

Andrews University

Digital Commons @ Andrews University

Professional Dissertations DMin

Graduate Research

2009

Planificacion Estrategica Para La Universidad Adventista De Chile, 2005-2007

Bolivar Alana Poseck
Andrews University

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.andrews.edu/dmin>



Part of the [Missions and World Christianity Commons](#)

Recommended Citation

Alana Poseck, Bolivar, "Planificacion Estrategica Para La Universidad Adventista De Chile, 2005-2007" (2009). *Professional Dissertations DMin*. 5.

<https://dx.doi.org/10.32597/dmin/5/>

<https://digitalcommons.andrews.edu/dmin/5>

This Project Report is brought to you for free and open access by the Graduate Research at Digital Commons @ Andrews University. It has been accepted for inclusion in Professional Dissertations DMin by an authorized administrator of Digital Commons @ Andrews University. For more information, please contact repository@andrews.edu.



Seek Knowledge. Affirm Faith. Change the World.

Thank you for your interest in the

Andrews University Digital Library

Please honor the copyright of this document by not duplicating or distributing additional copies in any form without the author's express written permission. Thanks for your cooperation.

Andrews University
Seventh-day Adventist Theological Seminary

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA
LA UNIVERSIDAD ADVENTISTA
DE CHILE, 2005-2007

Tesis
Presentada en cumplimiento parcial
de los requisitos para el grado de
Doctor en Ministerio

por
Bolívar Alaña Poseck

Agosto del 2009

ABSTRACT

STRATEGIC PLANNING FOR THE
ADVENTIST UNIVERSITY OF
CHILE, 2005-2007

by

Bolivar Alaña Poseck

Adviser: Dr. Ricardo Norton

ABSTRACT OF STUDENT RESEARCH

Doctor of Ministry Dissertation

Andrews University

Seventh-day Adventist Theological Seminary

Title: STRATEGIC PLANNING FOR THE ADVENTIST UNIVERSITY OF CHILE,
2005-2007

Name of researcher: Bolivar Alaña Poseck

Name and degree of faculty adviser: Ricardo Norton, DMin

Date completed: August 2009

Problem

The Adventist University of Chile (UNACH) is a higher level educational institution of the Seventh-day Adventist Church. For years this institution attempted to fulfill its mission through plans that only included a limited number of institutional departments; in this manner, planning was partial and excluding other sub-entities of the university. The problem was noticed when I assumed the position of university president in 2004. In consultation with the executive committee of the UNACH, it decided to elaborate a university planning process that would consider the theory and practice of modern “strategic planning” and that would involve all the departments of the institution.

Methodology

Once the problem was identified and the final goal established, a careful study of literature on strategic planning took place, including parallel concepts from a book of Nehemiah. Committees that included key faculty members and deans from the university were formed to initiate and complete the planning process. The committees gathered periodically for many hours during a period of two years (2005-2007) to study in detail the most pressing challenges the institution was facing and searching for viable and effective solutions that would contribute to achieving the University's goals and mission.

Results

The planning process was completed in 2007 and provided specific details regarding, the challenges, strengths, and opportunities for mission the UNACH needed to ensure a successful future. Unlike previous times, the planning process developed for the university in this dissertation included each department of the institution. The planning for each department was contextualized to meet unique needs and challenges of each department.

SÍNTESIS

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA
LA UNIVERSIDAD ADVENTISTA
DE CHILE, 2005-2007

Por

Bolivar Alaña Poseck

Asesor: Dr. Ricardo Norton

SÍNTESIS DE TESIS DOCTORAL

Doctor en Ministerio

Andrews University

Seventh-day Adventist Theological Seminary

Título: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA UNIVERSIDAD ADVENTISTA DE CHILE, 2005-2007

Nombre del Investigador: Bolivar Alaña Poseck

Nombre y grado del asesor de tesis: Ricardo Norton, DMin

Fecha de término: Agosto del 2009

Problema

La Universidad Adventista de Chile (UNACH) es una institución de nivel superior que pertenece a la Iglesia Adventista del Séptimo Día. Por muchos años esta institución prosiguió su misión a través de planes que sólo incluían a un grupo limitado de departamentos; de esta manera, la planificación era parcial, marginando así a otras sub entidades de la universidad. Al asumir la rectoría de la universidad a mediados del año 2004, en consulta con el comité ejecutivo de la UNACH, decidimos elaborar un plan para la universidad, que considerara la teoría y práctica de la “planificación estratégica” y que abarcara a cada estamento de la institución.

Metodología

Una vez que el problema fue identificado y el objetivo global establecido, se inició un estudio cuidadoso de la literatura relacionada a la planificación estratégica que

incluía conceptos afines del libro de Nehemías. Posteriormente, se formaron diversas comisiones de trabajo que incluían a los decanos y otros líderes claves de la universidad. Tomando en cuenta el perfil de la UNACH, estas comisiones se reunieron periódicamente por dos años (2005-2007) estudiando en detalle los desafíos más apremiantes de la institución, sus fortalezas y buscando alternativas viables y efectivas que la ayudaran a cumplir con su misión.

Resultados

La planificación culminó en el año 2007 con una serie de planes detallados basados en diagnósticos básicos de los desafíos de la UNACH. Los planes incluyen a cada departamento de la universidad y prescriben acciones contextualizadas a cada una de esas entidades.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA
LA UNIVERSIDAD ADVENTISTA
DE CHILE, 2005-2007

Tesis
Presentada en cumplimiento parcial
de los requisitos para el grado de
Doctor en Ministerio

por

Bolivar Alaña Poseck

APROBADO POR:

Asesor,
Ricardo Norton

Skip Bell

Nancy Vyhmeister,

Denis Fortin

Eduard Schmidt

Fecha de aprobación

Mi gratitud a Dios por la oportunidad que me dio de
estudiar el doctorado.

A mi esposa Mónica por su constante esfuerzo y apoyo,
especialmente cuando las fuerzas decaían.

A mis hijos Rodrigo, Roberto y Rubén por ese ánimo que
sólo los hijos pueden dar.

A mi consejero, el doctor Ricardo Norton, por su ayuda,
apoyo, consejos y estímulo para terminar la tesis

A Carlos Olivares, Vivian Ruiz, Nérida Vásquez, Nancy Vyhmeister y a
la familia Navia, quienes me

alentaron, aconsejaron, hospedaron y proveyeron de
ideas en el momento preciso.

A todos y a cada uno, ¡gracias!

ÍNDICE DE CONTENIDOS

LISTA DE TABLAS	iv
-----------------------	----

Capítulo

1. INTRODUCCIÓN	1
Problema	1
Propósito	2
Limitaciones	2
Delimitaciones	3
Metodología	3
Justificación	5
Descripción de la tesis.....	5
2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN NEHEMÍAS	7
Contexto histórico de Nehemías	8
Nehemías el líder.....	8
El cautiverio babilónico	11
El fin del cautiverio babilónico	14
Desafíos de liderazgo en Nehemías	15
Planificación estratégica en Nehemías.....	17
Planificación.....	17
Organización	19
Ejecución.....	20
Evaluación.....	22
Resumen.....	24
3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CONTEMPORÁNEA	25
La planificación estratégica	25
Reseña histórica.....	25
Historia y usos del término.....	30
Definiciones y significados	32
La planificación.....	34
Definición del término	34
Términos relacionados	34
Organización.....	35

Metas	35
Presupuesto	36
Principios de la planificación	37
La flexibilidad	37
La precisión	37
La previsión	38
La continuidad	38
El compromiso	38
La universalidad	39
Colaboración	39
Etapas de la Planificación	40
Diagnóstico de la situación	40
Estipular los objetivos	40
Recopilar los antecedentes	41
La formulación de los planes	41
Designar los responsables	41
Establecer el presupuesto	41
La implementación de la estrategia.....	42
Diseño de una estructura organizacional.....	42
Diseño de sistemas de control	43
Manejo del conflicto.....	43
La integración de planificación y estrategia	44
Pasos para establecer el plan	44
Planificación preliminar	44
Búsqueda de valores	46
Formulación de la misión	48
Análisis del desempeño	48
Análisis de brechas	49
Planeamiento de contingencia	50
Implementación	51
Modelos para una planificación estratégica.....	52
Resumen.....	55

4. UN MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA UNACH	56
La educación universitaria adventista	56
Perfil de la educación en la UNACH.....	59
Antecedentes históricos.....	59
Modelo de planificación estratégica para la UNACH	64
Base Teórica.....	64
Comité planificador.....	66
Diagnóstico estratégico (FODA).....	68
Fortalezas y debilidades.....	69
Oportunidades y amenazas	72
Plan integral de mejoramiento.....	73

Reestructuración orgánica y funcional	73
Actualización del Proyecto Educativo.....	74
Institucional y el Currículum.....	74
Planificación estratégica.....	75
Visión institucional.....	75
Valores orientadores del plan estratégico para	76
el periodo 2007-2012.....	76
Políticas orientadoras de las unidades de	76
la estructura universitaria.....	76
Objetivos Estratégicos	77
Perspectiva de la UNACH—Objetivos.....	78
Perspectiva del Cliente—Objetivos	79
Perspectiva de Procesos Internos—Objetivos	80
Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo—Objetivos	83
Cuadro de Mando	84
Resumen.....	92
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	93
Conclusiones	93
Recomendaciones.....	95
BIBLIOGRAFÍA	97
Libros y Revistas.....	97
Internet	104

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Análisis del escenario interno: fortalezas y debilidades	70
Tabla 2. Análisis del escenario externo: oportunidades y amenazas	72
Tabla 3. Perspectiva de la UNACH	85
Tabla 4. Perspectiva del cliente	87
Tabla 5. Perspectiva de procesos internos	89
Tabla 6. Perspectiva de aprendizaje y desarrollo.....	91

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica tiene como fin indicar el camino filosófico y metodológico con el cual se logra la misión y se alcanzan las metas de cada corporación o institución. Esta disertación tiene como fin estudiar la teoría y la práctica de la planificación estratégica y aplicar sus conceptos en el programa operativo de la Universidad Adventista de Chile (UNACH).

Problema

Desde su inicio en 1906, primero como una institución de estudios primarios, secundarios y misioneros, y desde 1990 como una Universidad reconocida por el estado de Chile,¹ la UNACH, por razones desconocidas, no utilizó los principios de la planificación estratégica para cumplir con su misión de formar profesionales sensibles a las necesidades sociales y éticamente responsables.² Al asumir a mediados del 2004 como Rector de la UNACH, y habiendo aprendido como administrador de la Unión

¹ *Seventh-day Adventist Encyclopedia* (1996), ver “Chile Adventist Educational Center”.

² “La UNACH declara que tiene por misión la entrega de una educación fundamentada en principios y valores cristianos que se desprenden de las Sagradas Escrituras y de la filosofía de la educación adventista. Respeto la libertad de pensamiento de sus estudiantes, y no hace distinciones en cuanto a credo, raza, nacionalidad o estirpe social. Confía en el potencial que presenta toda persona, que desee alcanzar una credencial formativa. Propicia el desarrollo integral y equilibrado de las potencialidades mentales, espirituales, físicas y sociales de sus estudiantes, y está dedicada a la formación del alumno como persona sensible a las necesidades del prójimo y como profesional competente y éticamente responsable en pos de la excelencia, la justicia, la solidaridad y la verdad. Contribuye al permanente desarrollo del conocimiento en las ciencias, las tecnologías, las humanidades, las artes, y la teología, expresado en la docencia, la

Chilena (2001-2004) acerca de los beneficios de éste proceso de liderazgo, en consulta con la directiva de la UNACH, se decidió darle dirección operativa a la institución basado en los principios enunciados por la teoría de la planificación estratégica.

Propósito

El objetivo de esta disertación es utilizar los postulados teóricos de la planificación estratégica para ser aplicados en la UNACH en los años 2005-2007; basados en el patrón de Idalberto Chiavenato, quien estructura un modelo de cuatro ítems: planificación, organización, ejecución y evaluación.³ Este modelo no sólo fue escogido por su popularidad, sencillez y efectividad, sino porque también refleja los principios de planificación estratégica que Nehemías utilizó para llevar adelante la restauración de las murallas de Jerusalén.

Limitaciones

La planificación estratégica para la UNACH fue limitada a los años 2005-2007 debido a los cambios de trabajo imprevistos que me trasladaron de institución de trabajo a fines del 2007. Originalmente el estudio de planificación estratégica fue iniciado para la Unión Chilena (2001-2004), pero el estudio quedó truncado al ser trasladado como rector de la UNACH en junio del 2004.

En consulta con el asesor de tesis, fue necesario empezar de nuevo el estudio, tomando como base la UNACH. El plan era que estaría trabajando en ese lugar lo

investigación que la apoya y la extensión, incluyendo sus respectivas aplicaciones.”. Ver “Declaración de Misión”, 2008, <http://www.unach.cl/conocenos/mision.php> (15 de febrero de 2009).

³ Idalberto Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la administración* (México: McGraw Hill, 1986), 8.

suficiente para poder completar el estudio, sin embargo, nuevamente, durante el año 2007 fui trasladado, en esta ocasión a las oficinas de la División Sudamericana.

En consulta con mi asesor y en vista que el tiempo que permite el Seminario Teológico Adventista para completar el doctorado ya había expirado, el Dr. Ricardo Norton sugirió que confinara el estudio a los años 2005-2007, como es presentado en este documento.

Delimitaciones

La literatura relacionada a la planificación estratégica es muy amplia. Esta tesis no pretende hacer un recuento completo de la literatura ligada al tema; sino que se circunscribe al estudio de la literatura acerca de este tema a conceptos bíblicos, teóricos y prácticos, que elucidan con claridad el significado y la práctica de este proceso administrativo.

Metodología

El desarrollo de este trabajo comenzó primero revisando aspectos bibliográficos acorde al tema de la planificación estratégica. Esta búsqueda comenzó con fuentes administrativas propicias al contenido, así como en materiales teológicos acerca del rol de Nehemías en la restauración de las murallas de Jerusalén. En la primera parte se revisaron libros y revistas referentes a la administración, específicamente en relación a la planificación estratégica. En la segunda parte, se investigó en comentarios bíblicos, libros de difusión de la obra de Nehemías, en diccionarios y enciclopedias de consulta, así como en revistas teológicas especializadas.

Para establecer los lineamientos teóricos hubo que subrayar el perfil cristiano de la UNACH,⁴ que basa su Misión en las Sagradas Escrituras, como eje motivador para cumplir un doble rol, el de servicio a Dios y a la humanidad, como está resumido en el lema *Propter Deum et humanitatem*. El servicio a Dios incluye su función de formación misionera, en tanto el servicio a la humanidad acentúa su papel social.

Finalmente, al inicio del primer semestre del 2006 se formó una comisión que tenía como meta delinear los fundamentos iniciales de la Planificación Estratégica. El comité estuvo compuesto del vicerrector académico y financiero; el secretario académico y cuatro profesores. Para llevar a cabo la Planificación se solicitó que cada decanato entregara su planificación, la cual era revisada por la comisión en cuestión, para luego ser nuevamente remitida al decanato correspondiente, el cual asumía y analizaba nuevas propuestas y ejes en común con el resto del cuerpo institucional.

En el segundo semestre del mismo año, unido al semestre inicial del 2007, se continuó en la elaboración ya más detallada de la planificación estratégica, junto al nuevo vicerrector académico, seguido del vicerrector financiero y el nuevo secretario académico del año 2007. Se agregó a esta comisión, a la directora de planificación, un cargo creado con el fin de llevar adelante el proyecto, y a su asociado. Del mismo modo, como en el semestre anterior, se incluyeron a dos nuevos profesores. El plan de trabajo fue similar al del primer semestre, integrando, luego de haber completado el ciclo de acuerdos, la

⁴ “Al 2011 la UNACH será una universidad de excelencia que, desde su distintiva perspectiva cristiana, participa activamente en el desarrollo social y económico de la comunidad regional y de la comunidad regional y de la comunidad adventista nacional y latinoamericana, y se destaca por la formación de profesionales integrales altamente calificados en las áreas de teología, educación, ciencias sociales, salud e ingeniería y negocios.” Ver “Visión”, 2008, <http://www.unach.cl/conocenos/vision.php> (15 de febrero de 2009).

Planificación de cada departamento junto al trabajo final que pasó, finalmente, a convertirse en la planificación estratégica.

Justificación

La preparación de esta planificación estratégica, implicará inicialmente clarificar y orientar los objetivos de la UNACH. Permitiendo economizar fuerzas físicas, emocionales y materiales, pues servirá como guía para planificaciones futuras. Esto llevará a producir mejores resultados periódicos, toda vez que haya una permanente evaluación de los resultados.

Ante la falta de una planificación estratégica que integre todos los departamentos de la UNACH, la existencia de ésta, enriquecerá al personal administrativo de la institución, capacitándolo en sus funciones de planeamiento laboral. Además, su elaboración, se traducirá en una aplicación práctica y de fácil desarrollo, logrando que los miembros del personal, el alumnado, el profesorado, el nivel administrativo y todos aquellos interesados, puedan acceder a conocer los lineamientos y conducciones de la UNACH.

Finalmente, un tipo de planificación de este tipo, conectaría al cuerpo administrativo saliente con aquel que entra, sin dejar a la nueva administración sin una base para el planeamiento del período que le corresponde.

Descripción de la tesis

Este trabajo se desarrolla en cinco capítulos, más la bibliografía del proyecto.

El capítulo uno, la introducción, define inicialmente el problema. Indica el propósito general de este trabajo, para luego describir los pasos metodológicos que se llevaron a cabo en el proyecto. Establece además, los límites y las delimitaciones del proyecto. Finalmente, se dan los beneficios que conlleva elaborar una planificación estratégica.

El capítulo dos analiza la planificación estratégica en Nehemías. Se revisa el contexto histórico para luego entrar en los pasos seguidos de planificación, organización, ejecución y evaluación, comparándolos con la planificación estratégica contemporánea.

El capítulo tres describe la planificación estratégica moderna. Se hace mención a la parte histórica y luego se describen y analizan los cuatro pasos fundamentales: planificación, organización, ejecución y evaluación.

El capítulo cuatro resume el perfil de la UNACH. Primero se describe el rol de la enseñanza universitaria en la Iglesia Adventista del Séptimo Día (IASD). Luego, se reseña como la UNACH cumple aquel rol que la IASD mantiene. Finalmente, el trabajo presenta la planificación elaborada en la UNACH, que es el resultado práctico de lo señalado en los capítulos anteriores.

El capítulo cinco, brinda las conclusiones y las recomendaciones finales del trabajo.

CAPÍTULO II

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN NEHEMÍAS

La UNACH es una de las tantas instituciones educativas que la Iglesia Adventista del Séptimo Día (IASD) tiene en el mundo.¹ Esta institución se preocupa de cumplir la misión,² fundamentada en la orden de Jesús, de diseminar el evangelio de Jesucristo en todos los lugares de la tierra (Mr. 16:15; Mt. 28:19-20).³ Ha utilizado sus recursos humanos, financieros e institucionales en el cumplimiento de esta orden. Sin embargo, no siempre estos elementos se han conjugado en un plan único. La mayor parte del tiempo estos se han trabajado independientemente, sin una planificación estratégica que los reúna a todos.

Nehemías, uno de los grandes líderes del Antiguo Testamento (AT), plantea los fundamentos de la planificación estratégica, en un contexto bíblico que respeta los

¹ Para un listado de las universidades adventistas en el mundo, ver Department of Education, “Seventh-day Adventist Schools, Colleges, & Universities”, 2008, <http://education.gc.adventist.org/colleges.html> (17 de febrero de 2009).

² La razón de ser de la iglesia queda establecida, en su declaración de misión, que dice: “La misión de la Iglesia Adventista del Séptimo Día es predicar a todas las personas el evangelio eterno de nuestro Señor y Salvador Jesucristo, en el contexto del mensaje de los tres ángeles de Apocalipsis 14:6-12, persuadiéndolas a aceptar a Jesús como Salvador personal y a unirse a su iglesia, edificándolas espiritualmente para su pronto retorno”. División Sudamericana de la Asociación General de los Adventistas del Séptimo Día, *Reglamentos Eclesiástico-Administrativos* (Florida, Buenos Aires: Asociación Casa Editora Sudamericana, 2004), 49; Departamento de Comunicación de la Asociación General de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, *Declaraciones, orientaciones y otros documentos. Una compilación* (Florida, Buenos Aires: Asociación Casa Editora Sudamericana, 2000), 10.

³ A no ser que se indique lo contrario, todas las referencias bíblicas de este trabajo provienen de la Reina Valera 1995.

principios y valores que fomenta la IASD. Aunque la Biblia presenta conceptos de la planificación estratégica en bastantes lugares,⁴ este capítulo expone los fundamentos teológicos de este proceso de liderazgo basado en los escritos de Nehemías. El propósito es demostrar que una organización correctamente estructurada servirá de apoyo para llevar adelante la misión en cualquier institución.

Inicialmente se estudiará el marco histórico vivido por el pueblo de Israel, y la razón por la que Nehemías irrumpe en el escenario sagrado. Seguidamente, se analizará la planificación estratégica que se implementó, comparándola con los principios administrativos actuales de planificación, organización, ejecución y evaluación.

Contexto histórico de Nehemías

La destrucción y reedificación de Jerusalén forman parte del marco histórico del liderazgo de Nehemías, situándolo como un implementador de una planificación estratégica de restauración de las murallas de la ciudad.

Inicialmente se observará a Nehemías como líder, para luego describir brevemente la historia de Israel hasta la destrucción de Jerusalén por manos de los babilonios. En seguida, se referirá el fin del cautiverio babilónico, para terminar con los desafíos del liderazgo de Nehemías.

Nehemías el líder

Nehemías, un judío del período posterior al exilio, fue elegido gobernador de

⁴ Por ejemplo Josué, antes de invadir Jericó, primero envió dos espías para cerciorarse de la situación del país (Jos. 2:1). Luego de recibir el informe, se tomó la decisión de avanzar (Jos. 2:22-3:1). En el proceso motivó al pueblo, animándolos a caminar reconociendo por anticipado la victoria (Jos. 1-5). Estando allá, se ejecutó lo que Dios les había dicho, para finalmente recibir la victoria (Jos. 6).

Judea por el rey de Persia (Neh. 5:14), Artajerjes I, distinguiéndose como reconstructor del muro de Jerusalén (Neh. 6:15). En su primera aparición en el relato bíblico se lo presenta como un copero, una posición de responsabilidad e influencia,⁵ que lo hacía ostentar un alto grado dentro de la corte (Neh. 1:1, 11).⁶ Además de su función de probar y servir las bebidas, lo acompañaba y le servía de consejero.⁷ Esta posición le ayudaría para actuar en el futuro, permitiéndole pedir al rey autorización y recursos para cumplir su cometido (Neh. 2:1-8).

Que tanto el nombre de su padre como el de él estuvieran conformados por el nombre Yah (Neh. 1:1), que es la forma abreviada de Yahvé, parece indicar que su familia era leal a la ortodoxia religiosa judía.⁸ Esa característica religiosa es palpable al ayunar y orar, confesando el pecado propio y de Israel, cuando se enteró de la situación de Jerusalén (Neh. 1:4-11). Oración que se repite, pero esta vez brevemente⁹ y en silencio, cuando está parado frente al rey en medio de la conversación que finalmente le llevará a Jerusalén (Neh. 2:4).

