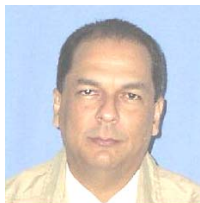




## INNOVACIÓN ADMINISTRATIVA EN EL FORTALECIMIENTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GERENCIA UNIVERSITARIA

### ADMINISTRATIVE INNOVATION TO STRENGTHEN STRATEGIC PLANNING FOR UNIVERSITY MANAGEMENT

**Recepción:** 17/07/2009 **Revisión:** 06/11/2009 **Aceptación:** 27/01/2010



**Vilardy Wilfred N.** ([Ver resumen curricular](#))

Docente Asociado de la Universidad del Cesar. República de Colombia.  
Correo electrónico: [vilardyn@hotmail.com](mailto:vilardyn@hotmail.com)



**Dalia Plata de Plata.** ([Ver resumen curricular](#))

Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo. Zulia. Venezuela.  
Correo electrónico: [daliaplata@cantv.net](mailto:daliaplata@cantv.net)



**Moraima Romero Silva.** ([Ver resumen curricular](#))

La Universidad del Zulia LUZ y Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín.  
Maracaibo. Estado Zulia Venezuela  
[mrintegral@hotmail.com](mailto:mrintegral@hotmail.com)

### RESUMEN

El propósito de esta investigación fue analizar la innovación administrativa en el fortalecimiento de la planeación estratégica para la gerencia universitaria. La metodología empleada fue descriptiva, documental y consulta de páginas web. Fundamentada en las teorías de innovación administrativa así como planeación estratégica con aportes de Aldana (2005), Llanos de la Hoz (2004), Iriarte (2007) y Morales (2006). Los resultados obtenidos, expresan que la innovación administrativa permite identificar oportunidades de utilización en la contratación de servicios de investigación y extensión universitarias; llegando a la conclusión que la planeación estratégica, es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito, cuando surgen escenarios de incertidumbre y conflicto, ya que, la innovación administrativa y la planeación estratégica, son componentes vertebrales para la gerencia universitaria.

**Palabras Clave:** Innovación administrativa, Planeación estratégica, universidad.



## ADMINISTRATIVE INNOVATION TO STRENGTHEN STRATEGIC PLANNING FOR UNIVERSITY MANAGEMENT

### ABSTRACT

The purpose of this research was to analyze administrative innovation for strengthening strategic planning for university management. A descriptive, documentary and web-sites consulting methodology was applied. The theoretical framework about administrative innovation and strategic planning were supported by Aldana (2005), Llanos de la Hoz (2004), Iriarte (2007) and Morales (2006). Results showed that administrative innovation allow identifying opportunities of usage in hiring research and extension university services. So, strategic planning is an administrative tool that helps increasing the possibilities of success, when scenarios of uncertainty and conflict arises can be stated as conclusion, because administrative innovation and strategic planning are core components for university management.

**Keywords:** administrative innovation, strategic planning, university.

## INNOVAZIONE AMMINISTRATIVA PER RINFORZARE LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA PER LA GESTIONE UNIVERSITARIA

### RIASSUNTO

La finalità di questo studio è stata di analizzare l'innovazione amministrativa per rafforzare la pianificazione strategica per la gestione universitaria. La metodologia di tipo descrittiva, documentale e di consulenza di web sites è stata applicata. Lo studio si è basato nelle basi teoriche d'innovazione amministrativa e di pianificazione strategica di Aldana (2005), Llanos de la Hoz (2004), Iriarte (2007) e Morales (2006). Tra i risultati ottenuti si sono osservati che l'innovazione amministrativa permette l'identificazione di opportunità di uso nella contrattazione di servizi di ricerca ed estensione universitaria. Quindi si conclude che la pianificazione strategica è uno strumento amministrativo che serve ad aumentare le possibilità di successo, quando sorgono scenari di incertezza e conflitto, perché l'innovazione amministrativa e la pianificazione strategica son dei componenti basali per la gestione universitaria.

**Parole chiavi:** innovazione amministrativa, pianificazione strategica, università.

### A manera de introducción

La globalización, la competencia creciente en la adquisición de conocimientos para el desarrollo científico, los cambios sociales y políticos de las naciones, entre otros, provocan la necesidad de establecer de forma organizada, cuales son las vías que deben seguirse para alcanzar un nivel de alta competencia como un posicionamiento estratégico que permita mantenerse firme ante un entorno dinámico y cambiante de la estructura societal.

