

**Planificación estratégica de los recursos humanos
para la transformación de la educación superior,
Universidad de la Guajira, Extensión Fonseca**

BERTHA CRISTINA OROZCO DAZA¹

RESUMEN

En este trabajo de naturaleza cualitativa, se propuso generar conocimientos en la planificación estratégica de los recursos humanos para la transformación de la educación superior. Específicamente, se busca transformar los procesos de la Universidad de la Guajira –Extensión Fonseca– a través de la planificación estratégica. Metodológicamente se configuró a partir de la intuición, observación, análisis, interpretación y reflexión de la realidad. La información se obtuvo a través de entrevistas semi estructuradas. Los informantes claves fueron el Gerente de captación, selección y obtención del recurso humano, docentes y empleados del área administrativa de la Universidad. La técnica utilizada para sustentar la validez de la información fue la triangulación y hallazgos más representativos interpretados de acuerdo con la teoría de la planificación estratégica de RRHH.

Palabras clave: Planificación estratégica, recursos humanos, transformación.

¹ Magister en Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Afiliada a la Universidad de la Guajira, Extensión Fonseca. Km 5 Vía Maicao. Código Postal 444010, Fonseca, Guajira. Correo electrónico: becris31@gmail.com.

STRATEGIC PLANNING OF HUMAN RESOURCES FOR THE TRANSFORMATION OF HIGHER EDUCATION UNIVERSITY EXTENSIÓN GUAJIRA FONSECA

ABSTRACT

It is qualitative in nature, is proposed to generate knowledge in strategic planning of human resources for the transformation of higher education. Methodologically it is configured from the intuition, observation, analysis, interpretation and reflection of reality. The information was obtained through interviews semi structured. The key informants were the Manager of recruitment, selection and obtaining human resources, teachers and employees of the administrative area of the University. The technique used to sustain the validity of the information was the triangulation and finds most representative construed in accordance with the theory of the strategic HHRR planning.

Keywords: strategic Planning, human resources, transformation.

1. Introducción

La universidad está llamada a participar en la generación de nuevos saberes que demanda la sociedad. Además –en este mundo altamente globalizado, cambiante y sin límites comunicacionales –debe avanzar a un proceso de cambios profundos de acuerdo a su propia naturaleza. De allí, la gran responsabilidad de preparar y capacitar sujetos competitivos y dotados de conocimientos para la urgente transformación económica, política, cultural y académica que requiere el país y la región Guajira en toda su extensión. La realidad vivencial pareciera ser contradictoria, el conocimiento no fluye en la comunidad; y cada vez más, exigen la configuración de sistemas educativos flexibles y adaptables a demandas y contextos cambiantes.

Esto permitirá una nueva posición y responsabilidad de las universidades, en particular la Universidad de la Guajira, en la aplicación de una planificación estratégica con una visión innovadora para sus funciones de docencia,

investigación y extensión. Corresponde entonces tomar la iniciativa en dar respuesta a la sociedad como un todo. Por lo tanto, se contextualiza en el ámbito de la educación superior como una verdadera transformación del conocimiento con el apoyo de un capital humano competitivo y comprometido.

2. Situación problemática

El mayor beneficio de la planeación estratégica ha consistido en el enfoque sistemático, lógico y racional del que usan las organizaciones para elegir sus estrategias. No cabe duda que la planeación, administración y estrategias de los recursos humanos son importantes factores de la efectividad de una organización por el hecho de proporcionar las capacidades y los compromisos necesarios para su continua auto-renovación y mantener su fuerza.

Al respecto, en las últimas dos décadas se ha observado un creciente interés de los profesionales de recursos humanos en involucrarse en la planificación estratégica de las organizaciones educativas como una forma de reforzar su importancia en éstas. Al mismo tiempo, los directivos y gerentes en instituciones de educación superior han expresado sus expectativas frente a un profesional de recursos humanos proactivo y significativamente dinámico en la planeación estratégica. Este debe jugar un rol de liderazgo ayudar a su organización a atraer, retener y desarrolla el capital humano; el cual es un factor de éxito indiscutible en todo ambiente competitivo.

Todo ello, resulta inconcluso sino se integra la planificación estratégica y la planeación de la estructura de la organización con la planeación de los recursos humanos. Una vez integrados todos estos elementos, la organización estará en posición de situar a la persona idónea en el puesto correcto en el momento preciso. Para esto, las instituciones de educación superior tienen que asumir la formulación de nuevos programas y proyectos por el reto que enfrentan los países.

Se requiere una gestión de conocimiento que no trate de hacer más de lo mismo, sino ofrecer una educación con garantía de éxito. Éste podría ser el cambio, como nuevo horizonte educativo que propone la UNESCO como la llave

para avanzar en el siglo XXI. Desde esta perspectiva, en las universidades públicas como casa de formación, la planeación estratégica de recursos humanos tiene un papel crucial, si se toma en cuenta que los desafíos a los cuales debe responder. Estos desafíos están centrados en la entrega de servicios eficientes, oportunos y de acuerdo a la expectativa de calidad demandada por la comunidad educativa e institucional.

La universidad debe comprender su entorno, tomando en cuenta sus oportunidades y amenazas, y actuar en un medio totalmente dinámico lleno de incertidumbre. Además, debe transformar y provocar el cambio para mejorar el conocimiento que necesita la sociedad demandante: recurso altamente competitivo dentro de las demandas sociales. De esta manera, debe ubicar, dentro de una perspectiva a largo plazo, a su capital humano en el primer plano. Al respecto la UNESCO (2013) expresa:

La educación superior ha dado sobradas razones de su viabilidad a lo largo de los siglos y de su capacidad para transformarse y propiciar el cambio y el progreso de la sociedad. Dado el alcance y el ritmo de las transformaciones, la sociedad cada vez tiende más a fundarse en el conocimiento, razón de que la educación superior y de que la investigación forme hoy en día parte fundamental de desarrollo cultural, socioeconómica y ecológicamente sostenible de los individuos, las comunidades y las naciones. (p. 9)

Es menester referir, sin la intensión de desvirtuar el hilo conductor del estudio, que en muchas oportunidades, gerenciar la planificación en las instituciones universitarias responde fundamentalmente al cumplimiento de leyes, normas y reglamentos institucionales. Quizás sea esta una de las prácticas más sanas, aun cuando no sea la ideal. En dichos casos, la gerencia es de administración y mantenimiento, pero no de construcción y transformación. En efecto, no se detiene a considerar como se realizará la transformación universitaria sobre las decisiones tomadas en el actuar con entes involucrados en el proceso de desarrollo.

