

GESTIÓN EDUCATIVA  
Y PLANEACIÓN  
ESTRATÉGICA

Carlos Reynaldo López Nuila

## INTRODUCCION

“Si en algo coinciden todos los analistas, sea cual sea su ángulo de observación, es que nos hallamos en los albores del tercer milenio, en un momento histórico de transiciones múltiples, que nos obliga a reconsiderar muchas estrategias, a redefinir muchos conceptos, a actualizar muchos métodos, procedimientos y normas, a revisar y a adaptar, en suma, los raíles y avenidas por las que discurre el mundo”. (Federico Mayor Zaragoza, Director General de la UNESCO).

Los umbrales del milenio nos han situado también en los umbrales de la globalización y de la revolución informática, cuyos efectos, aún no evaluados, nos colocan irremediamente en la sociedad del saber, cuya contraparte, la sociedad del aprendizaje, obliga a redefinir el papel de la universidad como polo para el desarrollo científico del conocimiento y base para el desarrollo humano de nuestro pueblo.

Por supuesto, asumir, mantener y promover la responsabilidad social y el compromiso por la verdad, en un mundo en época de cambios, implica replantear en su totalidad el papel de la universidad, desde lo que se enseña y cómo se enseña, hasta la calidad del docente, el nivel de ingreso y de exigencia académica para el alumno y la contribución a la educación y cultura nacional.

Para cumplir con estas exigencias y desafíos, la universidad debe cambiar y, si bien ésta permanece atada a sus fines inmutables: socializar el saber, capacitar al alumno y transformar la sociedad, debe aceptarse que su estructura debe evolucionar hacia un concepto moderno de organización e, incluso, debe asumir los propósitos de una empresa que satisface a sus clientes, los alumnos, con el servicio educativo que éstos demandan y que aquélla pone a su disposición. Es aceptado que la universidad que carece de una visión empresarial, tiene limitadas sus posibilidades de prosperar.

La aplicación progresiva del saber empresarial a las universidades ha venido estableciendo parámetros organizacionales, que permiten evaluar su éxito académico y su rentabilidad social. Así se reconoce que las estructuras modernas deben ser eficientes, eficaces y sanas. Eficaces porque son capaces de alcanzar los resultados previstos. Eficientes porque son capaces de obtener el mayor logro de los recursos, sin desperdiciar éstos y sanas, porque cada elemento u órgano funciona en forma correcta y todos se articulan apropiadamente. De conformidad con esta realidad, la

Licenciado en  
Derecho en la  
Universidad  
Complutense,  
España.  
Vicerector de  
Estudios  
Postgrado de  
la UTEC.  
Maestría en  
Educación  
Universitaria

## UNIVERSIDAD Y NACIÓN

68

gestión universitaria antes definida en términos de jerarquizada y burocrática, ha venido transformándose en una administración colegiada y flexible, que debe enfrentar crecientes y diversos problemas propios de la época, tales como insuficientes recursos financieros, una formación orientada a competencias, la necesidad de mejorar la calidad educativa, la investigación y los servicios; la pertinencia de los contenidos, las posibilidades de empleo de los graduados y la urgencia por desarrollar una oferta de educación continua. Esta multiplicidad de exigencias ha obligado a la adopción de nuevos paradigmas en la administración de la educación superior; por ello, la estrategia es ahora empresarial; la estructura se plantea en base a redes de trabajo; las habilidades se orientan a construir; el enfoque se dirige hacia la institución y hacia el individuo; el cambio es el origen de la fuerza institucional y el liderazgo es inspiracional. En este nuevo planteamiento, es esencial que exista un nivel ejecutivo con suficiente poder para garantizar la planificación, la coordinación, la evaluación y la rendición de cuentas de la institución, lo cual, prácticamente no existe en los sistemas de planificación centralizada.

La combinación de control financiero y demandas para mejorar la eficiencia ha obligado a la educación superior a: reducir gastos, buscar nuevas fuentes de financiamiento, mejorar el uso de los recursos existentes; circunstancia que, a su vez, han generado modificaciones en el proceso de toma de decisiones universitarias y de las técnicas de gestión universitaria, adaptando, innovando y elaborando sistemas y métodos de administración apropiados y poniendo en práctica las opciones más convenientes de conformidad con las funciones que aspiran cumplir.

