

Diagnóstico del Sistema de Planificación Estratégica vigente en la Bluefields Indian & Caribbean University, periodo 2014–2018

*Diagnosis of the current Strategic Planning System at Bluefields Indian & Caribbean University,
period 2014–2018*

Walter Robelo Mendoza¹
Miriam Alpízar Santana²

Resumen

La Bluefields Indian & Caribbean University (BICU) es una universidad Comunitaria e Intercultural creada para atender a los pueblos de las Regiones Autónomas del Caribe Nicaragüense; a través de sus funciones institucionales ha logrado ubicarse como una excelente alternativa para contribuir de forma directa al desarrollo humano y sostenible del Caribe Nicaragüense. No obstante, en esta institución los procesos de planificación estratégica y planes operativos anuales se enmarcan en un estilo de dirección actualmente denominado "Dirección Estratégica" que consiste en la ejecución técnica y racional de un programa a través de la estructura orgánica institucional, mediante la cual se toman decisiones para lograr los resultados esperados en un determinado periodo de tiempo basados en un sistema de planificación instituido para tal fin. Este artículo se desprende de los resultados de tesis doctoral y tiene como objetivo diagnosticar el Sistema de Planificación Estratégica vigente en la Bluefields Indian & Caribbean University (BICU) identificando fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, en el periodo 2014–2018. La investigación tiene un enfoque cualitativo, se utilizó el método de análisis documental de los principales aciertos y limitantes derivados del sistema de planificación estratégica, se aplicó técnica de entrevista y grupo focal para obtener información primaria, se concluye que las autoridades de BICU de forma general desconocen el funcionamiento del sistema de planificación institucional.

1 Master. Doctorando de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN – León. Correo: walterrobelo@yahoo.com.mx, ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5358-8300>

Master. Doctoral candidate at the National Autonomous University of Nicaragua UNAN – León

2 Phd. Ministerio de Educación Superior de Cuba. Correo: malpizar@mes.gob.cu,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7879-4053>

PhD. Ministry of Higher Education of Cuba

Recibido: 20/02/2023 - Aprobado: 16/01/2024

Robelo Mendoza, W., & Alpízar Santana, M. (2023). Diagnóstico del Sistema de Planificación Estratégica vigente en la Bluefields Indian & Caribbean University, periodo 2014–2018. *Ciencia E Interculturalidad*, 33(2), 114-130. <https://doi.org/10.5377/rci.v33i2.17722>

Palabras clave: Sistema de planificación, planes operativos anuales, dirección estratégica, estructura orgánica institucional.

Abstract

The Bluefields Indian & Caribbean University (BICU) is a Community and Intercultural university created to serve the people of the Autonomous Regions of the Caribbean of Nicaragua; Through its institutional functions, it has achieved to position itself as an excellent alternative to contribute directly to the human and sustainable development of the Nicaraguan Caribbean. However, in this institution, the strategic planning processes and annual operational plans are framed in a management style currently called "Strategic Management" which consists of the technical and rational execution of a program through the institutional organic structure, through which decisions are made to achieve the expected results in a certain time based on a planning system instituted for this purpose. This article arises from the results of the doctoral thesis and aims to diagnose the current Strategic Planning System at Bluefields Indian & Caribbean University (BICU), identifying strengths, weaknesses, threats and opportunities, in the period 2014-2018. The research has a qualitative approach, the method of documentary analysis of the main successes and limitations derived from the strategic planning system was used, an interview and focus group technique were applied to obtain primary information, it is concluded that the BICU authorities in general they are unaware of the functioning of the institutional planning system.

Keywords: Planning system, annual operational plans, strategic management, institutional organic structure.

I. Introducción

Los procesos de planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior, deben verse dentro de un contexto sistémico que se fundamente a nivel institucional bajo formatos, lineamientos y normativas claramente definidos. Según Salazar y Romero (2006) “planificar es prever y decidir en el presente las acciones que conducen a un futuro deseable y posible” (p. 9). Un sistema de planificación estratégica institucional juega un papel fundamental para que las acciones intencionales y reflexivas que orienten los tomadores de decisión de la universidad, se realicen conscientemente para lograr los resultados esperados en determinado periodo de tiempo.

Salazar y Romero (2006) aseguran que “planificar significa que los ejecutivos estudian anticipadamente sus objetivos y acciones, y sustentan sus actos no en corazonadas sino con algún método, plan o lógica” (p. 3). Pero, en la Bluefields Indian & Caribbean University (BICU) no se cuenta con un sistema de planificación coherentemente estructurado, con el cual la institución pueda prever las condiciones

futuras del entorno y diseñar estrategias que conduzcan a minimizar el impacto que puedan ejercer fuerzas exógenas que constituyan barreras y aprovechar las oportunidades que se presenten avanzando hacia objetivos cuyos resultados sean medibles y evaluables en cada período.

