

Gestión estratégica en los centros de investigación de la Universidad Nacional de Asunción

Strategic management in the Research Centers of the Universidad Nacional de Asuncion

Mabel Carolina Aguilar de Cáceres ¹

¹ Universidad Nacional de Asunción, Facultad Politécnica. San Lorenzo, Paraguay

Recibido: 30/09/2020

Aceptado: 20/01/2020

RESUMEN

El presente trabajo es el resultado de una investigación sobre la gestión estratégica de los Centros de Investigación de la Universidad Nacional de Asunción (UNA). El estudio es descriptivo de corte transversal, con enfoque cualitativo, realizado a partir de entrevistas a los responsables de los 17 Centros de Investigación de la UNA, incluyendo 14 Facultades y 3 Institutos. Las variables estudiadas fueron: objetivos estratégicos, metas, indicadores estratégicos, plan de acción y presupuesto destinado a investigación. De los 17 Centros de Investigación de la UNA, un 53% tiene definido objetivos estratégicos, el 35% tiene establecidas metas estratégicas, el 47% cuenta con indicadores estratégicos, el 35% cuenta con planes de acción asignado a cada objetivo estratégico y sólo el 29% tiene asignado un Presupuesto para ejecutar cada plan de acción. Los resultados obtenidos indican que, la gestión estratégica de los Centros de Investigación, necesitan potenciar los aspectos mencionados para obtener mejores resultados como ser, aumentar la producción científica, mayor presupuesto, mejor gerenciamiento en todos los centros de Investigación de la UNA; así como mayor visibilidad a nivel institucional de los mismos.

PALABRAS CLAVE: Investigación; organización-y-gestión; cambio-organizacional; UNA

ABSTRACT

The present work is the result of a research on the strategic management of the Research Centers of the National University of Asunción (UNA). Descriptive cross-sectional study, conducted from interviews with the heads of the 17 Research Centers of UNA, includes 14 Faculties and 3 Institutes. The variables studied were: strategic objectives, goals, strategic indicators, action plan and budget for research. Of the 17 Research Centers of the UNA, 53% have defined strategic objectives, 35% have established strategic goals, 47% have strategic indicators, 35% have action plans assigned to each strategic objective and only 29 % has assigned a budget to execute each action plan. The obtained results indicate that, the strategic management of the Research Centers, need to enhance the aforementioned aspects to obtain better results such as being, increase the scientific production, bigger budget, better management in all the Research Centers of UNA; as well as greater institutional visibility.

KEY WORDS: Research; investigation; organization and management; organizational change; UNA

AUTOR CORRESPONDIENTE: Mabel Carolina Aguilar de Cáceres. Licenciada en Ciencias de la Información. Estudiante de Maestría en Gestión de la Investigación e Información. Universidad Nacional de Asunción, Facultad Politécnica. San Lorenzo, Paraguay. Email: mabicaraguimar@gmail.com

INTRODUCCIÓN

En los países de América Latina, la Universidad constituye el principal camino para el fortalecimiento de las estructuras nacionales de producción científica, ya que en ellas se concentran en gran medida los resultados alcanzados sobre innovación y desarrollo de conocimientos científicos, así como la infraestructura necesaria y el personal calificado para el diseño y ejecución de lineamientos estratégicos de carácter nacional (Royero, 2003).

En el Plan Estratégico vigente de la Universidad Nacional de Asunción (UNA, 2018), uno de sus ejes estratégicos es el liderazgo en investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) y es muy pertinente por tratarse de la más antigua institución de educación superior del país. La misma cuenta actualmente con 17 Centros de Investigación, que corresponden a cada una de las Facultades. Ahora bien, ante la evidencia de investigaciones como las de Kaplan y Norton (1991), a pesar de que la mayoría de las organizaciones empiezan con un plan para su desarrollo y crecimiento, pocas lo ejecutan (entre el 10% y el 30%). Por otro lado, según el informe “Sistemas de Dirección Estratégica Universitaria (Universidad Politécnica de Catalunya, 2010) del Programa Alfa III de la Unión Europea, se evidencia que “los procesos formales de planificación estratégica universitaria en el Paraguay son de reciente implementación, que ha experimentado una evolución de una forma de gestión explícitamente técnica a un proceso más sistematizado y estratégico”. El informe indica además que “las instituciones en su amplia mayoría reconocen la relevancia de contar con un sistema de dirección estratégica, no obstante, apuntan que las problemáticas encontradas en la ejecución e implementación del sistema y la realización de un adecuado seguimiento son vistos como un reto a perfilar”.