## EXPERIENCIA INTERNACIONAL

Los cambios comunes que se evidencian en la administración universitaria, a nivel internacional, son un incremento del poder de las autoridades universitarias centrales en la gestión financiera y en la orientación y control de las unidades operativas. Los rectores son más ejecutivos de alto nivel que respetables figuras decorativas. En ese orden se encuentra:

1. La existencia de un cuerpo directivo más reducido a nivel central para la toma de decisiones, incluyendo a participantes externos.
2. La planificación estratégica, a partir de la definición de la misión institucional para clarificar los objetivos de la universidad.
3. El regreso de la toma de decisión financiera a las unidades con responsabilidad y transparencia.
4. Aplicación de medidas de evaluación y de rendición de cuentas mediante una variedad de formas para cubrir la docencia, la investigación, los servicios y la administración.
5. Creación de unidades adicionales para lograr la vinculación con la industria y la comunidad.
6. Ejecución de fusiones y creación de filiales universitarias o establecimiento de antenas, para crear instituciones rentables de tamaño económico.

La gestión y el financiamiento comprenden los medios y procedimientos mediante los cuales las instituciones establecen las prioridades según los recursos disponibles, para cumplir las expectativas de la sociedad.

## PLANEACION ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es parte de un proceso evolutivo continuo, tanto de la planeación como de la implementación de planes. El propósito de la planeación estratégica es alcanzar un futuro sostenible de largo plazo dentro de un ambiente continuamente cambiante, y más particularmente:



Imágenes Libres

1. Alcanzar un equilibrio entre la universidad y su turbulento medio ambiente y ayudar a absorber presiones, demostrar un nivel de competencia favorable (esencia competitiva) y reducir la impredecibilidad.
2. Identificar y clasificar prioridades, permitiendo el establecimiento de objetivos a varios niveles y el mejor uso de los recursos limitados.
3. Asegurar la coordinación entre los elementos de planeación, particularmente el nivel vertical (unidades operacionales como facultades y departamentos) y el horizontal (unidades normales de finanzas, recursos humanos, instalaciones).
4. Alcanzar cambios organizacionales para crear conciencia de la necesidad del cambio, propiciando oportunidades de participación y asegurando el compromiso y acción de los participantes.
5. Establecer las bases para el seguimiento y evaluación del desempeño subsecuente.

Aunque alcanzar el equilibrio con el medio ambiente es importante, la planeación estratégica hace énfasis en influenciar el ambiente para optimizar lo que se está haciendo y mejorar el posicionamiento de la institución en el entorno actual.

## MARCO DE LA PLANEACIÓN

El ciclo del marco de la planeación consiste en:

### 1. Declaración de la misión.

Es un autoanálisis fundamental de alto nivel, que demanda preguntas concretas tales como:

¿Quiénes somos nosotros?

## UNIVERSIDAD Y NACIÓN

- ¿Qué tipo de universidad queremos ser?
- ¿Cuál es nuestra filosofía y cuáles son nuestros valores fundamentales?
- ¿Cuál es el propósito de la universidad?
- ¿Cuáles son las necesidades y problemas que deseamos atender?
- ¿De qué forma debemos ofrecer nuestros servicios?

Esta es una tarea esencial a realizar en un período de cinco a diez años. Junto al propósito educativo debe enunciar algunos objetivos generales que pueden guiar la acción.

2. **Plan estratégico.** Es una tarea mayor por efectuarse en intervalos regulares de tres a cinco años, que plantea preguntas como:
  - ¿Nuestro enfoque se mantiene relevante?
  - ¿Nuestros objetivos y posibles demandas han sido influenciados por factores y demandas externas?
  - ¿Qué iniciativas debemos lanzar o fortalecer para cumplir nuestros objetivos fundamentales?
  - ¿Cuáles deberían ser nuestros mejores objetivos de programas para los siguientes tres o cinco años?
3. **Plan operacional.** Este puede ser realizado con un horizonte no mayor a tres años y contiene objetivos medibles y cuantificables asignados a agentes, a unidades de planeación o a presupuestos individuales. Las preguntas pueden ser:
  - ¿Son relevantes todavía los objetivos estratégicos?
  - ¿Existen oportunidades inesperadas que deban estudiarse?
  - ¿Qué podemos hacer para remover los obstáculos?
4. **Plan operacional anual y presupuesto.** El plan anual debe contener las metas para las actividades anuales y una expresión financiera de éstas en la forma de presupuestos.

## ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO

Los componentes del plan estratégico son:

1. **Elementos de alcance:**
  - Declaración de la misión institucional.
  - Objetivos definidos para los programas o actividades existentes.
  - Identificación de posibles nuevos desarrollos.
2. **Elementos operacionales:**
  - Planes de las facultades y departamentos (servicios académicos).
  - Desarrollo de unidades que no sean parte de los planes anteriores.
3. **Elementos funcionales:**
  - Gobierno.
  - Estrategias de enseñanza y aprendizaje.
  - Estrategias de investigación.
  - Estrategias de información.
  - Estrategias de financiamiento.
  - Desarrollo de recursos humanos.
  - Instalaciones físicas.