Por otro lado, se ha podido apreciar en revisión de informes Institucionales trimestrales y anuales de cumplimiento al Plan Operativo Anual (POA), que la poca cultura de planificación institucional es un proceso arraigado, que constituye una barrera para dar soluciones pertinentes a las dinámicas cambiantes del entorno que debe enfrentar la institución, lo cual justifica la aplicación de acciones investigativas y de resultados que impacten favorablemente en soluciones estratégicas previamente concebidas en tanto tales actuaciones se conviertan en práctica sistemática e irreversible en camino a transformaciones para lograr mayor satisfacción de las demandas con la calidad que corresponde.

Con estas apreciaciones, que parten de un análisis empírico sobre supuestos dados por la experiencia y el conocimiento en la práctica de la gestión en la institución y tomando en cuenta lo expuesto por Almuñías (2019) que “para poder incrementar las capacidades de gestión institucional, entre otros aspectos, es necesario desarrollar modelos, metodologías, técnicas y procedimientos relacionados con la planificación estratégica en las IES” (p. 22), se plantea que existe una brecha entre el sistema de planificación que existe y el modelo que se requiere en la BICU, por lo cual se formula la siguiente interrogante: ¿Qué modelo de planificación Institucional puede ser el óptimo para el mejor funcionamiento Institucional?

La investigación pretende contribuir a la mejora de los procesos de planificación en la universidad y a partir de los resultados obtenidos, generar como novedad científica la elaboración de un modelo teórico de Planificación Estratégica. Los beneficiarios directos de la investigación, son la comunidad universitaria de la BICU, porque se describe de forma clara y precisa el modelo de Planificación Estratégica con enfoque de calidad y los mecanismos de implementación para la mejora continua a partir de los procesos de Autoevaluación y Acreditación. Se espera también, que los beneficiarios indirectos sean las comunidades de las Regiones Autónomas en general, porque el modelo de Planificación propuesto impacta en los servicios Académicos, de Extensión, de Investigación y de Gestión Institucional, pertinentes y de calidad en todo el territorio que alcanza la BICU en su quehacer universitario.

El artículo se deriva del trabajo de tesis doctoral presentado para su debida defensa en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN) León, tiene por objetivo diagnosticar el Sistema de Planificación Estratégica vigente en la Bluefields Indian & Caribbean University (BICU) identificando fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, en el periodo 2014–2018, la estrategia de investigación giró en torno a la búsqueda y aplicación de los mejores métodos para cumplir con los objetivos

planteados y lograr la obtención de los resultados, el método utilizado para esta investigación tiene un enfoque cualitativo.

II. Revisión de literatura

La Educación Superior en América Latina y el Caribe, ha venido enfrentando drásticos cambios sociales desde el punto de vista cultural, político, tecnológico, de seguridad ciudadana, por lo cual las Instituciones de Educación Superior (IES) han tenido que ajustar sus mecanismos para dar respuestas a las demandas educativas de la sociedad. Según Gazzola y Didrikson (2008):

Estos cambios se han dado en las universidades públicas, que han pasado a las macro universidades públicas nacionales con multicampus de estructuras diferenciadas y a la conformación de un sistema segmentado y diversificado, de las escuelas técnicas y vocacionales de nivel medio superior, se ha conformado un importante aparato de instituciones politécnicas y tecnológicas de nivel medio y superior, de unos cuantos miles de estudiantes que conformaban la elite de los profesionales, la región vive la masificación de la demanda social por Educación Superior. (p. 23)

Según este planteamiento, la dinámica actual de las IES, está sustentada en la disgregación de la oferta académica por recintos universitarios que cuentan con una estructura propia, con su personal académico y administrativo. En BICU, según el diagnóstico de cumplimiento al Plan estratégico (2018), se plantea que la institución ha avanzado en la creación de distintas sedes universitarias para facilitar el cumplimiento de su misión.

Según Ferreyra et al. (2017) “un buen sistema de educación superior forma tanto a ingenieros como a técnicos, así como a economistas al igual que a auxiliares administrativos, ofrece programas de calidad que maximizan el potencial de los estudiantes dada su mejor opción” (p. 1) y Didou (2017) amplía esta panorámica planteando que la “necesidad” de la internacionalización para la Educación Superior es comúnmente aceptada en los “discursos anglófonos sobre el tema, pero esta necesidad de internacionalización no ha sido satisfecha, existen algunas experiencias de su implementación a menor escala, pero no se ha logrado establecer un modelo que conduzca a brindar una solución pertinente” (p. 23). Además, que en estos planteamientos se deja por fuera la innovación y según Chan (2016):

Las condiciones para la innovación educativa se han favorecido en los últimos años, por convergencia de ideas originadas desde hace al menos dos siglos, con soportes y medios que hoy, no sólo las han hecho visibles, sino que han permitido su desarrollo y difusión de manera exponencial. (p. 2)

Se puede decir que los procesos innovativos se han estado promoviendo en los últimos años, pero la introducción de estos nuevos pensamientos puede producir cierta resistencia, pero no se puede perder la perspectiva de que estas ideas nuevas pueden traer mejoras sustanciales al sistema educativo de las IES.