Cobra fuerza, entonces, la gestión de los recursos humanos necesarios y de relevante importancia para el logro de las políticas, metas y objetivos institucionales. Por ello, la necesidad de disponer de personal competente

preparado y comprometido con el futuro organizacional. Milkovich y Boudreau (1994) afirman que los recursos humanos “no son unidades económicas intercambiables que puedan insertarse en un puesto de trabajo definido de manera estrecha, no obstante, resultan esenciales para el éxito de toda organización” (p. 2).

Lo antes bosquejado, pudiera concebirse como una gran sombrilla que integra las prácticas de recursos humanos, las políticas y la filosofía. Lo anterior, con el objetivo de preparar a la institución educativa para lograr sus metas estratégicas: capaz de atraer, desarrollar, motivar y entrenar la dotación de empleados necesarios para asegurar el efectivo funcionamiento de éstas. Es necesario, que la institución de educación superior proporcione lineamientos y estrategias que permitan un aprovechamiento de las oportunidades del contexto.

Para ello, debe lograrse una transformación en lo intelectual que vaya más allá del proceso de planificación mediante la adaptación a las particularidades de cada institución educativa. Es allí donde la universidad debe supeditar la planificación a sus grandes fines “generar conocimientos”. De esta manera, la planificación estratégica debe estar en función de las exigencias de su entorno nacional, regional y mundial. Para tal fines, se necesita desarrollar una creatividad para insertar programas y proyectos que den respuesta a la sociedad.

Resulta claro que el planificar implica también el reflexionar sobre la forma de resolver problemas, organizar actividades y proyecto de la manera más racional posible. Todo esto apoyado por críticos especialistas en recursos humanos (RRHH, de aquí en adelante). Por lo tanto, no pretende llenar todos los vacíos en la temática de la planificación estratégica de RRHH, tan sólo constituye una herramienta teórica añadida para gerentes, ejecutivos y especialistas en el contenido. Es un modesto aporte de material especializado, que pudiera enriquecer, a su vez fortalecer la práctica en la gestión de los RRHH.

Para alcanzar este propósito, las instituciones públicas de educación superior entre las que se destaca la Universidad de la Guajira, la extensión Fonseca en el sur del departamento de la Guajira, deberán adquirir, desarrollar,

retener y perfeccionar su capital humano. Ello requiere necesariamente un plan estratégico centrado no sólo en necesidades y situación presente, sino en un horizonte multianual en el cual se inserten los desafíos institucionales compatibilizados con las estrategias y los desafíos del plan de RRHH. Así la planificación estratégica se transformará en un nuevo conocimiento generador de valor agregado a la institución universitaria.

3. Objetivos de la investigación

3.1. Objetivo General

Generar una aproximación teórica para la transformación de la educación superior en la Universidad de la Guajira Extensión Fonseca mediante la planificación estratégica.

3.2. Objetivos Específicos

Analizar la aplicación de la planificación estratégica en la educación superior colombiana.

Analizar la experiencia en planificación estratégica de la Universidad de la Guajira Extensión Fonseca.

Indagar el nivel de información que poseen los actores de la Universidad de la Guajira Extensión Fonseca acerca de la planificación estratégica.

Develar los elementos epistemológicos de la planificación estratégica en función de la transformación de la educación superior colombiana.

4. Consideraciones teóricas referenciales

Es posible que la educación superior en los últimos años haya avanzado poco en nuevos saberes, con modelos paradigmáticos no adaptados, muchas veces, a los cambios que requiere la sociedad y, por ende, las instituciones universitarias. Se requiere entonces, un proceso de ruptura con los viejos paradigmas de funcionamiento, para dar paso a nuevos modelos de transformación universitaria a los cambios exigentes del entorno de la educación superior.

4.1. Fundamentos teóricos sobre la gestión o planificación estratégica

Para definir el término de planificación estratégica, es esencial considerar el concepto de planificación. Stoner, Freedman y Gilbert (2006) indican que la planificación implica un proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas. Es un proceso que se sigue para determinar de forma exacta lo que la organización hará para alcanzar sus objetivos. Bajo esta perspectiva, la planificación se anticipa a la toma de decisiones. Implica, entonces, considerar el curso de las acciones para guiar la conducta de las personas y administrar los recursos de la forma más eficientemente posible.

González (2012) plantea que la planificación, bajo el enfoque estratégico, es concebida como un proceso mediante la cual los decisores en una organización analizan y procesan información de su entorno interno y externo. Se prevé y decide sobre la direccionalidad futura de forma tal que, sea posible lograr las metas en distintas áreas, tales como: financieras, de recursos humanos, económicos, sociales, de mercadeo y culturales en el ámbito organizacional. La planificación es esencial en el caso de la educación, por lo que supone considerar las situaciones y factores que pueden ejercer influencia determinante sobre las actividades educativas sobre el resultado de las mismas.

4.2. Planificación estratégica de los recursos humanos

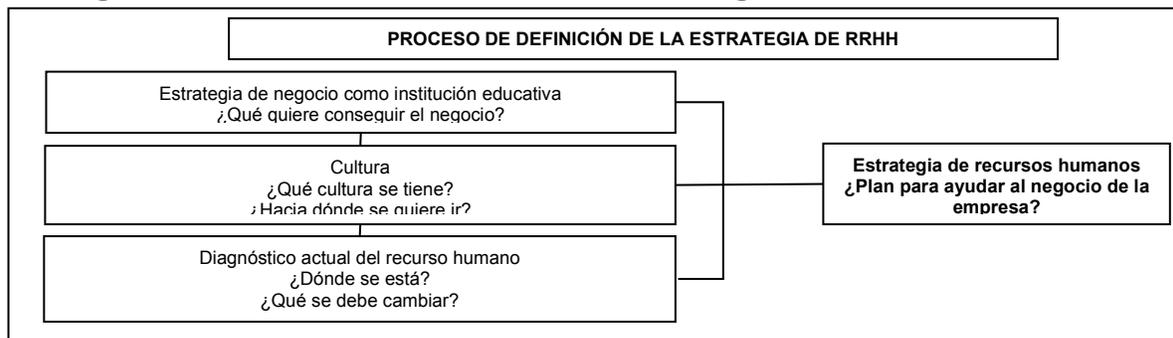
Por varias razones y para dar inicio a la valoración de una efectiva planificación estratégica de recursos humanos, se partirá del enunciado de los conceptos ofertados por autores como Butteris (2010). Este autor define la planificación como un proceso que contempla la detección de requerimientos futuros de personal, de adiestramiento, de cambios culturales requeridos y de otros aspectos similares. Así garantiza la eficiencia y competitividad de la empresa y el alcance de sus objetivos. Chiavenato (2011) la percibe como parte integrante de la planificación de la empresa. En este proceso se asegura el número suficiente de personal con la calificación necesaria, en los puestos adecuados y en el tiempo oportuno para hacer las cosas más útiles económicamente.