## PRECONDICIONES

Existen precondiciones ideales para una planeación estratégica exitosa. Para ello, la autoridad principal necesita evaluar si la universidad está lista para embarcarse en la planeación estratégica. La autoridad de la universidad

debe juzgar si las siguientes precondiciones están suficientemente cumplidas para iniciar el proceso de planeación. Estas precondiciones pueden ser:

**EXTERNAS:**

1. Apoyo del gobierno (cuando exista o se requiera).
2. Apertura a la innovación y diversidad.
3. El marco político nacional que delimita la actividad universitaria.
4. Autonomía (o libertad) universitaria.

**INTERNAS:**

1. Estabilidad institucional (no hay crisis en proceso).
2. Clara definición de la autoridad y su estructura.
3. Existe liderazgo y compromiso desde arriba en favor de la planeación.
4. Aceptación y participación de todos en la planeación,
5. Sistema de información completo y oportuno para la planeación y evaluación del proceso.
6. Apoyo técnico capacitado en la planeación estratégica.
7. Sensibilidad para la aplicación de las técnicas de la administración educativa utilizada en países desarrollados.
8. Proceso de planeación bien diseñado.

La planeación estratégica tiene más propósitos fundamentales que la tradicional planeación de desarrollo y es muy valiosa, tanto en tiempos de recortes financieros como en tiempos de expansión. Puede ser que el primer plan busque la estabilidad en la universidad manejando problemas administrativos importantes. No se debe olvidar el horizonte de tiempo para el plan estratégico y la clase de audiencia a la que éste va dirigido.

**Internos:** Asamblea, consejo, personal docente, personal administrativo, alumnos.

**Externos:** Gobierno, Ministerio de Educación, sector privado, ONGS, prensa, donadores, instituciones financieras, padres de familia, exalumnos.

**CARACTERÍSTICAS DESEABLES**

La autoridad institucional debe buscar lograr lo siguiente del proceso de planeación y del plan que se tendrá como resultado.

1. El proceso debe ser evolutivo en un ciclo anual involucrando el establecimiento de objetivos, evaluación de opinión, seguimiento, evaluación y ajuste de actividades.
2. La planeación y la implementación del plan deben estar ligadas. Este debe ser asumido por aquellos que lo han producido y debe ser aceptado también por aquellos que lo llevarán a cabo.
3. El plan debe ser realista. Debe tratar los problemas que enfrenta y las oportunidades que ofrece la universidad y establecer metas alcanzables que la fortalezcan.
4. Debe tener el compromiso de la autoridad más alta de la universidad.
5. Debe contemplar las dos formas de toma de decisiones. La consensual (colegial), de abajo hacia arriba, y la administrativa (jerárquica), de arriba hacia abajo.

## UNIVERSIDAD Y NACIÓN

### APROBACIÓN Y PUBLICACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO

Una vez completado el plan estratégico, este deberá ser elevado a la aprobación de la autoridad colegiada máxima (asamblea, consejo o senado).

Debido a su dependencia en cuanto a financiamiento, el plan estratégico debe ser presentado y negociado adecuadamente, poniendo énfasis en los beneficios que desprenderán de su implementación.

La publicación del plan debe ser amplia, a todos los niveles (internos – externos), incluidas versiones reducidas en medios de comunicación.

72

### PLANES OPERACIONALES

Paralelo al plan estratégico, la universidad debe desarrollar los planes operacionales, los cuales deben ser producto del plan estratégico. En esta etapa es necesario:

1. Definir metas medibles en los niveles de la universidad para cada uno de los objetivos estratégicos acordados.
2. Definir los procesos de seguimiento y evaluación mediante los cuales el éxito será medido.
3. Clarificar cualquier cambio en la estructura de administración, responsabilidades y autoridades para cumplir el plan.
4. Confirmar la asignación de recursos y los sistemas presupuestales.
5. Vincular el plan operacional con el presupuesto anual.
6. Establecer políticas para la motivación del personal, (si esto es relevante y posible).

Las facultades y departamentos deben opinar sobre los planes operacionales, y su aprobación debe ser realizada por las mismas autoridades que aprueban los planes anuales.

### PLAN ANUAL

El plan anual (incluyendo el presupuesto financiero), debe derivarse del plan operacional y redactarse bajo la autoridad ejecutiva del Rector. Pasará después por el proceso de aprobación presupuestal con las modificaciones de último momento que sean pertinentes.

Una vez aprobado el plan y el presupuesto anual, la universidad procede a su implementación a través de la estructura administrativa normal. El seguimiento es una actividad esencial, no sólo para los propósitos de control, sino también para ofrecer información al autoestudio al principio del siguiente ciclo de planeación.

