

UN MODELO PROPOSITIVO DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA PARA INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS DE NIVEL SUPERIOR

FERNANDO ARIAS CASTAÑEDA *

Introducción

Este trabajo surge como una respuesta a las inquietudes que se manifestaron durante el curso de “Planeación Estratégica” del postgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. En su contenido se pretende construir una síntesis del conocimiento adquirido en el trabajo, con el fin de que sea útil a las instituciones de educación superior de carácter privado para sus actividades de planeación y, específicamente, la de índole estratégica.

En lo que respecta a este último punto, el desarrollo de nuestras actividades ha mostrado la verdad normalmente aceptada de que las instituciones educativas, por lo general, no realizan planeación estratégica sino planeación de tipo táctico de muy corto o, según las circunstancias, de mediano plazo.

Esta situación puede ser explicada por diversos factores inherentes en las organizaciones educativas del tipo señalado, entre los que se pueden mencionar carencia de recursos humanos especializados; falta de formalización en los procesos (improvisación); actividad directiva carente de visión estratégica; nulo convencimiento de la importancia de la función de planeación (irredituabilidad); divorcio entre contenidos curriculares y necesidades reales del entorno, etcétera.

Sin embargo, es importante anticipar que, independientemente de las causas que coyunturalmente originaron este trabajo, en su desarrollo -de manera subyacente- está implícita la convicción de que el proceso de planeación continua reporta un enorme beneficio para la eficiencia integral de una institución educativa. Por ello, el propósito de esbozar un modelo propositivo de planeación estratégica para las instituciones referidas conlleva la pretensión de probar su validez empírica.

Para tales efectos el presente trabajo contiene dos partes. En la primera se enuncia el marco general de referencia, constituido por una visión general del concepto de planeación, más un planteamiento de planeación educativa y las propuestas contemporáneas vigentes. En la segunda se explica un modelo de planeación estratégica, basado en diferentes modelos y elementos analizados; se introduce la noción de un tablero de mando como instrumento de control y se desarrolla un modelo tridimensional de análisis estratégico.

Finalmente, se señalan las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

1. Un Concepto General de Planeación

1. 1. *Introducción*

Desde el punto de vista de H. R. Ackoff** (1) existe una diferencia sustancial entre el sabio y el vidente. En materia de planeación, la sabiduría se manifiesta en la capacidad que se tiene para ver con mucha anticipación beneficios mediatos e inmediatos con miras a lograr otros mayores a largo plazo. En esta perspectiva el sabio se preocupa por controlar lo que es controlable y no se inquieta por lo que no lo es. En suma, la esencia de la sabiduría se revela en la preocupación por el futuro. La diferencia sustancial respecto del vidente estriba en el hecho de que, en cuanto al futuro, los videntes sólo tratan de predecirlo, mientras que el sabio trata de controlarlo.

*Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.

**Las referencias bibliográficas aparecen al final del trabajo.

De esta manera, se va esbozando la idea general pero nítida de que la planeación consiste en proyectar un futuro deseado y en emplear los medios efectivos para conseguirlo.(2)

Resulta cierto que la necesidad de planear el funcionamiento de las organizaciones es tan obvia y tan grande que se hace difícil encontrar a alguien que no esté de acuerdo con ella. Pero también es cierto que aún es más difícil procurar que tal planeación sea útil, ya que constituye una de las actividades intelectuales más arduas y complejas que enfrenta el ser humano. “El no hacerlo bien no es un pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, sí lo es.”(3)

Se tiene la impresión de que aún no comprendemos suficientemente la planeación de las instituciones educativas. Esta situación resulta paradójica ante el hecho de que las ciencias de la planeación se han desarrollado rápidamente en nuestra época, aspecto que compromete a la búsqueda de procesos más afinados, en algunas ocasiones refinados, como estrategia básica en el logro de un futuro deseado para las instituciones educativas.

1.2. Concepto y naturaleza

Resulta claro que la planeación puede ser entendida como un proceso de toma anticipada de decisiones, proceso que deviene función independiente, compleja y necesaria, en la medida en que las instituciones -particularmente las de carácter privado-, en forma correlativa a su desarrollo, propician un sistema de decisiones cada vez más complejo, lo que implica un conjunto de situaciones en constante interdependencia.