En el mismo orden de ideas, Wherther y Davis (2009) la conciben como la puesta en práctica de una técnica para determinar en forma sistemática la previsión y demanda de empleados que una organización tendrá. Esta permite al departamento de personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado. Asimismo, para Milkovich y Boudreau (2007) la planificación de recursos humanos consiste en recopilar y usar información para aprovechar las decisiones acerca de invertir recursos en las actividades de recursos humanos.

En esta línea de pensamiento, las instituciones de educación superior intentan anticiparse a sus necesidades futuras de personal, tanto en términos cuantitativos como cualitativos. Esta disposición proactiva garantiza evitar situaciones de graves desequilibrios en el subsistema social de la institución que puedan amenazar su supervivencia. Las ideas anteriores nos ubican de inmediato en las prioridades que exige la moderna sociedad a sus sistemas educativos.

Se puede afirmar que la planificación estratégica, como instrumento transformacional utiliza mecanismos de planificación para beneficios a la institución universitaria. En este caso, fortalece el pensamiento sistemático, coordina los esfuerzos académicos, establece una verdadera visión y misión, así como lineamientos y directrices de la educación superior, diseña objetivos que permiten una mejor actuación en contextos interno y externo. No obstante, se debe tener claro que es lo que el negocio como institución educativa quiere conseguir, es decir, la estrategia y los objetivos de la misma. Es muy importante que se establezca qué cultura debe fomentar. A este respecto, Albizú y Landaeta (2012) expone en la figura 1, el proceso de definición de la estrategia de recursos humanos a saber:

Figura 1. Proceso de definición de la estrategia de recursos humanos

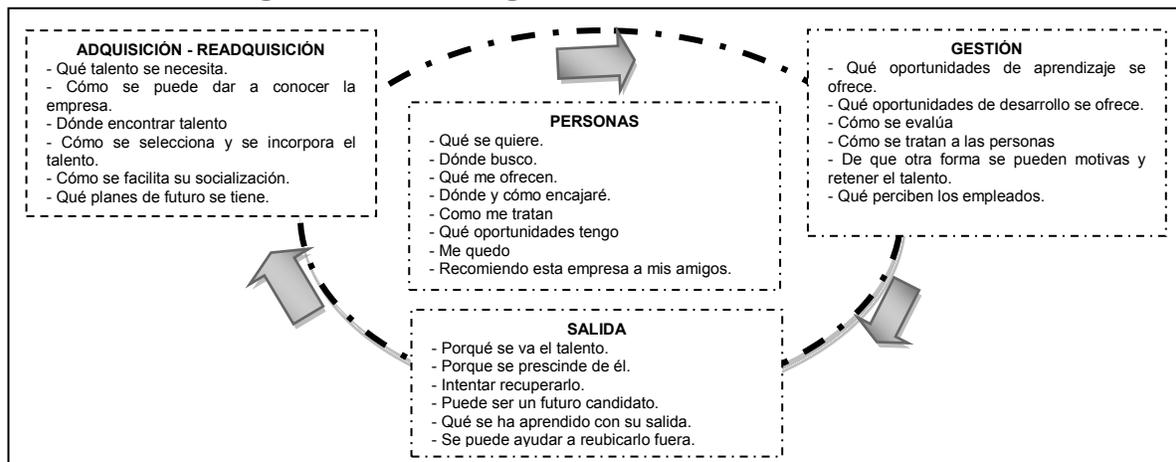


Fuente: Albizú y Landaeta (2012)

Esta figura resume según la investigadora, el proceso para poner en marcha la planificación de recursos humanos de una institución de educación superior de la cual saldrán las necesidades de selección, formación, carrera, retribución, entre otros. Los fines y necesidades de la Universidad de la Guajira – Extensión Fonseca- deben expresarse en su filosofía de gestión. Delineada ésta se puede proceder a definir los objetivos y metas que se pretenden lograr con el plan. Por eso deben abordarse aspectos de la planificación, en todo proceso de cambio. También, se debe tener en cuenta qué es lo que se va a cambiar, por qué y cuáles serán los resultados, a quiénes va a afectar la decisión, tanto en la universidad con en la sociedad.

A la hora de elaborar la planificación, es fundamental tener en cuenta la gestión de recursos humanos como un ciclo dinámico que se realimenta (ver figura 2). Este ciclo en palabras de Corredor (2010), debe ser repasado a la hora de establecer el plan el cual debe ser manejado de manera interactiva, es decir, con la perspectiva de que si se varía un elemento de la gestión, éste consecuentemente va a afectar a los demás.

Figura 2. Ciclo de gestión de recursos humanos



Fuente: Corredor (2010)

En el centro del círculo se encuentran las personas pensando sobre si están a gusto y motivadas en la organización, si consideran que tienen una futura carrera, si están bien pagadas, entre otros aspectos. Se debe pensar que esta rueda es dinámica, es decir, la gestión que de ella hace la institución educativa superior cambia y también las ideas de las personas que trabajan en la universidad, aunados a la adquisición y readquisición ambos aspectos están en interacción entre sí y, a su vez, en la salida que no es otra cosa que el mercado laboral.

En este caso, es necesario referir la planeación estratégicas planteada por Llano (2012), quien la define como las misiones y las metas generales de una organización, y de manera general, asigna los recursos limitados que ella tiene. De esta manera, la planeación de recursos humanos, según González (2012), se ocupa entonces ante todo de la disponibilidad y utilización de personal para cumplir las misiones y metas de la empresa. Tanto la planificación estratégica como la planificación de los recursos humanos determinan la forma de la organización; sus estructuras y procedimientos (Serna, 2010).

Partiendo de los supuestos anteriores, la planificación de los recursos humanos viene a ser según, Serna (2010) una parte del proceso de la planificación estratégica. Representan los objetivos a corto, mediano o largo plazo

en términos generales. En la figura 3 se puede observar como es la integración de la planificación de los recursos humanos en la planificación estratégica.

Figura 3. Integración de la planificación de los recursos humanos a la planificación estratégica.



Fuente: Llano (2012)

5. Concepción Holística de la Educación Superior en Colombia

Los desafíos actuales que presenta la educación superior en cuanto a la innovación y al desarrollo científico y tecnológico. Obligan a actuar dentro de un contexto en el que estén presentes nuevas tendencias académicas, de investigación y extensión. En el que la información y la tecnología hagan que el ámbito universitario ocupe un lugar central en el desarrollo socioeconómico tanto de países avanzados como los en vías de desarrollo, como en el caso Colombia, por ejemplo.

