

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Antecedentes del proceso de planeación estratégica como fundamentos para el logro de un desarrollo endógeno sustentable desde la universidad

Precedents of the strategic planning process as fundamentals for the achievement of an endogenous sustainable development from the university

Jorge Clímaco Cañarte

Ingeniero Agrónomo, Máster en Educación Superior y de Gerencia de Proyectos Educativos y Sociales, Dedicación Exclusiva. Rector de la Universidad Estatal del Sur de Manabí. Manabí, Jipijapa. Ecuador. rector@unesum.edu.ec

RESUMEN

En el artículo se realizó una revisión de los modelos de planificación estratégica en sentido general, pero que son aplicados en los momentos actuales en el ámbito de las instituciones de educación superior. El **modelo globalizador**, el cual es el básico en la mayor parte de los ejercicios de planificación; el **modelo sectorial**, que tiene un importante arraigo en el sector educativo latinoamericano, y el **modelo situacional**, cuya noción básica consiste en que planificar es una acción de todos los actores. Igualmente se describen otros como el denominado **complejo**, el cual va cobrando interés en los estudiosos del tema; pues aunque esta línea de pensamiento posee sus ángulos de interés en el campo específico de la planificación estratégica, en el ámbito universitario aún le queda camino por recorrer para el logro de una mayor profundización en la temática, de manera que ella pueda ser aplicada al proceso formativo universitario.

Palabras clave: educación superior, planificación estratégica, desarrollo endógeno.

ABSTRACT

In the article, a general revision of the strategic planning models that are applied to the present times in the field of high education institutions was made. The models are: the **globalizing model**, which is the basic in the most part of the planning exercises; the **sectorial model**, which is very well established in the Latin-American educational sector; and the **situational model**, the basic notion of which consists on the fact that planning is an action that correspond to all the actors. The model known as **complex** was described as well. This model has become important among the specialists in the subject because, although this line of thinking has established its angles of interest in the specific field of strategic planning, it still has a long way to run, in the university field, for getting a greatest deepening in the theme, in a way that it could be applied to the university formative process.

Keywords: education higher, strategic planning, endogenous development.

INTRODUCCIÓN

Un plan estratégico es un proyecto que lleva a cabo una institución, la cual debe tener en cuenta los aspectos sociales, económicos, tecnológicos y ambientales como dimensiones de sustentabilidad; además, es un proceso continuo de reflexión sobre la Universidad y su entorno, sobre cómo es y cómo se desea, de manera compartida, que sea el futuro. Por ello, el desarrollo endógeno y la planificación estratégica se vinculan, en la actualidad, a la gestión del cambio, con el objetivo doble de mejorar el presente y crear el futuro, al mismo tiempo, en las universidades.

El desarrollo endógeno consiste en el despliegue de un conjunto de acciones estratégicas, gestionadas en tiempo y espacio concreto, llevadas a cabo por determinados actores, los cuales, persiguen alcanzar un conjunto de fines de interés para satisfacer sus deseos presentes y futuros. Para cumplimentar dichos propósitos, la planificación estratégica es un instrumento, que organizada, planificada, ejecutada y controlada debidamente, permite a las

universidades llevar a cabo un proceso científicamente fundamentado que traiga consigo aprendizajes compartidos y un espíritu de transformación en todos sus ámbitos de actuación.

Es propósito de este trabajo ofrecer los resultados de una revisión bibliográfica sobre las tendencias que hoy subsisten en la temática, lo cual hace inferir su importancia para que la Universidad de convierta en un ente dinamizador del contexto donde lleva a cabo su proceso formativo.

DESARROLLO

La planificación, aunque tuvo su origen en un pasado remoto, como actividad reconocible, es un producto del siglo XX. Su área de competencia genética fue en ambos casos la económica pero, desde allí, se abrió camino hacia todos los demás sectores. Estas circunstancias no fueron insignificantes pues han tenido influencias en los diversos modelos de gestión de planificación, que aún siguen vigentes.^{1,2}

La historia de la planificación, en general y también su aplicación en el campo educativo, muestra que ella siempre ha tenido como centro la preocupación por el cambio. Del mismo modo, por ser una herramienta develada para la gestión de procesos, su propensión es la de organizarlos de manera tal que sea posible concretar posible concretar múltiples fines.