Tomando como referente estos planteamientos de diversificación de campus, la Planificación Estratégica se presenta como una herramienta básica, esencial para tomar decisiones con previos análisis y valoraciones de distintas alternativas que se encuentran en ambiente interno y externo de la institución. En este aspecto, BICU en sus informes trimestrales (2018) e informe anual (2018) genera información procedente del accionar de las distintas sedes universitarias, lo cual ha generado o facilitado el proceso de toma de decisión racional.

En este sentido, Clark (1992) plantea que “el sistema funcional de las Instituciones de Educación Superior en términos generales se puede describir en torno a los elementos, el conocimiento (lo académico), el trabajo (la estructura orgánica), las creencias (cultura organizacional)” (p. 33) y por otra parte, Matus (1987) afirma “que el planificador tradicional asume que acción es sinónimo de comportamiento y por ello piensa que la teoría del comportamiento social es la base de la teoría de la planificación” (p. 155). Ambos planteamientos, se orientan en cierta medida a la cultura de planificación adoptada por las instancias universitarias, donde van creando condiciones para dar respuesta planificada a las necesidades sociales que van surgiendo como resultado de los cambios constantes que se suscitan en el mundo.

Esta idea, es reforzada por el Colectivo de autores (s.f.), planteando que: “En los períodos de crisis y turbulencia como los actuales, es cuando las IES necesitan saber planificar con una fundamentación teórica y metodológica diferente a la que sustentan las prácticas tradicionales” (p. 46). Según este planteamiento, los procesos de planificación actuales en las IES en América Latina, deben concentrar un sentido estricto en cuanto a fundamentos teóricos que podrían estar inmersos en los distintos análisis que se generen a partir de la información obtenida en las distintas etapas del proceso.

En cuanto a la metodología diferente, se podría percibir que el Colectivo de autores se refiere al apego de uno de los principios fundamentales de la planeación que es su carácter flexible, enrumbando sus procesos de planificación hacia metodologías no convencionales, donde exista plena participación de la comunidad universitaria, de sus distintos estamentos, con miras a estar impulsando lo que se conoce como Dirección Estratégica, que conlleva muchos elementos en cuanto a toma de decisión que se auxilian en la estratégica misma. Según Almuiñas y Galagarza (2012) “la dirección estratégica se centra, tanto en las metas cuantitativas como cualitativas, contribuyendo en el logro de los propósitos socio-psicológicos de las organizaciones” (p. 76).

La elaboración, aprobación y ejecución del Plan Estratégico en la universidad, conlleva a los tomadores de decisión a implementar conscientemente la Dirección Estratégica, que según Colectivo de autores (s.f.), “en la dirección estratégica, el proceso de toma de decisiones se centra en los problemas más importantes de la organización, así como se procura formular la Estrategia y ponerla en práctica” (p. 100). En este sentido, la dirección estratégica de acuerdo al Plan Estratégico 2014–2018 (BICU, 2013) se concibe como el proceso de toma de decisiones a nivel institucional para la ejecución de las distintas acciones que conlleven al cumplimiento de la estrategia, tomando como base la estrategia misma.

Para poder desarrollar estos procesos de planificación ya sea estratégica u operativa, la institución debe consolidar este sistema a través de los departamentos de planificación, que según Almuiñas (2019) la mayoría de las oficinas encargadas de la planificación tienen lugar en la estructura orgánico - funcional. Estas se encuentran alojadas en los rectorados, prorroctorados o vicerrectorías; siendo excepcionales, las que se ubican en facultades de ciencias económicas. Lo más común, más allá de las particularidades nacionales, es encontrar las oficinas de planificación bajo el rango de dirección. (p. 81)

En el caso propio de BICU, según el Manual de funciones vigente (BICU, 1995), el área de planificación existe a nivel de dirección y estructuralmente hablando, se ubica en la vicerrectoría general, de donde emanan las orientaciones pertinentes para su debido funcionamiento.

III. Materiales y métodos

De acuerdo con el planteamiento del problema de investigación y los objetivos planteados, se inició el cumplimiento de un proceso congruente y sistemático en cuanto a la realización de las principales acciones para ir dando salida a los resultados. Estas acciones fueron: recopilación, análisis y sistematización de bibliografía pertinente que se vinculan principalmente a los procesos de planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior (IES).

También se analizó las diferentes perspectivas teóricas de la investigación, dentro de ellas tenemos la perspectiva interpretativa: la etnografía, la etnometodología y la hermenéutica; y desde una perspectiva explicativa, la investigación acción y la teoría fundada. Además, se analizó los fundamentos teóricos del interaccionismo simbólico y la fenomenología.

