que ha sido considerada en todos sus aspectos. Consecuentemente, las categorías asociadas a las bases y funciones son reconocidas

en cuanto a su existencia porque en alguna de las tres fuentes de captura de datos fueron nombradas pero no existe aún una socialización de la información, debido a que la Universidad se encuentra en un proceso de Planificación Estratégica que no ha sido terminado, razón por la cual no están todos los involucrados informados a cabalidad del desarrollo estratégico de la Institución. Necesariamente para el desarrollo de Procesos Estratégicos exitosos se requiere del conocimiento, alineación y el desarrollo de sus bases y funciones.

La Universidad en estos momentos ha incorporado los procesos de socialización del Plan de Desarrollo a través de sus Facultades, lo que está permitiendo el alineamiento de sus bases y funciones de los Procesos Estratégicos.

Referencias

- Eden, C. y Ackermann, F. (2002). *The Journey of Strategic Management*. California: Sage Publications INC.
- Gazzola, A. y Didriksson, A. (2008). Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Caracas: IESALC/UNESCO.
- López, F. (2007). Escenarios mundiales y regionales de la educación superior. *Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*. 12(3), 255-260. Disponible: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772007000300002&lng=e&nrm=iso&tlng=e [Consulta: 2009, Mayo 11].
- Mintzberg, H. y Quinn, J. (1997). *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

- Mussons, J. (1997). *La empresa y la competitividad. España, Universitat Politècnica de Catalunya*. [Documento en Línea]. Disponible: http://books.google.cl/books?id=dOu9tQ6ugpYC&dq=la+empresa+y+la+competitividad&printsec=frontcover&source=bl&ots=RSxNFHFu7&sig=Y4OFo6J5HbKMZU3ydlye0jzInLE&hl=es&ei=2gf7-SdGfGZ6Ntgev8oGRBw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1 [Consulta: 2010, Enero 11].
- Rodríguez, E. (2007). *Universidades públicas: sus roles y el aseguramiento de la calidad*. Valparaíso: Universidad de Valparaíso.
- Salvador, J. (2008). La Universidad: un acercamiento histórico-filosófico. Ideas y Valores y Valores. [Revista en Línea] *Revista Colombiana de Filosofía*, 137, 131-148. Disponible: <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/idval/article/view/1491/2116> [Consulta: 2009, Junio 11].
- Stake, R. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.
- Toledo, F. y Montañana, A. (2005). *Plan estratégico y Sistema de Dirección Estratégica: el caso de la Universitat Jaume I*. [Documento en Línea]. Disponible: http://www2.udec.cl/promored/raui/doc_pdf/Ponencia_Francisco_Toledo_Lobo.pdf [Consulta: 2009, Septiembre 15].
- Universidad de Valparaíso (2010). Estructura Orgánica. [Documento en Línea]. Disponible: <http://corporativo.uv.cl/index.php/estructura-organica> [Consulta: 2010, Enero 5].
- Universidad de Valparaíso. (1983). *Decreto 480, Reglamento Orgánico de la Universidad de Valparaíso*. [Documento en Línea]. Disponible: http://corporativo.uv.cl/attachments/article/11/dto19830480_Reglamento_organico_UV.pdf [Consulta: 2009, Octubre 5].

Universidad de Valparaíso. (2010a). *Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2010-2014*. Valparaíso: Autor.

Zapata, R. (2007). Olas Paradigmáticas de la estrategia: Enfoque Hermenéutico. *Revista de Ciencias Estratégicas*, 15(17), 83-92. [Revista en Línea]. Disponible: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2358125> [Consulta: 2010, Enero 15].

Zolezzi, J. y De los Ríos, D. (2008). El futuro de las Universidades estatales. *Reforma a la Educación Superior*, 398-399.

Las etapas del desarrollo de la estrategia se han denominado en concordancia a los avances que han experimentado a través de la historia y de acuerdo al enfoque en función del sistema de dirección y sus objetivos.