Nehemías era también un hombre de acción. Pidió que el rey lo enviara

⁵ Los autores clásicos de la antigüedad describían el oficio de copero de la corte del rey como el de una persona importante y de influencia. Ver Joseph Blenkinsopp, *Ezra-Nehemiah: A Commentary*, The Old Testament Library, eds., Peter Ackroyd et al (Philadelphia: The Westminster Press, 1988), 212-213. Cf. Herodotus 3.34; Xenophon *Cyropedia* 1:3, 8-9, 11.

⁶ W. J. Martin, "Nehemiah", *The Zondervan Pictorial Encyclopedia of the Bible* (Grand Rapids, MI: Zondervan, 1978), 4:404.

⁷ Samuel Pagán, *Esdra, Nehemías y Ester*, Comentario Bíblico Hispanoamericano, Justo L. Gonzalez, ed., (Miami, FL: Editorial Caribe, 1992), 116.

⁸ Martin, 4:404.

⁹ Su oración debe haber sido bastante corta, como es evidenciado por el hecho que el rey no interrumpió su silencio. 192. Loring Batten, *The Book of Ezra and Nehemiah*, A Critical and Exegetical Commentary (Edinburgh: T & T Clark, 1980), 192.

personalmente a Jerusalén (Neh. 2:4-5), solicitando cartas como salvoconductos (Neh. 2:7), y otra para que se le proporcionase madera (Neh. 2:8). El mismo se cercioró de la situación en Jerusalén a su llegada (Neh. 2:11-15). Organizó el trabajo (Neh. 4:15). Ordenó hacer guardia contra los enemigos (Neh. 4:1-3), permitiendo que los obreros portaran armas para la defensa de la construcción (Neh. 4:17). En este evento en particular, se destaca, no sólo su manejo frente a la oposición,¹⁰ sino su inclusión en la defensa de la obra al decir “todos nosotros teníamos el arma en la mano” (Neh. 4:17; BJ), emergiendo como un líder que participa con su ejemplo en la realización de los planes trazados.¹¹

Mientras la construcción se llevaba adelante,¹² Nehemías abolió la usura en la que algunos prestamistas se enriquecieron por causa de las dificultades socioeconómicas que el pueblo atravesaba, posiblemente como resultado de las obras de construcción del muro (Neh. 5:1-13).¹³ Si bien al principio los prestamistas guardaron silencio ante la reprensión de Nehemías (Neh. 5:8), luego de un segundo discurso, en el que el propio Nehemías reconoce que él, su familia y sus criados habían prestado dinero y trigo (Neh. 5:10), les llamó, junto con él, a condonar las deudas (Neh. 5:10-11). En esta segunda apelación los prestamistas accedieron (Neh. 5:12), mientras toda la asamblea,

¹⁰ Joseph Maciariello, “Lessons in Leadership and Management from Nehemiah”, *Theology Today* 60 (October 2003): 403-407.

¹¹ Derek Kidner, *Ezra and Nehemiah*, The Tyndale Old Testament Commentaries, ed. D. J. Wiseman (Downers Grove, Illinois: InterVarsity Press, 1994), 94.

¹² “Aun no se había terminado la muralla de Jerusalén cuando se llamó la atención de Nehemías a las condiciones desafortunadas de las clases más pobres del pueblo... Y para aumentar la angustia de los pobres, lo más ricos de entre los judíos habían aprovechado aquellas necesidades para enriquecerse”. Ver Elena de White, *Profetas y reyes* (Florida, Buenos Aires: Asociación Casa Editora Sudamericana, 1987), 477.

¹³ Pagán, 138-141.

posiblemente como testigo del compromiso,¹⁴ estuvo de acuerdo (Neh. 5:13). Una condonación que quizás estuvo influida nuevamente por la inclusión que hizo Nehemías de él mismo en el problema y la solución.¹⁵

De esta manera, la persona de Nehemías, enumera en si misma varias cualidades administrativas, representando un importante papel en la conformación del liderazgo bíblico¹⁶ y en la formación del judaísmo posterior al exilio.¹⁷

El cautiverio babilónico

La historia del pueblo de Israel comienza con el llamado que Dios le hace a Abraham de dejar la ciudad de Ur (Gn. 12:1-3; cf. 15:7) y partir a una tierra que él mismo le mostraría (Gn. 12:1). Con esto, Dios tomaba la iniciativa de elegir formar un pueblo,¹⁸

¹⁴ Ver F. Charles Fensham, *The Book of Ezra and Nehemiah*, The New International Commentary on the Old Testament, ed. R. K. Harrison, ed. (Grand Rapids, MI: Eerdmans, 1982), 195.

¹⁵ Sin embargo, a diferencia de los prestamistas, Nehemías no dice en ningún lugar que él embargó las propiedades o esclavizó a sus compatriotas (cf. Neh. 5:1-5; cf. 5:10). No dice tampoco que él devolvería algo, sino que apela a que los prestamistas devuelvan los bienes adquiridos (Neh. 5:11). De esta manera, lo que había hecho Nehemías era prestar dinero y trigo. Pero no les confiscó sus propiedades ni esclavizó a los hijos de sus deudores, cuando estos no pudieron pagar.

¹⁶ Existen varios libros y artículos que tratan sobre el liderazgo, que usan como modelo la administración de los problemas, y la estrategia para conseguir objetivos que usó Nehemías. Ver, por ejemplo, Cyril Barber, *Nehemías dinámica de un líder* (Miami, FL: Editorial Vida, 1989); Charles Swindoll, *Pásame otro ladrillo* (Nashville, TN: Caribe-Betania, 1992); Ramón Valles Casamayor, *Nehemías: La revolución espiritual* (Terrassa, Barcelona: CLIE, s.f.); Lawrence Maxwell, *Esdras y Nehemías: Una nueva oportunidad* (Florida, Buenos Aires: Asociación Casa Editora Sudamericana, 1993); Roberto Pinto, “Nehemías: Tres principios de un liderazgo transformador eficaz”, *DavarLogos* 5 (2006): 107-115; Maciariello, 397-407; Harold L. Willmington, “Nehemiah: The Wall-builder”, *Fundamentalist Journal* 5, no. 3 (1986): 67; Kenneth Tollefson, “The Nehemiah Model for Christian Missions”, *Missiology* 15 (January 1987): 31-55; Gary Goreham, “Community Building: The Case of Nehemiah”, *Word & World* 20 (2000): 164-169.

¹⁷ Joseph Auneau, “Nehemías”, *Diccionario enciclopédico de la Biblia*, Pierre-Maurice Bogaert et al, ed., (Barcelona: Herder, 1993), 1083. Cf. 2 Mac 1:18-36; 2:13; Eclo 49:13.

¹⁸ Es Dios quien toma la iniciativa, llamando imperativamente a Abraham, otorgándole una promesa expresada en cinco declaraciones en primera persona: (1) haré de ti, (2) te bendeciré, (3) engrandeceré tu nombre, (4) bendeciré a los que te bendicen y (5) a los que te maldijeren maldeciré. A través de esto, Dios estaba señalando que todo lo que Israel recibiera en el presente y en el futuro era un

en la descendencia de Abraham, quien fue sacado del paganismo (Jos. 24:2, 14), con el fin de hacer su prole numerosa como la arena del mar (Gn. 22:17).¹⁹

Esta descendencia, que fue aumentando poco a poco,²⁰ se estableció finalmente, luego de su paso por Egipto, en Canaán, donde, después de un período de inestabilidad político-religiosa (cf. Jue. 3),²¹ instauró la monarquía hebrea en la persona de Saúl (1 S. 9-10). Fue con David sin embargo, su segundo rey (1 S. 16:13), que la nación alcanzó un nivel de seguridad y poder que antes no había logrado,²² transformando a Israel en una de las principales potencias de su tiempo.²³ Posteriormente, en el reinado de Salomón, quien fuera el hijo de David (2 S. 5:14), Israel gozó de una incomparable prosperidad, seguridad y abundancia que sólo hasta entonces Israel pudo experimentar.²⁴ Con esto, Dios manifestó en forma visible lo que Israel podía llegar a ser estando bajo el cuidado y

regalo que provenía de él. Walter Brueggemann, *Genesis, Interpretation* (Atlanta, Georgia: John Knox Press, 1982), 118.

¹⁹ Esto se hace evidente a partir del cambio de su nombre (Gn. 17:5). Mientras que Abram significa “el Padre es exaltado” (cf. Gn. 11:26, 27, 29; 12:1), Abraham se traduciría como “Padre de multitudes” (Gn.17:5). A. R. Millard, “Abraham”, *The Anchor Bible Dictionary*, David Noel Freedman, ed. (New York: Doubleday, 1992), 1:39.

²⁰ Este crecimiento paulatino es evidente en la Escritura. El hijo que tuvo Abraham con Sara fue Isaac (Gn. 21:3), quien junto a Rebeca engendró a Esaú y Jacob (Gn. 25:26), quien fue padre de 12 hijos varones (Gn. 35:23-26), que producto de la hambruna hubo de entrar a Egipto, siendo José el gobernador (Gn. 42-50). El número de los que ingresaron a Egipto fue de setenta (Gn. 46:27). Pasados cuatrocientos treinta años (Ex. 12:40), al salir de Egipto rumbo al éxodo, eran seiscientos mil hombres (Ex. 12:37).

²¹ Este período está registrado en el libro de los Jueces. Después de la muerte de Josué, siguió un período de desorganización (cf. Jos. 17:6; 21:25), por lo cual surgieron líderes a los que se les llamó jueces (cf. Jos. 2:18).

²² William S. Lasor, David A. Hubbard y Frederic WM. Bush, *Old Testament Survey* (Grand Rapids, MI: Eerdmans, 1989), 248; B. Packer, Merrill Tenney y William White Jr., *El mundo del Antiguo Testamento* (Miami, FL: Editorial Vida, 1985), 31.

²³ John Bright, *La Historia de Israel* (Bilbao, España: Desclée de Brouwer, 1977), 245.

²⁴ *Ibid.*, 260.

la dirección de él, como había sido predicho a Abraham siglos antes (cf. Gn. 15:18; cf. 1 R. 4:21; 2 Cr. 9:26).

Sin embargo, al pasar el tiempo, Salomón tomó mujeres paganas como esposas y concubinas, imitando las costumbres de los reyes gentiles, lo que trajo como consecuencia su idolatría (1 R. 11:1-8).²⁵ Al momento de su muerte, por un mal proceder de su hijo, el reino fue dividido (1 R. 12:1-24), tal como Dios lo había predicho a Salomón (1 R. 11: 11-12), quedando Israel con diez tribus al norte, y las tribus de Benjamín y Judá al sur, cuyo centro Jerusalén, pasó finalmente a llamarse Judá. Con esto, Israel, como fue concebida al principio, dejó de existir.²⁶

El reino del norte, que vino a llamarse Samaria (1 R. 16:24), se caracterizó por su tendencia idolátrica (1 R. 16:32), ejemplificado en cultos que toleraban la embriaguez y la inmoralidad (Os. 7:1-8; Am. 4:1; 8:14). En el año 723/722 a. C.²⁷ este reino fue destruido por el rey Asirio Salmanasar V, dándole fin al reino del norte.²⁸ Por su parte, el reino del sur, Judá, si bien vivió momentos de reforma espiritual (cf. 2 Cr. 34-35), su constante fue también hacia la idolatría.²⁹ Esto trajo, como en el caso de Samaria, que en

²⁵ Alfred Hoerth, *Archaeology and the Old Testament* (Grand Rapids, MI: Baker Books, 1998), 293; Wilfredo Calderón, *Panorama histórico geográfico de la Biblia* (Miami, FL: Gospel Press, 1998), 126.

²⁶ Bright, 278.

²⁷ Se ha preferido incluir ambas fechas, como lo hace el *Seventh-day Adventist Bible Dictionary*, pues algunos prefieren el año 722 y otros el año 723. Ver *Seventh-day Adventist Bible Dictionary* (1979), ver “Samaria”. Mientras Samuel Schultz prefiere, por ejemplo, 722 a. C., Edwin Thiele prefiere 723 a. C. Ver Samuel Schultz, *Habla el Antiguo Testamento* (Grand Rapids, MI: Editorial Portavoz, 1997), 195. Cf. Edwin Thiele, *The Mysterious Numbers of the Hebrew Kings*, ed., rev (Grand Rapids, MI: Kregel Publications, 1998), 137-138.

²⁸ Schultz, 195.

²⁹ F. F. Bruce, *Israel y las naciones* (Grand Rapids, MI: Editorial Portavoz, 1998), 108.

el 605 a.C Nabucodonosor iniciara la conquista de Jerusalén, que luego de una rebelión ejecutada por Sedequías (2 R. 25:1-17), la destruyera en el año 586 a.C,³⁰ dando inicio al cautiverio babilónico de Israel.³¹

El fin del cautiverio babilónico

El profeta Jeremías predijo que Israel estaría cautivo en Babilonia por setenta años (Jer. 25:11), lo que se cumplió cuando los Medo-Persas dieron fin al dominio babilónico en el año 539 a. C, cuando el rey Ciro añadió Babilonia a su reino.³²

El regreso de los judíos del exilio fue en dos etapas. El primer grupo regresó bajo la dirección de Sesbasar y Zorobabel (Esd. 1:8-2:70), mientras que el segundo fue conducido por Esdras (Esd. 8:1-14) al cual se sumó Nehemías, en los años 457 a. C y 444 a. C respectivamente.³³

Este Nehemías, quien es descrito como copero del rey Artajerjes (Neh. 2:1), el rey de Persia, ocupaba un “cargo de influencia y honor”.³⁴ Al ser informado por unos hombres que venían de la ciudad de Jerusalén, cuyas murallas estaban destruidas (Neh. 1:1-3), le pide al rey lo envíe con la misión de restaurarlas, ante lo cual éste accede positivamente (Neh. 2:4-8).

³⁰ Thiele, 190-191.

³¹ Schultz, 227-229.

³² Bruce, 128.

³³ “Chronology of Exile and Restoration”, *The Seventh-day Adventist Bible Commentary*, ed. Francis Nichols (Washington, DC: Review and Herald, 1976), 3:103.

³⁴ White, 464.

Desafíos de liderazgo en Nehemías

El rol de Nehemías si bien encierra un contenido de índole espiritual (Neh. 8:1-10:39),³⁵ sobresale en su habilidad administrativa.³⁶ Pues, en el contexto de la restauración de las murallas, la administración era necesaria para el éxito del proyecto, toda vez que los logros propuestos se alcanzan en la medida en que se cuenta con la información pertinente de la mecánica y dinámica necesaria para administrar.³⁷ Metas, que al ser preestablecidas, aseguran el logro, mediante una continua y conciente dirección de los recursos humanos, en virtud de los planes propuestos.³⁸ Principios que Nehemías conocía muy bien.

Cuando los enemigos de Nehemías se enteraron que el proyecto estaba a punto de ser terminado, lo invitaron a una reunión en “alguna de las aldeas en el campo de Ono” (Neh. 6:2). Nehemías respondió que el trabajo le apremiaba, por tanto no podía reunirse con ellos (Neh. 6:3). Al hacer esto, estaba definiendo sus prioridades, impidiendo que la oposición lo desviara del trabajo.³⁹

Sin embargo, el desafío del liderazgo de Nehemías no sólo se remitió a la conclusión del proyecto. Después de la construcción del muro (Neh. 7:1-3), Nehemías nombró turnos de guardias para custodiar la ciudad en la noche (Neh. 7:3), la cual, con sus muros recién construídos, estaba habitada con un número reducido de personas, en

³⁵ Ibid.

³⁶ *Seventh-day Adventist Bible Dictionary* (1979), ver “Nehemiah, Book of”.

³⁷ Wilfredo Calderón, *La administración en la iglesia cristiana* (Grand Rapids, MI: Editorial Vida, 1987), 17.

³⁸ Guillermo Luna, *Hacia una administración eficaz* (Nashville, TN: Editorial Betania, 1981), 17.

³⁹ Elena de White, “Cannot Come Down”, *Review and Herald*, 6 de Julio de 1886, 417.

comparación con lo que podría albergar (Neh. 7:4). Ordenó la realización de un censo, con el objetivo de repoblar la ciudad, teniendo a mano el listado de los primeros retornados del exilio (Neh. 7:5-66; cf. Esd. 2).⁴⁰ Lo que hizo efectivo a través de un sorteo entre uno de cada diez, sumado a los que se ofrecieron voluntariamente (Neh. 11:1-2), repoblando de esta forma la ciudad (Neh. 11:3-24).

Nehemías regresó a la corte de Artajerjes (Neh. 13:6), luego de un período de servicio en Jerusalén de doce años (Neh. 5:14). Pero luego de un tiempo no definido, Nehemías volvió a Jerusalén y encontró que Tobías, uno de los que había procurado impedir que se construyera el muro durante su primer gobierno (Neh. 2:10,19; 4:3, 7; 6:1),⁴¹ vivía en una habitación que se encontraba en el templo, porque se había emparentado con un sacerdote llamado Eliasib, quien le había cedido ese lugar (Neh. 13:4-5). Tobías, que era amonita (Neh. 2:10, 19), de acuerdo a la ley de Moisés, se le prohibía por su raza entrar en el templo (Dt. 23:3-5; cf. Neh. 13:1-3).⁴² A enterarse de esto Nehemías, expulsó a Tobías de la habitación (Neh. 13:7-9), comenzando en este segundo período una serie de reformas religiosas (Neh. 13:10-31) que ejemplifican que el liderazgo de Nehemías no cesó luego de haber cumplido la obra de reconstruir el muro de Jerusalén. Su desafío fue continuar liderando el establecimiento definitivo de Israel.

⁴⁰ Fensham, 211. Cuando el texto bíblico dice que “las casas no estaban reconstruidas” (Neh. 7:4; BJ) el sentido puede ser doble. El primero es que se refiere a la materialidad de los edificios. Muchos podían seguir todavía en ruinas. El segundo, es que se relaciona con las familias que las habitaban. Por esa razón, inmediatamente después de decir esto, Nehemías recomienda hacer el censo. Ver Frederick Moriarty, “Esdra y Nehemías”, *La Sagrada Escritura*, Juan Leal, ed. (Madrid: Biblioteca de Autores Cristianos, 1969), 3: 49.

⁴¹ White, *Profetas y Reyes*, 494.

⁴² Los amonitas son fruto del incesto (Gn. 19:30-38). Estos, rehusaron proveer a los judíos de pan y agua e indujeron a Balaam a que los maldijera (Nm. 22:5-11; Neh. 13:1-3).

Planificación estratégica en Nehemías

A la luz de esto, es posible determinar que el proceso administrativo conlleva cuatro pasos definidos: planificación, organización, ejecución y evaluación.⁴³ Conceptos que si bien encierran un proceso administrativo empresarial, es posible también implementarlos en el ámbito eclesiástico. En conexión a esto, en esta sección se observará la relación que existe entre el proceso administrativo mencionado y los pasos dados por Nehemías.

Planificación

El primer paso en el proceso administrativo es la planificación. Esta se define como aquel procedimiento que puntualiza los objetivos de la organización, estableciendo una estrategia para lograrlos, para lo cual desarrolla una jerarquía de propósitos con el fin de integrarlos y coordinarlos en las actividades que surjan.⁴⁴ De este modo, planificar implica pensar con antelación las metas y acciones, no basándose en el azar sino en un método lógico a seguir.⁴⁵ Esta visión anticipada, se levanta como un puente que ubica el punto inicial, el diagnóstico, y a aquel que se ha pensado llegar, el objetivo.⁴⁶

⁴³ “La palabra administración viene del latín ad (dirección, tendencia) y ministerio (subordinación u obediencia), y significa cumplimiento de una función bajo el mando de otro; esto es, prestación de un servicio a otro. Sin embargo, el significado original de esta palabra sufrió una radical transformación. La tarea actual de la administraciones interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la **planeación, la organización, la dirección y el control** de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación”, ver Idalberto Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración* (México: McGraw Hill, 1986), 8 (énfasis añadido).

⁴⁴ Stephen Robbins y Mary Coulter, *Administración*, 6ta ed. (México: Pearson Educación, 2000), 212.

⁴⁵ James Stoner, R., Edward Freeman y Daniel Gilbert, Jr., *Administración*, trad. Pilar Mascaró Sacristán, 4ª ed. (México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1996), 11.

⁴⁶ Harold Koontz y Cyril O’Donnell, *Curso de administración moderna* (México: McGraw Hill, 1998), 117.

En Nehemías se evidencia una planificación. Primero hace un diagnóstico de la situación, cuando se informa como estaban los cautivos y en que condición se encontraba Jerusalén (Neh. 1:1-2). El recoge la información a través de Hanani, y otros hombres (Neh.1:3),⁴⁷ con el fin de hacerse un panorama de la realidad y definir el objetivo, que expone ante el rey, el que finalmente le permite viajar y llevar a cabo sus planes (Neh. 2:1-8). Sin embargo, aun necesitaba recoger más información, lo cual hace personalmente, observando los muros derribados (Neh. 2:11-15). De esta manera, la información recopilada por Nehemías es tomada de una fuente secundaria, para luego él mismo verificar lo que acontece.⁴⁸ Aquí entra en juego el primer paso de un proceso administrativo. Teniendo claro el diagnóstico, que muestra la realidad; y el objetivo, que indica a donde se quiere llegar, se puede iniciar una planificación que lleve a concretar lo que se está pensando.

A la luz de esto, se hace necesario concretar un plan de acción, cosa que Nehemías llevó a cabo,⁴⁹ haciéndolo público luego de haber evaluado los datos (Neh. 2:17). Al transmitir el objetivo procuró convencer al pueblo de la obra que se debía hacer. De esta forma ellos podían unirse al plan y llevarlo juntos adelante.⁵⁰

⁴⁷ Según Flavio Josefo, Nehemías “was walking before Susa, the metropolis of the Persians, he heard some strangers that were entering the city, after a long journey, speaking to one another in the Hebrew tongue; so he went to them and asked from whence they came from Judea, he began to inquire of them again in what state the multitude was, and in what condition Jerusalem was”. Ver Josephus *The Antiquities of the Jews* 11.5.6.

⁴⁸ Ramón Valles Casamayor, *Nehemías: la revolución espiritual* (Terrassa, Barcelona: Clie, s.f), 91-92.

⁴⁹ Swindoll, 56-57.

⁵⁰ “Nehemías había traído un mandato real que requería a los habitantes que cooperasen con él en la reedificación de los muros de la ciudad; pero no confiaba en el ejercicio de la autoridad y procuró más bien ganar la confianza y simpatía del pueblo, porque sabía que la unión de los corazones tanto como la de las manos era esencial para la gran obra que le aguardaba”, White, *Profetas y Reyes*, 470.

Organización

La siguiente etapa en el proceso administrativo es la organización, que se define como una agrupación escogida de personas para el logro de algún propósito específico.⁵¹ De esta manera, la organización conlleva establecer las tareas, los responsables, y los directores que liderarán las metas, así como especificar quien tomará las decisiones.⁵² De este modo, la organización apunta a distribuir a las personas en los lugares más oportunos para poder realizar una tarea específica,⁵³ incluyendo un aspecto de jerarquización necesario, con el fin de lograr los objetivos expresados en el plan.⁵⁴

Nehemías organizó el trabajo y a la gente que le acompañaba con el fin de lograr el objetivo propuesto: reconstruir el muro. Determinó quienes trabajarían en su reconstrucción, y en el lugar preciso que lo harían (Neh. 3),⁵⁵ proveyendo coordinación y trabajo grupal.⁵⁶ Las tareas y los responsables de cumplirlas estaban visiblemente definidas. Si estas no hubieran existido, el resultado habría sido el caos.⁵⁷

⁵¹ Robbins y Coulter, 4.