La estrategia de investigación giró en torno a la búsqueda y aplicación de los mejores métodos para cumplir con los objetivos planteados y lograr la obtención de los resultados. Esto permitió la articulación de un proceso cronológico de acciones que condujeron al desarrollo de las distintas etapas del proceso investigativo.

Para cumplir con las distintas tareas, se aplicaron los métodos teóricos de la investigación cualitativa, lo cual permitió desarrollar una interpretación conceptual de los datos empíricos encontrados y se crearon las condiciones para profundizar en el conocimiento del fenómeno de estudio, facilitando la explicación y la descripción de cualidades de los hechos no observados durante el proceso. Dentro de los métodos empleados que permitieron analizar el problema de investigación y sustentaron la construcción de marco teórico, así como las restantes partes de la Investigación se pueden describir las siguientes:

- Revisión, análisis y organización de bibliografía seleccionada para apropiación del problema planteado sobre procesos de planificación estratégica en lo general y específico de las Instituciones de Educación Superior.
- Construcción y validación de los instrumentos de recolección de información a través de expertos. Una vez validados se procedió a recolección de información.
- Análisis documental de los principales aciertos y limitantes derivados de las metodologías utilizadas en el proceso de Planificación Estratégica Institucional de la BICU en el periodo 2014 - 2018. Este análisis se fundamentó con los documentos físicos aprobados por el Concejo Universitario en sus debidos momentos.
- Identificación de modelos Institucionales de Planificación Estratégica en términos generales que incluye sector empresarial y contexto universitario.
- Construcción y validación del modelo de Planificación Estratégica propuesto para la BICU, que incluye la metodología a adoptar y la determinación de insumos, proceso y salidas, así como las debidas coordinaciones entre cada una de las etapas planteadas.

Para el proceso de recolección de información se utilizó la técnica de Entrevista y Grupos Focales, ambas se desarrollaron a través de la aplicación de una guía de preguntas semiestructurada.

Las entrevistas se realizaron de forma individual a cada unidad de muestra, quienes dieron sus aportes a las preguntas realizadas. Se realizaron dos grupos focales, uno se realizó en la sede central de la universidad con la participación de directores de las distintas áreas académicas, de Investigación, de Extensión, de Gestión, de Recintos de la Costa Caribe Sur y otro en el Núcleo Bilwi, con la participación de responsables de las áreas académicas, de Investigación, de Extensión, de Gestión y de Recintos de la Costa Caribe Norte.

El método utilizado para esta investigación es de carácter cualitativo, porque en ella se describe detalladamente las distintas situaciones y comportamientos del diseño y ejecución del plan estratégico de la BICU para el periodo 2014–2018.

Dentro de los sujetos de estudio fueron elegidos aquellos actores institucionales que, por su carácter o responsabilidad en la BICU conocen sobre los aspectos fundamentales del proceso de planificación estratégica y pueden emitir juicios basados en experiencias personales tanto dentro de la institución como fuera de ella.

La recolección de datos para efectos de esta investigación, se dio a través de la utilización de un cuestionario semiestructurado, el cual se aplicó a través de las técnicas de entrevista y a través de grupo focal. Las entrevistas se realizaron a miembros de la Rectoría y Decanos, a quienes se les aplicó el instrumento de forma individual, por separado, en fechas y horas propuestas según el tiempo que ellos tenían para acceder a la entrevista, en total se realizaron cinco entrevistas.

Para realización de estas entrevistas se utilizó una grabadora, lo cual se le explicó previamente a cada informante clave, posteriormente se procedió a realizar cada una de las preguntas, las que en algunos casos tuvieron que ser profundizadas debido a la escasa respuesta que se obtenía. Una vez obtenida la información completa por cada unidad de muestra, se procedió a la transcripción de los datos para poder obtener los resultados preliminares. Se realizaron dos grupos focales, uno en la sede central de la BICU, con la participación de once directores de las distintas áreas funcionales, incluyendo a un director de Recinto y el otro grupo focal se realizó en el recinto Bilwi, con la participación de diez responsables de áreas funcionales, incluyendo a dos directores de Recinto.

Para la realización de esta recolección de datos se utilizó una grabadora, lo cual se les explicó previamente a los participantes clave en cada grupo focal. Una vez que se realizó esta explicación, se procedió a exponer cada una de las preguntas que fueron respondidas según orden que daba el moderador a los participantes. Cabe destacar que, en ambos grupos focales, hubo buenos aportes por parte de cada uno de los participantes. Posteriormente se realizó transcripción de los datos para poder obtener los resultados preliminares.

