

Priorización de Lineamientos Estratégicos como parte de la planificación estratégica 2010-2014 de una universidad venezolana usando AHP

PRIORITIZATION OF STRATEGIC GUIDELINES AS PART OF THE STRATEGIC PLAN 2010-2014 FOR A VENEZUELAN UNIVERSITY USING AHP

Aidaelena Smith P.

Enero, 2013

Este paper será presentado en el Simposio Internacional en Analytic Hierarchy Process (AHP) en Malasia entre el 23 y el 26 de Junio del 2013.

El proceso de Planificación Estratégica de la Universidad Metropolitana para el período 2010-2014 está siendo definido solamente por personal de la Unimet por primera vez en la historia de la universidad. El proceso de planificación es un proceso continuo en el tiempo que requiere de establecimiento de unas metas iniciales y luego de ajustes continuos para adaptarse a condiciones cambiantes internas y del entorno.

En este proceso de planificación han participado personal de planificación, personal académico y gerencial de cada una de los decanatos, asociaciones gremiales, personal de unidades administrativas y decanos.

Los participantes del proceso de planificación fuimos divididos en dos grupos de trabajo: la Comisión de Planificación estratégica y el Comité técnico.

La comisión de Planificación estratégica, como parte de sus metas iniciales, definió para mediados del año 2011 los lineamientos estratégicos que regirían el curso de desarrollo de la Unimet por los próximos años. Los lineamientos estratégicos son seis en total y son los siguientes:

1. Fortalecimiento como Universidad de vanguardia
2. Universidad con actividad académica reconocida
3. Universidad emprendedora
4. Equilibrio financiero y aseguramiento de la viabilidad
5. Funcionalidad del gobierno universitario

6. Responsabilidad Social Universitaria

Una vez establecidos, presentados a la comunidad universitaria y discutidos en los distintos niveles de la comunidad, se hizo necesario darle peso por importancia a cada uno de ellos de manera de establecer las líneas de acción y proyectos en base a esos pesos.

En el momento de definir los pesos relativos de los lineamientos estratégicos es cuando la autora hace la propuesta a la Comisión técnica del Comité de Planificación de usar la técnica propuesta por el Dr. Thomas Saaty conocida como Analytic Hierarchy Process (AHP).

AHP es una técnica de toma de decisiones del área de las herramientas de análisis multicriterio, multiexperto (MCDA) sobre lo cual proponen los autores:

“Los métodos propuestos desde el MCDA no pretenden sustituir al decisor en el proceso de toma de decisiones ni eliminar la subjetividad inherente a dicho proceso, sino ayudar al decisor a pensar de manera sistemática y ordenada sobre problemas complejos para mejorar la calidad de las decisiones finales” (Ríos-Insua *et al.*, 2002)

“Permite la resolución de problemas de decisión en ambientes de datos escasos incorporando aspectos tangibles e **intangibles, subjetivos e incertidumbre** ya que, mediante **comparaciones pareadas** entre elementos, se resalta la **importancia relativa** de los elementos con respecto a los demás.”

Las bondades de AHP en particular son:

- Las técnicas como AHP no requieren que el participante o experto conozca de las mismas
- Son rápidas y muy eficientes
- Detectan inconsistencias de los expertos y permiten corregirlos
- En Unimet se tiene el software para obtener resultados y mucha experiencia aplicándolas
- **Objetivizan** las subjetividades propias de asignar importancia a cosas, temas
- Tienen una base sólida matemática que la soporta
- Se pueden preparar los cuestionarios de manera muy sencilla
- Permiten estructurar más lógicamente el problema de asignación de importancia a los lineamientos estratégicos en función de un objetivo lógico como la Unimet que se desea.

De acuerdo a la propuesta del Comité de Planificación, la asignación de pesos se haría en unas jornadas de planificación que se llevarían a cabo con las autoridades, los decanos, representantes gremiales y de unidades administrativas, tratando de abarcar todos los grupos que conviven en la Unimet para obtener una visión más amplia.