Es por ello que educar o promover la educación superior en Colombia resulta en verdad toda una odisea; sin embargo, pensar en un mecanismo que favorezca al proceso educativo no resulta tan difícil si lo hacemos con una visión holística u holista. Ese tipo de educación no es una estructura curricular, ni una metodología determinada. Según Gallego (2009) es “un conjunto de proposiciones” (p. 9) que incluye lo siguiente:

(a) La educación es una relación humana dinámica, abierta; cultiva una conciencia crítica de los muchos contextos en la vida de los educandos: moral, cultural, ecológico, económico, tecnológico, político, etc.

(b) Todas las personas poseen vastos potenciales múltiples donde la inteligencia humana se expresa por medio de diversos estilos y capacidades.

(c) El pensamiento holístico incluye modos de conocer intuitivos, creativos, físicos y en contexto.

(d) El aprendizaje es un proceso que dura toda la vida. Es activo, con estímulo y motivación propia.

(e) El aprendizaje es tanto un proceso interno de descubrimiento propio como una actividad cooperativa.

En consecuencia, se debe acceder a una práctica educativa diferente a la tradicional, en la que imperen alternativas que ayuden a producir conocimientos. Desde la visión holista, la nueva ciencia construye nuevos conceptos para estudiar las experiencias de los organismos con conciencia. Esto incluye, de manera central, la experiencia espiritual humana. La nueva ciencia con conciencia percibe el universo no como un conjunto de objetos, sino como una comunidad de sujetos (Gallego, 2009, p.11). Indiscutiblemente, debemos abordar en el ámbito educativo el asunto de la visión holista porque debe ser vista como una alternativa para superar los paradigmas dogmáticos y cientificistas.

Al respecto, la construcción de una sociedad más integrada, democrática y participativa implica, para Colombia, el fortalecimiento de los valores éticos y morales a través de una visión holística en todos los niveles de la educación. Una que potencie las capacidades individuales y sociales, en la que la multiplicidad de relaciones que se generan tengan al hombre como actor y protagonista en el hacer cotidiano, de manera que este pueda estar en capacidad de diseñar estrategias de desarrollo que conduzcan al país a replantearse nuevas formas de inserción en la sociedad global del siglo XXI en curso.

Así mismo, al cuestionarse el sentido y significado que tiene la educación del hombre en el siglo XXI, Martínez (2012) afirma que es también preguntarse cómo se quiere que sea el mundo en este nuevo siglo. En este contexto, se tiene que hablar de formación global e integral. Global porque el educando debe conocer todo su entorno y el contexto donde aplicará su conocimiento específico.

Integral porque debe desarrollar todas las potencialidades humanas, es decir, no sólo el conocimiento lógico – matemático, sino también las habilidades, capacidades y valores.

Volviendo al escenario Colombiano, las instituciones de educación superior, en las que se fragua el saber y se imparte conocimiento, necesitan de un talento humano con un alto perfil académico. De tal manera que éstos puedan legitimar los procesos pedagógicos aplicados en la práctica, a reaccionar de manera adecuada ante las oportunidades y amenazas del entorno para el proceso de toma de decisiones. Sin embargo, se ha convertido muchas veces en un futuro con mucha incertidumbre para su crecimiento y desarrollo.

6. La Planificación Estratégica como Vía Transformacional Universitaria

La planificación estratégica como vía transformacional universitaria, permite aplicar la intuición y el análisis para verificar las posibilidades futuristas dentro del funcionamiento del sector universitario o cualquier institución empresarial. Su flexibilidad permite reacomodar los planes para el logro de los objetivos. Por eso, el proceso de planificación está contextualizado entre el pensamiento estratégico, la planificación funcional y la táctica.

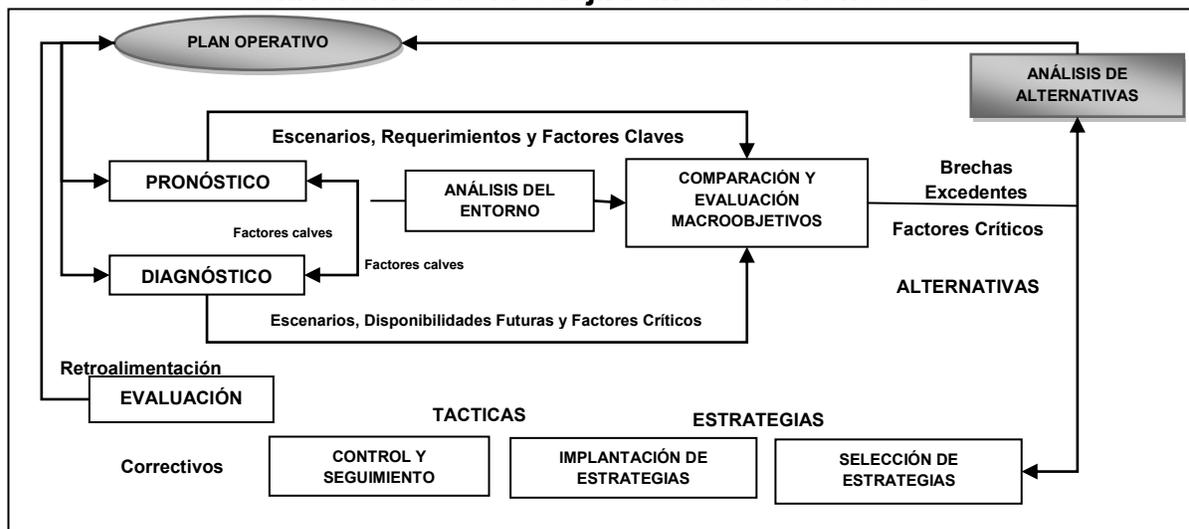
6.1. Proceso de planificación estratégica de recursos humanos, caso: Universidad de la Guajira extensión Fonseca.

Sobre el asunto se puede decir que la planificación de recursos humanos es implementada a través de diferentes modelos estudiados y puestos en práctica en grandes organizaciones. Por tanto, para Gómez – Mejía (2009) se basa en la determinación de las necesidades y disponibilidades de personal, para un horizonte temporal determinado, con objeto de alcanzar en cada momento del tiempo un ajuste entre ambas.

A continuación se presenta un modelo desarrollado e implementado por la Universidad de la Guajira -Extensión Fonseca- a comienzos de la década pasada. Posteriormente fue modificado para integrar las experiencias derivadas de la aplicación de la calidad total para la educación en el área de recursos humanos y

los desarrollos de las técnicas de planificación por escenarios y de gerencia de cambio. En primer lugar, fue necesario considerar que el plan de recursos humanos fuese una parte integral del plan corporativo de la universidad. Este plan puede ser explícito o estar implícito en la mente de la alta gerencia (Rector). La siguiente figura ilustra dicho proceso.

Figura 4. Proceso de planificación estratégica de recursos humanos, caso: Universidad de la Guajira extensión Fonseca



Fuente: Elaboración propia.