⁵² Ibid., 4-5.

⁵³ Harold Koontz y Heinz Wihrich, *Administración, una perspectiva global*, 10a ed. (México: McGraw-Hill, 1994), 244-245.

⁵⁴ Luna, 63.

⁵⁵ “Empezando en la esquina nororiental de la ciudad, y moviéndose en una dirección en sentido contrario al de las agujas de un reloj, Nehemías relaciona en este capítulo las diferentes puertas y las secciones correspondientes de muro, juntamente con los hombres que las repararon. Por su orden, eran: La puerta de las Ovejas (esquina nororiental); la puerta del Pescado (al norte); La puerta vieja (esquina noroccidental); la puerta del Valle (esquina suroccidental); la puerta del Muladar (al sur); la puerta de la Fuente (esquina sudoriental, cerca del estanque de Siloam); la puerta de las aguas (al este, cerca de Ofel); y la puerta de los Caballos (al este, cerca del templo).” Ver, John Whitcomb, “Nehemías”, *Comentario Bíblico Moody: Antiguo Testamento*, Charles Pfeifer, ed. (Grand Rapids, MI: Editorial Portavoz, 1996), 433.

⁵⁶ Barber, 46.

⁵⁷ H. G. M. Williamson, *Ezra, Nehemiah*, Word Biblical Commentary, John Watts, ed. (Waco, TX: Word Books, 1985), 211.

Es posible que organizara el trabajo de muchos de los obreros lo más cerca de sus hogares, con el fin de asegurarse que ellos, con el fin de defenderse de los enemigos, lo hicieran lo mejor posible, eliminando el problema que cuestionarán el lugar donde habían sido puestos a trabajar (cf. Neh. 3:10, 23, 28).⁵⁸

Igualmente Nehemías instruyó y animó a otros dirigentes del pueblo para que organizaran el trabajo junto a los que tenían como responsables (cf. Neh. 3:13).⁵⁹ Esto permitió que el trabajo se terminara rápido.⁶⁰

Ejecución

El tercer paso en el proceso administrativo es la ejecución, que significa que una vez que se ha planificado y organizado el trabajo, se lleva a la acción lo que está en el papel, a través de un influjo interpersonal que se comunica hacia los ejecutores de parte del que dirige.⁶¹ De este modo, la comunicación entre aquellos que están trabajando es vital,⁶² así como la relación del líder con la gente, generando naturalmente un ambiente propicio de confianza que permitirá llevar adelante la tarea.⁶³ Por tanto, la función de aquel que dirige,⁶⁴ y el contexto que provea su liderazgo, son esenciales para cumplir la

⁵⁸ Mark A. Throntveit, *Ezra-Nehemiah*, Interpretation (Louisville, Kentucky: John Knox Press, 1992), 78.

⁵⁹ White, *Profetas y Reyes*, 472.

⁶⁰ Roberto Jamieson, A. R. Fausset y David Brown, *Comentario exegético y explicativo de la Biblia* (El Paso, TX: Casa Bautista de Publicaciones, 1979), 1:371.

⁶¹ David Hampton, *Administración* (México: Mc Graw Hill, 1996), 24.

⁶² John Pfiffner y Frank Sherwood, *Organización Administrativa*, 6a, ed. (México: Herrero Hermanos Sucesores, 1969), 451.

⁶³ “Motivar es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de “que hace que la gente funcione”. Ver Stoner, Freeman y Gilbert, 484.

⁶⁴ Calderón, 117.

tarea encomendada.⁶⁵

Tres extranjeros, Sanbalat,⁶⁶ Tobías⁶⁷ y Gesem,⁶⁸ se burlaron desde el primer momento en que Nehemías presentó su propuesta de reconstrucción a los líderes de Israel (Neh. 2:19). El discurso que Nehemías había dado (Neh. 2:17-18a), si bien trajo burlas, significó el compromiso instantáneo de los líderes de Israel, quienes exclamaron a una voz: “levantémonos y edifiquemos” (Neh. 2:18b). Una motivación, que a pesar de las palabras de los tres extranjeros, no impidió que se llevara adelante la reconstrucción (cf. Neh. 3).

Posteriormente las bromas se convirtieron en informes de ataque contra Nehemías y los suyos (Neh. 4:1-2), trayendo confusión entre los israelitas.⁶⁹ Por un lado, los obreros de la muralla comenzaron a expresar sus dudas respecto a la terminación del proyecto, mientras los enemigos señalaban que el ataque sería de improviso (Neh. 4:4-5). La tensión era constante, toda vez que algunos judíos que vivían en las mismas

⁶⁵ Ted Engstrom, *Un líder no nace, se hace* (Nashville, TN: Editorial Betania, 1980), 156.

⁶⁶ Sanbalat era el gobernador de Samaria. Nehemías le llama de Horonita, pero la razón de porque lo llama así es incierta. Horonita puede significar que era oriundo de una de las 2 poblaciones llamadas Bethoron, en el antiguo territorio de Efraín. O, también se relacione que era de la ciudad de Horonaim, en Moab. O quizás porque provenía de Haurán, en cuyo caso habría que haberlo llamado hauranita. Como su nombre es de origen pagano y posiblemente naciera en Moab o en la aramea Haurán, se cree que Nehemías lo llamaba “horonita” en forma despectiva, en vez de darle el título de “Gobernador de Samaria”. *Seventh-day Adventist Bible Dictionary*, ver “Sanballat”.

⁶⁷ Tobías es descrito en el libro de Nehemías como un siervo amonita (2:10, 19). Probablemente era un oficial de gobierno, que junto con Sanbalat le hicieron oposición a Nehemías (Neh. 4:3, 7; 6:1, 12). Se casó con la hija del sacerdote Eliasib, ocupando una habitación destinada a guardar el diezmo y las ofrendas (Neh. 13:4-4), desde donde fue expulsado por Nehemías (Neh. 13:7-9).

⁶⁸ A Gesem se le describe en el libro de Nehemías como un oponente a la obra de reconstrucción (Neh. 2:19; 6:1, 2). Se le apellida el árabe (Neh. 2:19; 6:1). Su nombre se ha hallado en inscripciones antiguas, otorgándole una alta posición política. Gracias a esto, se entiende que era un peligroso rival para Nehemías. *Seventh-day Adventist Bible Dictionary*, ver “Gesem”.

⁶⁹ Los tres enemigos judíos se habían aliado con un cuarto, los hombres de Asdod. Si Samaria estaba al norte, Amón al este, Arabia los rodeaba por el sur, y los de Asdod vivían al oeste, entre Judea y el Mediterráneo. Esto significaba que Israel estaba rodeada de enemigos. Ver Maxwell, 85.

poblaciones de los enemigos, señalaban que la agresión se haría desde varios frentes (Neh. 4:6). Nehemías, frente a la situación, organizó grupos armados para defenderse, animándolos a combatir (Neh. 4:7-8). Los organizó en diferentes puestos, en lugares estratégicos de la ciudad,⁷⁰ desanimando de esta manera a sus enemigos, quienes finalmente depusieron el ataque al observar que Israel estaba preparado (Neh. 4:9). Nehemías claramente se preocupó de reanimar al pueblo (Neh. 2:16-17), generando un ambiente positivo, propicio para llevar adelante el plan propuesto (Neh. 2:18), a pesar de las dificultades en que se encontraron en medio de la construcción (Neh. 4:1-23).

No obstante un buen número de las familias e individuos que trabajaban en la reconstrucción del muro vivían en Jerusalén, hubo algunos que moraban en las regiones circundantes (Neh. 2:2, 5, 7, 14-17). Eso no imposibilitó que estuvieran unidos en la tarea, reconociendo a Nehemías como un líder. Además, aquellos que trabajaban en la construcción desempeñaban diversas ocupaciones: sacerdotes (Neh. 3:1, 22, 28), sumo sacerdote (Neh. 3:1), joyeros (Neh. 3:8, 32), perfumistas (Neh. 3:8), levitas (Neh. 3:17), los sirvientes del templo (Neh. 3:26) y los comerciantes (Neh. 3:32). Lo que no impidió que Nehemías los motivase para cumplir el objetivo de restaurar la muralla (cf. Neh. 2:18), proveyendo confianza y unidad en el plan.

Evaluación

La evaluación es la última fase en una planificación estratégica. Se define como el proceso que busca determinar que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si se hace

⁷⁰ Luis Arnauldich, "Nehemías", *Biblia Comentada*, 3a ed. (Madrid: Biblioteca de Autores Cristianos, 1969), 2: 788-789.

necesario, aplicando acciones correctivas,⁷¹ de modo que se cumplan las metas trazadas en la planificación original.⁷² El propósito de la evaluación, dentro de la planificación estratégica, determina observar y certificar que las actividades se cumplan como se planeó con el fin de corregir cualquier desvío que sea significativo.⁷³ Esto implica que no sólo existe una evaluación final, sino asimismo periódicas, que permiten conocer la realidad de lo trazado, a fin de corregir los errores o problemas que surjan sin necesidad de esperar hasta el final del proyecto.⁷⁴

En la experiencia de Nehemías se aprecia tanto el control periódico como la evaluación final. El mismo informa que la muralla fue terminada hasta la mitad de su altura (Neh. 4:6), lo cual señala que el conocía hacia donde se estaba encaminado el proyecto establecido, dejando entrever su evaluación periódica de que no se estaban desviando del camino trazado. Esta evaluación intermedia les permitió tener ánimo para seguir con la tarea de la reconstrucción del muro de Jerusalén.

Finalmente, después de cincuenta y dos días fue terminado el muro (Neh. 6:15), denotando no sólo su evaluación final, al declarar la terminación de la obra, sino también especificando los días del trabajo, lo que permitiría apreciar en retrospectiva las labores de reconstrucción.

⁷¹ Gabriela Nuñez, "Procesos de control", *Qué es Administración*, Alejandro Geli, ed. (Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1998), 288-289.

⁷² George Terry, *Principios de Administración*, 15a ed., trad. Alfonso Alarcón Moreli (México: Compañía Editorial Continental, 1969), 557.

⁷³ Robbins y Coulter, 10.

⁷⁴ Calderón, 130.

Resumen

En el segundo capítulo, se expusieron, primero, los fundamentos teológicos del proceso de la planificación estratégica como son presentados en el libro de Nehemías, señalando la importancia de una estructura organizacional como apoyo en el cumplimiento misional de cualquier institución. Con tal de desarrollar esta idea, inicialmente se contextualiza el rol de Nehemías en la reconstrucción de las murallas de Jerusalén, describiendo su liderazgo a la luz del registro bíblico. En segundo lugar, se analizaron los principios que guiaron la planificación de Nehemías comparándolos con los postulados administrativos de planificación, organización, ejecución y evaluación, que la administración actual sustenta. En cada uno de estos ítems primero se definió el concepto en el contexto de la administración moderna, seguido de una aplicación bíblica en el desempeño de Nehemías en su rol de planificador estratégico.

CAPÍTULO III

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CONTEMPORÁNEA

Aunque en términos teóricos se han elaborado diversos métodos de planificación, éste capítulo sólo se remitirá a desarrollar el modelo de la planificación estratégica.

Inicialmente, se reseñará brevemente la historia de la planificación estratégica. Se definirán el concepto estrategia con el propósito de analizarlo posteriormente como una unidad. Además, se examinará el concepto de la planificación, para finalmente observar ambos conceptos, planificación y estrategia, como una unidad.

La planificación estratégica

A continuación primero se reseñará históricamente el concepto de planificación estratégica. Seguidamente, se analizará el uso del término estrategia, para finalmente proveer las definiciones y los significados de la misma, con el fin de vincularla con la planificación.

Reseña histórica

Los emprendimientos organizados y encabezados por personas responsables de planear, organizar, ejecutar y controlar las actividades han existido desde hace mucho tiempo.¹ Sin embargo, no fue hasta el siglo XVIII d. C, cuando Adam Smith publicó su

¹Las pirámides son un ejemplo particularmente llamativo. La construcción de una sola pirámide daba ocupación a más de 100.000 trabajadores durante 20 años. ¿Quién decía a cada cual lo que tenía que hacer? ¿Quién verificaba que hubiera suficientes piedras en el sitio de construcción para que los

libro *La riqueza de las naciones*, donde se dieron los primeros pasos en la elaboración de una teoría que resaltara los beneficios de la administración. En su libro Smith argumentaba acerca de las ventajas que generaba para las organizaciones y la sociedad la división del trabajo, así como la segmentación de las labores en tareas especializadas y repetidas. Smith concluyó que la división del trabajo ahorra tiempo, y aumentaba la productividad, mejorando la habilidad y la destreza de los trabajadores.²

Alrededor de este tiempo, la revolución industrial sustituyó la fuerza humana por la potencia de las máquinas, reemplazando la manufactura manual de los bienes por el efectuado por las máquinas.³ De este modo, la producción se trasladó a edificios repletos de obreros, surgiendo la necesidad de una teoría formal que ayudara a dirigir estas fábricas.⁴

En este contexto, Frederick Taylor y Henry Fayol, comenzaron a usar el término planificación desde una perspectiva científica. Estos querían reemplazar la práctica sin fundamento que existía en las fábricas por un método científico en donde la planificación funcionara como un elemento de ejecución. Inicialmente, Frederick Taylor en 1911 d. C elaboró algunos principios de administración, que buscaban definir pautas claras para mejorar la eficiencia en la producción, los que traerían, en su opinión, prosperidad tanto a

trabajadores no se quedarán de brazos cruzados? La respuesta es que fueron los líderes, quienes planearon las labores, organizaron a las personas y los materiales, instruyeron y dirigieron a los albañiles, esperando ver que todo se hiciera según lo planeado. Ver C. S. George Jr., *The History of Management Thought* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1972), 4.

² Noram Gaither y Greg Frazier, *Administración de producción y operaciones*, 8a ed. (México: International Thompson Editores, 2000), 8.

³ Russel Ackoff, *Planificación de la empresa del futuro* (México: Noriega Editores, 1997), 25.

⁴ Ver Daniel Wren, *The Evolution of Management Thought* (New York: The Ronald Press Company, 1972), 36-62.

los trabajadores como los administradores.⁵ Principalmente proponía seleccionar y capacitar al trabajador, dividiendo su trabajo en la especialización que había recibido, con el fin de aumentar la productividad.⁶ Para lograr esto se debería incentivar al obrero, a partir de una planificación anticipada de su trabajo.⁷

Por su parte, Henry Fayol en 1916, describió la administración como un conjunto universal de funciones que incluyen la de prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.⁸ Esta universalidad de las funciones fue vista por él como una actividad común del emprendimiento humano, no sólo de las empresas o los gobiernos, sino también gestionable en las decisiones del hogar, como lo dejó estipulado al pronunciar sus catorce principios que tratan sobre la administración.⁹ En ellos Fayol destacó un amplio rango de tópicos, los que vistos en perspectiva, requieren de un proceso de planificación para implementarlos.

Unos años después, entre 1927 y 1932, Elton Mayo y F. Roethlisberger, desarrollaron, en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company, algunos experimentos para evaluar el comportamiento de los obreros en relación a su productividad. Los hallazgos son considerados reveladores, toda vez que estos arrojaron

⁵ Robbins y Coulter, 42.

⁶ Frederick Winslow Taylor, *Principios de la administración científica*, 11va ed. (México: Herrero Hermanos, 1969), 41.

⁷ *Ibid.*, 39-40, 42-43.

⁸ Henry Fayol, *Administración industrial y general*, 11va ed. (México: Herrero Hermanos, 1969), 139.

⁹ *Ibid.*, 157-184.

conclusiones opuestas a las que se creían entonces.¹⁰ Se descubrió que el aumento de la productividad de los empleados se debía a factores sociales y morales. La existencia satisfactoria en la interrelación entre los miembros del grupo de trabajo, y la relación de la administración para el individuo, condujo a concluir que la administración eficaz comprende el comportamiento humano, especialmente el grupal.¹¹ De este modo, el contexto laboral se constituyó parte de cualquier planificación que incluya en sus postulados la motivación del empleado.¹²

En los albores del 1920 d. C, la escuela de administración de Harvard desarrolló un modelo político considerado como una de las primeras metodologías de planificación estratégica para la empresa privada. Basaba su modelo, principalmente, en la consideración de las políticas que definen la institución y la mantienen unida como estructura. Para fines de los cincuenta sin embargo, el énfasis dejó de ser la política y la estructura organizacional, evolucionando al riesgo, al crecimiento industrial y al mercado.¹³

En la segunda guerra mundial, los militares tuvieron que resolver complejos problemas operativos de ataque. Para lograr sus objetivos diseñaron un método científico de observación, con el fin de construir un modelo que les permitiera deducir la mejor

¹⁰ Para ese tiempo se consideraba a los empleados era similares a las máquinas que utilizaban, es decir, que su presencia no tenía otro propósito sino el de ayudar a que la empresa alcanzara sus metas de forma eficiente. Robbins y Coulter, 49.

¹¹ Koontz y Wihrich, *Administración: una perspectiva global*, 20-21.

¹² Stoner, Freeman y Gilbert, 67-68.

¹³ Gerrit Burgwal y Juan Carlos Cuéllar, *Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos* (Quito, Ecuador: Ediciones Abya Yala, 1999), 29.

opción de guerra, sin omitir un constante testeo de las opciones propuestas.¹⁴ Al finalizar la guerra, el éxito de estas estrategias militares se comenzó a implementar en los círculos industriales.¹⁵ Sin embargo, la influencia militar de la planificación se observa no sólo en las estrategias de la segunda guerra mundial. Algunos destacan obras de guerra orientales y clásicas, como la *Cyropedia* de Jenofonte o las habilidades tácticas de Alejandro Magno.¹⁶ Todas ellas contribuyen a delinear el sentido estratégico.

Otra influencia estratégica en la planificación, se dio en la teoría matemática de John von Neumann y Oskar Morgenstern. Quienes configuraron el alcance táctico de la planificación estratégica. En su teoría analizaron las situaciones de conflicto de un jugador de ajedrez. Con el fin de ganar, el jugador aplicará un criterio de prudencia en la elección estratégica, escogiendo aquella opción que le reporte menos pérdidas o se asegure el máximo de beneficio.¹⁷ De este modo, el jugador se convierte en el administrador que debe decidir correctamente como definir su plan de acción con el fin de ganar mejores beneficios empresariales.

En 1962 Alfred Chandler, en su libro *Estrategia y estructura*, fue el primero que le dio una definición vinculada a la empresa.¹⁸ Pero no fue hasta 1965, cuando Igor Ansoff publicó *Estrategia empresarial*, donde define la estrategia desde una visión más

¹⁴ Samuel Certo, *Principles of Modern Management*, 3ra ed. (Dubuque, Iowa: Wm. C. Brown Publishers, 1986), 37.

¹⁵ *Ibid.*, 37-38.

¹⁶ Eduardo Bueno Campos, *Dirección estratégica de la empresa: metodología, técnicas y casos* (Madrid: Ediciones Pirámide, 1996), 26-27.

¹⁷ *Ibid.*, 27-28.

¹⁸ Henry Mintzberg, James Brian Quinn y John Voyer, *El proceso estratégico* (México: Pearson Educación, 1997), 24.

analítica, volcada hacia la acción.¹⁹ Ansoff elabora su visión administrativa, vinculada a las tácticas militares, y la teoría de los juegos de von Neumann y Morgenstern.²⁰ Este puede ser considerado el libro fundador del concepto de “planificación estratégica”, que en los años setenta llegó a tener una enorme influencia en los teóricos de esta nascente escuela.²¹ En su libro Ansoff enfatiza la definición de los objetivos empresariales,²² el descubrimiento de las fortalezas y debilidades de la empresa,²³ la evaluación constante del proceso²⁴ y la estrategia como un medio para alcanzar los objetivos.²⁵ Elementos que resultarán vitales en el desarrollo que la planificación estratégica ha tenido en el tiempo.

Historia y usos del término

La palabra estrategia es un término que, inicialmente, era exclusivo del lenguaje militar.²⁶ En Grecia, el estratega era el general del ejército. Su raíz etimológica así lo atestigua. Al considerar la palabra como un término compuesto, la estrategia derivaría de, *stratos*, “ejército”, y, *ago*, “dirigir”, las que en conjunto se definirían literalmente como el que dirige un ejército, es decir, un general militar.²⁷

¹⁹ Francisco Manso Coronado, *Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial* (Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2003), 27.

²⁰ H. Igor Ansoff, *Estrategia empresarial* (Sao Paulo: McGraw-Hill, 1977), 99-100.

²¹ Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel, *Safari a la estrategia* (Buenos Aires: Granica, 1999), 70.

²² Ansoff, 25.

²³ *Ibid.*, 75-76.

²⁴ *Ibid.*, 117-143.

²⁵ *Ibid.*, 87.

²⁶ Manso, xxi.

²⁷ Fred R. David, *Conceptos de administración estratégica*, 9ª ed. Traducido por Miguel Ángel Sánchez Carrión (México: Pearson Educación, 2003), 24.

Fue Sócrates quien primero empleó el vocablo desde un ángulo empresarial. Los atenienses acababan de haber realizado unas elecciones donde elegían sus generales. Uno de ellos, llamado Nicomáquides, estaba molesto porque un empresario, Antístenes, le había derrotado. Como una respuesta a Nicomáquides, Sócrates comparó las actividades del empresariado con las de un general, y señaló que, en toda área, quienes la practican como es debido, tienen el deber de planificar y canalizar los recursos con el propósito de cumplir los objetivos.²⁸ Esta visión desapareció con la caída de las ciudades-estados en Grecia, volviendo a aparecer varios siglos después, en torno a la revolución industrial.²⁹ Posteriormente, en los años que rodearon la década del 1960, varios teóricos fueron configurando la unión de la estrategia militar con la empresa, unificando el concepto en virtud de la obtención de una ventaja competitiva.³⁰

Pero el uso del término no sólo es posible encontrarlo en el ámbito de la producción. Los deportes, por ejemplo, también emplean la estrategia para obtener triunfos.³¹ Aunque esta aplicación, igualmente, se puede remitir a sus organizaciones como clubes, donde se esperan alcanzar los logros necesarios para continuar existiendo como institución.³² En un sentido similar, la estrategia se ha empleado como una herramienta para mejorar la capacidad de las grandes urbes, intentando con esto buscar

²⁸ Mintzberg, Quinn y Voyer, *El proceso estratégico*, 1.

²⁹ *Ibid.*, 2.

³⁰ David, 24.

³¹ José Hernández, *Análisis de las estructuras del juego deportivo*, 9a ed. (Barcelona: INDE, 1998), 167-169.

³² Ver, por ejemplo, Fernando París Roche, *Planificación estratégica en las organizaciones deportivas* (Barcelona: Editorial Paidotribo, 2005), 51-59.

formas de ayudar en el diseño de mejores modos de vida.³³

De esta manera, el término estrategia, y lo que su significado conlleva, es posible de ser usado desde diversos ángulos operativos. Sin embargo, todos ellos finalmente se concentran en un solo punto común: la intención de lograr un objetivo anticipadamente.