IV. Resultados y discusión

Diagnóstico del sistema de Planificación Estratégica vigente: Rectoría y Decanos

Tomando como base los aportes proporcionados por las fuentes consultadas, se puede decir que la mayoría de los informantes no tiene conocimiento pleno del sistema de planificación institucional, pero tienen algunas ideas u opiniones de lo que ellos

han logrado conocer dentro de la Institución como Sistema de Planificación. Dentro de las opiniones sobresalientes es que BICU tiene un sistema de planificación establecido que aporta para definir las distintas estrategias, pero consideran que es un proceso complejo donde se debe transitar para poder tener un sistema claramente definido. Adicionalmente, se ha podido apreciar que la institución ha avanzado en el desarrollo de los procesos de planificación que incluye el análisis del ambiente institucional, que conlleva a realizar un análisis minucioso del Macroambiente y Microambiente, el cual ha sido denominado análisis del contexto del cual se desprenden las propuestas para definir las metas.

Por otro lado, los entrevistados refieren que en la Institución se ha tenido avances en el proceso de planificación institucional, elemento que se hace muy importante debido a que BICU está consciente de la relevancia que significa consolidar el área de planificación.

En otro aspecto, los entrevistados opinan que la Misión, Visión, Valores y Principios declarados y aprobados a nivel institucional, tienen un alto valor porque incluyen el quehacer de la universidad en la Costa Caribe, también recoge las tradiciones, los derechos autonómicos en su planificación institucional, lo que sí se puede decir es que en el día a día no se practica en su mayoría. La Misión y Visión están bien reflejados en el plan estratégico 2014-2018 y eso es producto de una serie de discusiones que se hicieron durante el proceso de planificación.

Se considera que la implementación de la Misión y Visión institucional no se vive en el día a día plenamente, porque no toda la comunidad universitaria se ha apropiado de su contenido. En cuanto a los principios y valores, se cree que hay un trabajo de sensibilización y concientización que hay que hacer alrededor de este tema. Se debe aceptar que todavía hace falta fomentar más la cultura de planificación y seguimiento a lo planificado.

Los entrevistados de este proceso investigativo concuerdan en decir que la filosofía institucional está acorde al quehacer de la BICU. No obstante, se dice de manera puntual que la Misión y Visión no se vive en el quehacer institucional, así mismo, tanto los principios como los valores son poco compatibles con las acciones que se desarrollan. Más allá de este planteamiento, se afirma de manera general que la filosofía institucional tiene poca apropiación por la comunidad universitaria.

Otro elemento que no puede dejarse escapar en este aspecto por su relevancia, es el sentimiento de que la filosofía institucional sirve como mecanismo aglutinador para que los trabajadores docentes y administrativos laboren como unidad de cuerpo en pro de alcanzar su misión.

En otro aspecto y según la opinión de las fuentes consultadas, el proceso de planificación por funciones (Docencia, Extensión, Investigación y Gestión) es pertinente, pero se ha podido observar una pasiva participación de los distintos estamentos Institucionales en el desarrollo del proceso. En este sentido, se recomienda que este proceso se divulgue más, que se haga mayor énfasis en todo lo relacionado a este aspecto con la comunidad universitaria, no solo a nivel de la sede central, sino en todos los recintos que tiene la universidad, para que sea conocido y se apropien de él.

Dentro de este componente de planificación, debe hacerse notar la importancia que reviste la elaboración y envío a las instancias correspondientes de los informes de cumplimiento al Plan Operativo Anual (POA) trimestral, pero esto se puede revertir en un elemento negativo, ya que por lo general se incumple en tiempo de entrega, lo que puede valorarse como parte de la deficiencia del sistema que tiene que ver con la falta de seguimiento y monitoreo.

La institución realiza el seguimiento de los planes de forma trimestral, en este aspecto no existe concordancia de percepción entre los informantes, al encontrar que mientras algunas autoridades dicen que el seguimiento del POA de forma trimestral es inadecuado, otros perciben que se hace de forma correcta. Pero en términos generales, se considera que este tipo de control al POA, ha sido una de las grandes debilidades que tiene el proceso, porque los informes no fluyen como debería ser, no son oportunamente entregados y se cree que el problema es de la organización como tal, de los diversos niveles de autoridad, porque emana de una orientación de la máxima autoridad, pero no es asumida por los responsables de los niveles intermedios.

En el desarrollo del proceso de planificación institucional, se percibe que existe una débil participación de la comunidad universitaria, esto tiene que ver con los encargados de las distintas áreas funcionales en pro de cumplir en tiempo y forma con la elaboración y envío de informes trimestrales a nivel nacional (CNU). Además, se hace necesario definir indicadores para dar mejor seguimiento al cumplimiento del POA, así como desarrollar una campaña de concientización para cumplir con estas actividades que conlleven inclusive a mejorar la divulgación en distintos medios.