A partir de un plan operativo, con sus objetivos y metas, se empieza el ciclo del modelo y obtener de esta manera las estrategias a seguir para una eficiente planificación estratégica de los recursos humanos. Las etapas se describen a continuación, siguiendo el orden que se muestra en la figura anterior.

(a) Pronóstico: El pronóstico tiene como finalidad determinar los escenarios que pudieran darse en el período de planificación. Los requerimientos de recursos humanos en esos escenarios y los factores claves que pueden afectar dichos requerimientos así como también los requerimientos de procesos de recursos humanos y de cambios culturales en la empresa.

(b) Diagnóstico: La finalidad del diagnóstico es determinar la disponibilidad de recursos humanos en el periodo de planificación y los factores críticos que pueden afectar el plan.

(c) Análisis del entorno: La finalidad de este análisis es determinar los escenarios que puedan afectar el plan de recursos humanos así como las oportunidades y amenazas que existen en los mismos.

(d) Comparación y evaluación: Esta etapa permite reunir los resultados del pronóstico, del diagnóstico y del análisis del entorno para establecer los macro objetivos del plan y las brechas o excedentes de recursos humanos, y determinar cuáles son los factores clave para la realización del plan.

(e) Análisis de alternativas: Establecidos los macro-objetivos, se analizan las causas o factores que influyen en su logro. Después de haber analizado la relación de dependencia que existe entre ellos, se establecen las diferentes opciones para superar las barreras que impidan el alcance de los objetivos.

(f) Selección de estrategias: Es la etapa en la que, entre las opciones o alternativas generadas, se deben escoger aquellas que permitan el logro de los objetivos (eficacia) y a su vez optimicen los recursos empleados para lograrlos (eficiencia).

(g) Implantación de estrategias: Un aspecto a analizar es las tácticas para implantar las estrategias de recursos humanos, entendiéndose como tales la selección del momento, el lugar y las personas para su ejecución.

(h) Control, seguimiento y evaluación: Finalmente en esta etapa hay que destacar primero la necesidad de crear indicadores y establecer metas que permitan medir el progreso en el alcance de los objetivos. Todos estos factores que influyen en la planificación estratégica de recursos humanos están interrelacionados y no pueden ni deben considerarse aisladamente.

7. Abordaje metodológico

La epistemología subjetiva aparece en formas de pensamiento estructuralista, post-estructuralista y postmoderno. La filosofía positivista según, Delgado (2006) ha incidido en las últimas décadas en la epistemología contemporánea, propiciando una forma de indagación que ha prevalecido en el ámbito de las ciencias sociales y humanas; denotando la investigación cualitativa

como una forma de comunicación y validación del conocimiento. Estos planteamientos son fundamentales para reflexionar e indagar acerca de la planificación estratégica como instrumento de transformación en la educación superior colombiana. Según, Sabino (2003) la investigación cualitativa es:

Un enfoque de indagación plenamente constituido. Atraviesa disciplinas, ámbitos y tópicos, una compleja e interrelacionada familia de términos, conceptos y supuestos que subyace a la expresión de investigación cualitativa. Constituye un conjunto de prácticas interpretativas de investigación que no privilegia una metodología sobre otra. Como espacio de discusión o discurso, es difícil definir claramente, puesto que ninguna teoría o paradigma la distingue de forma exclusiva. (p. 122)

En este sentido, permite conocer con profundidad el objeto de estudio, expresar y comprender el fenómeno, tomar un nuevo camino de acuerdo con los resultados, es decir, una transformación de los hechos en nuevos escenarios. La planificación estratégica dentro del contexto del paradigma cualitativo debe servir para generar nuevos conocimientos que propicien una transformación en la educación superior. También para resolver problemas de manera conocimiento riguroso y sistematizada.

Metodológicamente se configuró a partir de la intuición, observación, análisis, interpretación y reflexión de la realidad. La información se obtuvo a través de entrevistas no estructuradas, con sus respectivos guiones. Los informantes claves fueron profesores y empleados administrativos de la Universidad de la Guajira, Extensión Fonseca, ubicada en el municipio de Fonseca departamento de la Guajira, Colombia. La información recabada se validó mediante la técnica de triangulación entre los significados sobre la planificación estratégica para la transformación de los informantes, los referentes teóricos más representativos y las percepciones del investigador apoyado en (Méndez, 2013).

Dicha construcción implicó dos procesos metodológicos paralelos: uno, hermenéutico (reflexivo-teórico-conclusivo) y el otro, fenomenológico, dedicado a la indagación dentro de los informantes claves. El primero fue muy filosófico y acompañó al principio, muy intuitivamente, por inquietudes y reflexiones ante las vivencias personales y profesionales. Empezó a ser más conclusivo con las

revisiones bibliográficas para ampliar mi visión de la problemática educativa en la educación superior.

Se utilizaron las herramientas de la lógica y la dialéctica como recurso para encontrar coincidencias y diferencias con autores e informantes claves con la argumentación como norte, foco fundamental y creativo en el descubrimiento en una tesis. Las preguntas que orientaron el estudio fueron: ¿Qué tipo de investigación y conocimiento se lograría? ¿Qué importancia tendría el conocimiento adquirido? ¿Qué valor para la comunidad universitaria y sociedad podría tener? Cada postura en sí permitió explicar cómo se logró el conocimiento de la realidad estudiada.

7.1. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación cualitativa depende del objeto de estudio en el contexto natural. En ese caso fue flexible y adaptada al proceso de los datos recopilados de acuerdo a la comprensión del fenómeno o su entorno social con que está relacionado. Se requirió de un análisis continuo de la información que se obtuvo. Hurtado y Toro (2009) exponen que:

La investigación cualitativa puede entenderse como una categoría de diseños de investigación que extraen descripciones a partir de observaciones que adoptan la forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones, transcripciones de audio y video, cassettes, registros escritos de todo tipo, fotografías o películas y artefactos. (p. 32)

Todo esto constituyó el camino para el logro de conocimientos que ayuden a superar el problema planteado. Es importante destacar que la investigadora contó además con la técnica de la triangulación de diferentes fuentes de datos, perspectivas teóricas, observadores y procedimientos metodológicos. De acuerdo con ello, la investigación cualitativa toma en cuenta la realidad social de los sujetos estudiados, de esta manera tuvo lugar un análisis a partir de la observación y participación de estos, en su entorno laboral.

7.2. Criterios para la Selección de los Informantes

Para preparar el escenario de acción, se lograron conversaciones previas, con un grupo de actores claves dentro de la Universidad de la Guajira, Extensión Fonseca, que permitiera seleccionar la muestra cualitativa de acuerdo a los años y experiencias dentro del ámbito universitario. En este sentido, se entrevistó a los directores de planificación y evaluación institucional, de planes operativos, de planes a corto y mediano plazo, de presupuesto. También, a un grupo de profesores con experiencia en planificación estratégica en total fueron trece (13) entrevistados.