Definiciones y significados

Se puede considerar a la estrategia como un concepto multidimensional que abarca la totalidad de las actividades críticas de la institución. Su accionar provee unidad, dirección y propósito, facilitando los cambios necesarios que el propio medio ambiente otorga. Por eso, para algunos es un arte, que procura formular, implementar y evaluar las decisiones con el propósito de alcanzar sus objetivos.³⁴

James Brian Quinn, ve la estrategia como un modelo o plan que integra los principales objetivos en un todo coherente. Desde esta perspectiva, la estrategia ordenaría y asignaría los recursos de una organización, anticipándose a los cambios del entorno y a las potenciales maniobras de sus “adversarios”.³⁵ Por su parte, Kenneth Andrews, concibe la estrategia como un modelo de objetivos, propósitos o metas, que pronostica el futuro de una compañía, en función de las políticas y los planes propuestos para alcanzarlos.³⁶ De un modo similar, Michael Hitt, Duane Ireland y Robert Hoskisson, ven

³³ José Miguel Fernández Güell, *Planificación estratégica de ciudades: Nuevos instrumentos y procesos* (Barcelona: Reverté, 2006).

³⁴ David, 4.

³⁵ Ver esta opinión en Carlos Rodrigo Illera, *Dirección de la producción: Estrategias* (Madrid, España: Editorial Ramón Areces, 2006), 42.

³⁶ *Ibid.*

la estrategia como aquella que impulsa los recursos internos, la capacidad y las aptitudes centrales de una empresa con el fin de alcanzar sus metas en un ambiente competitivo.³⁷

A la luz de estos comentarios, la estrategia es un modelo que da coherencia, unidad e integridad a las decisiones de la institución, cuya base se centra esencialmente en la planificación.³⁸ Para Henry Mintzberg, el enfoque en la planificación supone en forma incorrecta que la estrategia de una organización siempre es el producto de la planificación racional. De acuerdo con Mintzberg, las definiciones de estrategia que hacen hincapié en el rol de la planificación ignoran el hecho que las estrategias pueden provenir del interior de una organización sin ningún plan formal. De este modo, en opinión de Mintzberg, la estrategia es más de lo que una organización intenta o planea hacer, es lo que realmente lleva cabo. Con base en este principio, Mintzberg ha definido la estrategia como “un modelo en una corriente de decisiones o acciones”, es decir, un modelo que se constituye en un producto de cualquier estrategia intentada (planificada) o de cualquier estrategia emergente (no planificada).³⁹

Sin embargo, aunque en algunas oportunidades la estrategia emerja del seno mismo de la institución que la ampara, su ejecución se debe plantear en términos de planificación. Asimismo, el simple hecho que ésta no sea planeada, no implica que tenga éxito, pues lo esencial de la estrategia está en obtener la mejor posición competitiva, la cual se logra al seleccionar alternativas viables dentro de un espectro amplio de

³⁷ Michael A. Hitt, R. Duane Ireland y Robert E. Hoskisson, *Administración estratégica*, 7a ed. (México: Cengage Learning Editores, 2007), 24.

³⁸ Arnoldo Hax y Nicolás Majluf, *Gestión de empresa con una visión estratégica* (Santiago, Chile: Dolmen, 1996), 20.

³⁹ Charles Hill, *Administración estratégica. Un enfoque integrado para la estrategia* (Bogotá, Colombia: McGraw-Hill, 1997), 7.

opciones.⁴⁰ Un camino que se relaciona directamente con la planificación.

La planificación

En esta sección se describirá primero el significado del término planificación. Inmediatamente se analizarán algunos términos relacionados a la planificación, para después examinar los principios de ésta. Por último, se describirán las etapas de la planificación.

Definición del término

La planificación esencialmente consiste en determinar sistemáticamente objetivos precisos y en lo posible cuantificados para los distintos campos de actividad de toda institución. Objetivos que se agrupan en un todo armónico y coherente, con el propósito de orientarlos hacia la meta global que se persigue.⁴¹ No obstante, esta meta no es un fin en si misma. Es siempre un medio. El cual buscará reducir los riesgos del desorden, facilitando la coordinación y el control del objetivo propuesto.⁴²

En virtud de esto, es que la planificación puede ser considerada como un instrumento que busca organizar los recursos que se disponen, con el fin de alcanzar los objetivos deseados.

Términos relacionados

En ésta sección, se analizarán tres términos que están emparentados con la definición de la planificación provista anteriormente. Estos son, organización, metas y

⁴⁰ José María Sainz de Vicuña Ancín, *El plan estratégico en la práctica* (Madrid: ESIC Editorial, 2003), 175.

⁴¹ Pablo Illanes, *La administración del sistema empresa: Un enfoque integral de la administración de empresas*, 3 ed. (Santiago, Chile: Editorial Soelco, 1993), 66.

⁴² Robbins y Coulter, 212.

presupuesto. El propósito, de estudiar estas relaciones, es profundizar acerca del significado de la planificación, observando el énfasis institucional del término.

Organización

La organización se puede definir como la unión de un grupo de personas que buscan el logro de un propósito común. Esto se obtiene a través de la división del trabajo,⁴³ relacionándolo con la integración de los esfuerzos del grupo en cuestión, a través de un sistema administrativo que se extiende en el tiempo, por medio de un enfoque que dirige la conducta de cada persona, en el contexto de su cultura.⁴⁴ De esta forma, este grupo de personas debe estar dentro de un marco de gestión, cuyo propósito común es expresado por la visión de la institución. Desde esa perspectiva la organización se relaciona con la planificación, al configurar el cuadro humano que se utilizará para cumplir las metas u objetivos diseñados.

Metas

Las metas son los objetivos que establecen el ¿qué? y el ¿cuándo? de los resultados que se desean alcanzar,⁴⁵ marcando el rumbo en las decisiones que se tomarán y formando los criterios de medición de los logros conseguidos.⁴⁶ Por tanto, las metas pueden ser consideradas como el fundamento básico de la planificación.⁴⁷ Pues estas

⁴³ La complejidad de las tareas de la organización no puede ser desempeñada por un solo individuo, por lo que se requiere la segmentación, en forma ordenada para su buena ejecución.

⁴⁴ Hax y Majluf, 256.

⁴⁵ James Brian Quinn, "Estrategias para el cambio", *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*, (México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997), 7.

⁴⁶ Robbins y Coulter, 221.

⁴⁷ Ibid.

proporcionan un sentido de dirección, sirviendo de motivación para superar los obstáculos que se presentan en el proceso de alcanzarlas. Permiten, además, enfocar los esfuerzos, al establecer prioridades y compromisos en la forma en que se usarán, por ejemplo, los recursos limitados. Por otro lado, guían los planes y las decisiones que se toman, sirviendo de tutoras para alcanzar el fin especificado, evaluando el avance que ha tenido el proceso en el tiempo.⁴⁸

Presupuesto

El presupuesto es el instrumento que detalla como se obtendrán y gastarán los fondos dentro de un plazo determinado.⁴⁹ Su objetivo, es formular los resultados que se esperan obtener, expresándolos en términos numéricos,⁵⁰ con el fin de anticipar las consecuencias.

Su relación con la planificación radica en que el presupuesto, al reducir los planes a números, ordena las decisiones administrativas, determinando que capital será gastado. En relación a esto, los administradores pueden delegar su autoridad dentro de los límites de los planes que tienen un presupuesto claro, obligando al administrador a planificar en base a los costos y gastos que el presupuesto establece.⁵¹ Por otro lado, un buen presupuesto mejora la comunicación en el seno de la organización, estimulando el pensamiento analítico de los directivos. El análisis y la comunicación mejorados

⁴⁸ Stoner, Freeman y Gilbert, 288.

⁴⁹ David, 286.

⁵⁰ Puede referirse a las operaciones, como en el caso del presupuesto de los egresos; reflejar los desembolsos del capital, como el presupuesto de un capital invertido, o puede indicar el flujo del efectivo, como el presupuesto metálico de entrada y salida. Ver Koontz y Wihrich, 133.

⁵¹ Ibid., 662.

conducen, en última instancia, a una mejor toma de decisiones en la raíz misma de la organización, así como en los niveles más altos de la dirección.⁵²

Principios de la planificación

La mayor ventaja de la planificación consiste en anticiparse a los cambios y neutralizarlos. Esto reduciría el riesgo y la incertidumbre, facilitando la coordinación y haciendo posible el control o evaluación del proceso planificador.

En relación a esto, para que la planificación sea efectiva es necesario resaltar algunos principios que hacen posible esta ventaja.

La flexibilidad

Un principio esencial en toda planificación es su adaptabilidad.⁵³ Un plan estático que no se adapta a los cambios del entorno le hace perder validez.⁵⁴ El encargado de asegurar esta elasticidad es el control o la evaluación, que regulará estos planes, actuando como una corriente de retroalimentación, cuyo resultado se concretaría en la transformación dinámica de estos.

La precisión

Que la planificación se caracterice por su precisión, significa que los planes no deben hacerse siguiendo criterios vagos y genéricos. Al contrario, los tales deben realizarse con la mayor exactitud posible, pues mientras el fin que se busca sea impreciso,

⁵² Paul Stonich, "Presupuesto, confección del", *Enciclopedia del Management*, ed. Gerardo Gálvez Meneses (Barcelona: Océano, 1995), 894.

⁵³ María de los Ángeles Gil Estallo y Fernando Giner de la Fuente, *Cómo crear y hacer funcionar una empresa: Conceptos e instrumentos*, 7a ed. (Madrid, España: ESIC Editorial, 2007), 195.

⁵⁴ Javier Maqueda Lafuente, *Cuadernos de dirección estratégica y planificación* (Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2005), 12.

los medios que se coordinen serán parciales e ineficaces.⁵⁵

La previsión

Este principio vincula la planificación con el diseño futuro. Implica considerar el mañana, con el propósito de vivir en él, pretendiendo influir en los acontecimientos de forma anticipada. Para lograr esto, se deben analizar los logros deseables, a partir de los medios y condiciones disponibles. De esta manera, la previsión es una consecuencia directa de un diagnóstico específico de la situación local y actual, seguido de una proyección de las ventajas y de las desventajas encontradas.⁵⁶

La continuidad

La continuidad implica que al momento de concluir la implementación y el logro de los objetivos trazados de un plan, inmediatamente se reinicia otro. Este principio supone que la planificación es un proceso continuo y permanente, que avanza a medida que se van necesitando cumplir nuevas metas.⁵⁷

El compromiso

El compromiso se refiere a que los planes deben tener el acuerdo de toda la comunidad que conforma la organización.⁵⁸ Por lo tanto, corresponde que exista cierto

⁵⁵ Agustín Reyes Ponce, *Administración moderna* (México: Limusa, 1992), 245. También se le llama principio “metódico”, ver Gil y Giner de la Fuente, 195.

⁵⁶ Luis Fernando Díaz, *Análisis y planeamiento* (Costa Rica: EUNED, s.f), 46.

⁵⁷ *Ibid.*

⁵⁸ Pablo Illanes, *El sistema empresa: Un enfoque integral de la administración*, 7a ed. (Santiago, Chile: Manepa, 2003), 75-76.

grado de motivación para favorecer su cumplimiento.⁵⁹ Un estímulo que contribuirá al bien de todos, el que se basa en la respuesta personal y responsable del individuo, no a la coerción al que pueda ser sometido.

La universalidad

El principio de la universalidad supone que las decisiones y los planes que se siguen, tienen efectos colaterales en otros. Es imposible planificar, sin afectar otras esferas.⁶⁰ Ninguna planificación se hace en el vacío, sino que el logro o el proceso que conlleva cumplirlos, acarrea repercusiones que afectan el entorno. Por lo cual, al planificar, debe tenerse en cuenta cada uno de los componentes o subprocesos que lo conforman, esto es, lo social, económico, espacial, político, cultural, entre otros, y su relación con el proceso de desarrollo en general.⁶¹

Colaboración

El término colaboración significa que los planes deben estar orientados hacia un objetivo central, debidamente integrados.⁶² De esta manera, el esfuerzo para llevar adelante estos planes, debe funcionar a través de metas debidamente coordinadas, con el fin de lograr un resultado útil y económico.⁶³

⁵⁹ Christian Gravert Soto, “Introducción a la administración de las PYMES”, *Las Pymes ante el reto del siglo XXI*, eds., Eduardo Soto y Simón L. Dolan (México: Cengage Learning Editores, 2004), 43.

⁶⁰ Díaz, 47.

⁶¹ Ruth Saavedra Guzmán, “Fundamentos conceptuales y metodológicos de la planificación”, *Planificación del desarrollo*, eds, Ruth Saavedra Guzmán et al (Bogotá, Colombia: Universidad Jorge Tadeo Lozano, 2001), 58.

⁶² Illanes, *El sistema empresa*, 75-76.

⁶³ Gravert, 43.

Etapas de la Planificación

El proceso de planificación requiere de una secuencia para lograr el cumplimiento de los fines propuestos.⁶⁴ En ésta sección se enunciarán brevemente, con el objetivo de comprender el proceso general que conlleva el desarrollo de la planificación, el cual ha sido adaptado de las etapas propuestas por Carlos Rodrigo Illera.⁶⁵

Diagnóstico de la situación

Si la planificación pretende establecer a donde se quiere llegar, es evidente que la premisa inicial de su partida se relaciona en establecer primero la situación local y actual.⁶⁶ Esto implica directamente conocer la realidad para poder actuar sobre ella a través del proceso planificador.⁶⁷

Estipular los objetivos

Luego de diagnosticar la situación contemporánea, es necesario estipular los objetivos, con la intención de fijar las metas a seguir, orientándolas hacia el blanco central.⁶⁸ Es importante que en esta primera etapa se fijen sólo las metas que se consideren realizables.⁶⁹

⁶⁴ Para una análisis de otras etapas en la planificación, ver Koontz y Wihrich, 133-138.

⁶⁵ Carlos Rodrigo Illera, *Elementos de administración y dirección de empresas* (Madrid, España: Editorial Ramón Areces, 2002), 110-113.

⁶⁶ Ibid., 111.

⁶⁷ Saavedra, 61.

⁶⁸ Ibid.

⁶⁹ Gravert, 43; Saavedra, 61.

Recopilar los antecedentes

Luego que se ha hecho el diagnóstico, se deben recopilar los antecedentes.⁷⁰ Esto significa reunir los informes que tengan injerencia en la planificación deseada, seleccionándolos en la medida de su importancia; solicitando además, sugerencias a aquellas personas relacionadas con la acción.

La formulación de los planes

Es en la formulación de los planes o líneas de acción alternativas, donde se deben buscar las ventajas y las desventajas de los objetivos propuestos. Mientras los objetivos son los resultados deseados, los planes explican como se lograrán conseguirlos.⁷¹ Bajo esta perspectiva, los planes tienen variadas posibilidades, de acuerdo al logro de un objetivo. Por tal razón y conforme a los cambios que se producen, es conveniente formular distintos planes que consideren múltiples situaciones o variables, es decir, bajo variados escenarios (optimistas, pesimistas, probables o combinados, entre otros).⁷²

Designar los responsables

Una vez establecida la línea de acción, se asignan las responsabilidades específicas para cada actividad.⁷³

Establecer el presupuesto

Finalmente, la ejecución de los planes debe ser monitoreada periódicamente, con

⁷⁰ Gil y Giner de la Fuente, 194; Saavedra, 63.

⁷¹ Robbins y Coulter, 160.

⁷² Illera, 112-113.

⁷³ Gravert, 43; Gil y Giner de la Fuente, 194.

el fin de detectar las desviaciones que aparecen en el transcurso de la puesta en marcha de las líneas de acción.⁷⁴ Esto puede ser revelado por el presupuesto, que calcula los resultados en el tiempo,⁷⁵ sirviendo como un instrumento de evaluación.

La implementación de la estrategia

Para implementar la estrategia se necesita recurrir a algunos componentes, que en su conjunto le permitirán cumplir con su rol de anticipar los hechos antes que estos ocurran.

Diseño de una estructura organizacional

El primero de ellos, parte de la base que para lograr el funcionamiento de una estrategia, la organización necesita adoptar la estructura correcta. Diseñar una estructura implica asignar tareas y responsabilidades, delegando la autoridad necesaria para tomar las decisiones.⁷⁶ Como paso previo a la división de las tareas asignadas, es necesario definir las especializaciones, con el objetivo de coordinar las tareas comunes,⁷⁷ así como también establecer una cadena de mando que tenga como fin la jerarquización de los deberes.⁷⁸

⁷⁴ Illera, 113.

⁷⁵ Gil y Giner de la Fuente, 194.

⁷⁶ Los aspectos contemplados incluyen cómo dividir mejor a una organización en subunidades, como distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos de una organización, y cómo lograr la integración entre sub-unidades. Las opciones analizadas cuestionan si una organización debe funcionar con una estructura alta o plana, el grado de centralización o descentralización de la autoridad en la toma de decisiones, el punto máximo para dividir la organización en sub-unidades semi-autónomas, y los diferentes mecanismos disponibles para integrar esas sub-unidades.

⁷⁷ Daniel Martínez Pedros y Artemio Milla Gutiérrez, *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral* (Barcelona: Ediciones Díaz de Santos, 2003),175.

⁷⁸ Ibid.

Diseño de sistemas de control

Además de seleccionar una estructura, la institución también debe establecer sistemas apropiados de control organizacional, que regulen las actividades tal y como fueron propuestas en los objetivos organizacionales.⁷⁹ Éste debe decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de los departamentos que han sido agrupados en torno a la especialización. Las opciones se clasifican desde los controles de mercado y de producción hasta las alternativas burocráticas y de control a través de la estructura organizacional.⁸⁰ Este control, permitirá que la estrategia opte por las mejores opciones de acción.

Manejo del conflicto

El conflicto significa que en un grupo humano pueden surgir diferencias, al extremo que una parte trata de bloquear las intenciones o las metas de la otra.⁸¹ El manejo de estos desacuerdos es una habilidad que permitirá el avance de los objetivos propuestos. Una administración correcta de estos, incluso permitirá potenciarlos para mejorar, en el contexto de la competencia, logros pasados en mejores resultados futuros.⁸² Para obtener esto, se puede permitir una apertura en la expresión de las opiniones de los grupos especializados, o en la vinculación con otros que no se relacionan

⁷⁹ Richard L. Daft, *Administración*, 6a ed. (México: Cengage Learning Editores, 2004), 654.

⁸⁰ Robbins y Coulter, 459-460.

⁸¹ Richard L. Daft y Dorothy Marcic, *Introducción a la administración*, 4a ed. (México: Cengage Learning Editores, 2006), 533.

⁸² *Ibid.*

directamente con ellos.⁸³ Teniendo en consideración esto, un bueno manejo de los conflictos permitirá que la estrategia no se estanque en su accionar.

La integración de planificación y estrategia

La planificación estratégica es una planificación a largo plazo, que enfoca la organización como un todo, intentando coordinar y aprovechar las funciones operacionales en conjunto.⁸⁴ Por esa razón, puede definirse como un proceso⁸⁵ integrador.⁸⁶ Pues al sumar diferentes departamentos jerárquicos, así como los individuales, enfoca el plan como una estrategia que tiene como empeño conseguir la consecución de sus metas. Por tanto, la planificación se une con la estrategia en la búsqueda de un conjunto de decisiones interactivas y superpuestas que conducen al desarrollo de una estrategia eficaz para una institución o empresa.⁸⁷

Pasos para establecer el plan

Para concretar el sentido estratégico del plan, se hace indispensable determinar los pasos necesarios para cumplir con los objetivos que se han diseñado. En virtud de esto, a continuación se describen aquellos pasos ineludibles para alcanzar las metas.

Planificación preliminar

Antes del planeamiento estratégico, se deben resolver algunas preguntas y, en

⁸³ Michael A. Hitt, J Stewart Black y Lyman W Porter, *Administración*, 9a ed. (México: Pearson Educación, 2006), 475.

⁸⁴ Rodríguez, 88.

⁸⁵ Ibid., 89.

⁸⁶ David, 89.

⁸⁷ Neil Snyder, “Planificación Estratégica Gerencial”, *Enciclopedia del Management*, 855.

base a esto, tomar decisiones concretas. Las respuestas a estas interrogantes se relacionan directamente con el éxito o el fracaso de todo el proceso de la planificación. El “Planeamiento para planificar” incluye responder a estas consultas y sus respectivas soluciones.

Estas preguntas se relacionan con el compromiso existente en el proceso, así como la identificación de los actores involucrados. Se preocupa además, de la inclusión de los interesados ausentes. De esta manera, el planeamiento para planificar busca determinar los responsables y el tiempo que llevará realizar la planificación.⁸⁸ Convirtiéndose en el primer paso en el proceso estratégico del establecimiento de un plan.

Análisis FODA

El diagnóstico es el segundo paso en la elaboración de un plan estratégico. Una herramienta para llevar a cabo este análisis es el FODA, que es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.⁸⁹ Este ayudaría a exteriorizar los factores claves del éxito, seleccionando aquellas estrategias corporativas que, aprovechando las oportunidades del entorno, y obviando sus amenazas, permitirá obtener los objetivos propuestos de forma eficaz.⁹⁰ La matriz FODA surgió como una respuesta a la necesidad de sistematizar ese proceso de selección y

⁸⁸ Siri N. Espy, *Handbook of strategic planning for nonprofit organizations* (Westport, Connecticut: Greenwood Publishing Group, 1986), 12-20; cf. Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 94.

⁸⁹ Sainz de Vicuña, 87. Vicuña lo llama de DAFO.

⁹⁰ Hitt, Ireland y Hoskisson, viii.

decisiones.⁹¹

El análisis FODA, permite una rápida apreciación de la situación del ambiente externo e interno. El externo, está conformado por las oportunidades y amenazas que pueden presentarse en el futuro. Las oportunidades, que son las futuras acciones de los actores que forman parte del entorno, podrían brindar un beneficio para la organización si ésta son detectadas a tiempo.⁹² Las amenazas, que son las acciones potenciales de los actores del entorno, al contrario de las oportunidades, pueden perjudicar el normal desempeño de la organización.⁹³

Por otro lado, el análisis FODA examina además el ambiente interno, distinguiendo las fortalezas de las debilidades, en relación con la competencia. Las fortalezas, son aquellos aspectos de la organización que le conceden una ventaja porque ofrecen mayores beneficios que su competidor más cercano. En tanto, las debilidades, son las características de la organización que representan una desventaja en relación con la competencia.⁹⁴

Finalizado el diagnóstico, se estará en condiciones de establecer una estrategia que permita planificar en relación a estos cuatro puntos analizados.

Búsqueda de valores

⁹¹ Joaquín Rodríguez Valencia, *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, 5a ed. (México: Cengage Learning Editores, 2005), 138.

⁹² Francisco Abascal Rojas, *Cómo se hace un plan estratégico: La teoría del marketing estratégico*, 4a ed. (Madrid, España: ESIC Editorial, 2004), 196.

⁹³ Lucrecia Boland, Fernanda Carro, María Jesús Stancatti, Yanina Gismano, Yanina y Lucía Banchieri, *Funciones de la administración: teoría y práctica* (Buenos Aires, Argentina: Editorial de la Universidad Nacional del Sur, 2007), 57.