Hoy la gerencia envuelve la mayoría de las estructuras sociales para desarrollar sus objetivos y concretar la dinámica organizacional, ya que dentro de este ámbito, ha surgido



un nuevo paradigma que enfatiza la importancia del ente social. Por su parte, la Innovación administrativa, surge cuando se proponen medios alternativos para gestionar la organización, haciendo más eficiente la función de planeación, control y presupuesto, como también, cuando se realizan procesos de articulación e integración con otras organizaciones para interactuar de forma eficiente y eficaz.

Al respecto, Don Hellriegel (2006:342) refiere que la Innovación administrativa ocurre cuando la creación de un nuevo diseño de organización apoya mejor la creación, producción y entrega de bienes y servicios.

Por consiguiente, las transformaciones globales están direccionando hacia una transición desenfadada desde un contexto económico previsible, hacia escenarios desconocidos donde se multiplican situaciones de incertidumbre que desafían las acciones de las organizaciones. De ahí que, las organizaciones requieren de herramientas novedosas de planificación y gestión para la adopción de adecuadas decisiones estratégicas.

Herramientas que se contemplan en la implantación de nuevos modelos de negocios o establecimiento de estrategias originales con el fin de mejorar el desempeño de la empresa reduciendo los costos administrativos mejorar la satisfacción en el trabajo o ganar acceso al conocimiento externo, por tanto para ello se debe reforzar la planeación estratégica

Según Sallenave (2004), la planeación estratégica refiere al proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio solo de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa

De tal manera, que la planeación estratégica contribuye a la disposición del gerente, ante las implicaciones económicas, sociales y ecológicas, del proceso de generación y de las innovaciones tecnológicas aplicables a la administración en particular al desarrollo y uso de sistemas de información.

Asimismo, el gerente podrá entender que los fenómenos económicos característicos de un país, lo constituye la macroeconomía, la cual exige una gerencia estratégica para corresponder a diferentes organismos del Estado, los que establecen políticas macroeconómicas, determinan parcialmente su funcionamiento, los agentes económicos; productores de bienes y servicios, consumidores, también influyen en el campo estatal

Bajo este enfoque, la gerencia universitaria no está exenta a esta situación, porque estos procesos de transformación, plantean retos a las universidades, como anticipadoras de tendencias, generadoras de conocimientos y formadoras de futuros profesionales como parte del tejido social donde operan. De ahí que, la gerencia de esa institución, requiera de un capital humano con talento y conocimiento para impulsar la vida universitaria y la excelencia académica.



Por otra parte, la universidad, es un sistema complejo y delicado, encargado de generar y transferir conocimiento de alta competitividad, nacional e internacional, que lucha por fondos, contratos, subvenciones de investigación, incluso, refacciones y nuevas instalaciones, dentro de un marco normativo complicado, en la cual, la intervención del Estado es determinante en su comportamiento, especialmente para las universidades públicas.

En el ámbito mundial, las universidades, especialmente las públicas, presentan deficiencias en su gestión, improvisación, ausencia de cohesión de equipos bien integrados en pro del desempeño de las funciones que favorezca el logro de sus objetivos, como es la de proporcionar profesionales capacitados de acuerdo a los requerimientos que el presente demanda. Universidad del Valle (2003).

Ante lo planteado, surge la necesidad de la presente investigación la cual, tiene como objetivo analizar la innovación administrativa en el fortalecimiento de la planeación estratégica para la gerencia universitaria pública.

### **Innovación administrativa nueva interacción universitaria**

El papel que juega la innovación en la nueva economía es fundamental, dado que representa la producción de conocimiento aplicado para generar nuevas formas de "valor", las cuales crean ventajas competitivas y crecimiento económico, generada por las personas que pertenecen a una organización: es la combinación de capacidades, conocimiento, experiencia, creatividad y comunicación.

Las innovaciones administrativas son definidas como aquéllas que suceden en el sistema social de una organización, la implementación de una nueva manera de reclutar personal, distribuir recursos o estructurar tareas, autoridad y recompensas. Comprenden innovaciones en la estructura organizacional y en la dirección de las personas. Villalobos (2007).