Por ello es evidente que la planeación es un proceso de toma de decisiones, pero es igualmente claro que este proceso no siempre equivale a la planeación. Desde este punto de vista y dentro de las muchas definiciones que al concepto de planeación se le ha dado, se puede decir:

“La planeación es un proceso que supone la elaboración y evaluación de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones antes de que se inicie una acción, en una situación en la que se crea que a menos que se emprenda tal acción, no es probable que ocurra el estado futuro que se desea y que, si se adopta la acción apropiada, aumentará la probabilidad de obtener un resultado favorable.”(4)

De lo anterior se deducen las características que hacen de la planeación una clase especial de toma de decisiones. Estas características pueden esquematizarse de la siguiente manera:(5)

- 1) La planeación es algo que se hace antes de efectuar una acción. Como se señaló anteriormente, implica una “toma anticipada de decisiones”, un proceso de decisión sobre lo que va a hacerse y cómo se va a realizar antes de que se necesite actuar.
- 2) La planeación se hace más necesaria cuando el hecho futuro y deseado implica un conjunto de decisiones interdependientes, es decir “un sistema de decisiones”. En la medida en que crece una organización, el conjunto de decisiones -igualmente creciente- va conformando un sistema en el cual el efecto de cada decisión sobre los resultados del conjunto depende de una o más de las decisiones restantes.

En los conjuntos de decisiones que requieren de una planeación más formalizada, destacan las siguientes características:

- a) Son demasiado grandes como para manejar todas las decisiones al mismo tiempo;
- b) El conjunto de decisiones necesarias no puede subdividirse en conjuntos independientes;
- c) La planeación se dirige hacia la adopción de uno o más estados futuros deseados, estados que no es probable que ocurran a menos de que se haga algo al respecto.

1.3. Tipología

Resulta claro que uno de los principales deberes de la actividad directiva en cualquier organización es su planeación, máxime cuando su nivel de crecimiento se acelera.

Existen diferentes criterios para clasificar los tipos generales de planeación, por ejemplo tiempo (corto, mediano, largo plazo); realización (directiva, ejecutiva); concepción (retrospectiva, prospectiva); alcance (racionalismo-comprensivo; incrementalismo inconexo; exploración-mixta); sin embargo, en el nivel general de una organización, entendida en su versión sistemática más amplia, se distinguieron solamente los tipos de planeación táctica y planeación estratégica, a pesar de que, como dice Ackoff(6), la distinción entre ambas es más relativa que absoluta. No obstante sus diferencias relativas, pueden distinguirse tres niveles:

- 1) Cuanto más largo e irreversible sea el efecto de un plan, éste será más estratégico.
- 2) Cuantas más funciones de las actividades de una organización sean afectadas por un plan, la planeación será más estratégica.
- 3) Cuanto más se dirija un plan a la formulación de los objetivos y la selección de los medios para alcanzarlos, a diferencia de la selección de medios por los cuales han de perseguirse objetivos específicos, resultará dicho plan más estratégico.

En resumen, y dado que el objeto de estudio de este trabajo es el proceso de la planeación estratégica, éste se puede caracterizar de la siguiente manera (la presentación no implica orden jerárquico):

- Se dirige al desarrollo de planes de largo plazo.
- La perspectiva en que se ubica el proceso de planeación estratégica es integral (todos los ámbitos de la organización).
- Define tanto fines (objetivos, metas) como medios por utilizar.
- Implica un proceso continuo, totalmente dinámico y adaptable a las condiciones cambiantes del entorno conforme se vaya haciendo necesario.
- Se vuelve de corto plazo cuando la relevancia de una situación determinada afecta integralmente a la organización.
- Se circunscribe a las áreas de mayor relevancia jerárquica de una organización (niveles directivos).
- El proceso de formulación es continuo, pero su ejecución está vinculada al análisis de oportunidades, riesgos, problemas organizacionales, fuerzas y debilidades internas y externas.
- Implica un alto grado de creatividad, análisis crítico y reflexión-previsión.
- El manejo del factor incertidumbre desempeña un papel importante en la elaboración de este tipo de planes.
- La información requerida para planes estratégicos se refiere a situaciones futuras de la institución educativa de carácter privado, a su mercado y a su medio ambiente circundante.
- Constituye la pauta bajo la cual habrá de realizarse la planeación táctica subsecuente.
- Requiere que el personal responsable del desarrollo tenga un perfil de conocimiento bastante diversificado.