⁹⁴ *Ibid.*, 58.

Los valores son los ideales y principios colectivos que guían la reflexión y el actuar del individuo o de un grupo de estos, convirtiéndose en los ejes de la conducta de una institución, pues están íntimamente relacionadas con los propósitos de la misma.⁹⁵ La “búsqueda de valores” es la definición expresa de los valores de los miembros del equipo de planificación. En la administración moderna se habla de la “cultura organizacional”, que es el conjunto de ideologías, símbolos y valores centrales que se comparten en toda institución, y que influyen en su forma de actuar.⁹⁶ Esto significa que las decisiones de la institución son producto de los valores centrales que comparten todos, o casi todos, sean estos empleados o directivos.⁹⁷

De esta manera, cuando los valores son claros y aceptados, los funcionarios saben lo que tienen que hacer y que es lo que se espera de ellos, impidiendo con esto la disminución de su desempeño.⁹⁸ Por otro lado, los valores correctos, aquellos que satisfacen el sentimiento de propiedad del empleado, se transforman en agentes motivadores y participativos.⁹⁹ Sin embargo, su rasgo fundamental está en que a través de la definición de estos, se establece el carácter de la organización, describiendo aquello que la institución representa.¹⁰⁰

⁹⁵ Sainz de Vicuña, 127.

⁹⁶ Hitt, Ireland y Hoskisson, *Administración estratégica*, 24.

⁹⁷ *Ibid.*, 27.

⁹⁸ Robbins y Coulter, 54.

⁹⁹ Maqueda, 48.

¹⁰⁰ Sainz de Vicuña, 127.

Formulación de la misión

La formulación de la misión envuelve el desarrollo de un enunciado claro que contiene el propósito que la institución se propone lograr en la sociedad. A través de esto, establece las grandes líneas estratégicas que marcarán su rumbo operativo.¹⁰¹ Su implantación es como una guía interna para las personas que toman decisiones en la organización, de manera que los planes que se elaboren puedan ser probados en el contexto de los parámetros que la misión establece.¹⁰² Por otro lado, hacia el exterior, la misión representa un comunicado claro para la sociedad, acerca de los objetivos y valores que la institución dice propugnar.

Para definirla se deben responder diferentes preguntas, las que tienen el propósito final de causar un impacto e interés en los lectores y futuros consumidores del producto que la institución ofrece.¹⁰³

Análisis del desempeño

Una vez que el equipo de planificación ha definido la misión de la organización, éste debe puntualizar cual es su comprensión del desempeño organizacional, en un proceso denominado “análisis del desempeño”.¹⁰⁴ Este puede definirse como aquella

¹⁰¹ Consuelo García de la Torre, “Gestión y estrategias de mercadotecnia en las PYMES”, *Las Pymes ante el reto del siglo XXI*, 73.

¹⁰² Mintzberg, Quinn y Voyer, *El proceso estratégico*, 60.

¹⁰³ Michael Allison y Jude Kaye, *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook*, 2a ed. (New York: John Wiley and Sons, 2005), 86.

¹⁰⁴ Se le ha llamado también de “auditoría operacional”, “auditoría de gestión”, “auditoría administrativa” y “auditoría de comportamiento”. Ver Dennis R. Arter, *Auditorías de la calidad para mejorar su comportamiento*, 3a ed. (Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2004), 11-12. También algunos la llaman “análisis del desempeño”, ver Domingo Asún S., Pablo Tapia A. y Tatiana Bustamante, *Manual para detectar capacidades emprendedoras en microempresarios rurales* (Caracas, Venezuela: IICA, 2001), 118-119.

revisión analítica, la cual puede ser total o parcial, de una organización, que tiene propósito precisar su nivel de servicio y perfilar oportunidades de mejora con el fin de innovar y lograr una ventaja competitiva sustentable.¹⁰⁵

Para lograr su meta, la auditoría del desempeño examina objetivos, planes, métodos y políticas de la estructura orgánica de la institución, verificando el cometido individual y organizacional de la institución.¹⁰⁶ Al hacer este análisis, lo que se procura es examinar y evaluar sistemáticamente la eficiencia de los resultados establecidos en sus objetivos.¹⁰⁷ Finalmente, el propósito último de esta auditoría, consiste en proporcionar los datos para el *análisis de brechas*, determinando el grado en que el modelo de la planificación estrategia es realista, realizable y practicable.

Análisis de brechas

Después del “análisis del desempeño”, se hace necesario identificar las brechas entre el desempeño actual de la institución y el desempeño que se requiere para la realización exitosa de su modelo estratégico. La matriz del FODA se puede emplear para establecer las brechas estratégicas que enfrenta la institución, y que necesitan una respuesta por parte de ella.¹⁰⁸

Cuando se menciona el término brecha se entiende en relación con las diferencias

¹⁰⁵ Enrique Benjamin Franklin, *Auditoría administrativa: Gestión estratégica del cambio*, 2a ed. (México: Pearson Educación, 2007), 12.

¹⁰⁶ Benjamin Rolando Tellez Trejo, *Auditoría: Un enfoque práctico* (México: Cengage Learning Editores, 2004), 47.

¹⁰⁷ Joaquín Rodríguez Valencia, *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*, 4a ed. (México: Cengage Learning Editores, 2003), 402.

¹⁰⁸ Antonio Francés, *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral* (México: Pearson Educación, 2006), 182.

que ocurren entre los productos o procesos presentes y los deseados o necesarios.¹⁰⁹ Por lo cual, su análisis es una comparación de los datos generados durante el “análisis del desempeño” con aquellos que son indispensables para ejecutar su plan estratégico. En esencia, el análisis de brechas pretende establecer las acciones internas que deben ser emprendidas para garantizar el sostén de la institución a mediano y largo plazo.¹¹⁰

En el ámbito financiero, es una herramienta que se usa para determinar porque las ventas están por debajo de su potencial.¹¹¹ Un concepto que se puede extrapolar al campo de la planificación estratégica, para señalar porque ciertas metas no se están cumpliendo en relación a otras. Por tanto, es imprescindible que las brechas se cierren, para continuar con el proceso planificador.

Integración de los planes de acción

Luego que las brechas reveladas en la fase del análisis se cierran hasta un nivel manejable, las diversas unidades de la organización deben desarrollar planes operativos detallados con base en el plan general de la organización. Logrado esto, cada plan se integraría en un plan de acción unificado, configurando un plan estratégico común.¹¹²

Planeamiento de contingencia

Fuera de amenazas externas universales como la guerra o el colapso económico,

¹⁰⁹ José Ramírez, *Elementos metodológicos para la planificación estratégica en programas de educación superior*, Primeras jornadas de apoyo a la modernización de facultades de agronomía (Algarrobo, Chile: IICA, 1996), 30.

¹¹⁰ *Ibid.*, 29.

¹¹¹ John D. Daniels, Lee H. Radebaugh y Daniel P. Sullivan, *International Business*, 10a ed. (México: Pearson Educación, 2004), 477.

¹¹² Asún, Tapia y Bustamante, 120.

cada institución está sujeta a un conjunto específico de contingencias que se deben tener en cuenta. En virtud de esto, el planeamiento de contingencia, se fundamenta en el supuesto que, de alguna manera, la capacidad de pronosticar con exactitud los factores significativos que afectarán la institución es limitada, especialmente en términos de las variaciones de los sucesos inesperados.¹¹³ No obstante, el equipo de planificación debe estar en condiciones de anticipar factores problemáticos que incidan en el desarrollo del planeamiento, con el fin de desarrollar planes alternativos con respuestas para aquellos modificaciones de la realidad.¹¹⁴

Implementación

La implementación del plan estratégico implica la iniciación concurrente de varios planes tácticos y operativos diseñados en el nivel funcional o superior, más el monitoreo y la integración de dichos planes en el nivel organizacional. Para que esta implementación sea exitosa se requiere, que todo el personal de la institución se involucre en las decisiones claves que esta adopta, para mejorar su eficiencia y sustentabilidad.¹¹⁵

Del mismo modo, la capacidad de formar y manejar equipos eficaces es una parte importante de la implementación de la estrategia. Cuya inclusión, servirá para enfrentar tales desafíos, como un instrumento capaz de anticipar y superar los retos que ésta involucra. Finalmente, el liderazgo de la dirección del plan es un factor indispensable para conducir exitosamente el proyecto planificador, del mismo modo que lo es la motivación y el entorno positivo que existan en la institución al momento de desarrollar

¹¹³ Díaz, 136.

¹¹⁴ Asún, Tapia y Bustamante, 120.

¹¹⁵ Ibid., 121.

el proceso de la ejecución del plan.¹¹⁶

Modelos para una planificación estratégica

Los modelos para implementar un plan estratégico pueden ser variados. Sin embargo, cada uno de ellos contiene un patrón esencial donde se analiza el entorno externo e interno de la institución, subrayando el uso de la estrategia como una herramienta viable para conseguir el logro de los fines propuestos. De esta manera, si bien las etapas que conlleva ejecutar el plan estratégico pueden diferenciarse, su objetivo sigue siendo el mismo.

Por ejemplo, Daniel Martínez y Artemio Milla establecen tres fases para llevar adelante un plan estratégico.¹¹⁷ La primera, que ellos llaman simplemente de análisis, se preocuparía de definir las metas, que incluyen la determinación de la misión y los valores institucionales. Asimismo, se examinaría el entorno general y la posición que la institución tiene en relación con la competencia, para luego preocuparse de investigarla internamente, en busca de recursos, capacidades y liderazgo capaz de competir con aquel entorno analizado previamente.¹¹⁸ En la segunda fase, ellos proponen implementar el FODA,¹¹⁹ y otro llamado CAME. Este último, que igual que el anterior, es un acróstico que significa Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar. En conexión con el FODA pretende corregir las debilidades detectadas por éste, afrontando las amenazas,

¹¹⁶ Robbins y Coulter, 186.

¹¹⁷ Un resumen de ésta puede ser vista en Martínez y Milla, 13-16.

¹¹⁸ Ibid., 33-100.

¹¹⁹ Al que Martínez y Milla llaman de DAFO. Ibid., 13.

manteniendo las fortalezas y explotando las oportunidades.¹²⁰ Por último, la tercera fase, comprende la elección de las estrategias que se seguirán para alcanzar las metas. Para luego dar paso a la implementación de éstas, trazando los planes de acción recurrentes a la institución.¹²¹

Otro ejemplo, puede ser visto en el esquema propuesto por Fernando París. El plantea que en una fase inicial lo primero es analizar el entorno.¹²² Esto supone un examen interno y externo. París recomienda usar como herramienta de diagnóstico la metodología del FODA,¹²³ que proveerá el contexto necesario para avanzar a la siguiente fase. Una vez que el entorno ha sido analizado, se precisarán los objetivos externos e internos que se desea que la institución alcance.¹²⁴ Al determinarlos, se continúa con la siguiente etapa que implica formular y seleccionar las estrategias necesarias para lograr las metas instituidas,¹²⁵ con la participación y el consenso de los niveles intermedios de la organización.¹²⁶ Luego de haber fijado las estrategias, la fase sucesiva que postula París es la elaboración de proyectos, que se constituirán en los instrumentos que permitirán obtener los objetivos fijados a través del desarrollo de las estrategias que fueron previamente seleccionadas.¹²⁷ Dentro de esta misma etapa, con el fin de convertir el plan

¹²⁰ Ibid., 112-115.

¹²¹ Ibid., 119-190.

¹²² París, 61-80.

¹²³ Ibid., 74.

¹²⁴ Ibid., 86-87.

¹²⁵ Ibid., 95-98.

¹²⁶ Ibid., 103.

¹²⁷ Ibid., 107.

estratégico en acción, se pone en marca lo que se denomina Plan Operativo Anual, que es un elemento que une el nivel estratégico con el nivel operativo. Por lo cual, diariamente se conseguiría conducir la institución a través del rumbo señalado de éste.¹²⁸ Finalmente, se estipulan los indicadores, que indican las metas de los objetivos, lo que permitirá juzgar objetivamente si éstos se están cumpliendo.¹²⁹

Por otro lado, Fred David, propone tres etapas. La primera, que es la formulación de la estrategia, incluye la creación de una visión y misión. En este mismo grupo, el postula identificar las oportunidades y amenazas externas de la institución, para luego determinar las fortalezas y las debilidades internas. Una vez realizado esto, se esbozan los objetivos a largo plazo, creando estrategias alternativas y específicas que orienten el camino que se debe seguir.¹³⁰ En la segunda etapa, David indica que se debe implantar la estrategia. Para esto, se necesitan definir los objetivos anuales, con el fin de diseñar las políticas, que motivarán a los empleados y distribuirán los recursos que ejecutaran las estrategias.¹³¹ En la tercera y última etapa, plantea la evaluación de la estrategia, modificando aquello que necesite de un ajuste.¹³²

Estos ejemplos, como fue notado anteriormente, si bien pueden presentar diferencias en la forma de implementar el plan final, los dos convergen en determinar la situación interna y externa de la institución; el establecimiento de estrategias, en virtud de los objetivos surgidos del análisis de la situación, y la implementación del plan

¹²⁸ Ibid., 115.

¹²⁹ Ibid., 130.

¹³⁰ David, 5.

¹³¹ Ibid., 6.

¹³² Ibid.

estratégico.

Resumen

En el tercer capítulo, se desarrolla expresamente el modelo de la planificación estratégica. Primeramente, se reseña la historia de la administración moderna, iniciando en el siglo XVIII d. C., con la especialización laboral propuesta por Adam Smith. Luego, se reseña el método científico formulado por Frederick Taylor y Henry Fayol, en donde la planificación, de acuerdo a sus postulados, funcionaría como un elemento de ejecución. Posteriormente se describe el experimento de Elton Mayo y F. Roethlisberger, en el que se evalúa la conducta de los obreros en relación a su productividad, para continuar con la teoría del juego de John von Neumann y Oskar Morgenstern, quienes establecieron el significado táctico de la planificación estratégica. Finalmente, se describe la influencia que Igor Ansoff tuvo en la definición de la planificación estratégica, cuando en 1965 publica su libro *Estrategia empresarial*, explicando la estrategia desde una perspectiva analítica y activa.

CAPÍTULO IV

UN MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA UNACH

En éste capítulo se presenta un modelo de planificación estratégica, contextualizado para la UNACH. Inicialmente, se describirá a grandes rasgos lo que se espera, en términos denominacionales, de la educación universitaria Adventista. Seguidamente, se hará una breve descripción de la historia de la UNACH, para luego delinear el perfil contemporáneo de la UNACH, tomando como antecedente la filosofía de la educación que la IASD postula.

En la siguiente sección, se observará el modelo de planificación estratégica de la UNACH. Primero, se hará mención del modelo teórico escogido. Segundo, se describirá el comité que tuvo a cargo la planificación. Tercero, se observarán los resultados del análisis FODA. Cuarto, se hará mención de un plan integral de mejoramiento, que propondrá, luego de los resultados del FODA, una reestructuración de las funciones de la institución, una actualización del Proyecto Educativo Institucional y del Currículum; y la forma de alcanzarlos a través de una planificación estratégica.

La educación universitaria adventista

Durante la década comprendida entre los años 1850 y 1860, los Adventistas dialogaban en relación a la importancia de la educación para niños y jóvenes dentro de la

IASD. Sin embargo, no fue sino hasta inicios de la década de 1870 que la Iglesia reconoció y desarrolló un programa denominacional al respecto.¹ Uno de los primeros que llevó a cabo acciones concretas fue el profesor Goodloe Harper Bell, quien en 1867, empezó una escuela particular para los niños adventistas en la ciudad de Battle Creek, en Estados Unidos, teniendo entre sus primeros estudiantes a Edson White, uno de los hijos de Jaime y Elena de White.² En 1872, Bell abrió una escuela con el respaldo de la Asociación General, la que más tarde recibiría el nombre de Colegio de Battle Creek.³

Para el año 1901, la administración decidió hacer algunas mejoras educacionales, y optaron por mudar el colegio a la localidad de Berrien Springs. La nueva institución de educación superior recibió el nombre de Colegio Misionero Emanuel,⁴ el que más tarde llegaría a ser lo que en la actualidad se conoce como la Universidad de Andrews.⁵

Su fundamento educacional, basado en la Biblia y en los escritos de Elena de White, es el mismo por el que originalmente se instituyó como institución, y es análogo a lo que se espera de todo establecimiento que promueva la educación adventista.⁶ Este fundamento sostiene que la educación adventista tiene un propósito redentor, que busca recuperar en el ser humano la imagen de Dios.⁷ De esta manera, la educación adventista,

¹ R. W. Schwarz, *Light Bearers to the Remnant* (Mountain View, California: Pacific Press, 1979), 120-126.

² *Ibid.*, 122-123.

³ *Seventh-day Adventist Encyclopedia* (1979), ver “Bell, Goodloe Harper”.

⁴ Schwarz, 302-303.

⁵ *Seventh-day Adventist Encyclopedia* (1979), ver “Andrews University”.

⁶ División Sudamericana de la Asociación General de los Adventistas del Séptimo Día, *Reglamentos Eclesiástico-Administrativos*, 310-317.

⁷ “La obra de la redención debía restaurar en el hombre la imagen de su Hacedor, devolverlo a la perfección con que había sido creado, promover el desarrollo del cuerpo, la mente y el alma, a fin de que se

no sólo se preocupa del logro intelectual o el conocimiento académico, sino que su objetivo mayor es la restauración del ser humano integral, esto es, en sus cuatro aspectos: mental, físico, social y espiritual.⁸

En esta visión antropológica, se reconoce que el hombre es un ser caído (Gen. 3), apartado de Dios, que necesita restituir aquella conexión.⁹ En virtud de esto, la educación, en su sentido más amplio, es un medio para que los seres humanos restablezcan su relación original con Dios,¹⁰ al fundamentar su vida en Jesucristo.¹¹

Igualmente, en base a este fundamento, la educación adventista fomenta una vida de respeto por la dignidad humana, estimulando el pensamiento creativo independiente,¹² el servicio a la humanidad¹³ y el desarrollo máximo del potencial de cada individuo.¹⁴ Bajo este tenor, su interés final es el desarrollo del carácter y la salvación futura del alumno.¹⁵ Por esta razón, se enfatiza el estudio de la Biblia,¹⁶ la fe y la oración,¹⁷ animando el aspecto misionero de una vida de servicio.¹⁸

llevarse a cabo el propósito divino de su creación. Este es el objeto de la educación, el gran objeto de la vida.” Elena de White, *La educación* (Florida, Buenos Aires: Asociación Casa Editora Sudamericana, 1998), 15-16.

⁸ Ibid., 13.

⁹ *Seventh-day Adventist Encyclopedia* (1979), ver “Education, Seventh-day Adventist Philosophy of”.

¹⁰ Roger Coon, “La gran diferencia: El caso de la educación cristiana”, *Revista de educación Adventista* 10 (1999): 9; División Sudamericana de la Asociación General de los Adventistas del Séptimo Día, *Reglamentos Eclesiástico-Administrativos*, 310-317.

¹¹ White, *La educación*, 31.

¹² Ibid., 17.

¹³ Ibid., 13.

¹⁴ Ibid., 267.

¹⁵ Elena de White, *Consejos para los maestros* (Florida, Buenos Aires: Asociación Casa Editora Sudamericana, 1991), 45.

En virtud de esto, en su currículo, la educación adventista se propone educar al estudiante en la perspectiva bíblica del origen de la vida, motivándolo en el servicio ciudadano que el cristiano tiene para con la sociedad y orientándolo acerca del fin escatológico de la humanidad. Con esto, se busca salvaguardar al alumno de los errores levantados por el humanismo y las visiones materialistas del mundo, mostrándole las garantías de una vida junto a Jesucristo,¹⁹ quien históricamente es el centro del currículo académico en la educación Adventista.²⁰

Perfil de la educación en la UNACH

A continuación, se dan algunos antecedentes históricos acerca de los orígenes de la UNACH. Luego, se observará el perfil de la Universidad en la actualidad, el cual, como podrá ser notado, está acorde en términos generales a la filosofía Adventista de la educación universitaria.

Antecedentes históricos

La UNACH, en su orígenes, inicialmente recibió el nombre de Colegio Adventista de Púa, el que fue fundado el 15 de abril de 1906, en la localidad de Púa, una lugar ubicado en la Región de la Araucanía, en el sur de Chile.²¹ Se estableció con el

¹⁶ Ibid., 338.

¹⁷ White, *La educación*, 253-261.

¹⁸ White, *Consejos para los maestros*, 140.

¹⁹ *Seventh-day Adventist Encyclopedia*, ver “Education, Seventh-day Adventist Philosophy of”.

²⁰ George R. Knight, “Los objetivos de la educación Adventista: Una perspectiva histórica”, *Revista de educación Adventista* 13 (2001): 7.

²¹ *Seventh-day Adventist Encyclopedia*, ver “Chile Adventist Educational Center”.

objeto de preparar a futuros pastores y profesores de escuela primaria, los que tendrían la responsabilidad de servir a la comunidad.²²

En el año 1913 se titularon de ella los primeros graduados de la Escuela de Teología. Posteriormente, en 1921, la institución se trasladó, por problemas climáticos,²³ a un predio cercano a la ciudad de Chillán.²⁴ A partir de ese momento la institución pasó a llamarse Colegio Adventista de Chillán.²⁵

En el año 1963, el Colegio Adventista de Chillán suscribió un convenio con la Universidad de Concepción, el que fue renovado por última vez en 1979,²⁶ donde se acordaba, en términos generales, que la Universidad supervisaría y controlaría la actividad académica del Colegio Adventista en su nivel superior, y otorgaría títulos a los egresados de las diversas carreras que la Institución impartía.²⁷ Posteriormente, en el año 1982 se creó el Instituto Profesional Adventista (IPA)²⁸, que seguiría siendo supervisado

²²Ver “Reseña Histórica”, 2008, <http://www.unach.cl/conocenos/historia.php>, (31 de mayo de 2009)

²³ Ibid.

²⁴ M. Ellsworth Olsen, *A History of the Origin an Progress of Seventh-day Adventists*, 2da ed. (Takoma Park, Washington D.C.: Review and Herald, 1926), 572.

²⁵ *Seventh-day Adventist Encyclopedia* (1996), ver “Chile Adventist Educational Center”. A los cursos mencionados (teología y profesorado) se sumó más tarde el curso comercial, que graduó alumnos desde 1947 hasta 1969.

²⁶ “Historia de la Universidad”, 2006, <http://centenario.unach.cl/historia/index.php> (31 de mayo de 2009)

²⁷ Estas carreras eran: Educación General Básica, Educación Parvularia y Educación Media en Música, Historia y Geografía, Filosofía, Matemática y Física. Ver, Ibid.