Estos hallazgos y la escasa producción de estudios sobre el tema en el país han motivado la realización de este trabajo. El objetivo de esta investigación es analizar la situación de la gestión estratégica de los Centros de Investigación de la Universidad Nacional de Asunción.

Dado el objetivo de la investigación, se sintetizan algunos conceptos sobre administración y administración estratégica. El modelo de administración de las organizaciones ha venido transformándose a través del tiempo. La administración se define como el proceso de diseño y mantenimiento de un entorno con el propósito de cumplir eficientemente objetivos establecidos (Koontz & Weihrich, 1998). Los modelos son aplicados a todo tipo de organizaciones, estos presentan un ejemplo conceptual que permite el análisis y síntesis del medio, unificadores en diferentes campos, en los que se mueven las empresas u organizaciones (Chiavenato, 2001). De los distintos modelos de administración es particularmente importante el modelo de gestión estratégica. Para lograr lo mencionado, se debe realizar la planeación estratégica considerando el entorno y al mismo tiempo, definir la estructura y los procesos internos de la organización para que produzcan efectos positivos en su desempeño.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que existen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo (Steiner, 2000).

El proceso de la planeación estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias. La *formulación* de estrategias implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir. La *implementación* de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. La *evaluación* de estrategias es la etapa final de la administración estratégica. Esta etapa es sumamente importante, ya que se obtiene información acerca de las estrategias que han sido exitosas y aquellas que no, de manera a efectuar las correcciones de rumbo necesarias. (David, 2013).

MATERIALES Y MÉTODOS

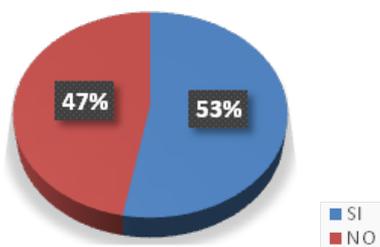
El tipo de investigación utilizada es el descriptivo, con enfoque cuantitativo de corte transversal, la recolección de datos se realizó por medio de entrevistas a los responsables de cada centro de investigación; quienes llenaron un cuestionario con preguntas cerradas relacionadas a los elementos del plan estratégico de su institución. La población considerada para esta investigación la constituyen los centros de investigación correspondientes a 14 Facultades y 3 Institutos de la Universidad Nacional de Asunción. Se analizó el estado de formulación y ejecución del plan estratégico en los distintos centros, las variables estudiadas fueron: objetivos estratégicos, metas, indicadores estratégicos, plan de acción y presupuesto destinado a investigación.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Las informaciones obtenidas sobre la gestión de los centros de investigación de las distintas unidades académicas de la Universidad Nacional de Asunción son las siguientes:

En primer lugar, se verificó que el único soporte informático para los planes estratégicos es la planilla Excel y no existe integración de datos e indicadores con el Plan Estratégico de la UNA. Es decir, no existe un adecuado soporte tecnológico para la elaboración, ejecución y evaluación de los planes. Luego, de los 17 Centros de Investigación de la UNA, el 53% tiene definido objetivos estratégicos (figura 1), lo que significa que casi la mitad de los centros de investigación no tiene objetivos estratégicos explícitamente definidos.