Para concluir este aspecto, existe una preocupación generalizada por parte de las autoridades en cuanto a la percepción, que no existe vinculación de la información generada a lo interno de la universidad con los factores externos. Por lo cual se plantea realizar un análisis exhaustivo de estos procesos y definir algunos indicadores que se les puedan dar seguimiento tal vez no a través de informes trimestrales o semestrales, sino a través de diferentes reportes que se pudieran generar a nivel institucional y tomar medidas en el momento debido para recomponer las desviaciones no deseadas encontradas.

Se puede afirmar, que, durante los procesos de planificación en la institución, se ha logrado percibir participación activa de los distintos estamentos de la comunidad universitaria, pero se considera limitada hasta cierto momento, demostrando poco compromiso por parte de los representantes de los distintos gremios institucionales.

En términos generales gran parte de los trabajadores administrativos tienen una aportación directa, los estudiantes tienen su espacio de cooperación a través de los diferentes métodos que se ocupan para obtener la información de campo, participan los docentes y en su momento también colaboran otros miembros de la sociedad civil que han tenido la oportunidad de brindar su aporte.

Se percibe, que, al momento de definir la metodología para el proceso de construcción del plan estratégico, se logra una buena participación, pero se plantea cierta duda en el nivel de compromiso de esa participación, las personas llegan, discuten los problemas, las realidades, proponen, pero al momento de comenzar a ejecutar, no hay ese compromiso con las diversas metas que se plantean.

De este planteamiento, se desprende la consideración que la participación de los distintos estamentos ha sido pasiva e incide en la poca apropiación de los resultados esperados, las estrategias propuestas y aprobadas por la instancia correspondiente. Las autoridades de BICU, deben incidir en lograr una participación más activa de la comunidad universitaria e inclusive buscar alternativas para involucrar a los actores sociales clave que puedan aportar en la construcción de estrategias que beneficien de forma directa a las distintas comunidades.

Para culminar este proceso de diagnóstico, se hacía necesario conocer la percepción de los informantes sobre las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades que según su criterio inciden en el desarrollo de los procesos que se realizan en la Institución. A manera de resumen se sintetizan según su orden en la tabla 1.

Tabla 1.

Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas

<p style="text-align: center;">Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La institución cumple con el envío de informes trimestrales y anuales de conformidad a lo establecido por el CNU y la ley. • Participación activa de la Institución en las distintas comisiones de trabajo existentes en el CNU. • Respaldo pleno de las autoridades institucionales para el desarrollo exitoso de los procesos de planificación. • Experiencia del personal que trabaja en la unidad de planificación, es manifiesta porque algunos son evaluadores que participan con el CNEA como pares evaluadores y manejan lo que son las estadísticas. • La Institución cuenta con un plan estratégico y cada unidad tiene su Plan Operativo Anual. • Capacitaciones que se brindan para el mejoramiento de la calidad. • Se dispone de normativas y reglamentos, para acompañar los procesos de planificación y para cumplir orientaciones a nivel de CNU. 	<p style="text-align: center;">Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poca cultura de Planificación Institucional, limita el cumplimiento de tareas. • Poca preparación de algunos miembros de la comunidad universitaria respecto a la importancia que tiene la unidad de planificación. • Poca divulgación de resultados de las distintas áreas funcionales. • Algunas unidades o autoridades no ayudan a la gobernabilidad dentro de la Institución, lejos de unificarnos, hay acciones separatistas. • Poca apropiación del proceso para el cumplimiento en tiempo y forma en la entrega de los informes trimestrales y anuales. • El plan estratégico y los planes operativos anuales no se vinculan con los presupuestos.
<p style="text-align: center;">Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentar a las Comunidades de las Regiones Autónomas el Informe de rendición Social de Cuentas de la Institución. • Fortalecer capacidades en el área de planificación con alianzas estratégicas con otras universidades. • Estructurar un sistema de planificación digital con el apoyo de otras universidades. 	<p style="text-align: center;">Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad que se vive en las Regiones Autónomas por periodos electorales. • No alcanzar el objetivo de acreditación institucional por falta de sistematización en la planificación. • Poca personal especializado en aseguramiento de la calidad en el mercado laboral. • Ingreso de otras universidades que oferten sus carreras en las regiones autónomas

Diagnóstico del sistema de Planificación Estratégica vigente: directores de áreas funcionales

En el desarrollo del grupo focal, se consultó a los directores de áreas funcionales ¿Cuál es su conocimiento sobre el sistema de planificación estratégica en la BICU?, obteniendo que los informantes concuerdan en decir que en la institución se encuentran establecidos los procesos de planificación y que existe el área de planificación institucional que se mantiene alerta para que se desarrollen y cumplan los distintos procesos, aunque muchas veces exista cierto nivel de incumplimiento desde las autoridades superiores. Pero, a pesar de afirmarse que el área de planificación es de mucha relevancia para la institución por llevar adelante los procesos de planificación, seguimiento y control de los planes, se percibe que hay poca comunicación y coordinación entre las distintas áreas funcionales para cumplir de forma efectiva con los informes trimestrales. Esta afirmación se da tomando en cuenta que la planificación se considera que es la columna vertebral de BICU, por lo cual se necesita dar mayor presupuesto para su funcionamiento.