²⁸ *Seventh-day Adventist Encyclopedia*, ver “Chile Adventist Educational Center”.

por la Universidad de Concepción en las variadas carreras que éste ofrecía a la comunidad.²⁹

El constante y sostenido crecimiento de la comunidad adventista en Chile, así como la creciente demanda de la formación impartida por el IPA por parte de alumnos de distintas confesiones religiosas, planteó la obligación de ofrecer otras alternativas de estudio a la juventud de la Iglesia, de la región y del país en general. Estas opciones, obviamente, debían ser coherentes con los principios filosófico-cristianos y las políticas educativas sostenidas por la IASD, así como con las normas que regulaban la educación superior en Chile. En consecuencia, la comunidad adventista creyó un deber y una necesidad el sostener una nueva institución de educación superior, creándose en el año 1990 la “Universidad Adventista de Chile” (UNACH).³⁰ Esta, como había acontecido con el IPA, estuvo supervisada por la Universidad de Concepción, logrando su plena autonomía académica el 26 de septiembre del 2002.³¹

La UNACH en la actualidad

Cuando la Universidad fue fundada en el año 1990, comenzó impartiendo cuatro carreras.³² Sin embargo, en la actualidad su propuesta académica ha crecido, sumando al

²⁹ Estas eran: Educación Media en Música, Educación Media en Historia y Geografía, Educación Media en Biología y Química, Educación Parvularia y Educación General Básica. Ver “Historia de la Universidad”, 2006, <http://centenario.unach.cl/historia/index.php> (31 de mayo de 2009)

³⁰ *Seventh-day Adventist Encyclopedia*, ver “Chile Adventist Educational Center”.

³¹ “Reseña Histórica”, 2008, <http://www.unach.cl/conocenos/historia.php>, (31 de mayo de 2009). La Universidad fue oficialmente reconocida como tal por el Ministerio de Educación de Chile según consta en la publicación del Diario Oficial con fecha 14 de febrero de 1990, la que da cuenta del certificado N°06/119 del 06/02/1990 que establece su inscripción en el Registro de Universidades de Chile con el Folio C N°42. Posteriormente, la UNACH obtuvo la autonomía universitaria plena el año 2002 mediante Resolución Exenta del Ministerio de Educación de Chile N°11.285 del 26 de Septiembre de 2002.

³² Ingeniería Civil Agroindustrial, Ingeniería Comercial, Auditoría Contable y Agronomía. Ver “Historia de la Universidad”, 2006, <http://centenario.unach.cl/historia/index.php> (31 de mayo de 2009)

presente dieciocho carreras de grado, agrupadas en las facultades de Teología, Educación y Ciencias Sociales; Ingeniería y Negocios; y Ciencias de la Salud.³³

La UNACH desarrolla sus actividades en un campus de 25 hectáreas que alberga la infraestructura de sus cuatro facultades. Del mismo modo, se levantan diversas instalaciones deportivas, religiosas y parques; un comedor para 600 personas, residencias estudiantiles con capacidad para alojar hasta 500 estudiantes y una biblioteca con 40.175 volúmenes.

La UNACH registraba para el año 2007 una población estudiantil de 1.784 alumnos de pregrado y 40 alumnos de posgrado, provenientes de al menos 15 nacionalidades distintas.

En relación a su plana docente, para el 2007 la UNACH trabajaba con sesenta y un académicos de jornada completa, sesenta y nueve académicos de media jornada y treinta académicos por horas.³⁴ De ellos, trece académicos poseían el grado de Doctor y cuarenta y cinco el grado de Magíster.

Algunas universidades internacionales han suscrito convenios con la UNACH para desarrollar sus programas conjuntos de magíster en los veranos. La Universidad de Loma Linda, Estados Unidos, dicta un Magíster en Salud Pública y la Universidad de Montemorelos, México, dicta un Magíster en Relaciones Familiares en la misma modalidad. Para el 2007 se estaba formalizando un convenio con la Universidad de Andrews, Estados Unidos, para dictar un Magíster en Música con menciones en

³³ Ver “Facultades y Carreras”, 2008, <http://www.unach.cl/facultades/> (31 de mayo de 2009)

³⁴ Según Reglamento del Académico de la UNACH: Docencia de dedicación exclusiva corresponde a una carga académica de 44 horas; docencia de dedicación parcial, entre 10 y 43 horas de carga académica; docencia de dedicación simple, 9 o menos horas de carga académica.

Dirección Coral y Educación Musical, el que todavía no se concreta, aunque se está llevando acabo otro en el área de la Administración dictado por esa misma Universidad.³⁵

El lema de la UNACH, *Propter Deum et humanitatem* (Al servicio de Dios y la humanidad), es un reconocimiento de las orientaciones cristianas establecidas en la filosofía de la educación adventista. Éstas se concentran en su declaración de misión que resume las directrices que la IASD propugna en el ámbito educacional:

La UNACH declara que tiene por misión la entrega de una educación fundamentada en principios y valores cristianos que se desprenden de las Sagradas Escrituras y de la filosofía de la educación adventista. Respeta la libertad de pensamiento de sus estudiantes, y no hace distinciones en cuanto a credo, raza, nacionalidad o estirpe social. Declara su fe en el potencial que presenta todo joven egresado de la Enseñanza Media, que desee trabajar en búsqueda de una credencial formativa. Propicia el desarrollo integral y equilibrado de las potencialidades mentales, espirituales, físicas y sociales de sus estudiantes, y está dedicada a la formación del alumno como persona sensible a las necesidades del prójimo y como profesional competente y éticamente responsable en posesión de la excelencia, la justicia, la solidaridad y la verdad. Contribuye al permanente desarrollo del conocimiento en las ciencias, las tecnologías, las humanidades, las artes, y la teología, expresado en la docencia, la investigación que la apoya y la extensión, incluyendo sus respectivas aplicaciones.³⁶

En el ámbito religioso, los alumnos de cada facultad deben, de forma obligatoria, estudiar una materia vinculada con la Biblia. En la semana el alumno completará tres horas de clases, con el fin de conocer los planteamientos divinos para su vida. Además, la Universidad cuenta con capellanes exclusivos para el campus, así como un pastor institucional preocupado exclusivamente del desarrollo espiritual de la comunidad estudiantil y docente. Estos, se preocupan de desarrollar los cultos periódicos en los

³⁵ Al momento de la elaboración de la planificación solo existía el Magíster en Salud Pública y el de Relaciones Familiares. Actualmente se imparten los siguientes: Master of Science in Administration, Magíster de Salud Pública, Magíster en Relaciones Familiares y Magíster en Educación. Ver “Postgrado”, 2008, <http://www.unach.cl/postgrado/> (31 de mayo de 2009)

³⁶ “Declaración de Misión”, 2008, <http://www.unach.cl/conocenos/mision.php> (31 de mayo de 2009)

diferentes internados, así como dos semanas de oración anuales para la comunidad institucional.

Finalmente, la Universidad cuenta con un departamento misionero, llamado MIES, que motiva a los alumnos de las diferentes carreras en el servicio comunitario y evangélico de la predicación del mensaje de Jesucristo. Este departamento se preocupa de organizar salidas semanales y coordinar retiros espirituales, con el fin de preparar y animar al alumno en la evangelización de los suyos.

Modelo de planificación estratégica para la UNACH

A continuación se presenta un modelo de planificación estratégica que fue elaborado para la UNACH. Inicialmente, se describe la base teórica sobre la que se edificó la planificación. Luego, se detalla los miembros, el horario y la forma de trabajo del comité planificador que fue el artífice intelectual de este modelo. En seguida, se mencionará el análisis FODA al que fue expuesto la institución. Posteriormente, como consecuencia del análisis mencionado, se observarán las propuestas de un plan de mejoramiento enfocado en el resultado de dicho análisis.

El plan propone, primero, una reestructuración orgánica y funcional de la institución. Segundo, plantea una actualización del Proyecto Educativo Institucional y del Currículum. Y tercero, y último, enfoca la forma de alcanzar aquellas propuestas por medio de una planificación estratégica.

Base Teórica

El modelo que se ha usado para la formulación de una planificación estratégica para la UNACH es una adaptación de la propuesta hecha por Goodstein, Nolan y

Pfeiffer.³⁷ Este modelo, si bien se fundamenta en modelos ya existentes, difiere en contenido, énfasis y proceso con los anteriores. Su aplicación es especialmente útil para organizaciones de mediana y pequeña magnitud, entidades gubernamentales y organizaciones con o sin fines de lucro.

El modelo, como punto de partida, implica responder a algunas interrogantes referentes al tiempo, compromiso y responsables del plan. Se hace imprescindible tomar decisiones específicas, que son previas al desarrollo estratégico de éste. Luego de haber resuelto algunas interrogantes, se debe tener conciencia de lo que sucede en el entorno de la institución, y la posibilidad que éste pueda afectarla. Por esto, se plantea monitorear el medio en el que la institución se desenvuelve, para precisar los valores, y comenzar el borrador del enunciado de la misión. Posterior a esto, se diseña la estrategia, que busca descubrir en detalle los pasos a través de los cuales se logra la misión de la organización.

Ésta no es una extrapolación de lo que la compañía hace en el presente, sino una conceptualización de una serie específica de escenarios futuros. Una vez previsto el futuro de la organización, se debe desarrollar una comprensión clara de su cometido presente. Esto requiere el estudio simultáneo de las fortalezas y las debilidades internas de la empresa, y de las oportunidades y amenazas externas que pueden tener un efecto positivo o negativo en la institución. Después de éste análisis, se evalúa la realidad, identificando las brechas entre el desempeño actual de la institución y el cometido que se requiere para la realización exitosa del modelo estratégico. Luego, cada sector de la institución debe desarrollar grandes estrategias o planes maestros de negocios, teniendo

³⁷ Leonard Goodstein, Timothy Nolan y William Pfeiffer, *Planeación estratégica aplicada* (Bogotá, Colombia: McGrawHill, 1998), 160.

como fundamento el plan general de la organización. En este contexto, se decidirán que estrategias se ajustan a la organización y a cada uno de los sectores planificadores.

No obstante, esto, en opinión de Goodstein, Nolan y Pfeiffer, no impide que la institución no esté sujeta a un conjunto específico de contingencias que se deben prevenir, por lo cual se deben formular e identificar las amenazas y las oportunidades internas y externas más importantes para la organización, especialmente aquellas que implican otros escenarios diferentes de los más probables. Finalmente, el plan estratégico se implementa, iniciando los cambios necesarios en el sistema de control administrativo, en el sistema de información y en la cultura organizacional.

Comité planificador

Al inicio del primer semestre del 2006, se formó una comisión que tenía como tarea elaborar los fundamentos iniciales de la Planificación Estratégica. Su organización estuvo compuesta por Magdiel Pérez, quien era el vicerrector académico; Germán Lust, quien para ese tiempo era el vicerrector financiero; Nelson Gutiérrez, que se desempeñaba como el secretario académico; más cuatro profesores afines con el área administrativa.³⁸

Posterior a la formación de este comité inicial, se solicitó que cada una de las cuatro facultades de la institución, a través de su decano, diseñara una planificación de su escuela. En cada caso, esta fue revisada por la comisión en cuestión, formulando propuestas y mejoras, remitiéndola nuevamente a la facultad para un nuevo estudio. Luego de evaluar, aceptar o modificar las propuestas del comité organizador, la facultad

³⁸ Estos fueron: Enoc Sandoval, Ricardo Mello, Segundo López y Vívian Ruíz.

nuevamente enviaba su planificación corregida al comité planificador, acoplándose al eje común que cada decanato debía tener con el cuerpo institucional.

Las reuniones de trabajo fueron periódicas. Inicialmente estas se realizaron, martes y jueves, de 14:30 a 18:30 hrs., pero a medida que los resultados fueron concretándose, estas se desarrollaron de lunes a jueves en el mismo horario del comienzo. Siempre las reuniones se hacían en la oficina de la rectoría. Sin embargo, la primera semana de Julio del 2006, la comisión se reunió de lunes a jueves, todo el día, en un hotel en la ciudad de Chillán, con el propósito de avanzar en el proceso de la planificación.

Entre el segundo semestre del mismo año y el primer semestre del 2007, el comité organizador sufrió profundos cambios. Primero, Enoc Sandoval asumió como vicerrector académico y Ricardo Mello como secretario académico. Además, se agregó a esta comisión, Vívian Ruíz, directora de planificación, que fue un cargo creado especialmente con el fin de llevar adelante el proyecto. Junto a ella, se eligió como su asociado a Rubén Salamanca. Además, se incluyeron a dos nuevos profesores.³⁹

La comisión continuó con el proceso de enfocar una planificación integral en cada facultad. Luego de haber completado un ciclo de acuerdos, se procedió a delinear la forma de alcanzar los objetivos propuestos, los que a medida que se fue desarrollando el proyecto, fueron conformados lo que finalmente llegó a ser la planificación estratégica para la UNACH.

Las reuniones de trabajo fueron periódicas. Inicialmente se realizaban en horas específicas en algunos días de la semana, pero a medida que los resultados fueron concretándose, estas reuniones se desarrollaron en extensas horas de trabajo cada día de

la semana. La incorporación de una directora de planificación contribuyó a mejorar y subrayar los tiempos necesarios para cumplir la propuesta que finalmente se materializó en el modelo de planificación incluido en este trabajo.

Diagnóstico estratégico (FODA)

El proceso para llevar a cabo la planificación estratégica de la UNACH, se inició con el análisis crítico de las distintas evaluaciones a las cuales fue sometida la UNACH durante los períodos 2003-2006. Este análisis coordinó básicamente los resultados de tres procesos evaluativos. Primero, las recomendaciones que realizó la Agencia Acreditadora Adventista entre los años 2003 y 2006. Segundo, la evaluación externa que se llevó a cabo en el año 2005, por parte de la agencia que analiza el proceso de acreditación para las universidades en Chile. Tercero, los resultados del análisis FODA al que fue sometida la institución en marzo del 2007. El análisis FODA, fue trabajado basándose en las sugerencias que los anteriores habían señalado acerca de la UNACH, sumado a las observaciones recopiladas en el desarrollo del diagnóstico.

Por tanto, en esta parte del trabajo se observarán los resultados obtenidos en el análisis FODA al que fue sometida la UNACH. Se han elaborado dos figuras, con el propósito de transmitir más claramente las conclusiones a las que se llegó. Inicialmente se registrarán las fortalezas y las debilidades que fueron descubiertas en diferentes áreas de la institución, para luego exponer las oportunidades y las amenazas a las que está sometida la UNACH en el contexto de la región.

³⁹ Estos fueron: Miguel A. Rodríguez y Joel Leiva.

Fortalezas y debilidades

En primer lugar se observarán las fortalezas y las debilidades de la institución. La primera, se refiere a los puntos fuertes que le facilitan o favorecen a la UNACH en el cumplimiento de sus objetivos. La segunda, al contrario de las fortalezas, destaca los puntos débiles que se pueden transformar en obstáculos internos que le impedirían alcanzar las metas.⁴⁰

Con el fin de evidenciar claramente los resultados del análisis, se ha diseñado un cuadro que muestra ambos puntos (Ver Tabla 1).

⁴⁰ La definición de “puntos fuertes” y “puntos débiles” fue tomada de Marketing Publishing Center, *El plan de negocios* (Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1994), 158-159.

Tabla 1. Análisis del escenario interno: fortalezas y debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Docencia	Docencia
<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto anual para capacitación, perfeccionamiento y apoyo económico a los docentes que cursan posgrados y especialidades. • Adecuada cantidad de académicos para satisfacer la demanda universitaria. • 57 % de docentes de jornada completa y media jornada en relación al total de docentes. • 26,8% de docentes de jornada completa y media jornada culminan sus programas de posgrado a corto y mediano plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación académica insuficiente de algunos docentes para desempeñar docencia en educación superior. • Reducido número de docentes con grados académicos en especialidades. • Baja participación docente en investigación y extensión universitaria. • 44% de docentes de jornada completa y media jornada con posgrado. • Insuficiencia en el uso de metodologías y estrategias de aprendizaje apropiadas para el desarrollo de algunas competencias profesionales. • Existen docentes con altos grados académicos con poca o escasa participación en tareas académicas. • Cargas académicas de los docentes con escasa o nula asignación para investigación. • Docentes de jornada completa con excesiva carga académica en aula. • Importante cantidad de docentes ligados laboralmente a otras instituciones denominacionales que prestan servicios académicos en la UNACH.
Estructura administrativa y gestión institucional	Estructura administrativa y gestión institucional
<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia permanente de los directivos superiores y personal de la Dirección de Planificación y Acreditación a seminarios y cursos de capacitación. • Existencia de un Plan Estratégico Institucional. • La Misión, Visión, principios y valores institucionales están claramente definidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa conectividad con el entorno universitario adventista internacional y el entorno académico nacional. • Inexistencia de un sistema central y estandarizado de información académica y de gestión. • No existe una carrera académica y administrativa regular. • El manual de funciones no está actualizado y no es pertinente al

<ul style="list-style-type: none"> • Creación de la Dirección de Planificación y Desarrollo, responsable de la elaboración, coordinación, seguimiento y evaluación de la planificación estratégica de la UNACH y el desarrollo de los procesos vinculados a la acreditación de la universidad. 	<p>organigrama actual.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prevalece una gestión de contingencia antes que estratégica. • Inexistencia de una cultura de evaluación y autoevaluación de cargos, funciones y procedimientos administrativos y académicos.
Infraestructura y equipamiento	Infraestructura y equipamiento
<ul style="list-style-type: none"> • Número de aulas suficiente para la masa crítica de alumnos que anualmente recibe la UNACH. • Implementación de la primera etapa del Gimnasio Universitario con 2500 m2 de superficie cubierta. • Capacidad instalada de las residencias estudiantiles (370 alumnas y alumnos) y casino institucional (600 personas). • Existencia de un campus único e integrado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Déficit en la implementación de Laboratorios y Talleres de apoyo a la docencia. • Falta ampliar e implementar espacios en Biblioteca. • Déficit en la implementación de espacios de servicios de apoyo y bienestar del estudiante.
Estructura curricular, programas y organización académica	Estructura curricular, programas y organización académica
<ul style="list-style-type: none"> • Integración del componente espiritual al régimen curricular universitario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta explicitar e implementar con efectividad procedimientos de control académico y curricular. • No existe un proyecto educativo institucional debidamente sistematizado y desarrollado. • La estructura curricular de las carreras no se ajusta plenamente a los estándares formales universitarios. • Inexistencia de sistemas de nivelación que permitan mejorar el desempeño de alumnos con conductas de entrada deficitarias.
Cultura Organizacional	Cultura Organizacional

<ul style="list-style-type: none"> • El personal académico, administrativo y de servicios comparte valores y principios. • Existe un alto grado de compromiso del personal académico y administrativo con la Misión y el desarrollo institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional reactiva más que proactiva. • Falta de aprendizaje para crecer, no benchmarking autorreferencial. • Escasa utilización de información de retroalimentación en la mejora de las relaciones con los clientes. • Carencia de una cultura de servicio y atención al cliente en los estamentos inferiores. • Cultura de trabajo en equipo poco desarrollada.
--	--

Oportunidades y amenazas

A continuación se observarán los resultados de las oportunidades y amenazas que el análisis FODA arrojó en relación a la UNACH. Las oportunidades, se refieren a las situaciones externas que podrían favorecer la institución. Por otro lado, las amenazas, describen los escenarios, también externos, que afectarían negativamente las posibilidades de lograr los objetivos propuestos.⁴¹

Como en la sección anterior, se muestra un cuadro que resume los resultados del análisis (Ver Tabla 2).

Tabla 2. Análisis del escenario externo: oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Disposición y apertura de las Instituciones de Educación Superior a mostrar y compartir sus experiencias en acreditación universitaria y planificación estratégica. • Existencia de un público objetivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Desventajas competitivas que significaría un atraso en los procesos internos de acreditación institucional y de carreras (de educación). • Impedimento legal de recibir alumnos con puntaje en la PSU menor de 470

⁴¹ Ibid., 159.

<p>importante (Iglesia y Colegios Adventistas) conectado virtualmente con la UNACH por la relación común con la misma entidad matriz (Corporación Iglesia Adventista del Séptimo Día).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Importancia que asigna la opinión pública a la formación profesional con valores sociales y personales positivos. • Ley 19.129 de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. 	<p>puntos (para optar a créditos estatales en carreras de acreditación obligatorias).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia de universidades regionales por el mismo nicho. • Tiempo perentorio asignado a los procesos de acreditación obligatoria de carreras (en noviembre de 2008 vence plazo para obtener la acreditación de carreras de educación).
---	--

Plan integral de mejoramiento

En atención al análisis realizado por el FODA, y en concordancia con la política institucional de mejoramiento continuo, se elaboró un plan para perfeccionar integralmente los resultados de éste. Con el objetivo de llevar a cabo esto, se estructuró un programa de mejoramiento en torno a tres ejes fundamentales, los que a continuación se detallan.

Reestructuración orgánica y funcional

El resultado efectuado por el FODA, evidenció la necesidad de rediseñar la estructura organizacional de la institución, con el fin de implementar mejores herramientas de gestión universitaria, asegurando la autorregulación de la calidad educativa. A continuación se describen tales propuestas.

Primero, debe haber una reestructuración de la Dirección de Tecnologías de la Información. Segundo, se hace necesario cambiar el estatus de la Dirección de Asuntos Estudiantiles y rediseñarlo como Vicerrectoría de Desarrollo Estudiantil. Tercero, es indispensable transformar la Dirección de Relaciones Públicas en Dirección de Comunicación y Desarrollo. Cuarto, se deben fusionar las Facultades de Ciencias de la

Ingeniería, de Ciencias Agropecuarias y de Ciencias Económicas y Administrativas, con el fin de formar la Facultad de Ingeniería y Negocios. Quinto, es importante reformular el órgano colegiado de la UNACH, el cual tiene carácter ejecutivo, en un Consejo Universitario. Sexto, es indispensable rediseñar las funciones de planificación y autorregulación de la calidad universitaria, en una nueva unidad denominada Dirección de Planificación y Acreditación. Séptimo, se deben fortalecer las funciones de gestión de la docencia; para esto se propone crear la Dirección de Docencia, la cual será dependiente de la Vicerrectoría Académica. Octavo, se hace necesario crear la Dirección de Admisión, que será la unidad responsable del proceso de promoción, postulación y coordinación de las matrículas de los estudiantes del pregrado. Noveno, se cree necesario crear una Pastoral Universitaria, la que será la encargada de asistir espiritual y pastoralmente tanto a sus estudiantes como a su personal, en armonía con la identidad religiosa de la UNACH. Décimo, se propone la actualización y la generación de nuevos reglamentos institucionales. Undécimo, en la misma línea del punto anterior, es indispensable actualizar el manual de funciones de la institución así como el organigrama. Decimosegundo, se propone la elaboración de manuales de procedimientos para cada área institucional.

Actualización del Proyecto Educativo Institucional y el Currículum

El proceso de actualización del Proyecto Educativo Institucional y del currículum, responde esencialmente a la necesidad de hacer más explícitos ciertos elementos curriculares que distinguen y otorgan una ventaja comparativa al currículum universitario

de la UNACH. Igualmente, le otorga coherencia en relación a las nuevas demandas de la formación superior.

Con el propósito de lograr esta actualización se propusieron ciertos elementos esenciales para el cambio. Primero, la implementación programática de los estándares propuestos en la “Declaración de Bolonia”.⁴² Segundo, iniciar los estudios tendientes a gestionar un cambio curricular orientado al establecimiento de un currículum centrado en valores, el que se denominaría “Currículum de Valor”. Tercero y último, se propone actualizar el perfil de egreso institucional.

Planificación estratégica

Con el propósito de alcanzar las metas propuestas de mejoramiento, se elaboró un plan estratégico. A continuación se observará la visión institucional que engloba la meta integralmente. Seguidamente, se enumeran y explican los valores que orientarán el plan estratégico. Finalmente, se detallan los diferentes objetivos propuestos.