### OTROS ASPECTOS

Por supuesto que la planeación estratégica incluye todas las actividades universitarias importantes susceptibles de ordenamiento y proyecto, siendo la gestión financiera una de ellas, la cual opera dentro de límites determinados por su misión, sus objetivos, sus estructuras organizativas y sus fuentes y mecanismos de financiamiento. Debe tenerse presente que la escasez de recursos afectan los niveles de la calidad educativa y siendo aquellos siempre escasos, se pueden aumentar con una adecuada asignación y una apropiada gestión interna. Las funciones principales de la administración financiera de las universidades son:

## UNIVERSIDAD Y NACIÓN

1. Proteger las finanzas de la universidad del fraude y otros usos indebidos.
2. Manejar con prudencia las reservas en efectivo de la universidad.
3. Establecer indicadores financieros que ayuden al planeamiento y a una eficaz gestión general de la universidad.
4. Velar por que los recursos se asignen y se utilicen eficientemente, de acuerdo con los objetivos de la universidad.
5. Establecer mecanismos de asignación de recursos que estimulen a los departamentos y/o facultades y a los individuos, a generar ingresos para la universidad.

### RESUMEN FINAL

La planificación estratégica ayuda a descubrir debilidades y amenazas, las cuales sirven, a su vez, para definir los objetivos y para el mejor empleo de los recursos; evitando la dispersión de esfuerzos, concentrando, en áreas específicas, la siempre insuficiente disponibilidad financiera para asegurar la misión principal de una educación con calidad. Se trata de desarrollar, sobre todo, un pensamiento estratégico de que toda decisión debe considerar recursos, posibilidades, entorno actual y futuro.

Debe tenerse presente que la planeación estratégica no es un deseo personal del Rector, ni una colección de planes, ni de estadísticas, ni el resultado de una encerrona anual, ni una visión al azar. La planeación estratégica es un esfuerzo para tomar decisiones más inteligentes, mirando hacia el futuro probable y ligando las decisiones a una estrategia global institucional.

La planeación estratégica es acción racional frente a la incertidumbre; es confrontar de manera activa el momento histórico, para mantener a la institución al paso del ambiente cambiante; es la decisión fundamentada en las aspiraciones institucionales frente a las condiciones internas y externas; es participar ventajosamente en un mercado competitivo para alcanzar una posición distinta; es favorecer el análisis y estimular la participación; es orientar la decisión a asegurar el destino de la institución por encima de lo demás y es dar prioridad a la excelencia y vitalidad de la institución en el largo plazo. En síntesis, busca conocer lo que puede o no puede hacer la universidad, lo que ésta desea hacer para luego discernir sobre lo que se podría hacer y debería hacerse, para finalmente decidir lo que se hará.

Debe recordarse que la demanda social no se limita a las exigencias de espacio en la organización educativa, también se extiende a la adecuación entre lo que la sociedad espera y lo que la universidad hace y, por supuesto, la demanda social también reclama profesionales íntegros en su proceder y capaces en su desempeño. Esto hace que hoy, más que nunca, la universidad deba reflexionar sobre su ser y su hacer para asumir la estructura más conveniente, el desempeño más idóneo y los resultados más exitosos de conformidad con aquella exigencia.

En nuestro país, es el momento más oportuno para revisar nuestro entorno pedagógico y confrontarlo con aquella nueva misión asignada a la universidad en el próximo milenio; centrando la educación no en el conocimiento, sino en la competencia profesional del graduado y buscando el desarrollo humano que haga posible la convivencia social, el bienestar general y la prosperidad material.

**UNIVERSIDAD Y NACIÓN**

*El presente trabajo es mayoritariamente producto del material discutido en los Seminarios Talleres para Dirigentes de Educación Superior, celebrados en Monterrey (México 1995), Harvard (Estados Unidos 1997) y UNESCO (Francia 1999).*

**BIBLIOGRAFÍA**

- Administración Institucional. *Tendencias Actuales*. Bikas Sanyal. (Instituto internacional de planeamiento de la de la educación de la Unesco. París).
- Planeación estratégica y técnicas de Gestión. *Bikas Sanyal*. (IIPE. UNESCO, París).
- Desarrollando una estrategia académica. *George Keller*. (Harvard).
- La Evaluación institucional y su vinculación con la gestión. *Jan Donner*. (Universidad Libre de Amsterdam).
- Las organizaciones inteligentes. *José Leñero*. *Publicaciones Rumbo*. Costa Rica.
- La Educación encierra un tesoro. *Jacques Delors*.