El referente de base ha estado en la idea de que el conocimiento, el saber, permite no solo conocer sino también dirigir.^{3,4} Ha sido un reto a la sensatez lógica, al entender que la razón es capaz de discernir qué es lo mejor en una situación determinada y qué no.

También es un reto a la voluntad de los actores, pues se asevera que es posible, a través de ella, dirigir los procesos sociales. “En última instancia la planificación se preocupa por el control sobre el futuro. Planeamos en un intento de asegurar que el futuro resulte de tal forma que se aproxime a la manera como lo deseamos;”⁵ a lo cual Matus agrega la idea de que ella implica un acto de voluntad cuando señala “[...] la planificación, como cuerpo de teoría general, puede

aplicarse a cualquier actividad humana donde es necesario un esfuerzo para alcanzar un objetivo.”⁶

Ya desde 1964, Lyons expresaba “[...] muchos educadores latinoamericanos confían en que el planeamiento de la educación será un nuevo medio para realizar los cambios que hoy son indispensables en sus sistemas de educación.”⁷

La planificación estratégica en el ámbito universitario, como la planificación social en general, tiene sus antecedentes históricos, desde 1953, en la visión de Mannheim²⁰ como estrategia que trasciende el pensamiento ideológico y el utópico, promoviendo la profundización de una democracia económica y política de las sociedades de mercado abierto. La noción de “planificación para la libertad” de este autor se fundamentaba en la formación de una clase media educada y en ascenso que asumiera los retos de equilibrar la tensión entre las tendencias monopolizadoras y las desintegradoras del poder político y económico.

Los planificadores deben ser competentes en el manejo técnico de las herramientas de su tarea; contar con sensibilidad para equilibrar los excesos a que en ocasiones los lleva el mercado. Así, la planificación en el ámbito social se comenzó a desarrollar asumiendo la imposibilidad de coordinar todos los procesos de planificación en una sociedad abierta. Sin embargo, al mismo tiempo hacía explícita la necesidad de ser aplicada en la reducción de las consecuencias contrarias al sentido de justicia y a la funcionalidad del modelo económico de la racionalidad del mercado, así como para estructurar un marco de referencia para la estabilidad y la competitividad económica.

Mintzberg, Bruce y Lampel,⁸ a partir de los antecedentes anteriores, delimitaron la evolución de la planificación estratégica en diez perspectivas que posteriormente clasificaron en tres modelos generales:

PRESCRIPTIVOS; entre las que se encuentran:

- **Escuela de diseño**, la cual tiende a la formación de estrategias como un proceso de concepción, cuyo propósito es lograr un encuentro entre las capacidades internas y las oportunidades del contexto. Propone que, las planificaciones estrategias deben ser

consistentes con los propósitos de la organización, de manera tal que se logre realizar una adaptación del sistema a los cambios del contexto, mantener la ventaja competitiva y ser viable. Realiza el llamado análisis FODA (metodología de estudio de la situación de una institución o empresa, analizando sus características internas: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en una matriz cuadrada), lo cual constituye su esencia.