Visión institucional

Al 2012 la UNACH será una universidad de excelencia, destacada por la formación de profesionales integrales altamente calificados en las áreas de teología, educación y ciencias sociales, salud e ingeniería y negocios, comprometida con el desarrollo de la comunidad regional que valora su proyecto educativo, y la comunidad adventista, nacional e internacional. En calidad docente, la UNACH se posicionará entre las primeras cinco universidades con presencia en la Región del Bío-Bío, y será un referente positivo en la comunidad adventista Nacional y Latinoamericana, en términos de calidad de los servicios entregados, generando una demanda creciente por su oferta académica.

⁴² Para una explicación de la historia y las definiciones de la “declaración de Bolonia” ver Aurelio Villa Sánchez, “Convergencia europea y actualización del profesorado”, *Hacia una enseñanza universitaria centrada en el aprendizaje*, eds., J. C. Torre Puente y E. Gil Coria (Madrid: Universidad Pontificia de Comillas, 2004), 275-279. Se puede consultar también su página web. Ver “Bologna Process”, 2009, <http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna> (1 de junio de 2009)

Valores orientadores del plan estratégico para el periodo 2007-2012

1. Respeto a Dios, al Prójimo y al Medioambiente. Primero, se reconoce a Dios como Creador, Redentor y sustentador de la humanidad. Segundo, se acepta y reconoce la diversidad ideológica, de género, de religión, de raza, de cultura que existe en el seno de nuestra comunidad. Tercero, se conserva y protege el medio ambiente.

2. Excelencia Académica y de Gestión. Se procura la excelencia expresada en la calidad y productividad de las actividades académicas y de gestión.

3. Responsabilidad Personal y Social. La responsabilidad social universitaria, materializada principalmente por la aspiración de contribuir significativamente al desarrollo regional, debe preocuparse por la movilidad social y el buen uso de los recursos. De esta manera, se reconoce que el ser humano es sólo un administrador de los recursos naturales provistos por el Creador, comprometiéndose a hacer un buen uso de aquellos.

4. Solidaridad. Representada en la constante búsqueda de soluciones efectivas para suplir las carencias de aquellos más necesitados.

5. Integridad Personal y corporativa. Representada por la honestidad y lealtad a los principios cristianos. Expresada en un sentido de rectitud y justicia en las acciones emprendidas.

Políticas orientadoras de las unidades de la estructura universitaria

Las políticas orientadoras de las acciones de las distintas unidades que conforman la estructura universitaria se enumeran y explican a continuación.

Mejoramiento continuo. Incrementar en forma permanente la calidad de cada una de sus actividades. Esto significa asegurar la calidad en el servicio a los estudiantes, asegurar la calidad y la innovación de la actividad académica, asegurar la calidad en las actividades de investigación y desarrollo y asegurar la calidad en la gestión institucional. Además implica evaluar sistemática, transparente y objetivamente la gestión

Crecimiento con sustentabilidad. Crecer asegurando la viabilidad económica de la institución, generando mecanismos para lograr una gestión administrativa eficiente, optimizando los mecanismos de generación de ingresos propios y asegurando la transferencia del quehacer universitario al medio externo.

Gestión y servicios centrados en el alumno. Será política de la Universidad orientarse a satisfacer las necesidades académicas, físicas y espirituales de los estudiantes.

Coherencia con la cosmovisión cristiano-bíblica. Los procesos, objetivos y acciones emprendidas deben ser coherentes con los principios de la educación adventista.

Orientación al desarrollo integral del alumno. Será política de la Universidad orientarse a formar integralmente a los estudiantes, en los aspectos intelectuales, físicos y espirituales.

Vinculación permanente con el entorno. Se propone conocer y responder a las necesidades y requerimientos que el entorno plantea. Para esto, se necesitará disponer de una actitud de servicio permanente en su relación con el entorno.

Objetivos Estratégicos

En esta sección se describen los objetivos estratégicos de la planificación estratégica. Primero, se enumeran los objetivos vistos desde la perspectiva de la UNACH.

En segundo lugar, los que se relacionan con la visión del cliente. Luego, en tercer lugar, aquellos que se vinculan a los procesos internos de la institución. Finalmente, en cuarto lugar, se analizarán los objetivos visto desde la perspectiva del aprendizaje y del desarrollo.

Perspectiva de la UNACH—Objetivos

1. Formar profesionales integrales. La UNACH declara la intención explícita de conceder una formación completa y a la vez integral. Cree que la integralidad formativa, es decir, la provisión de experiencias educativas que contribuyen a desarrollar armoniosamente las facultades intelectuales, físicas y espirituales de los estudiantes, es una condición necesaria para la formación de profesionales competentes y exitosos.

2. Aumentar la calidad de la docencia. Otro objetivo consistió en posicionar la UNACH dentro de las cinco primeras universidades de la región. Los administradores de la UNACH afirmaron que la excelencia en los procesos y resultados académicos está en relación directa con la calidad de la docencia impartida y se compromete por tanto a emprender acciones que le permitan hacer de aquello una ventaja comparativa.

3. Apoyar el desarrollo de la comunidad regional. La UNACH asume que, por su natural inmediatez, la región del Bío Bío es parte integrante de lo que se denomina “comunidad objetivo”. Lo anterior implica: dirigir su oferta de carreras y programas esencialmente al público regional que valora y acepta su proyecto educativo; formar profesionales que contribuyan en el ejercicio de sus profesiones al desarrollo de la región y; proveer servicios de asesorías y soporte técnico a organismos públicos y privados del ámbito regional.

4. *Apoyar el desarrollo nacional y latinoamericano de la IASD.* La UNACH, en tanto institución confesional, que se debe en su origen y propósito a una congregación cristiana denominada IASD, asume a los miembros de esta congregación (comunidad adventista nacional y latinoamericana) como componentes naturales de su comunidad objetivo. Lo anterior implica ser una institución educativa que provea una oferta de carreras y programas que responda a las necesidades e intereses formativos de los miembros de la IASD, al mismo tiempo que a la demanda de competencias profesionales y cargos que requieren los entes orgánicos de la Corporación IASD en Chile y Latinoamérica.

5. *Gestionar y generar recursos regulados financieramente.* La UNACH cuenta con un marco regulatorio claramente establecido para el control administrativo-financiero, el que se hace efectivo a través del reglamento de la Vicerrectoría Financiera, documento matriz en donde se proponen parámetros cualitativos y cuantitativos en los ámbitos de ejecución presupuestaria, estados financieros, montos de operación y mecanismos necesarios para asegurar la estabilidad y viabilidad institucional.

Por lo anterior, será un objetivo estratégico para la UNACH implementar una gestión financiera resguardando su marco regulatorio y la generación de recursos, considerando que estos son generados principalmente a través de aranceles, por lo que sus esfuerzos se centrarán además, en acciones que lleven a captar recursos financieros mediante prestaciones de servicios en el área de desarrollo (OTEC), Ley de Donaciones (proveniente principalmente de empresarios del mundo adventista), donaciones de ex alumnos del país como del extranjero y de sus servicios de extensión.

Perspectiva del Cliente—Objetivos

6. *Posicionar la imagen de la UNACH en la región y en la IASD nacional e internacional.* La UNACH debe emprender acciones explícitas que le permitan configurar, difundir y posicionar una imagen institucional que de cuenta con claridad y fuerza lo que son sus valores y propuestas distintivas. Esta imagen institucional debe ser promovida e impulsada por la unidad correspondiente, orientada especialmente hacia los públicos que conforman su comunidad objetivo.

7. *Aumentar la satisfacción de los alumnos.* El grado de satisfacción que acusan quienes son los “clientes preferenciales” de una institución de educación superior, dice de la calidad con que están siendo llevados los procesos y sus resultados. La UNACH cree importante, por tanto, incrementar la satisfacción de los estudiantes, mejorando objetivamente la calidad de aquellos servicios y resultados netamente académicos, como de aquellos otros, anexos a la función educativa, que tienen relación con el bienestar de los estudiantes en el campus y la atención de sus necesidades personales.

8. *Generar una demanda creciente de estudiantes.* La UNACH establece una oferta seria y responsable de carreras abiertas a un público que ha definido como su comunidad objetivo. Cree que este ofrecimiento debe responder en forma permanente y oportuna a sus necesidades formativas. En consecuencia, ve necesario impulsar políticas y acciones de promoción orientadas a optimizar la relación oferta-demanda de sus programas y mejorar la gestión de su capacidad instalada con el fin de proyectar su crecimiento.

Perspectiva de Procesos Internos—Objetivos

9. Fortalecer los servicios que apoyan el desarrollo integral. Las instituciones de educación superior de la IASD se identifican claramente a través de rasgos esenciales que son parte del conjunto de servicios que complementan la oferta educativa de la UNACH. En primer lugar, su ubicación en espacios suburbanos o rurales, favorece la interacción plena entre estudiantes y docentes y propicia la reflexión e interacción personal de la comunidad universitaria. En segundo lugar, las instalaciones y programas favorecen la formación espiritual de la comunidad estudiantil. Tercero, el régimen de residencias estudiantiles en el campus, favorece el ordenamiento del régimen de estudio, de trabajo formativo, de alimentación, de hábitos devocionales y de sana convivencia estudiantil. Cuarto, el programa de apoyo al estudiante incluye la creación de mecanismos de autofinanciamiento para jóvenes de escasos recursos. Quinto y último, las instalaciones y programas ayudan al desarrollo físico y social de los estudiantes.

Por todo lo anterior, la UNACH considera prioritario diseñar estrategias de apoyo al fortalecimiento de la gestión y servicios centrado en los estudiantes residentes como no residentes.

10. Incrementar el compromiso de adhesión de los principios y valores. La IASD requiere que en sus universidades a nivel mundial, con regularidad se coordinen sesiones de trabajo en torno a la filosofía de la educación adventista y a las conductas éticas que se desprenden de un compromiso actual con ella, y que existan programas regulares de actualización docente a fin de que haya alineación entre lo que ocurre en el aula y los principios educativos de la Universidad.

En este contexto la Universidad se esforzará por desarrollar estrategias que permitan incrementar la adhesión a estos principios y valores tanto en los estudiantes como en los académicos.

11. Implementar sistemas de mejoramiento docente. La UNACH se ha propuesto ser una universidad de excelencia. Hace suyo uno de los ejes prioritarios de la política nacional para el sector. En consecuencia, es necesario comprometerse con el mejoramiento continuo de los procesos y resultados académicos, la investigación y extensión universitaria y la adquisición de valores y herramientas que favorezcan la inserción de sus estudiantes en el mundo laboral y una comunicación eficaz con el entorno.

Para dar cumplimiento a lo anterior, la UNACH implementará sistemas de gestión y autoevaluación que permitan cumplir con los estándares de acreditación de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) y de la AAA.⁴³

12. Aumentar la eficiencia profesional. Una oferta académica de calidad requiere gestionar eficientemente el recurso humano. La UNACH, en consonancia con lo anterior, es prioritario optimizar y profesionalizar su capital humano, para llegar a utilizar plenamente las capacidades de su personal académico, administrativo y de servicios, implementando una cultura de educación continua y de auto evaluación que permita optimizar su rendimiento y eficiencia.

13. Implementar un sistema regulador de los recursos e insumos. El uso eficiente de los recursos e insumos que permitan su optimización, requiere un esfuerzo conjunto de todos los niveles de la institución.

⁴³ Entidad acreditadora del Departamento de Educación de la Conferencia General de la Iglesia Adventista del Séptimo Día: AAA (Adventist Accrediting Association).

La UNACH, consciente que los recursos son limitados para satisfacer todos los requerimientos, establecerá sistemas que permitan un mejor uso de estos para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo—Objetivos

14. Garantizar las competencias profesionales de la UNACH. El desarrollo académico de los profesionales que laboran en la UNACH debe orientarse a la búsqueda de un cada vez mejor desempeño profesional, procurando el mejoramiento de la calidad de la docencia y la gestión, comprometiendo para ello recursos institucionales para el perfeccionamiento y la actualización del recurso humano. Lo anterior permitirá garantizar las competencias necesarias para asumir los desafíos institucionales.

15. Desarrollar integralmente la persona. Un proyecto educativo que busca educar integralmente a los estudiantes requiere del personal idóneo, que evidencie con claridad la formación integral que propiciamos, tanto en el cumplimiento de sus funciones, como en su estilo de vida personal. Lo anterior, es mayormente significativo en tanto el modelamiento y la mentoría son los conceptos que definen el estilo del académico de la UNACH. En consecuencia, la UNACH propiciará la implementación de estrategias que propendan al desarrollo integral de su personal.

16. Aumentar la satisfacción y motivación del personal. La motivación puede ser entendida como el impulso necesario para realizar cualquier actividad. Considerando además, que la mayor parte del tiempo activo de una persona tiene relación con el trabajo que realiza, es necesario que los académicos, administrativos y todo el personal de la UNACH se encuentre motivado para desarrollar adecuadamente sus funciones, de tal

manera que la labor desempeñada sea además una instancia para la autorrealización, el sentirse competente y útil y mantener una alta autoestima.

17. Desarrollar una estructura acorde a los fines educativos. Una estructura organizacional eficiente requiere ser constantemente actualizada y mejorada a fin de hacerla mayormente funcional.

En este contexto, la UNACH requiere rediseñar y desarrollar su estructura organizacional e implementar herramientas de gestión más pertinente a los propósitos de una institución de Educación Superior, con el objeto de asegurar eficazmente la autorregulación de la calidad educativa.

18. Disponer de la infraestructura para cumplir los objetivos. El desarrollo de nueva infraestructura y la modernización de la existente es una constante preocupación de la UNACH para mejorar la calidad de vida de sus estudiantes y del personal. Uno de los grandes desafíos en esta área es, entre otros, la actualización del Plano Regulador, que establecerá las referencias espaciales para el crecimiento institucional.

Respecto a tecnología, es necesario indicar que, si bien es cierto la universidad cuenta con sistemas de información para la toma de decisiones, es necesario actualizar y modernizarlos para que cumplan los requerimientos actuales de información y oportunidad.

Cuadro de Mando

A continuación se muestran las distintas perspectivas trabajadas en el plan estratégico, con sus respectivos objetivos, indicadores y plazos (Ver Tablas 3-6).

Tabla 3. Perspectiva de la UNACH

OBJETIVO ESTRATEGICO	METAS	INDICADORES	PLAZO
U-01 Formar profesionales integrales	Proveer al mercado profesionales competentes e integrales y que cumplan con las necesidades laborales.	Grado de satisfacción de empleadores.	Permanente revisión
	Establecer Planes de estudios destinados a la Formación Básica, Complementaria y Disciplinar.	Porcentaje de horas del Plan de Estudios destinadas a asignaturas de Formación Básica, Formación Complementaria y Formación Disciplinar.	Revisión anual
	Entregar a los alumnos planes de estudios que permitan un desarrollo intelectual, físico y espiritual.	Grado de satisfacción egresados y titulados.	Permanente revisión.
U-02 Posicionar la UNACH dentro de las 5 primeras universidades de la Región del Bio Bio en calidad docente	Desarrollar planes de capacitación y especialización de los docentes de tiempo completo de la Universidad.	Posición de la UNACH en el ranking de las primeras universidades de la Región del Bio Bio en calidad docente.	2 años
	Privilegiar la contratación de docentes con grados académicos.	Contar con un gran número de docentes con grados académicos.	Revisión permanente
U-03 Apoyar el desarrollo de la comunidad regional	Formar profesionales que respondan a las necesidades laborales regionales.	Tasa de egresados y titulados en los últimos 5 años que se desempeñan laboralmente en la región.	Revisión de últimos 5 años
	Desarrollar servicios de capacitación, extensión y asesoría a las instituciones y	Número de servicios de asesorías, capacitaciones y perfeccionamientos	Revisión anual

	empresas regionales, tanto públicas como privadas.	datos por la UNACH a organizaciones privadas y públicas regionales.	
	Establecer convenios de mediano y largo plazo con las instituciones y empresas regionales.	Número de convenios activos de la UNACH con organizaciones públicas y privadas.	2 años
U-04 Apoyar al desarrollo de la comunidad adventista nacional y latinoamericana	Formar profesionales que respondan a las necesidades laborales de la IASD.	Tasa de egresados y titulados en los últimos 5 años que se desempeñan laboralmente en instituciones adventistas a nivel nacional y latinoamericano.	Revisión permanente
	Desarrollar servicios de capacitación, extensión y asesoría a las instituciones adventistas nacionales como latinoamericanas.	Número de servicios de asesorías, capacitaciones y perfeccionamientos dados por la UNACH a la comunidad adventista.	Revisión anual
	Establecer convenios de mediano y largo plazo con las instituciones de la IASD.	Número de convenios activos de la UNACH con organizaciones adventistas.	2 años
U-05 Gestionar y generar recursos asegurando la sustentabilidad financiera.	Mejorar la productividad y distribución de recursos propios.	Presupuesto institucional equilibrado.	Revisión anual
	Incrementar anualmente matrícula	Tasa de incremento de ingresos propios.	Revisión anual
	Generar proyectos, investigaciones, capacitaciones, asesorías, donaciones, fondos concursables para aumentar recursos.	Tasa de incremento de recursos externos.	Permanente revisión
	Disminuir la morosidad de pago en	Tasa de recuperación de cobranzas de	Revisión anual

	los aranceles.	aranceles.	
--	----------------	------------	--

Tabla 4. Perspectiva del Cliente

OBJETIVO ESTRATEGICO	METAS	INDICADOR	PLAZO
C-06 Posicionar la imagen (universidad confesional, de excelencia, centrada en el alumno y de servicio) de la UNACH en la región del Bio Bio y en la comunidad adventista nacional y latinoamericana.	Desarrollar e Implementar estrategias de publicidad y difusión del quehacer universitario, tanto en la región como en la IASD.	Grado de conocimiento de la UNACH por la comunidad regional y comunidad adventista nacional e internacional.	Revisión permanente
	Incrementar la presencia de la UNACH en los medios masivos de comunicación.	Número de publicaciones (revistas, radio, TV, diarios, otros) en medios de comunicación masiva.	Revisión permanente
C-07 Aumentar la satisfacción de los alumnos.	Entregar servicios estudiantiles que respondan a las necesidades de los alumnos.	Grado de satisfacción de los alumnos.	Revisión permanente
	Asegurar la calidad de los programas existentes, a través de la autoevaluación, y planes de mejoramiento continuo.	Grado de satisfacción de los titulados y egresados respecto de la formación profesional recibida.	Revisión permanente
C-08 Generar una demanda creciente de estudiantes.	Impulsar políticas de promoción regional y nacional en cuanto a programas de carreras impartidas por la UNACH	Tasa de incremento de matrícula total de alumnos.	Revisión anual

	Desarrollar e implementar planes de promoción en las instituciones de Enseñanza Media Adventistas	Porcentaje de captación de alumnos egresados de Enseñanza Media de Colegios Adventistas en Chile.	Revisión anual
	Incrementar en un 10% la tasa de retención de alumnos	Tasa de retención alumnos.	Anual
	Incrementar anualmente en un 2%.	Tasa de participación de la UNACH en la demanda universitaria en la región del Bio Bio.	Anual
	Elaborar y desarrollar plan de conectividad con Instituciones Adventistas internacionales	Tasa de incremento de alumnos extranjeros.	Revisión permanente

Tabla 5. Perspectiva de procesos internos

OBJETIVO	METAS	INDICADOR	PLAZO
PI-09 Fortalecer los servicios de apoyo al desarrollo integral del estudiante.	Asegurar la calidad de los programas existentes, equilibrando las áreas de formación académica, espiritual y física.	Grado de satisfacción de los alumnos.	Revisión permanente
	Ampliar y diversificar los programas disponibles de becas institucionales.	Porcentaje de alumnos becados.	Revisión anual
PI-10 Incrementar la adhesión a los principios y valores de la UNACH en el personal y alumnos	Potenciar y mejorar la articulación entre los programas y unidades responsables de su implementación.	Porcentaje de participación de la comunidad universitaria en actividades programadas.	Revisión después de cada actividad
	Desarrollar un plan de actividades para el personal de la Unach y presentar en ellas valores y principios.	Grado de identificación con los valores y principios de la UNACH.	Revisión permanente
PI-11 Implementar sistemas de calidad en docencia y gestión universitaria	Desarrollar en forma anual auditorías académicas que respondan a los requerimientos de la AAA.	Acreditación Institucional ante la AAA.	Anual
	Someter la UNACH a la acreditación Institucional	Acreditación Institucional ante la CNA.	Año 2008
	Someter al proceso de acreditación las carreras profesionales de la UNACH.	Nº de programas en proceso de autoevaluación/ Nº de programas acreditados.	Año 2008
PI-12 Aumentar la eficiencia y profesionalismo del recurso humano.	Implementar planes de capacitación y perfeccionamiento del personal de la UNACH	Nº de empleados capacitados / Nº de empleados.	Anual
	Implementar planes de especialización del	Grado de especialización y/o	Anual

	personal de la UNACH.	diversificación de actividades y funciones.	
	Aumentar a un 70% el total de docentes con tiempo completo.	Docentes de tiempo completo / total docentes.	Al año 2012. Evaluación anual
PI-13 Implementar un sistema eficiente de uso de los recursos materiales e insumos, en cumplimiento de los objetivos de la universidad.	Disminuir en un 5% el total de gastos por alumno.	Total de gastos por número de alumnos.	Anual

Tabla 6. Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo

OBJETIVO ESTRATEGICO	METAS	INDICADOR	PLAZO
AD-14 Garantizar la disponibilidad de competencias del personal, requeridas por los desafíos de la UNACH	Implementar planes anuales de capacitación para el personal de la UNACH.	Horas de capacitación especializadas recibidas por persona	Anual
	Facilitar y/o implementar planes de educación continua para el personal de la UNACH.	Número de programas de educación continua realizados por persona.	Anual
AD-15 Desarrollar armoniosamente las facultades físicas, mentales y espirituales	Implementar planes de apoyo a la formación integral del personal.	Tasa de participación del personal en programa anual actividades integrales.	Anual
AD-16 Aumentar la satisfacción y motivación del personal	Diseñar sistemas de incentivo a nivel institucional.	Tasa de satisfacción del personal.	Cada dos años
AD-17 Desarrollar una estructura organizacional acorde con los fines educativos	Revisar y proponer una estructura acorde al tamaño y particularidad de la institución.	Grado de implementación estructura organizacional.	Año 2007
	Revisar y actualizar la normativa vigente, estableciendo los procedimientos en su aplicación.	Grado aplicación reglamentación existente.	Año 2007
AD-18 Disponer de la infraestructura y tecnología necesaria para el cumplimiento de los objetivos institucionales	Establecer e implementar un plan de mantención y renovación de infraestructura.	Grado de avance de implementación de la infraestructura.	Anual
	Implementar software de apoyo a la gestión académica y administrativa.	Tasa de aumento de digitalización de procesos. (sistemas informáticos para	2007 al 2012

		la toma de decisiones)	
	Renovar equipos de los laboratorios de apoyo a la docencia.	N ° de equipos nuevos.	Anual

Resumen

En el capítulo cuatro, se presentó un modelo de planificación estratégica, en el contexto de las necesidades y objetivos de la UNACH. Primero, se describió el perfil de educación universitaria adventista, y como ésta se vinculaba a los postulados que la UNACH sostiene. Segundo, se observó el modelo de planificación estratégica de la UNACH, haciendo mención del patrón teórico sobre el cual se basa la planificación. Inmediatamente, se describió el comité planificador, para luego examinar los resultados del análisis FODA. Finalmente, se detalló un plan integral de mejoramiento, el que propuso, a la luz de los resultados del FODA, una reestructuración de las funciones de la institución, una actualización el Proyecto Educativo Institucional y curricular, mencionando algunas estrategias específicas para alcanzar cada uno de estos desafíos.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El rol de Nehemías, como líder del pueblo judío posterior al exilio, fue esencialmente un liderazgo administrativo. Si bien el trasfondo de su misión fue espiritual, la restauración de las murallas de Jerusalén, implicó una capacidad administrativa congruente a la empresa propuesta. Al observar el proceso de su liderazgo, se pueden determinar ciertos pasos administrativos que hicieron posible el éxito del proyecto, los que al ser comparados con los postulados que la planificación moderna postula, es posible concluir que bíblicamente la planificación juega un rol clave para cumplir los objetivos actuales que toda institución cristiana se propone. Esto también se vio reflejado en el proceso que se llevó a cabo en la UNACH, donde se intentó llevar adelante los postulados de esta visión bíblica. En cada etapa del proceso, se pudo aseverar la trascendencia que conlleva, en la determinación de los objetivos, la necesidad de implementar principios rectores y catalizadores del plan, similares a los utilizados por Nehemías.