Por su parte, Soto (2006), considera que, la adopción exitosa de innovaciones en las organizaciones es un resultado conjunto de la presencia de tres mecanismos: 1) Un mecanismo innovador, que lleva nuevas ideas a la organización. 2) Un mecanismo de sustentación, que crea un clima interno favorable para la adopción de innovaciones; y 3) Un mecanismo de feed-back que evalúa las consecuencias de la innovación y provee información para la retención, modificación o abandono de la innovación.

En congruencia con lo antes expuesto, se puede inferir, que la modernidad e innovación administrativa representan una de las fórmulas más adecuadas para transformar la estructura administrativa de las universidades, porque en la actualidad hablar de las instituciones universitarias como empresas con una dimensión tal que abarca mucho más allá de lo limitado a lo comercial y que se introduce en el ámbito superior de los emprendimientos humanos. Es en esa dimensión y además teniendo en cuenta sus fines a contribuir al desarrollo del saber y en consecuencia a la felicidad de las personas, se puede aseverar que la universidad es una de las instituciones imprescindibles y permanentes en toda sociedad.



Según Llanos de la Hoz (2004) considera como factores de la innovación administrativa el aprendizaje y diseño organizativo, la adquisición y distribución del conocimiento y el fortalecimiento del capital intelectual. Temas enfocados en la investigación, ajustados a la estructura organizacional con criterios de optimización para el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

Lo anteriormente dicho permite señalar, que los administrativos de las Instituciones universitarias, requieren generan la innovación administrativa, basados en orientaciones teóricas y científicas enunciadas, que les permite confrontar y adaptarse como recurso de cambio en el manejo y administración de las universidades, así como mejorar la demanda en los servicios, sensibilidad para atender las necesidades tanto del público interno como externo, además, del compromiso para promover el mayor beneficio a quienes más lo necesitan y creatividad para encontrar las alternativas de solución más adecuadas.

### **Planeación estratégica universitaria.**

Las organizaciones para poder alcanzar la visión de éxito requieren de un esfuerzo continuo y una serie de métodos, así como procesos administrativo dinámicos que permitan recopilar información, elaborar alternativas para desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos, recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado.

En ese sentido, es esencial aplicar la planeación, puesto que esta, es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente entorno a cada organización y se adaptan a ellos, en consecuencia es el proceso de establecer metas u objetivos así como elegir los medios para alcanzarla. Así lo indica Morales (2006)

Al respecto, se puede señalar que el propósito de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

Por su parte, Sallenave (2004), consideraba la planificación estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna, donde el plan estratégico corporativo, se caracteriza por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, basándose en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Es por eso, que la planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo, guía cada una de las áreas en la dirección que la organización requiera seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. Su relación con las operaciones, es parte importante de las tareas de la gerencia.

De ahí que, la planeación estratégica más que un mecanismo para desarrollar planes, es un proceso para llegar a elaborar estrategias, a la creación de un sistema gerencial



inspirado en una cultura estratégica. Donde conlleva a tener conciencia del cambio, plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades del talento humano, como los recursos físicos, financieros y tecnológicos, para llevar esas acciones a cabo. Por tanto, el diseño general de la organización debe ser descrito basados en los objetivos así como en las políticas o las estrategias como factores claves en el proceso de la administración estratégica. (Aldana 2005).

Bajo este contexto, la necesidad de planear en las universidades, se reconoce a partir de la gerencia universitaria. Del mismo modo, los factores presentes, que presionan el cambio en las universidades tienen su origen en los grandes procesos sociales, económicos y culturales del mundo actual, las cuales están vinculadas a los nuevos conceptos del desarrollo personal y los derechos individuales.

Según Vilardy (2003) refiere que entre las políticas que se han utilizado en América Latina, para promover la innovación administrativa en la gerencia universitaria, a partir de la planeación estratégica, cabe destacar, la capacitación y utilización de herramientas tecnológicas. Otras iniciativas registradas en diversos países del continente son: concursos de méritos, apoyo al desarrollo de proyectos institucionales, premio a la profesionalización, valoración de las actitudes y habilidades de los funcionarios en la carrera administrativa, entre otras.