2. Planeación Educativa

2.1. Concepto de educación

La educación constituye un proceso dinámico que tiene como objeto la formación integral del individuo, es decir el conocimiento, explotación y desarrollo de sus potencialidades, en vista de un objetivo final que es su perfeccionamiento.

Debido a la naturaleza social del hombre, tal formación no sería posible si no se diera una interacción con los demás individuos. Las instituciones educativas y los individuos que las integran constituyen medios coadyuvantes al logro de los fines individuales de formación y desarrollo. Sin embargo, las instituciones educativas no han logrado atender totalmente la demanda social de educación requerida por la gran cantidad de individuos que buscan su propia formación. De igual forma los servicios educativos no guardan relación con el nivel de eficiencia requerida.

En esta situación surge la necesidad de que las instituciones educativas reflexionen sobre su responsabilidad social y las necesidades de desarrollo del país para encontrar la forma en que pueden ayudar a cubrirlas, pero deben reflexionar principalmente sobre el papel que tienen en la formación del individuo.

2.2. Definición de la planeación educativa

La planeación educativa se origina paralelamente a la necesidad de atender la demanda social de educación y de resolver los problemas de eficiencia de los servicios educativos. Puede definirse como un proceso que busca anticiparse al futuro en materia educativa y que, mediante la identificación de líneas de acción, determina los recursos y estrategias más apropiados para el logro de fines, objetivos y metas.

Puede señalarse así que la planeación le da a la educación la posibilidad de precisar el sentido de su actividad y su incidencia en el desarrollo del país. Este aspecto tiene particular importancia para las instituciones educativas de carácter privado.

2.3. Estilos de planeación educativa

Las actividades de planeación pueden organizarse de diferente forma en las múltiples instituciones educativas, dependiendo de la estructura interna de la misma, de su régimen jurídico, de los individuos que las conforman y, principalmente, del estilo de dirección que prevalece en ellas.

Sin embargo son tres las funciones básicas que debe realizar la persona o grupo encargado de la planeación independientemente de su organización. Estas son:

- 1) Función de información que consiste en reunir datos e información sobre la realidad educativa en que se mueve la institución, para que a partir de ellos se efectúe una toma de decisiones.
- 2) Función de coordinación que, con base en la información obtenida, elabora diferentes propuestas de acción a fin de armonizar las tareas de planeación con el estilo de organización imperante en la institución.
- 3) Función de exploración que consiste en realizar estudios sobre los problemas que enfrenta la institución, su medio ambiente y el establecimiento de acciones concretas con el propósito de que la planeación sea normativa, integrada y adaptable al ritmo de cambio operante.(7)

Las formas de planeación que predominan en las instituciones educativas son las siguientes:

Planeación centrada en el director. Las decisiones son tomadas por el director de la institución, quien las da a conocer a toda la organización a través de los canales formales de comunicación y ejecución; por consiguiente, la participación de los integrantes de la institución es escasa, o bien no se integra en el proceso de toma de decisiones.

La mayoría de las acciones tomadas corresponde a una planeación de tipo coyuntural, es decir, centrada en la solución de los problemas existentes.

Planeación diluida en la organización. La actividad de planeación está integrada en todos los niveles funcionales. Existe participación de todos los integrantes, pero bajo un marco de referencia delineado por el director.

Planeación con una persona o grupo responsable. En este caso la persona, o grupo responsable, puede desempeñar sus funciones de tres maneras:

- 1) Asesor del director.
- 2) Asesor del director, involucrado en la toma de decisiones.
- 3) Asesor del director, involucrado en la toma de decisiones y responsable también de la ejecución de acciones concretas.