Seleccionado el perfil de los entrevistados, se preparó el guion de la entrevista: 1) Teoría de la planificación estratégica, aplicada en el sector universitario; 2) El estado del arte de la planificación estratégica; 3) Que es un paradigma estratégico dentro del ámbito de la planificación estratégica; 4) La institución universitaria aplica un nuevo modelo en planificación estratégica; 5) Tiene conocimiento de lo que es la filosofía de gestión y sus variables que lo integran; 6) Desarrolla la institución algún modelo de planificación; 7) Qué es un plan estratégico; 8) Tiene experiencia en aplicar la planificación estratégica; 9) Conoce alguna teoría de la planificación estratégica.

Una vez elaborado el guion de la entrevista, se consultó a expertos vinculados con la planificación estratégica sobre la revisión de dichas preguntas. Se dio a conocer el guion a los participantes para su respectiva familiarización con el mismo; para lograr a la vez su respectiva pertinencia, logrando así su incorporación total al campo.

7.3. Fases de la Investigación

Fase I. De Preparación: Esta consistió en la familiarización con el tema y los diferentes objetivos de la investigación que estuvo orientada hacia el logro, la selección y revisión de la documentación bibliográfica. Además, se seleccionó, se organizó y se revisó el contexto de la educación superior; cómo funciona, qué

tipos de planes a mediano y largo plazo han venido trabajando para el logro de las metas.

Fase II. De Inicio al contexto de Acción: Se realizó el diseño y aplicación del instrumento para las entrevistas semiestructurada a coordinadores del ámbito de planificación y administración de la Universidad de la Guajira Extensión Fonseca.

Fase III. De Recopilación y Análisis: Se estructuró la información y se generaron categorías emergentes sobre la planificación estratégica como instrumento transformacional al ámbito universitario.

Fase IV. Generación de conocimientos teóricos en Planificación Estratégica para el sector universitario. Se logró interpretar la información y la efectividad desde perspectivas analíticas y reflexivas, con la finalidad de lograr la generación de una postura válida para dicho contexto de estudio.

7.4. Selección de técnicas de recolección de información

7.4.1. Entrevista semiestructurada

Se aplicó la técnica de la entrevista semiestructurada, debido a que esta describe significados de las experiencias vividas en un determinado contexto de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2010) la entrevista semiestructurada, aquella que permitió comprender el propósito de lo que piensan los sujetos seleccionados sobre la planificación estratégica como instrumento transformador en la educación superior en la Universidad de la Guajira Extensión Fonseca.

7.4.2. Etapas de la estructuración

Es importante porque se definen los procesos que permitirán la emergencia de la posible estructura teórica que está dentro del material recopilado en las entrevistas, observaciones, grabaciones, entre otros. Todo esto conlleva a la categorización y teorización. La categorización con el material recopilado de los diferentes diálogos o visión de las escenas permite captar diferentes aspectos, medidas nuevas. Detalles no vistos, es decir, categorizar las partes en relación

con el todo, de asignar categorías o clases significativas, a medida de su revisión emergen significados, eventos o datos. Por la categorización es clasificar, conceptualizar o codificar la información.

En el presente estudio conviene identificar como constituyen los diferentes significados los coordinadores como docentes universitarios acerca de la planificación estratégica como instrumento transformador en el ámbito universitario. En este sentido se aplicó entrevista semi-estructuradas a un grupo de profesores universitarios de la Universidad de la Guajira Extensión Fonseca en el municipio de Fonseca departamento de la Guajira, Colombia.

8. Resultados de la Investigación

La construcción de la planificación estratégica como instrumento transformacional en la educación superior colombiana se visualiza en los discursos como un proceso de aprendizaje de los actores en su trayectoria académica de trabajos en el área de planificación. Evidentemente, se encuentran imbricadas en las respuestas de los sujetos claves, los conocimientos y las percepciones más apreciables sobre los aspectos indagados; dada esa experiencia dentro de la Universidad de la Guajira Extensión Fonseca.

En este sentido, se reportan los resultados en función de los objetivos de la investigación: Generar una aproximación teórica para la transformación de la educación superior en la Universidad de la Guajira Extensión Fonseca mediante la planificación estratégica como objetivo general y los específicos: 1) Analizar la aplicación de la planificación estratégica en la educación superior colombiana, 2) Analizar la experiencia en planificación estratégica de la Universidad de la Guajira Extensión Fonseca, 3) Indagar el nivel de información que poseen los actores de la Universidad de la Guajira Extensión Fonseca acerca de la planificación estratégica, 4) Develar los elementos epistemológicos de la planificación estratégica en función de la transformación de la educación superior colombiana.

A continuación se presentan las matrices integradoras para el análisis e interpretación de los resultados provenientes de las entrevistas a los actores.

Cuadro 1. Categorías emergentes de los actores entrevistados

EXPERIENCIA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Planes Estratégicos	Planificación a largo plazo, como instrumento de desarrollo. Planificación a mediano plazo, como instrumento viable al logro de los programas y proyectos de cada ámbito funcional Programas, desarrollo por ámbito, finanzas, recursos humanos, académicos, investigación y extensión. Proyectos tanto de carrera como del área administrativa y financiera.
	Gerencia	Toma de decisión para el logro de los objetivos y metas. Alta gerencia. Se diseña la filosofía de gestión, visión, misión. Gerencia media. Están los cuadros gerenciales que formulan sus planes funcionales por área de acción. Gerencia Operativa. Se presentan los proyectos por acción, se involucra todo el personal operativo.
	Modelo Gerencial	Entorno social. Toma en cuenta los requerimientos de la sociedad en lo tecnológico, educativo y económico. Entorno empresarial. Participación con el sector. Escenarios. Visualiza el futuro de la organización. Cooperativo. Debe existir una correlación empresa-universidad Integrador. Integrarse a los programas empresariales. Flexible. Debe adaptarse a los cambios que constantemente se presentan. Interactivo. Debe existir una interrelación empresa-universidad
	Diagnóstico	Situación actual. Para visualizar cuál es el comportamiento de su entorno en lo social, político, cultural y económico.
	Planes	Tipos de planes: económico, industrial, académico, investigación y extensión.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 2. Categorías emergentes de los actores entrevistados