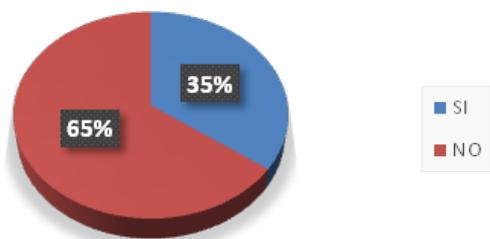
Figura 1. Porcentaje de Centros de Investigación con objetivos estratégicos de la Universidad Nacional de Asunción.



Fuente: elaboración propia en base a levantamiento de la investigación.

Por otro lado, un porcentaje menor aún (35%) de los Centros (figura 2), tiene establecidas metas estratégicas; las cuales son muy importantes porque pueden reportar los medios para asignar los recursos.

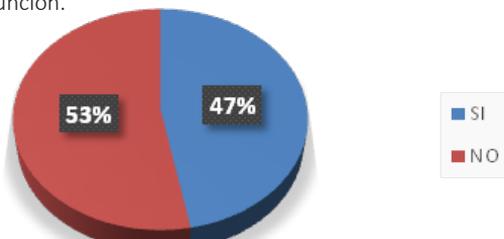
Figura 2. Centro de Investigación con metas estratégicas establecidas de la Universidad Nacional de Asunción.



Fuente: elaboración propia en base a levantamiento de la investigación.

El 47% de los Centros de investigación, cuenta con indicadores estratégicos (figura 3). Teniendo en cuenta que los indicadores miden el grado de consecución de los objetivos estratégicos, este gráfico muestra que más de la mitad de los centros de investigación de la UNA no especifica cómo va a medir el cumplimiento de sus objetivos.

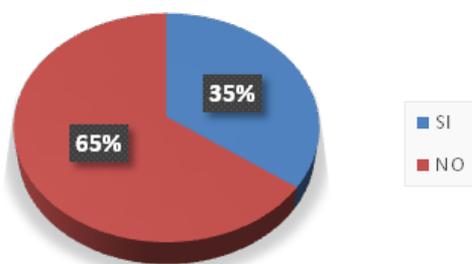
Figura 3. Centro de Investigación con indicadores estratégicos establecidos de la Universidad Nacional de Asunción.



Fuente: elaboración propia en base a levantamiento de la investigación.

Sólo un 35% de los Centros de Investigación cuenta con planes de acción asignado a cada objetivo estratégico (figura 4), lo cual reduce considerablemente las posibilidades de que éstos sean alcanzados en un 65% de los Centros, por la ausencia de las acciones tendientes a lograr los objetivos.

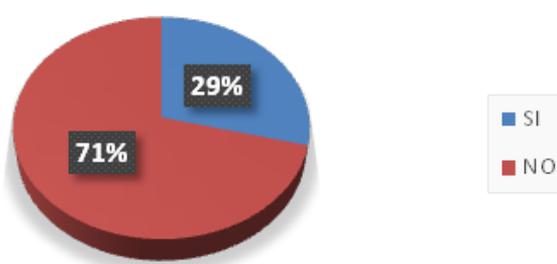
Figura 4. Centro de Investigación con Planes de Acción para cada objetivo de la Universidad Nacional de Asunción.



Fuente: elaboración propia en base a levantamiento de la investigación.

Sólo un 29% de los Centros tiene asignado un Presupuesto para ejecutar cada Plan de Acción (figura 5). Esto limita considerablemente las iniciativas de mejora estratégica en el 71% de los Centros, a pesar de tener un plan de acción, debido al hecho de no contar con los recursos económicos necesarios.

Figura 5. Centro de Investigación con presupuesto asignado para ejecutar cada Plan de Acción de la Universidad Nacional de Asunción.



Fuente: elaboración propia en base a levantamiento de la investigación.