El éxito del proceso de planeación depende en gran parte de la participación y coordinación de los responsables de la actividad.

2.4. Antecedentes de la planeación educativa en México

El primer intento organizado de planeación educativa en México se encuentra en la Ley sobre Planeación General de la República de 1930. En ella se establece que es necesario elaborar programas de regulación funcional, social y económica dándole importancia al sector educativo.

Posteriormente, en el Plan Sexenal 1934-1940 del gobierno del Presidente Lázaro Cárdenas, se establecieron diversas funciones para el sector educativo, tales como la creación de la educación socialista, el desarrollo de la enseñanza técnica, y movilizaciones populares para reducir el analfabetismo, entre otras.

De 1946 a 1966 no hubo esfuerzos importantes de planeación educativa, hasta la aprobación del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social (1966-1970). Sin embargo, para cumplir con el mandato constitucional se presentó y aprobó el Plan de Once Años en 1959.

En 1965, se creó la Comisión Nacional para la Planeación Integral de la Educación que realizó un trabajo importante para el país. En 1971, con la creación de la Subsecretaría de Planeación de la SEP, el proceso de planeación educativa tomó nuevos rumbos. Durante el sexenio 1970-1976, se presentó el Plan Nacional de Educación que considera todos los niveles de enseñanza.

En el sexenio 1976-1982, la planeación de todos los sectores y niveles se convirtió en el instrumento básico de apoyo al proceso de reforma social. En 1977, la SEP presentó el Plan Nacional de Educación para evaluar los sistemas educativos del país, como una contribución al Plan Global de Desarrollo.

En el presente sexenio se cuenta con el Plan Nacional de Desarrollo basado en la consulta popular. Su estrategia detalla cuatro políticas fundamentales económica, sectorial, regional y social; en esta última se incluye el aspecto educativo junto con la cultura, recreación y deporte.

3. Propuestas Contemporáneas

3.1. El Plan Nacional de Desarrollo

El Plan Nacional de Desarrollo está estructurado en tres grandes apartados en el primero se establece el marco de referencia para el diseño de la estrategia general; el segundo contiene los lineamientos para la instrumentación del Plan en los distintos ámbitos de la vida nacional; y, en el tercero, se plantea la manera en que los diferentes grupos sociales pueden participar en su ejecución.

El Plan diagnostica que la calidad de la enseñanza se ha rezagado con respecto a la expansión del sistema educativo; además, señala que los contenidos de los programas educativos no responden suficientemente a las exigencias presentes de la sociedad. El acceso a las oportunidades educativas se ofrece aún en forma inequitativa entre grupos sociales y regiones, afectando las posibilidades del alumno de concluir sus estudios, reforzando las desigualdades y limitando las posibilidades de progreso.

Por lo que se refiere a la educación superior no se han establecido criterios y mecanismos eficientes para la asignación de recursos federales y estatales. Tampoco los hay para que, quienes han recibido el beneficio de la educación superior, reintegren solidariamente parte de su costo.

(Gráfica N° 1)

ESQUEMA DE LOS ANTECEDENTES DE LA PLANEACION EDUCATIVA

ESTRATEGIA	ACCIONES
Ley sobre planeación general de la República 1930.	Se plantea la necesidad de formular programas de educación.
Plan Sexenal del Gobierno Mexicano 1941-1946.	Incremento del presupuesto para Educación Socialista. Enseñanza técnica.
Plan Sexenal 1941-1946.	Reducción del analfabetismo. Ampliación de la educación primaria.
Comisión para desarrollar el Plan Nacional de Educación Plan Once Años 1958-1959.	
Comisión Nacional para la planeación integral de la educación 1965.	
Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social 1966-1970. Plan Integral de Educación 1967.	
Creación de la Subsecretaría de Planeación S.E.P. 1971.	Formalización de la Planeación Educativa.
Plan Nacional de Educación 1977-1982.	Evaluación de los sistemas educativos del país. Contribución al Plan Global de Desarrollo.
Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988.	Programa de educación, cultura, recreación y deporte. 1984-1988.