Del mismo modo, indica el autor antes mencionado, que para producir cambios de calidad en las organizaciones universitarias, no basta con que cada funcionario tenga conocimientos sobre planificación estratégica, o domine técnicas específicas; sino que deben darse cambios sustantivos y permanentes, además de, una transformación integral a nivel de la organización. Es decir, la capacitación de los trabajadores es necesaria, pero no suficiente para lograr innovaciones significativas y duraderas.

En este contexto, se refleja la necesidad que los gerentes universitarios, cuenten con estrategias y herramientas administrativas para visualizar la gestión desde la perspectiva de la gerencia universitaria, donde conozcan el nivel de innovación con que cuentan las instituciones, y así el modelo de enseñanza – aprendizaje tenga aceptación dentro de la comunidad académica.

### **Reflexión final**

La dinámica universitaria está envuelta en la globalización; ya que, como nicho de conocimiento y caldo de cultivo para la formación de profesionales requiere estar a la vanguardia de la operatividad organizacional para satisfacer la demanda académica y social de la comunidad.

Un componente importante para la optimación organizacional es la Innovación administrativa, la cual, surge cuando se proponen medios alternativos para gestionar la estructura, haciendo más eficiente la función de planeación, control y presupuesto, como también, en los procesos de articulación e integración con otras organizaciones para interactuar de forma eficiente y eficaz.



En congruencia con lo anterior, las organizaciones requieren de herramientas novedosas de planificación y gestión para la adopción de adecuadas decisiones estratégicas. De modo que, el escenario gerencial necesita de herramientas que se contemplan en la implantación de nuevos modelos de negocios o establecimiento de estrategias originales con el fin de mejorar el desempeño de la empresa reduciendo los costos administrativos mejorar la satisfacción en el trabajo y ganar acceso al conocimiento externo, por tanto para ello se debe reforzar la planeación estratégica.

Por eso hoy, las instituciones académicas requieren de la planeación estratégica entendida como el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De modo que, la gerencia universitaria del siglo XXI, debe aperturar espacios para estimular la inteligencia, desarrollar valores culturales y nutrir el tejido social en la búsqueda de mejores condiciones de vida en beneficio común.

En este sentido la planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa. A su vez, conlleva a tener conciencia del cambio, plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades del talento humano, como los recursos físicos, financieros y tecnológicos, para llevar esas acciones a cabo.

Es alentador vislumbrar que la estructura universitaria está luchando por producir cambios actitudinal y gerencial donde los actores universitarios se sientan comprometidos con el futuro de la institución y entre todos impulsarla para sentir orgullo de pertenecer a una organización de futuro.

### Referencias Bibliográficas

- ALDANA, E (2005). **Planeación y Estrategia**, Centro de Investigación en Educación Superior.
- DON HELLRIGEL, S. (2006) **La Innovación Administrativa**. Cengage Learning Editores. México
- IRIARTE, M. (2007) **Gestión estratégica de la innovación en la producción científico-académica del área de diseño gráfico en instituciones de educación superior**. Tesis Doctoral. URBE - Maracaibo.
- LLANOZ DE LA HOZ, S (2004) **Hacia una nueva gestión exitosa de las universidades**. Caraca, impresión Taller Editorial de la Universidad Experimental Simón Rodríguez.
- MORALES, M. (2006) **La planificación estratégica como herramienta para el logro de la responsabilidad social de la Administración Tributaria Municipal**. Tesis Doctoral. URBE - Maracaibo.
- SALLENAVE, J. (2004) **Gerencia Planeación y Estrategia**. Editorial Norma. Colombia
- SERNA GÓMEZ, HUMBERTO (2005). **Gerencia estratégica**. 5ª. Edición. Editorial Editores 3R



SOTO, E. (2006) **Investigación como estrategia de innovación desde una perspectiva docente**. Tesis Doctoral. URBE - Maracaibo.

UNIVERSIDAD DEL VALLE (2003). **Una Nueva Gerencia Académica**. Cali (Colombia). Editorial Universitas.

VILLALOBOS, R. (2007) **Innovación y Pensamiento Estratégico en Empresas de los Sectores de Manufactura, Distribución Eléctrica y Minería**. Tesis Doctoral. URBE - Maracaibo.