Estas jornadas se llevaron a cabo en Julio del 2011 con éxito. Los 24 participantes se dividieron en 5 grupos. Cada participante completó un cuestionario en los que se compararon los seis lineamientos estratégicos por pares para determinar la importancia relativa de cada uno de ellos con respecto a los demás.

El cuestionario que se completó tenía 15 preguntas con el formato siguiente:

A: Lineamiento 1: Fortalecimiento como Universidad de vanguardia

B: Lineamiento 2: Universidad con actividad académica reconocida

¿Cuál es más importante o influyente?	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> Son igual de importantes o influyentes	
¿Cuánto más?	<input type="checkbox"/> Poco	<input type="checkbox"/> Moderado	<input type="checkbox"/> Fuerte	<input type="checkbox"/> Extremo

Una vez que todos los participantes completaron el cuestionario, se procedió a procesar usando el *software* Expert Choice[®] para obtener los resultados por grupo y para todos los grupos.

Los resultados se presentan a continuación.

19/07/2011 01:43:40 p.m.

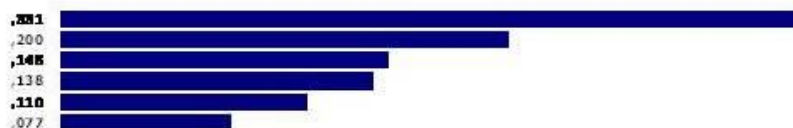
Page 1 of 1

Model Name: Lineamientos estrategicos en Taller Grupo 1

Priorities with respect to:
Goal: La Universidad que soñamos

Combined

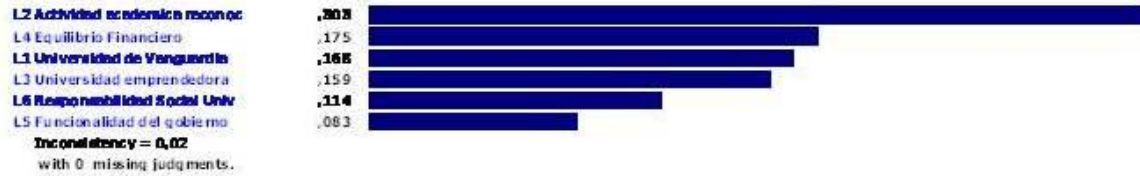
L4 Equilibrio Financiero
L6 Responsabilidad Social Univ
L8 Funcionalidad del gobierno
L2 Actividad academica reconoc
L1 Universidad de Vanguardia
L3 Universidad emprendedora
Inconsistency = 0,04
with 0 missing judgments.