Dentro de la estrategia de política educativa se adoptan medidas encaminadas a vigorizar la cultura nacional; fortalecer la formación y superación profesionales del magisterio; relacionar adecuadamente la educación al sistema productivo; alfabetizar al mayor número posible de mexicanos; atacar las causas de deserción y reprobación y avanzar hacia la educación de diez grados para todos los mexicanos.

El Plan considera la ejecución de programas de actualización y superación magisterial, congruentes con las necesidades de los maestros en servicio y, en consecuencia, más vinculados con los requerimientos del proceso educativo.

La planeación universitaria y, en general, la planeación de la educación superior, debe establecer mecanismos de coordinación con el sistema nacional y los sistemas estatales de planeación del desarrollo. Todo ello en un marco de pleno respeto a la autonomía universitaria.

Las instituciones de educación superior del país atenderán las tareas, en forma articulada y progresiva, de desarrollar tecnología sustitutiva para las industrias estratégicas de bienes de capital y de desarrollar tecnología nacional tendiente a incrementar la producción y la productividad de bienes de consumo básico.

Asimismo, se orientarán las especializaciones, maestrías y doctorados hacia los campos científicos y tecnológicos prioritarios y hacia aquellas áreas en las que México puede aportar soluciones en el ámbito internacional.

3.2. Plan Nacional de Educación Superior. Periodo 1981-1991

El Plan permite la integración y coordinación de las instituciones y su vinculación con los requerimientos de carácter social y económico del país. Su fin consiste en servir de instrumento para normar el desarrollo de la educación a largo plazo en el nivel nacional, propiciando la armonía entre planes institucionales, estatales, regionales y plan nacional.

Se divide en cuatro partes. En la primera hace referencia a la planeación de la educación superior en México a partir de la reunión de la ANUIES (Puebla en 1978), en cuyo documento aprobado se crearon los mecanismos del Sistema de Planeación Permanente de la Educación Superior, mencionando las actividades y avances de los programas aprobados.

La segunda parte trata de aspectos de la realidad nacional y sus implicaciones en la educación superior. Contiene información sobre el crecimiento demográfico, el desarrollo económico, la situación socio-cultural, el estado de la ciencia y tecnología y la relación de la educación superior con los demás niveles.

La tercera parte propone la prospectiva deseada para el sistema mencionado en cuanto a la atención de la demanda, crecimiento de la educación superior según tendencia histórica, condiciones para mejorar la docencia, investigación y difusión cultural, organización académico-administrativa y finalidad de las instituciones de este nivel.

Finalmente concluye con los lineamientos generales del desarrollo de la educación superior en México para el periodo 1981-1991. Establece principios generales de acción y aspectos prospectivos vinculados con el desarrollo nacional.

Los aspectos prospectivos de la educación superior se refieren a los cambios para el desarrollo social futuro, vinculando sus funciones con el contexto social.

Así, la educación será afectada por los factores demográficos y económicos debido tanto a expectativas de crecimiento de la población de jóvenes entre 20 y 24 años (ascendiendo a 2.5 millones para fines de los ochenta, el 25 por ciento estará estudiando el nivel superior), como a las expectativas de crecimiento económico esperando que sea de un 7 por ciento a 8 por ciento anual, en el nivel nacional.

Para ello las instituciones superiores requieren ampliar su capacidad para dar servicio a mayor número de jóvenes, mejorar la calidad y eficiencia educativa y superar problemas administrativos y académicos.

En cuanto a las funciones básicas de la educación, la docencia debe adecuarse con nuevos programas y metodologías a los perfiles profesionales que exige la estructura social del país. La investigación tiene que crecer en áreas prioritarias. La difusión cultural deberá realizarse con un enfoque diferente, integrándose con las otras dos funciones básicas al contexto social. En relación con la identidad institucional, es necesario determinar el perfil y características futuras de cada institución. Para definirse a sí mismas, las instituciones requieren desarrollar capacidad creativa e innovadora para planear; capacidad crítica externa e interna en el logro de las funciones básicas, y contar con los recursos necesarios para la previsión y prospectiva de planeación.