- **Escuela de planificación**, la cual tiende a la elaboración de estrategias como un proceso formal. En el análisis del contexto integra tendencias, ya sea como proyecciones o escenarios. El proceso de operacionalización consiste en deducir actividades de niveles cada vez más concretos y a plazos más breves; y la evaluación consiste principalmente en la consistencia entre los niveles y los tiempos.⁹
- **Escuela posicional**, la cual se inclina hacia la utilización de estrategias como un proceso analítico. Su propósito es formular aquellas estrategias que permitan tener acceso de manera competitiva y en el ámbito social se aplica el esquema a planes de competitividad. Se identifican estrategias genéricas (como costos bajos y diferenciación).¹⁰

DESCRIPTIVOS, donde se incluyen:

- **La escuela de liderazgo**, la cual tiende a la formación de estrategias como un proceso visionario y se enfoca en el líder más que en la comunidad o en la cultura; estas últimas, considerados como los espacios de maniobra. La visión, o ideas-fuerza, son el centro alrededor del cual se ubican las estrategias. El pensamiento estratégico del líder sintetiza la capacidad de ver hacia atrás, desde lo alto, desde abajo, más allá, atrás de y a través de las acciones. Las demandas de fuerte liderazgo no necesitan de procesos de planificación junto con otros; se bastan solos y la visión reemplaza el plan.¹¹
- **La escuela cognitiva**, tiende a la formación de estrategias como un proceso mental. El proceso se inicia con la atención focalizada; y posteriormente con la estructura que permite especificar las categorías necesarias para tratar el problema, la memoria, la toma de decisiones y la percepción de consecuencias.¹²
- **La escuela de aprendizaje**, la que concibe la formación de estrategias como un proceso continuo; ellas son decididas más por colectividades que por Sujetos aislados que toman decisiones. La enunciación, realización y valoración se fusionan en un proceso complejo y el cambio se induce de manera evolutiva a través de la interacción acumulada de las

prácticas. En sentido general, más que estrategias preestablecidas se actúa con base en estrategias emergentes.¹²

- **La escuela de poder**, trata de visualizar las estrategias como un proceso de intercambio entre alianzas que persiguen sus propios intereses; sin embargo, reflejan los intereses de los grupos o actores más poderosos. En esencia, los grupos creados elaboran estrategias a través de la persuasión, el convenio, la confrontación y coacción, cambiando dinámicamente de coaliciones.¹³
- **La escuela cultural**, la cual tiende a la formación de estrategias como un proceso colectivo, basado en las creencias y significados compartidos por los miembros de una organización. Así, ellos adquieren las creencias a través de procesos de socialización y culturización y ellas representan más que posiciones perspectivas establecidas en las intenciones colectivas. La cultura y la ideología dominante promueve su mantenimiento más que el cambio.⁸
- **La escuela ambiental**, debido a que la formación de estrategias es un proceso reactivo a ambientes críticos. Aquí el propósito de la planeación y la función más importante del líder es caracterizar al ambiente para adaptar a la organización.

TRANSFORMATIVO, donde se incluye:

- **La escuela configurativa**, la cual tiende a la formación de estrategias como un proceso transformador y de continuidad; de ello se derivan períodos o ciclos en la vida de las organizaciones, más adecuados para las formulaciones de estrategias que otros. Ocasionalmente la configuración se transforma, señalando que las estrategias apropiadas son las que aprueban ubicar a la organización en un nicho dentro del contexto. En este sentido la gestión estratégica tiene como tarea mantener el equilibrio, aunque reconoce la necesidad del cambio cuando sea necesario.¹⁴
- De estas escuelas, al decir de Mintzberg, se derivan tres modelos de planificación estratégica dados en llamarse el **modelo globalizador**,^{15,16} el cual es el básico en la mayor parte de los ejercicios de planificación; **el modelo sectorial**,^{17,18} el cual tiene un importante arraigo en el sector educativo latinoamericano; y se explica, en parte, por la posibilidad de elaborar políticas a largo plazo que adquieran la posibilidad de trascender

los límites temporales de las administraciones. Para ello se trata de legitimar un plan con la activa participación de diversos grupos de interés.