Model Name: Lineamientos estrategicos en Taller Grupo 2

Priorities with respect to:
Goal: La Universidad que soñamos

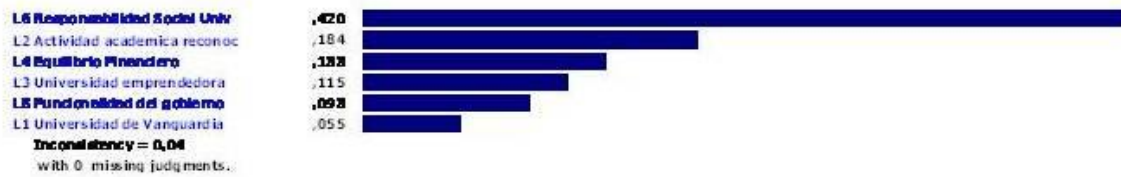
Combined



Model Name: Lineamientos estrategicos en Taller Grupo 3

Priorities with respect to:
Goal: La Universidad que soñamos

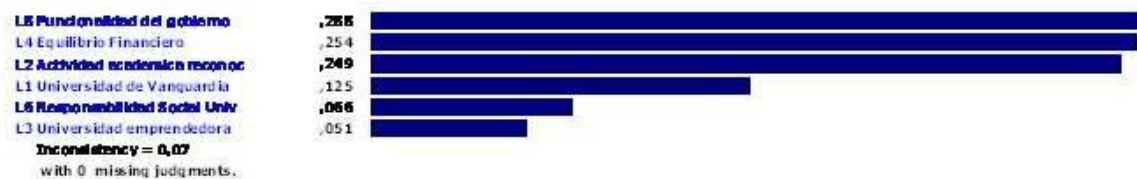
Combined



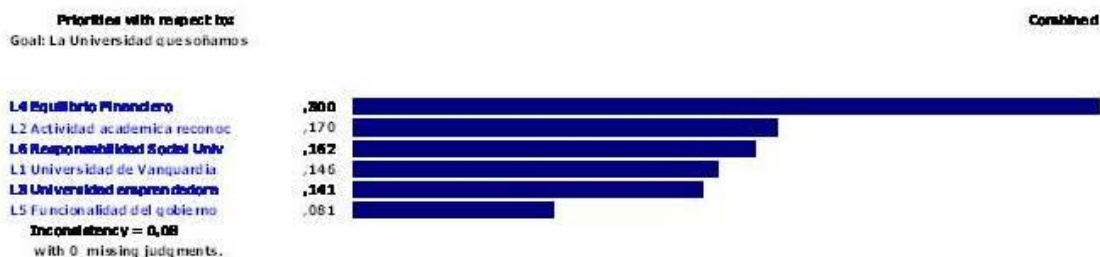
Model Name: Lineamientos estrategicos en Taller Grupo 4

Priorities with respect to:
Goal: La Universidad que soñamos

Combined

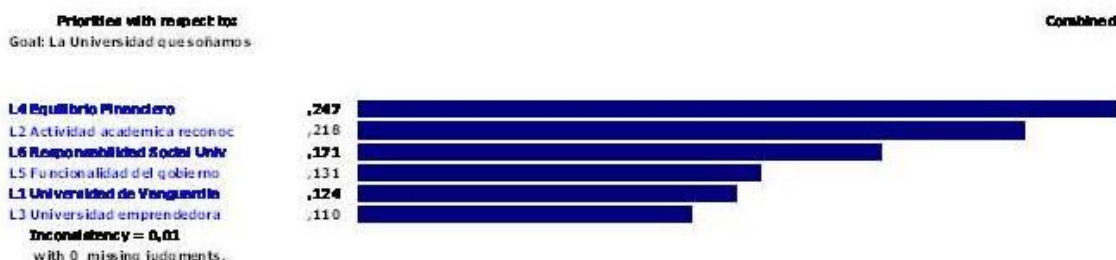


Model Name: Lineamientos estrategicos en Taller Grupo 5



Los resultados globales calculados son:

Model Name: Lineamientos estrategicos en Taller TODOS



Estos resultados fueron presentados a los participantes y son ahora los pesos relativos que cada lineamiento estratégico tiene para el desarrollo de la Unimet en los próximos años.

Conclusiones de la investigación

-La técnica usada fue eficiente y no creo dudas en los participantes quienes no tenían experiencia previa es la misma. Por lo que se puede concluir que fue acertada su escogencia.

-Los participantes estuvieron de acuerdo con los resultados globales que pudieron ser calculados después de varios minutos y presentados para su discusión.

-Aún cuando hubo inconsistencias en los juicios de algunos participantes, los resultados de los grupos fueron todos consistentes. Las inconsistencias ocurren cuando el experto consultado bien no se centra en responder cada pregunta separadamente, bien trata de responder para favorecer una posición preconcebida.

-Existe poca experiencia en el uso de AHP para determinar pesos de lineamientos estratégicos particularmente, sin embargo, es ampliamente usada para la determinación de importancia relativa de proyectos de empresas y de algunas instituciones educativas en el mundo