CONCLUSIONES

Los resultados de este estudio sobre la gestión estratégica de los Centros de Investigación de la Universidad Nacional de Asunción indican que, la más antigua casa de estudios universitarios de Paraguay tiene aún muchas lecciones que aprender en lo que respecta a la gestión estratégica, evidenciado en otros estudios previos como el trabajo de investigación de la Universidad de Catalunya y confirmado en este trabajo realizado 8 años después de aquel, se ha verificado que sólo el 29% de los Centros de Investigación cuenta con los recursos económicos para lograr sus metas. Además, casi la mitad de los Centros (47%) no ha establecido objetivos estratégicos, que son los que definen el rumbo de la institución. La investigación es uno de los pilares de la universidad además de la docencia y la extensión. En este análisis se visualiza que la gestión estratégica necesita ser potenciada para obtener un mejor gerenciamiento, cuyos resultados podrían verse reflejados en una mayor producción científica, un presupuesto mayor; aplicación de la gestión estratégica de forma intensiva y sistemática. Como se mencionó antes, la investigación es un pilar fundamental que debe contar con recursos económicos, humanos y tecnológicos para llevar este pilar al siguiente nivel que es el de servir eficaz y responsablemente a la sociedad no solo académica sino en general, para constituirse en la base del desarrollo del país. En función a los resultados logrados en este estudio, se percibe la necesidad de contar con objetivos estratégicos claros, entendibles por cada institución, para lo cual se requiere, a su vez, la capacitación del personal involucrado y sobre todo motivación para ejecutar los planes hacia la concreción

de objetivos. Se recomienda difundir, en cada institución, la cultura de planificación para darle la importancia que requiere y no sea sólo un proceso burocrático o de mero cumplimiento. Se recomienda además que la Universidad cuente con una plataforma tecnológica unificada para el control de ejecución de los planes, de manera a ir realizando los ajustes necesarios durante la vigencia de los planes operativos. Con relación a estudios posteriores a este, que pudieran llevarse a cabo en función a esta investigación, se podría pensar en un estudio cuantitativo acerca de la brecha de presupuesto que existe en cada institución sobre la base de los indicadores y planes de acción definidos en cada uno de sus planes estratégicos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Atairo, D., Baccaro, P., Camou, A., Marquis, C., & Nosiglia, C. (2011). Entre la tradición y el cambio. Atario, D. a. (s.f.). Entre la tradición y el cambio.
- Binda, N. (2011). Calidad en la gestión: administración por procesos, costeo por actividades y el cuadro de mando integral. *Revista de Ciencias Económicas*, 29.
- Carlos, P. (2018). Dirección estratégica. Ecoe Ediciones.
- Chiavenato, I. (2001). Administración, teoría, proceso y práctica. Bogotá: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). Introducción a la teoría general de la administración (Quinta ed.). Santa Fé de Bogotá: McGraw- Hill.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2010). Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones (Segunda ed.). México: McGrawHill.
- David, F. R. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson.
- Diccionario de Administración y Finanzas. (1994). México: Océano.
- Koontz, H., & Wehrich, H. (1998). Administración: una perspectiva global (Décimo primera ed.). México: McGraw-Hill.
- MECIP. (4 de noviembre de 2018). www.mecip.gov.py. Obtenido de www.mecip.gov.py: <http://www.mecip.gov.py>
- Robert S. Kaplan, D. P. (2013). El Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Harvard Business Press.
- Royero, J. (2003). Gestión de sistemas de investigación universitaria en América Latina. *Revista Iberoamericana de Educación*, 33(1), 1-19. Recuperado el 24 de Mayo de 2019
- Santoyo Telles, F., Murguía Pérez, D., López- Espinoza, A., & Santoyo Teyes, E. (2013). Comportamiento y organización. Implementación del sistema de gestión de la calidad 5 S'S. Recuperado el viernes de abril de 2018, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982013000200010&lng=es
- Thompson, & Strickland. (1998). Strategic Management. Michigan: Irwin/Mc Graw-Hill.
- UNA. (22 de Diciembre de 2018). www.una.py. Obtenido de www.una.py: <http://www.una.py>
- Universidad Politécnica de Catalunya. (2010). Sistemas de Dirección Estratégica Universitaria. Catalunya: UPC.