- Finalmente, el llamado **modelo situacional**, el cual se sustenta en los aportes de Matus,⁶ cuya noción básica consiste en que, planificar es una acción de todos los actores, lo cual significa que en el ámbito social debe considerarse que no sólo la Universidad ejerce la planificación sino que ésta se ejerce por todos los actores sociales, con mayor o menor grado de participación.
- Otros autores, como Lyons⁷ y Rodríguez,¹⁹ hablan del modelo positivista de planificación estratégica a partir de lo que la última autora destaca: “La aparición del planeamiento tiene su origen en la alianza surgida entre la política y la ciencia en la segunda mitad del siglo XX, en especial en los Estados Unidos, que dio sustento a la creencia en el poder de la ingeniería social para resolver los problemas sociales, de manera que la alianza con la ciencia legitimó las políticas estatales.”

El enfoque de planificación basado en este modelo de conocimiento positivista tiene particulares que se conocen en la literatura como planificación normativa. Es, según Mannheim, “[...] un medio para acelerar la tasa de desarrollo.”²⁰

Como respuesta a este modelo, surgió en América Latina, en la segunda mitad del siglo XX, el **modelo estratégico-situacional**, que comparte con el anterior, el interés por centrarse no tanto en los aspectos formales del diseño del plan (área por excelencia de la planificación normativa) sino en el desafío concreto de que las medidas que se toman, se implementan efectivamente (área de la gestión/administración).

Este sustento epistemológico diferente, da un nuevo contexto a la planificación. El planificador no es ya un observador, que está fuera de la situación; sino que forma parte de ella y está comprometido con los cambios (la imagen-objetivo) que se quiere lograr. La planificación se compromete en este enfoque con la posibilidad (o la viabilidad) del cambio y por lo tanto, se coloca en un marco netamente político^{21,22}.

De este modo la perspectiva clásica de la planificación, que tiene una visión lineal de la dinámica social y que por ello define el planeamiento como un proceso con etapas obligatorias y sucesivas, se reemplaza por una perspectiva situacional donde puede pensarse “[...] el

proceso de transformación futura de la sociedad como una sucesión o cadena de situaciones. Cada situación pasada es consecuencia de la modificación de otra anterior, y cada situación planificada sólo puede lograrse como alteración de una situación previa por ocurrir.”⁶ Desde la perspectiva de este autor, a diferencia del anterior modelo, la planificación estratégica adquiere desde esa óptica el contenido de herramienta para la transformación.

Finalmente, desde hace algunos años, se comienza hablar de la planificación estratégica sustentada en el **modelo complejo**, el cual, en cierto sentido trata de retomar la teoría de Matus⁶ para profundizar en él, a partir de nuevas discusiones sobre epistemología de la ciencia que, de acuerdo con lo que se ha planteado anteriormente, deberían tener una consecuencia en la práctica concreta, como lo es la planificación, ya que la crisis de los enfoques tradicionales en las ciencias sociales es cada vez más difundida. Así: “Desde hace dos décadas, los planteos señeros de Prigogine iniciaron un fuerte debate epistemológico que incluye actualmente la noción de ‘objetividad’, las múltiples formas de la complejidad, las nuevas concepciones sobre la racionalidad, la cuestión de la turbulencia, y la relación entre ciencia, valores y política.”²³

Y aunque esta línea de pensamiento posee sus ángulos de interés en el campo específico de la planificación estratégica en el ámbito universitario, aún le queda camino por recorrer para el logro de una mayor profundización en la temática; de manera tal que ella pueda ser aplicada al proceso formativo universitario. No se niega, con ello, que las contribuciones al estudio de lo real desde una perspectiva compleja han sido varias; y no obstante la diversidad, incluso las diferencias insondables entre las propuestas concretas, hoy se asiste, en los procesos de gestión, a la incorporación de nuevas ideas cuyo resultado palpable es la elaboración, desde la Universidad, de un cuadro del mundo que puede denominarse complejo.

Sin embargo, a pesar de la importancia de la planificación estratégica en las universidades, se observan dificultades al momento de su aplicación, principalmente debido a que sus grupos de interés internos como por ejemplo, los profesores, trabajadores y directivos, limitan su aplicación alegando ignorancia y falta de capacitación para su ejecución.^{24,25} Otra de las razones que limitan la aplicación de los planes estratégicos y su implementación a niveles

operativos; es que no siempre definen claramente sus objetivos y metas, lo que lleva a la ambigüedad y la incertidumbre con respecto a los planes de monitoreo y evaluación.