Bajo esta perspectiva, el liderazgo de Nehemías, subraya la importancia de seguir directrices establecidas. La improvisación en la implementación de una planificación estratégica, no tiene cabida. La reunión de información, en el proceso de planificación de la UNACH, sirvió de diagnóstico previo cuando se delinearon las metas. Esto permitió, al

menos, solucionar los problemas generados en este análisis previo. De esta manera, una correcta ejecución de los objetivos propuestos, se vincula con una mecánica estructurada que practique los cuatros pasos enumerados en la labor de Nehemías y que los teóricos actuales sustentan.

La implementación de los planes siempre deben ejecutarse en función de un diagnóstico previo. Es el diagnóstico es el que establecerá las líneas de acción. El cual debe necesariamente apuntar no sólo a las fortalezas y oportunidades, sino también a las amenazas y las debilidades en que la institución se encuentra. Esta radiografía de la realidad, permitió que la UNACH distinguiese el camino que se tuvo que seguir al momento de establecer los objetivos. Los cuales, al vincularse expresamente con las necesidades detectadas, sirvieron de guía en el proceso de implementación del plan.

Si bien existen diferencias en los modelos que los diferentes teóricos del área presentan, un tema común en cada uno de ellos se relaciona con el papel que la estrategia tiene en el cumplimiento de las metas. Una planificación exitosa anticipará los riesgos y los triunfos que los objetivos establecidos en el diagnóstico pueden provocar. En este sentido, la planificación llevada a cabo en la UNACH, desde el principio reconoció lo indispensable que es trazar los planes estratégicamente. Por un lado, esto significó pronosticar los posibles errores en la ejecución de los objetivos, buscando la forma de solucionarlos; mientras que por el otro, se fortalecieron los probables logros, subrayando la potencialidad éstos.

El modelo de planificación estratégica que se llevó a cabo en la UNACH, aunque no pudo aplicarse como se había propuesto inicialmente, produjo los planes estratégicos necesarios que se creyó eran indispensables para obtener sus objetivos. El proceso de la

planificación implicó tiempo y trabajo. Pero finalmente, cuando ya estaba todo en el papel, la satisfacción de haber logrado la meta y saber donde caminar, es el primer y gran premio que recibe todo planificador estratégico. Mientras tanto, las satisfacciones futuras, se verán cuando éste sea implementado.

En consecuencia, la planificación estratégica es un modelo clave en el logro institucional de las metas y objetivos propuestos. La cual no sólo tiene el respaldo científico de la administración contemporánea, sino también el favor Divino, como puede ser atestiguado en el liderazgo exitoso de Nehemías.

Recomendaciones

Este trabajo se elaboró tomando como base bíblica el proceso de planificación que Nehemías desarrolló en la restauración de las murallas de Jerusalén. Se recomienda que en unos estudios posteriores se propongan otros procesos contenidos en la Biblia, como por ejemplo, un análisis de los pasos que siguió Moisés al llevar adelante la construcción del tabernáculo del desierto. Otra visión bíblica contribuirá a fortalecer la importancia de la planificación en las instituciones, que como la UNACH, lidera la IASD.

Con el propósito de generar conciencia sobre la importancia que tiene la planificación, se recomienda instruir a todo el personal de la institución acerca de los objetivos y beneficios de ésta. La sensibilización de aquellos que laboran en el campo educacional, a través de seminarios, charlas o simposios, sensibilizará y subrayará el valor de un plan estratégico que englobe la institución como un solo cuerpo.

Se recomienda, además, configurar desde el principio una comisión especial que conciba, ponga en marcha y evalúe el desarrollo de la planificación que se está llevando a cabo. Esto contribuirá no sólo a tener en observación constante el proceso planificador,

sino además permitirá medir los logros desde una perspectiva capaz de ser medida en relación a los logros y fracasos.

En un mundo especializado, es necesario preparar hombres y mujeres capaces de llevar adelante profesionalmente la tarea de la planificación estratégica. Por lo cual, se recomienda formar a personas en ésta área, a través de postítulos o postgrados especializados en el tema. Esto no sólo beneficiará a una institución, sino que es posible que gracias al testimonio exitoso de ésta, otros organismos eclesiásticos puedan evidenciar los potenciales dividendos de este proceso planificador.

Se recomienda que, en el caso de ocurrir traslados administrativos, la persona que está a la cabeza del proceso planificador, se le pueda conceder el tiempo necesario para implementar los planes propuestos, con el fin de medir los efectos, sean positivos o negativos, que implicó llevar adelante el plan estratégico.

En el caso de esto no ser posible, se recomienda que la institución en la que se ejecutan los planes, se comprometa a implementarlos por un tiempo prudencial, para verificar el efecto de las estrategias formuladas.

Finalmente, se recomienda que la IASD establezca pautas generales de planificación estratégica para cada institución adventista. Una visión integrada, proveniente del organismo rector, otorgará no sólo credibilidad al proceso, si no ayudará que en conjunto, y estratégicamente, se cumpla la misión evangelizadora que la IASD sostiene y práctica.

BIBLIOGRAFÍA

Libros y Revistas

- Abascal Rojas, Francisco. *Cómo se hace un plan estratégico: La teoría del marketing estratégico*. 4a ed. Madrid, España: ESIC Editorial, 2004.
- Ackoff, Russell. *Planificación de la empresa del futuro*. México: Noriega Editores, 1997.
- Allison, Michael, y Jude Kaye. *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook*. 2a ed. New York: John Wiley and Sons, 2005.
- Ansoff, H. Igor. *Estrategia empresarial*. Sao Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- Arnaldich, Luis. "Nehemías". *Biblia Comentada*. 3a ed. Madrid: Biblioteca de Autores Cristianos, 1969. 2: 772-822.
- Arter, Dennis R. *Auditorías de la calidad para mejorar su comportamiento*. 3a ed. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2004.
- Asún S, Domingo; Pablo Tapia A. y Tatiana Bustamante. *Manual para detectar capacidades emprendedoras en microempresarios rurales*. Caracas, Venezuela: IICA, 2001.
- Auneau, Joseph. "Nehemías". *Diccionario enciclopédico de la Biblia*. Pierre-Maurice Bogaert et al, ed. Barcelona: Herder, 1993. 1083.
- Batten, Loring. *The Book of Ezra and Nehemiah. A Critical and Exegetical Commentary*. Edinburgh: T & T Clark, 1980.
- Barber, Cyril. *Nehemías: Dinámica de un líder*. Miami, FL: Editorial Vida, 1989.
- Blenkinsopp, Joseph. *Ezra-Nehemiah: A Commentary*. The Old Testament Library. Philadelphia: Westminster, 1988.
- Boland, Lucrecia; Fernanda Carro, María Jesús Stancatti, Yanina Gismano, Yanina y Lucía Banchieri. *Funciones de la administración: teoría y práctica*. Buenos Aires, Argentina: Editorial de la Universidad Nacional del Sur, 2007.

- Bright, John. *La historia de Israel*. Bilbao, España: Desclée de Brouwer, 1977.
- Brueggemann, Walter. *Genesis*. Interpretation. Atlanta, Georgia: John Knox Press, 1982.
- Bueno Campos, Eduardo. *Dirección estratégica de la empresa: metodología, técnicas y casos*. Madrid: Ediciones Pirámide, 1996.
- Burgwal, Gerrit, y Juan Carlos Cuéllar. *Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos*. Quito, Ecuador: Ediciones Abya Yala, 1999.
- Calderón, Wilfredo. *La administración en la iglesia cristiana*. Grand Rapids, MI: Editorial Vida, 1987.
- _____. *Panorama histórico-geográfico de la Biblia*. Miami, FL: Gospel Press, 1998.
- Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill, 1986.
- Certo, Samuel. *Principles of Modern Management*. 3ra ed. Dubuque, Iowa: Wm. C. Brown Publishers, 1986.
- Coon, Roger. "La gran diferencia: El caso de la educación cristiana". *Revista de educación Adventista* 10 (1999): 5-9.
- Daft, Richard L. *Administración*. 6a ed. México: Cengage Learning Editores, 2004.
- Daft, Richard L., y Dorothy Marcic. *Introducción a la administración*. 4a ed. México: Cengage Learning Editores, 2006.
- Daniels, John D; Lee H. Radebaugh y Daniel P. Sullivan. *International Business*. 10a ed. México: Pearson Educación, 2004.
- David, Fred R. *Conceptos de administración estratégica*. 9ª ed. Traducido por Miguel Ángel Sánchez Carrión. México: Pearson Educación, 2003.
- Departamento de Comunicación de la Asociación General de la Iglesia Adventista del Séptimo Día. *Declaraciones, orientaciones y otros documentos. Una compilación*. Florida, Buenos Aires: Asociación Casa Editora Sudamericana, 2000.
- Díaz, Luis Fernando. *Análisis y planeamiento*. Costa Rica: EUNED, s.f.
- División Sudamericana de la Asociación General de los Adventistas del Séptimo Día. *Reglamentos eclesiástico-administrativos*. Florida, Buenos Aires: Asociación Casa Editora Sudamericana, 2004.

- Espy, Siri N. *Handbook of Strategic Planning for Nonprofit Organizations*. Westport, Connecticut: Greenwood Publishing Group, 1986.
- Fayol, Henry. *Administración industrial y general*. 11a ed. México: Herrero Hermanos, 1969.
- Fensham, F. Charles. *The Book of Ezra and Nehemiah*. The New International Commentary on the Old Testament, R. K. Harrison, ed. Grand Rapids, MI: Eerdmans, 1982.
- Fernández Güell, José Miguel. *Planificación estratégica de ciudades: Nuevos instrumentos y procesos*. Barcelona: Reverté, 2006.
- Francés, Antonio. *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. México: Pearson Educación, 2006.
- Franklin, Enrique Benjamin. *Auditoría administrativa: gestión estratégica del cambio*. 2a ed. México: Pearson Educación, 2007.
- Gaither, Norman y Greg Frazier. *Administración de producción y operaciones*. 8a ed. México: International Thompson Editores, 2000.
- García de la Torre, Consuelo. “Gestión y estrategias de mercadotecnia en las PYMES”. *Las Pymes ante el reto del siglo XXI*. eds., Eduardo Soto y Simón L. Dolan. México: Cengage Learning Editores, 2004. 67-94.
- George Jr., C. S. *The History of Management Thought*. 2a. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1972.
- Gil Estallo, María de los Ángeles y Fernando Giner de la Fuente. *Cómo crear y hacer funcionar una empresa: Conceptos e instrumentos*. 7a ed. Madrid, España: ESIC Editorial, 2007.
- Goodstein, Leonard; Timothy Nolan y William Pfeiffer. *Planeación estratégica aplicada*. Bogotá, Colombia: McGrawHill, 1998.
- Goreham, Gary. “Community Building: The Case of Nehemiah”. *Word & World* 20 (2000): 164-169.
- Gravert Soto, Christian. “Introducción a la administración de las PYMES”. *Las Pymes ante el reto del siglo XXI*. eds. Eduardo Soto y Simón L. Dolan. México: Cengage Learning Editores, 2004. 33-65.
- Hampton, David. *Administración*. México: Mc Graw Hill, 1996.

- Hax, Arnoldo, y Nicolás Majluf. *Gestión de empresa con una visión estratégica*. Santiago, Chile: Dolmen, 1996.
- Hernández, José. *Análisis de las estructuras del juego deportivo*. 9a ed. Barcelona: INDE, 1998.
- Herodotus. Trad. A. D. Godley. 4 vols. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1963.
- Hill, Charles. *Administración estratégica: Un enfoque integrado para la estrategia*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill, 1997.
- Hitt, Michael A.; J. Stewart Black y Lyman W. Porter. *Administración*, 9a ed. México: Pearson Educación, 2006.
- Hitt, Michael A; R. Duane Ireland y Robert E. Hoskisson. *Administración estratégica*. 7a ed. México: Cengage Learning Editores, 2007.
- Hoerth, Alfred. *Archaeology and the Old Testament*. Grand Rapids, MI: Baker Books, 1998.
- Horn, Siegfried. *The Seventh-day Adventist Bible Dictionary*. Washington, DC: Review and Herald, 1979.
- Illanes, Pablo. *El sistema empresa: un enfoque integral de la administración*. 7a ed. Santiago, Chile: Manepa, 2003.
- _____. *La administración del sistema empresa: Un enfoque integral de la administración de empresas*. 3a ed. Santiago, Chile: Editorial Soelco, 1993.
- Illera, Carlos Rodrigo. *Dirección de la producción: Estrategias*. Madrid, España: Editorial Ramón Areces, 2006.
- _____. *Elementos de administración y dirección de empresas*. Madrid, España: Editorial Ramón Areces, 2002.
- Jamieson, Roberto, A. R. Fausset y David Brown. *Comentario Exegético y Explicativo de la Biblia*. 2 vols. El Paso, TX: Casa Bautista de Publicaciones, 1979.
- Josephus, Flavius. *The Works of Josephus*. William Whiston, ed. Complete and Unabridged in One Volume. Peabody, Massachusetts: Hendrickson, 1988.
- Kidner, Derek. *Ezra and Nehemiah*. The Tyndaly Old Testament Commentaries. D. J. Wiseman, ed. Downers Grove, Illinois: InterVarsity Press, 1994.

- Knight, George R. "Los objetivos de la educación Adventista: Una perspectiva histórica". *Revista de Educación Adventista* 13 (2001): 5-10.
- Koontz, Harold, y Cyril O'Donnell. *Curso de administración moderna*. México: McGraw Hill, 1998.
- Koontz, Harold, y Heinz Wihrich. *Administración, una perspectiva global*. 10a ed. México: McGraw-Hill, 1994.
- Lasor, William S., David A. Hubbard y Frederic Wm. Bush. *Old Testament Survey*. Grand Rapids, MI: Eerdmans, 1989.
- Luna, Guillermo. *Hacia una administración eficaz*. Nashville, TN: Editorial Betania, 1981.
- Maciariello, Joseph. "Lessons in Leadership and Management from Nehemiah". *Theology Today* 60, no. 3 (October 2003): 397-407.
- Manley, G. T. *Nuevo auxiliar bíblico*. El Paso, TX: Casa Bautista de Publicaciones, 1958.
- Manso Coronado, Francisco. *Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2003.
- Maqueda Lafuente, Javier. *Cuadernos de dirección estratégica y planificación*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2005.
- Marketing Publishing Center. *El plan de negocios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1994.
- Martin, W. J. "Nehemiah". *The Zondervan Pictorial Encyclopedia of the Bible*. Grand Rapids, MI: Zondervan, 1978. 4:404-406.
- Martínez Pedros, Daniel y Artemio Milla Gutiérrez. *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. Barcelona: Ediciones Díaz de Santos, 2003.
- Maxwell, Lawrence. *Esdras y Nehemías: Una nueva oportunidad*. Florida, Buenos Aires: Asociación Casa Editora Sudamericana, 1993.
- Millard, A. R. "Abraham". *The Anchor Bible Dictionary*. David Noel Freedman, ed. New York: Doubleday, 1992. 1:35-41.
- Mintzberg, Henry; Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel. *Safari a la estrategia*. Buenos Aires: Granica, 1999.

- Mintzberg, Henry; James Brian Quinn y John Voyer. *El proceso estratégico*. México: Pearson Educación, 1997.
- Moriarty, Frederick. “Esdras y Nehemías”. *La Sagrada Escritura*. Juan Leal, ed. Madrid: Biblioteca de Autores Cristianos, 1969. 3: 3-68.
- Nichol, Francis, ed. *The Seventh-day Adventist Bible Commentary*. 7 vols. Washington, DC: Review and Herald, 1976.
- Nuñez, Gabriela. “Procesos de control”. *¿Qué es Administración?*. Alejandro Geli, ed. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1998. 249-300.
- Olsen, M. Ellsworth. *A History of the Origin an Progress of Seventh-day Adventists*. 2da ed. Takoma Park, Washington D.C.: Review and Herald, 1926.
- Packer B., Merrill Tenney y William White Jr. *El mundo del Antiguo Testamento*. Miami, FL: Editorial Vida, 1985.
- Pagán, Samuel. *Esdras, Nehemías y Ester*. Comentario Bíblico Hispanoamericano. Justo L. Gonzalez, ed., Miami, FL: Editorial Caribe, 1992.
- París Roche, Fernando. *Planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Barcelona: Editorial Paidotribo, 2005.
- Pfiffner, John, y Frank Sherwood *Organización Administrativa*. 6a, ed. México: Herrero Hermanos Sucesores, 1969.
- Pinto, Roberto. “Nehemías: Tres principios de un liderazgo transformador eficaz”. *DavarLogos* 5 (2006): 107-115.
- Quinn, James Brian. “Estrategias para el cambio”. *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997. 7-14.
- Ramírez, José. *Elementos metodológicos para la planificación estratégica en programas de educación superior* Primeras jornadas de apoyo a la modernización de facultades de agronomía. Algarrobo, Chile. IICA, 1996.
- Reyes Ponce, Agustín. *Administración moderna*. México: Limusa, 1992.
- Robbins, Stephen, y Mary Coulter. *Administración*. 6ta ed. México: Pearson Educación, 2000.
- Rodríguez Valencia, Joaquín. *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. 5a ed. México: Cengage Learning Editores, 2005.
- _____. *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*. 4a ed. México:

Cengage Learning Editores, 2003.

- Saavedra Guzmán, Ruth. “Fundamentos conceptuales y metodológicos de la planificación”. *Planificación del desarrollo*. Eds., Ruth Saavedra Guzmán, Luis Eduardo Castro, Olga Restrepo Quintero y Alberto Rojas Rojas. Bogotá, Colombia: Universidad Jorge Tadeo Lozano, 2001. 27-107.
- Sainz de Vicuña Ancín, José María. *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial, 2003.
- Scharwz, R. W. *Light Bearers to the Remnant*. Mountain View, California: Pacific Press, 1979.
- Schultz, Samuel. *Habla el Antiguo Testamento*. Grand Rapids, MI: Editorial Portavoz, *Seventh-day Adventist Encyclopedia*. 2 vols. Edición revisada. Hagerstown, MD: Review and Herald, 1996.
- Snyder, Neil. “Planificación estratégica gerencial”. *Enciclopedia del Management*. Gerardo Gálvez Meneses. Barcelona: Océano, 1995. 855-862.
- Stoner, James, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr. *Administración*. 4ª ed. Traducido por Pilar Mascaró Sacristán. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1996.
- Stonich, Paul. “Presupuesto, confección del”. *Enciclopedia del Management*, ed. Gerardo Gálvez Meneses. Barcelona: Océano, 1995. 894-904.
- Swindoll, Charles. *Pásame otro ladrillo*. Nashville, TN: Caribe-Betania, 1992.
- Tellez Trejo, Benjamin Rolando. *Auditoría: Un enfoque práctico*. México: Cengage Learning Editores, 2004.
- Terry, George. *Principios de Administración*. 15a ed., trad. Alfonso Alarcón Moreli. México: Compañía Editorial Continental, 1969.
- Taylor, Frederick Winslow. *Principios de la administracion científica*. 11va ed. México: Herrero Hermanos, 1969.
- Thiele, Edwin. *The Mysterious Numbers of the Hebrew Kings*. ed., rev. Grand Rapids, MI: Kregel Publications, 1998.
- Tollefson, Kenneth. “The Nehemiah Model for Christian Missions”. *Missiology* 15, no. 1 (January 1987): 31-55.
- Throntveit, Mark A. *Ezra-Nehemiah*. Interpretation. Louisville, Kentucky: John Knox

Press, 1992.

Valles Casamayor, Ramón. *Nehemías: La revolución espiritual*. Terrassa, Barcelona: CLIE, s.f.

Villa Sánchez, Aurelio. “Convergencia europea y actualización del profesorado”. *Hacia una enseñanza universitaria centrada en el aprendizaje*. Eds., J. C. Torre Puente y E. Gil Coria. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas, 2004. 271-320.

Williamson, H. G. M. *Ezra, Nehemiah*. Word Biblical Commentary. Waco, TX: Word Books, 1985.

Wilmington, Harold L. “Nehemiah: The Wall-builder”. *Fundamentalist Journal* 5, no. 3 (March 1986): 67.

Whitcomb, John. “Nehemías”. *Comentario bíblico Moody: Antiguo Testamento*. Editado por Charles Pfeifer. Grand Rapids, MI: Editorial Portavoz, 1996.

White, Elena de. “Cannot Come Down”. *Review and Herald*, 6 de Julio de 1886, 417-418.

_____. *Consejo para los Maestros*. Florida, Buenos Aires: Asociación Casa Editora Sudamericana, 1991.

_____. *La Educación*. Florida, Buenos Aires: Asociación Casa Editora Sudamericana, 1998.

_____. *Profetas y Reyes*. Florida, Buenos Aires: Asociación Casa Editora Sudamericana, 1987.

Wren, Daniel. *The Evolution of Management Thought*. New York: The Ronald Press Company, 1972.

Internet

Bologna Process. “About the Bologna Process”, 2009.
<http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna> (1 de junio de 2009).

Centenario. “Historia de la Universidad”, 2006.
<http://centenario.unach.cl/historia/index.php> (31 de mayo de 2009).

Department of Education. “Seventh-day Adventist Schools, Colleges, & Universities”. 2008. <http://education.gc.adventist.org/colleges.html> (17 de febrero de 2009).

Unach. “Declaración de Misión”. 2008. <http://www.unach.cl/conocenos/mision.php> (15 de febrero de 2009).

_____. “Facultades y Carreras”, 2008. <http://www.unach.cl/facultades/> (31 de mayo de 2009).

_____. “Postgrado”, 2008. <http://www.unach.cl/postgrado/> (31 de mayo de 2009)

_____. “Reseña Histórica”, 2008. <http://www.unach.cl/conocenos/historia.php> (31 de mayo de 2009).

_____. “Visión”, 2008. <http://www.unach.cl/conocenos/vision.php> (15 de febrero de 2009).