ESTADO DEL ARTE DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Matriz FODA	Fortalezas. En recursos humanos, tecnológicos, infraestructura, capacidad financiera. Oportunidades. Crecimiento en nuevos mercados, nuevos programas y proyectos, recurso humano capacitado. Debilidades. Poca expansión de nuevos mercados para desarrollo de tecnología para capacidad de respuesta. Amenazas. Evaluación, políticas no acordes con la organización
	Globalización	Procesos. Desarrolla nuevos procesos de planificación Tecnología. Mejorar los procesos de tecnología. Mercados. Participación en nuevos mercados.
	Sistema Gerencial	Planificación. Los objetivos estratégicos y propósitos institucionales Control. De actividades por programas y proyectos. Evaluación. De todas las operaciones que se realizan.
	Estado de Arte de la Planificación Estratégica	Visión. Visualizar el comportamiento futurista de la organización. Perspectiva. Lo que se espera de la planificación. Imagen-objetivo. El futuro organizacional.
	Estrategias	Acciones. Las que se aplican de acuerdo al programa.
	Modelos de planificación	Situacional. De acuerdo a los escenarios se puede pensar en un modelo circunstancial. Participativo. Todos los involucrados se identifiquen y participen.
	Modelos	Cambios. Los cambios están siempre presente el modelo se convierte en flexible.
	Innovación	Perfección. Los procesos deben estar diseñados y mejorar a lo que requiere su entorno.
Guía	Es la orientación de cómo hacer y adaptarse a la institución.	

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro 3. Categorías emergentes de los actores entrevistados

PARADIGMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Planificación Estratégica	Conocimiento. Nuevo proceso de planificación de acuerdo a la institución. Capital humano. Un recurso humano con capacidad intelectual. Información. Conocer desde lo básico hasta lo complicado. Negociación. En cuanto a las áreas de desarrollo. Pragmático e intuitivo. Debe actuar con la experiencia y tomar decisiones con certeza.
	Planes a mediano plazo	Instrumento. Conocer desde lo básico a los complejos. Negociación. En cuanto a las áreas de desarrollo. Pragmático e intuitivo. Debe actuar con la experiencia y tomar decisiones con certeza.
	Administración	Perseverancia. Son insistentes en las metas organizacionales. Laboriosidad. Un esfuerzo con disciplina y constancia. Visión. Respaldo por la acción de los programas. Eficiente en los negocios. Una buena calidad, capital adecuado, recurso humano eficiente y una administración eficaz. Legalidad. De acuerdo a la responsabilidad de su decisión.
	Programas	Objetivos. De cada programa a desarrollarse. Operaciones. Que se debe lograr en cada fase del proyecto. Unidad ejecutiva. Responsable de las actividades a desarrollar. Metas y Recursos utilizados. De las diferentes actividades / Número de horas hombre.
	Proyectos	Objetivos. Control del proyecto.

		<p>Tiempo y Recursos. Cada tiempo de ejecución / Tipo de profesionales y técnicas requeridas. Administrativo. Capacidad organizativa.</p>
	Gestión de planificación	<p>Retroalimentación. Ayuda a la eficiencia del desempeño de actividades. Control de actividades. Verdaderos resultados de todo el proceso de planificación. Comunicación técnica. Para comprende las actividades de cada proyecto.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro 4. Categorías emergentes de los actores entrevistados

GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Planes a largo plazo	<p>Políticas del Estado. Debe insertarse en las diferentes políticas de estado. Variables macroeconómicas. Inflación, devaluación, políticas fiscales. Contracción económica. Análisis de incertidumbre. Para la toma de decisiones.</p>
	Planes a mediano plazo	<p>Objetivos. Definir planes a nivel institucional. Programas y proyectos. Por ámbito funcional / Planes operativos por actividades.</p>
	Gestión	<p>Organización. Decidir quién hace las actividades y medio de control. Planificación. Donde debe ir la organización y cómo debe llegar. Dirección. Que el recurso humano sepa que debe hacer. Control. Supervisar las actividades, comparar resultados con las metas.</p>
	Formulación de planes	<p>Situación actual. Dar respuesta a una radiografía de problemas. Estrategias. Por cada ámbito de acción.</p>
	Recursos humanos	<p>Capacitación. Es necesario para un mejor desempeño. Autodesarrollo. Detectando necesidades identifica las oportunidades de aprendizaje. Confianza. El compromiso de compartir conocimiento. Efectividad. Para el logro de actividades en el tiempo establecido.</p>
	Planificación y control	<p>Ambiente interno. Funcionamiento de la organización. Ambiente externo. Política, económica, social, ambiente. Diagnóstico situacional y Control de actividades por proyecto de cada programa.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro 5. Categorías emergentes de los actores entrevistados

FILOSOFÍA DE GESTIÓN	Conocimiento	<p>Innovación. En cuanto a un nuevo norte de la planificación estratégica. Capital humano. Identificado con los cambios posibles en planificación. Estrategias. Generación de estrategias para cada programa. Información. Maneja información para la toma de decisiones. Creatividad. Buscar soluciones para mejorar continuamente. Capacidad. Para interpretar y tomar decisiones.</p>
	Transformación	<p>Ventajas comparativas. Estudiar y solucionar la mejor opción. Negociación, en cuanto al desarrollo de programas. Momento explicativo. De todos los procesos de planificación. Momento normativo. De lograr una verdadera identidad con el sector social</p>
	Alta gerencia	<p>Nivel corporativo. Está disponible Situación deseada. Cuál es el comportamiento de cada ámbito organizacional. Difusión de información. Tener conocimiento de los cambios mundiales. Asignación de recursos. Con qué capital humano y financiero dispone la institución</p>
	Planificación situacional	<p>Análisis situacional. Que está pasando hoy, para tomar decisiones. Cambios contextuales. La transformación de la sociedad y sus propias exigencias. Estudios de escenarios. Como es el futuro de la organización Actores. Los responsables de llevar la planificación. Validez. Tienen que existir una planificación que sea válida para el logro del desarrollo. Fenosituación. Donde actúan las fuerzas sociales como controladora.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro 6. Categorías emergentes de los actores entrevistados

DESARROLLA LA INSTITUCIÓN MODELO GERENCIAL	Modelo de planificación	<p>Análisis interno. Tecnología, capital humano, financiero, marco normativo, valores, Análisis externo. Económico, político, cultural, ambiente social y educativo. Filosofía de gestión. Misión, visión, objetivos, estrategias, directrices, lineamientos. Nivel estratégico. Toma de decisiones por la alta gerencia. Nivel medio. Formulación y ejecución de programas. Nivel operativo. Ejecución de proyectos.</p>
	Modelo tradicional	<p>Diagnóstico. De todos los sectores que hacen vida en la organización. Objetivos y metas. Se definen los ámbitos funcionales. Estrategias. Acciones por cada objetivo del programa. Planes. Se define por ámbito funcional.</p>
	Planificación nacional	<p>Política nacional que inciden en todos los planes. Formulación de diagnóstico por sector educación, salud, económico y social. Formulación de planes. Plan global, tomando en cuenta todos los recursos involucrado.</p>
	Planificación situacional	<p>Fenosituación. Existe control por parte de los activos. Línea de acción. La cantidad que se tiene para dar respuesta.</p>
	Sistema de planificación	<p>Control. Se diseñan todas las políticas y lineamientos que hay que seguir Construcción de planes a nivel regional y nacional. Imagen-objetivo. Proposiciones deseables a futuro para un periodo determinado. Viabilidad. Los planes deben ser viables para lograr una imagen – objetivo</p>