En otro aspecto, se consultó a los informantes ¿Qué opinión tienen sobre la misión, visión, principios y valores declarados en la planificación estratégica y cómo contribuyen a su cumplimiento? Según los directores de las distintas áreas funcionales, la Misión, Visión, principios y Valores, son parte esencial para el funcionamiento institucional y se ha contribuido en su cumplimiento a través del fomento de la investigación en los estudiantes, así como en la promoción de la interculturalidad con la participación en las distintas actividades estudiantiles que pertenecen a distintos grupos étnicos. Además, se considera que la contribución al cumplimiento de la filosofía, se da con el apoyo en becas brindado a los alumnos en las distintas facultades y escuelas. Otra forma de contribuir es a través de los programas que incluyen ejes transversales del modelo curricular que aporta a la inclusión en todos los recintos que funcionan en BICU.

Por otra parte, se les consultó a los informantes que si ¿Consideraban que el sistema de planificación actual por funciones es pertinente para la institución?, en este caso, la planificación estratégica por funciones es pertinente para la institución, aunque se ha notado la poca participación por parte de las autoridades de las distintas áreas, esto impacta de forma negativa ya que no se es parte del diseño de estrategias óptimas para el buen funcionamiento institucional. En el caso de la planificación operativa, es un poco más la participación, se participa en el diseño de las líneas operativas.

Pero, se percibe que esta participación tiene sus limitantes, que se derivan del desconocimiento general de las estrategias que se formularon y aprobaron en el plan estratégico. Existe la opinión generalizada, que el sistema de planificación por funciones debe mejorar, se ha venido trabajando bien, se asiste a las reuniones evaluativas y de todo tipo, pero siempre existen ausencias de algunos directores debido al involucramiento en otras actividades. Estos abandonos, carecen muchas

veces de justificación y eso incide de manera contundente en poder construir el POA institucional en tiempo y forma. Esta parte se debe mejorar por el bienestar de la BICU, por la satisfacción de las comunidades étnicas y para obtener los resultados esperados.

En otro aspecto, se consultó a los directores de áreas ¿Qué opinión tienen con respecto al seguimiento trimestral del POA que se realiza a través de una serie de reporte que se tienen que generar para informar dentro y fuera de la BICU? En este sentido se afirma que el seguimiento al POA de manera trimestral es correcto, partiendo del hecho que planeación sin control no tiene razón. Estos controles trimestrales, tienen parte positiva, porque en cierta manera se puede apreciar algún avance de coordinación entre las distintas áreas y se puede tener cierta idea sobre lo que acontece en cada área funcional al momento de realizar la evaluación. Es un proceso bastante enriquecedor debido al monitoreo que se realiza desde la dirección de planificación, pero se debe mejorar la entrega del informe en cuanto a tiempo, porque hay áreas que cumplen con las fechas previas de entrega a la dirección de planificación, pero hay otras que no cumplen. También se debe mejorar en el informe de cumplimiento de tareas realizadas de extraplan, porque por lo general en las distintas áreas no se informa y eso resta en niveles de cumplimiento de tareas cuantificables.

Es pertinente decir que el área de planificación institucional es responsable en este proceso de monitoreo y constantemente remite invitaciones o notificaciones para participar en las actividades de seguimiento y control al POA y se considera correcto que estos procesos se desarrollen por función, para que se facilite el seguimiento, el control y se pueda formular ciertos espacios de coordinación entre las áreas que se encuentran en cada función específica, ya sea en lo académico, en investigación, en proyección social o en gestión administrativa.

Para continuar, se consultó a los directores de las distintas áreas ¿Cuál es su apreciación con respecto a la participación de la comunidad universitaria en el proceso de planificación de la BICU? Los directores de áreas funcionales dicen que la participación en estos procesos es muy limitada, poco se sabe de participación activa por parte de los distintos gremios que están activos en la institución. Esta limitada participación es un cuello de botella que se debe superar, porque estos procesos deben tener participación activa, lo que hasta el momento no se ha podido percibir. Para dar respuesta a esta limitante, se propone que se considere la incorporación de los Consejos de Facultad a estos procesos con el fin de dar mayor riqueza en cuanto a participación y diseño de estrategias, mayor conocimiento del plan estratégico y por consiguiente mayor compromiso de toda la comunidad universitaria.

Para culminar esta parte se les consultó a los directores de áreas si podrían mencionar algunas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas obteniéndose los aportes siguientes (ver tabla 2).

Tabla 2.

Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas

<p style="text-align: center;">Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe un área de planificación institucional, que desarrolla los procesos de planificación acorde a la realidad de BICU. • Se desarrollan procesos estratégicos acorde a la situación actual de la institución y se desarrollan procesos de evaluación del mismo. • Existe un buen equipo de trabajo en el área de planificación que ha dado reconocimiento institucional a nivel nacional. 	<p style="text-align: center;">Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La dirección de planificación no tiene suficiente presupuesto para desarrollar a plenitud sus actividades. • Limitado vínculo de comunicación para los procesos de retroalimentación de la información entre las distintas áreas. • Limitada participación del gremio estudiantil en las actividades programadas de planificación. • Poca persistencia en el área de planificación para la recepción y entrega de los informes. • Escaso personal en la dirección de planificación.
<p style="text-align: center;">Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer el sistema automatizado de planificación en colaboración con otras universidades del CNU. • Aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y la Comunicación para los distintos procesos institucionales. 	<p style="text-align: center;">Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambios políticos en la conducción de la región y del país podrían afectar fuertemente el funcionamiento de la institución.

V. Conclusiones

A partir de los resultados que se obtuvieron, se puede concluir que tanto los miembros de la rectoría, los decanos y directores de las distintas áreas, desconocen el funcionamiento del sistema de planificación institucional. Tienen cierta confusión entre el funcionamiento del sistema y el área de planificación institucional, así como cierto nivel de confusión entre la planificación estratégica y planes operativos.

Además, las autoridades de BICU en los distintos niveles, perciben que la filosofía institucional se refleja en el plan estratégico 2014–2018 y se ve reflejada en la promoción de la investigación, la interculturalidad, en la participación activa de los estudiantes de distintos grupos étnicos en las actividades académicas y a través de los programas

de asignaturas y para concluir se afirma que la filosofía está acorde al quehacer institucional.

De forma generalizada se afirma que los procesos de planificación por funciones son pertinentes para la institución, pero existe poca participación de las autoridades en la planificación estratégica lo que impacta de forma negativa porque no se participa de forma efectiva en el diseño de estrategias.

En cuanto a la percepción de seguimiento al POA de forma trimestral, existen ciertas reacciones contradictorias entre rectoría y decanos, ya que hay quienes afirman que el seguimiento de esta manera es correcto y otros que no están de acuerdo porque lo consideran inadecuado. Pero los directores de áreas, concuerdan en decir que el seguimiento trimestral del POA es correcto y enriquecedor. No obstante, a estos planteamientos, las autoridades superiores creen que el seguimiento trimestral ha sido una de las grandes debilidades a nivel institucional, porque los informes no son oportunamente entregados al área de planificación y por consiguiente a nivel nacional al CNU.

V. Referencias

- Almuiñas, J. L., y Galarza, J. (2012). El proceso de Planificación Estratégica en las Universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad, *Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL*, 5 (2). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319327515006>
- Almuiñas, R. J. L. (2019) *¿Cómo se planifica en las universidades de la red de dirección estratégica en la educación superior y la asociación de universidades grupo monte video? Análisis exploratorio con enfoque comparado*. Biblioteca Nacional de Nicaragua.
- Bluefields Indian & Caribbean University. (1995). *Manual de funciones*, aprobado por el Concejo Universitario según resolución núm. 04-04-09-22-1995. BICU.
- Bluefields Indian & Caribbean University. (2013). *Plan Estratégico Institucional 2014 – 2018*, aprobado por el Concejo Universitario según resolución núm. 02-17-12-2013. BICU.
- Colectivo de autores. (s.f.). *La Planificación Estratégica en las Instituciones de Educación Superior*. Red de Dirección Estratégica de la Educación Superior, Universidad de la República, Uruguay, Facultad de veterinaria.
- Clark, B. (1992). *El Sistema de Educación Superior, Una visión comparativa de la Organización Académica*. Editorial Patria.

EDUCACIÓN SUPERIOR EN LA COSTA CARIBE

- Chan, M. E. (2016). La virtualización de la educación superior en América Latina: entre tendencias y paradigmas. *RED – Revista de Educación a Distancia*, 48. DOI 10.6018/red/48/1
- Didou, S. (2017). *La internacionalización de la educación superior en América Latina: transitar de lo exógeno a lo endógeno*. D.R. Unión de Universidades de América Latina y el Caribe, A.C, Centro Cultural Tlatelolco.
- Ferreyra, M. M., Ciro A. J., Botero, F., Haimovichy, U. S. (2017). *Momento decisivo: la educación superior en América Latina y el Caribe*. Banco Mundial.
- Gazzola, A. L., y Didriksson, A. (Eds.). (2008). *Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe*. IESALC-UNESCO.
- Matus, C. (1987). *Adiós señor presidente, Planificación, Anti planificación y Gobierno*. LOM Ediciones.
- Salazar, D., y Romero, G. (2006). *Planificación ¿Éxito gerencial?* *Revista multiciencias*, 6 (1). Universidad de Zulia, punto fijo.