Cuando una Universidad decide elaborar e implementar un plan estratégico; este debe estar dado en formular, en primera instancia, su objetivo, para evitar enfrentamientos motivados por la desinformación, que a su vez puede generar especulación.

La planificación estratégica debe ser vista como una forma ordenada y planificada de conducir la universidad por buen camino. En esa área se señala, que las estrategias de toma de decisiones de la facultad académica, la escuela o la universidad, significa que sus líderes son más activos que los actores pasivos, que la planificación es continua y el enfoque es tanto externo como interno.²⁶

Podría decirse que la planeación estratégica debe cumplir tres funciones: diagnóstico, para detectar las fortalezas y debilidades de su práctica, con el fin de diseñar la formación o las medidas correctoras necesarias para contribuir a la erradicación de sus deficiencias, de la reflexión, a interiorizar lo que está ocurriendo en el trabajo educativo y cómo lo están haciendo, todos ellos basados en la percepción del entorno y la comunidad en general y, finalmente, se pudiera expresar que es una función del crecimiento o maduración, porque como resultado del proceso de planificación, los actores universitarios se vuelven capaces de autoevaluar su rendimiento de forma continua y alcanzar una metacompreensión de lo que no saben y, además, comprenden lo que necesitan.

Es indiscutible el papel que le corresponde a la planificación estratégica en las universidades con visión prospectiva ya que su desarrollo debe estar en armonía con los niveles equidistantes de calidad y excelencia académica que demanda la sociedad. Sin embargo, el plan estratégico no es suficiente para asegurar el éxito a largo plazo en la Universidad; puesto que él debe acompañarse de una herramienta para la sistematización de los niveles operativos, los objetivos y las metas de la planificación estratégica.

CONCLUSIONES

El proceso de planificación estratégica universitaria es un instrumento de gestión social que sintetiza los principios básicos de la formulación de políticas sociales, como la participación ciudadana de los grupos sociales involucrados en políticas; la generación de consensos a través de la negociación y la generación de políticas a largo plazo para el logro del desarrollo endógeno.

El concepto de planificación estratégica lleva implícito un grupo de elementos constitutivos a tener en cuenta:

- **Es un proceso**, lo cual significa que si bien existe un resultado, la planificación es un momento importante como proceso, pero no agota ni sustituye al proceso como el aspecto constitutivo más valioso de la planificación.
- Se elabora **colectivamente**, necesariamente involucra la participación de diversos actores, en este caso directivos, estudiantes, empleados y miembros de la comunidad.
- Se orienta al **crecimiento**, porque trata de generar una imagen compatible y sostenible endógenamente por los diversos actores sociales que participan en el proceso, no consiste en una simple adición de opiniones o de posiciones personales o grupales.
- Debe ofrecer una **imagen de futuro**, lo cual es un elemento distintivo de la planificación estratégica que se constituye por la problemática, la visión y la misión. La problemática consiste en aquellos elementos que conforman una brecha entre lo que debe hacerse (según valores, normas y expectativas) y lo que se hace (según datos y percepciones).
- Prevé un **compromiso para la acción**, ya que debe orientarse a la transformación efectiva, por lo que debe motivar e interesar a los actores claves de las acciones, lo cuales necesitan creer en la imagen de futuro e involucrarse en su consecución.
- Provee de **viabilidad**, pues existe una doble función en la relación entre el concepto de viabilidad e imagen futura.
- Provee de **aprendizaje**, ya que el resultado más valioso en el proceso de planificación, se puede dar a nivel institucional, grupal o social.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Álvarez A. La magia del planner. Madrid: Esic Editorial; 2012.
2. Sánchez Blanco C. Planificación estratégica. Madrid: Editorial Universitas; 2011.
3. Vidal E. Diagnóstico organizacional. Bogotá: Ecoe Ediciones; 2004.
4. Amaya J. Gerencia: Planificación & Estrategia. Bucaramanga: Editorial Universidad Santo Tomás; 2005
5. MCGINN N, PORTER L. El supuesto fracaso de la planificación educativa en América Latina. México: Revista Latinoamericana de Estudios Educativos. 2005; XXV.
6. Matus C. Política, planificación y gobierno. Caracas: Fundación Altadir; 2008.
7. Lyons R. Los problemas y la estrategia del planeamiento de la educación. La experiencia de América Latina. Paris: Ed. UNESCO; 1965.
8. Mintzberg H, Ahlstrand B, Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management. New York: The Free Press; 2008.
9. Ansoff H. Corporate Strategy. New York: McGraw Hill; 1965.
10. Britos F. Hermenéutica y administración. [Internet] 2011 [acceso 23 de agosto de 2012]. Disponible en: http://fernandobritosv.blogspot.com/2011_08_01_archive.html
11. ODION Planificación de proyectos y diseño de indicadores. Escuela de Liderazgo Democrático. Colombia: Fundación Social. Universidad Pedagógica Nacional; 1996.
12. Porter ME. Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. México: Ed. Continental; 2002.
13. Lamolla F. La Estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos. España: Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. 1996; 5(3).
14. Nirenberg O, Brawerman J, Ruiz V. Programación y evaluación de proyectos sociales. Aportes para la racionalidad y la transparencia. Buenos Aires: Ed. Paidós; 2006.
15. Friedman J. Planning in the Public Domain: From knowledge to action. Princeton: University Press; 2007.
16. Allison M, Kaye J. Strategic Planning for Nonprofit Organizations: a Practical Guide and Workbook. New York: University Press; 2007.
17. Nolan TM, Pfeiffer JW. Applied Strategic Planning: a comprehensive Guide. New York: McGraw-Hill, Inc.; 1993.

18. Moore M. H. *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge: Harvard University Press; 2005.
19. Rodríguez MM. *La metamorfosis del cambio educativo*. Madrid: Akal; 2003.
20. Mannheim K. *Libertad, poder y planificación democrática*. México: Fondo de Cultura Económica; 1953.
21. Ander-Egg, E. *Introducción a la planificación estratégica*. Buenos Aires: Ed. Lumen / Humanitas; 2007.
22. Centro de Investigación y Desarrollo Integral de la Comunidad (CIDIC) *El Plan de Desarrollo Comunitario, Curso de Planificación Participativa Comunitaria, Guía de Aplicación No 3: La Paz*; 2004.
23. Sotolongo P, Delgado C. *La revolución contemporánea del saber y la complejidad social. Hacia unas ciencias sociales de nuevo tipo*. Buenos Aires: CLACSO; 2006.
24. Álamo V. *Organización del Proceso de Planificación Estratégica en el Contexto Público: un Estudio de las Universidades Españolas. Conocimiento, Innovación y Emprendedores*. España: Ed. Camino al Futuro; 2007.
25. Moreno Z, Bastidas E. *El Cuadro de mando Integral en la gestión de las organizaciones del sector público. Caso Universidad Centroccidental*. Colombia: Ed. Universitaria; 2007.
26. Álamo V, García F. *Técnicas y Metodología de la Planificación Estratégica en el Contexto Universitario*. *Rev Universidad de las Palmas de la Gran Canaria*. [Internet] 2003. [acceso 23 de agosto de 2012]. Disponible en: http://www.ucm.es/info/DAP/pr2/4_29_dc/4_29_2.ht

Entrada: 29/4/2012

Aprobado: 21/10/2012

Jorge Clímaco Cañarte. Ingeniero Agrónomo, Máster en Educación Superior y de Gerencia de Proyectos Educativos y Sociales, Dedicación Exclusiva. Rector de la Universidad Estatal del Sur de Manabí. Manabí, Jipijapa. Ecuador. rector@unesum.edu.ec