		Perfeccionamiento. La planificación debe ser perfecta, se deben evaluar los resultados. Control social. La participación de todos los sectores sociales. Trayectoria. Evaluar si los sistemas conducen al sistema de metas.
--	--	---

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro 7. Categorías emergentes de los actores entrevistados

¿QUÉ ES UN PLAN ESTRATÉGICO?	Objetivos	Pueden definir dentro del plan estratégico varios tipos: básico que se refiere a unidades específicas, institucional, definido en la alta gerencia.
	Visión	Futuro de la empresa que se espera de ella.
	Prospectivo	Visión futurista de la institución
	Ventajas competitivas	Como puede competir con otras instituciones universitarias
	Meta alcanzar	Sean factibles y tener los recursos para lograrlo.
	Sistema abierto	Debe existir una interrelación entre la alta gerencia, media y operativa.
	Documento guía	Es el instrumento guía orientador del verdadero norte que debe llevar la institución.

Fuente: Elaboración Propia.

Una vez, que se tiene como producto el plan de desarrollo estratégico para la educación superior específicamente para la Universidad de la Guajira - Extensión Fonseca- que surge del consenso de los coordinadores como docentes universitarios, este por sí sólo no garantiza su concreción. Ello debido a que para que esto suceda, se hace necesario ejecutar los programas direccionales y los proyectos estratégicos. Los primeros como propuesta normativa y los segundos como unidades básicas para la gestión y asignación de recursos.

6. Diagnóstico Conclusiva

Las argumentaciones logradas hacia la construcción de una transformación de la educación superior caso: Universidad de la Guajira Extensión Fonseca, procedentes de diferentes fuentes discursivas, pensadores con una larga trayectoria en planificación, cada uno de ellos con una filosofía diferente de acuerdo a su óptica de ver la realidad en los diferentes núcleos, convergen en los siguientes aspectos:

1. Necesidad de transformar el ámbito de educación superior generando nuevos conocimientos en planificación estratégica.

2. Necesidad de hacer cambios en la alta gerencia tomando en cuenta una verdadera transformación de su filosofía de gestión, que esté a la altura de las exigencias de su entorno social.

3. Necesidad de cambiar la metodología de la planificación estratégica en todos sus niveles: largo plazo, mediano plazo y corto plazo, a fin de que la planificación pueda ser dinámica, flexible y eficiente en docencia, investigación y extensión.

4. Debe existir una certeza del recurso humano del convencimiento de los cambios que hay que dar en planificación, debe lograrse una revolución del proceso de planificación en educación superior.

5. El estado del arte de planificación, se debe aprovechar como fuente inspiradora de la parte filosófica y servir de apoyo para pensar en verdadero escenarios, dando respuesta a los comportamientos del entorno.

6. La transformación de la educación superior debe precisar la reconstrucción de nuevos escenarios tendentes a mejorar los esquemas tradicionales, para así lograr una autenticidad con la planificación estratégica dentro del contexto universitario, a partir de nuevos saberes.

La autonomía universitaria hace posible cambiar o adoptar modelos, sin obviar las directrices y políticas del Estado, ya que las instituciones universitarias están obligadas a dar respuesta satisfactorias al entrono regional, como nacional, además constituye un sistema coherente, articulado en lo académico, investigación, extensión y administrativo.

Referencias Bibliográficas

- Albizú, E. y Landaeta J. (2012). *Dirección estratégica de los recursos humanos*. Madrid España: Editorial Pirámide.
- Butteris, M. (2010). *Reinventando los recursos humanos*. Barcelona España. Editorial: Gestión 2000.
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Traducción de Germán Villamizar. Bogotá – Colombia. Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
- Corredor, J. (2010). *La Planificación estratégica*. Caracas Venezuela. Editores Vadell Hermanos, S.A.
- Delgado, S. (2006). *Metodología y Técnicas de Investigación Social*. Madrid España. Editorial: Mc Graw Hill.
- Gallego, R. (2009): *Educación Holista: Pedagogía del amor universal*. México, Editorial Pax México.

- Gómez - Mejía, L. (2009). *Gestión de recursos humanos*. Madrid España. Editorial: Prentice hall.
- González, M. (2012). *Pasión por el futuro una nueva planeación estratégica. Fundado en Valores*. México. Editorial: Mc Graw Hill.
- Hernández, S., Fernández, C., y Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación*. México. Editorial: Mc Graw Hill Interamericana.
- Hurtado y Toro (2009). *Paradigma y métodos de la Investigación en tiempo de cambio*. Caracas – Venezuela. Ediciones Episteme.
- La Comisión Internacional para la Educación en el Siglo XXI de la UNESCO* (2013)
- Llano, C. (2012). *El trabajo directivo y el trabajo operativo en la empresa*. Bogotá Colombia. Cuadernos empresa y humanismo. 4(2), 6-22.
- Martínez, L. (2012). *Desarrollo de capacidades administrativas*. México. Editorial Trillas.
- Méndez. C. (2013). *Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas*. Santa Fe de Bogotá. Editorial Mc Graw – Hill, Interamericana S.A.
- Milkovich, G.T. y Boudreau, J.W. (1994): *Administración y dirección de recursos humanos*. 1ª versión en inglés. EEUU. Editorial Addison-Wesley.
- Milkovich, G.T. y Boudreau, J.W. (2007). *Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un enfoque de estrategia*. Sexta Edición. Buenos Aires. Editorial Addison-Westley.
- Sabino, C. (2003). *El proceso de Investigación, Una introducción teórica-práctica*. Caracas – Venezuela. Editorial Panapo.
- Serna, H. (2010). *Gerencia Estratégica*. Bogotá. 3R Editores.
- Stoner, J.; Freeman, E. y Gilbert, J. (2006). *Administración*. México. Editorial Prentice Hall.
- Wherther, B. W. y Davis, K. (2009). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. Sexta Edición. México. Editorial Mc Graw Hill

Para citar este artículo:

Orozco, B. (2016). Planificación estratégica de los recursos humanos para la transformación de la educación superior Universidad de la Guajira Extensión Fonseca. *Collectivus, Revista de Ciencias Sociales*, 3(1), 110-134. DOI: <http://dx.doi.org/10.15648/Coll.1.2016.6>