Con respecto a la calidad de los elementos educativos el Plan señala como indispensable mejorar la formación, actualización y capacitación de la planta docente, mediante el logro de mayor eficiencia en los servicios de apoyo, mayor integración y coherencia en contenidos, métodos y técnicas de enseñanza e investigación, adecuando las instalaciones, equipos y laboratorios, con miras a superar la preparación de los estudiantes en sus conocimientos y formación profesional.

Refiriéndose al crecimiento, señala la necesidad de que las instituciones se basen por un lado en los recursos disponibles y, por otro, en el crecimiento esperado por áreas de especialidad, buscando un equilibrio entre su estructura y las necesidades socioeconómicas del contexto.

Por último, menciona la funcionalidad de las casas de estudios superiores señalando la necesidad de un mejoramiento general y su integración en el desarrollo nacional. La eficiencia interna es posible contando con personal administrativo capaz, aparato administrativo adecuado a las funciones, normatividad que impida improvisaciones.

El apoyo presupuestario será dedicado en mayor cantidad a la docencia, seguido de investigación, actividades administrativas, difusión cultural, servicios de bibliotecas e información, y formación y actualización de profesores.

Para el logro de los aspectos anteriores, el Plan establece políticas y directrices que orientan a la educación superior hacia un mejoramiento y crecimiento vinculados con el contexto social. Estos lineamientos requieren de programas que posibiliten el logro de objetivos.

3.3. Programa Nacional de Educación, Cultura, Recreación y Deporte, 1984-1988

El Programa se divide en tres partes. En la primera de ellas se plantea el estado actual de la educación en México; la segunda se refiere a la revolución educativa. En primer término se sitúa la política general del Gobierno de la República y, en segundo lugar, se establecen los objetivos de esta revolución.

En la tercera parte se propone la estrategia de la Revolución Educativa.

Las acciones específicas que contempla esta estrategia, relacionadas con la educación superior, son las siguientes:

- Atención a la formación y actualización académica y pedagógica de profesores.
- Instrumentación de un programa de formación de profesores con el fin de ofrecer educación superior de alta calidad a mayor cantidad de estudiantes.
- Incrementar el número de profesores de carrera con estudios de postgrado.
- Adoptar modelos de enseñanza e investigación que permitan conciliar calidad con cantidad.
- Apoyo a los cambios requeridos en la estructura de carreras, actualización de los currículos y vinculación de la investigación con la enseñanza.
- Promoción de cambios estructurales para incrementar la proporción actual de alumnos de ciencias agropecuarias, naturales, exactas e ingenierías, así como moderar el crecimiento de la matrícula en áreas tradicionales.
- Vinculación de la educación e investigación científica con los requerimientos del desarrollo nacional.
- Regionalización de la educación superior universitaria, con el fin de establecer una estrecha relación entre la misma y las necesidades concretas del entorno socioeconómico.
- Fomento de acuerdos de cooperación regional e interinstitucional, no sólo en cuanto a docencia sino en cuanto a investigación.

4. Un Modelo de Planeación Estratégica

4.1. *Digresión sobre planeación estratégica: fundamentos*

Por lo que antecede, puede apreciarse que las tres propuestas contemporáneas consideran acciones de largo plazo, integrales y coordinadas, que matizan el planeamiento estratégico de la actual administración.

Si se pudieran confrontar los contenidos de estos planes y programas con los contenidos de algunos de los anteriores intentos de planeación, podría destacarse el hecho de que a pesar de que existe un conjunto de variables comunes, éstas son consideradas bajo estilos estratégicos aparentemente distintos.

Sin embargo, la existencia creciente de planes y programas en la administración pública, y específicamente en el ámbito educativo (actualmente se cuenta con tres planes y/o programas en paralelo), evidencia la necesidad de generar estrategias que sean congruentes con los cambios que se operan en el entorno.

La sociedad mexicana, a partir de 1982, ha sufrido una serie de cambios que se suceden velozmente. La crisis del sistema económico ha propiciado una constante evolución en el entorno y a un ritmo no esperado.

Resulta claro que las organizaciones enfrentan una situación de riesgo e incertidumbre cada vez mayores, donde el estilo directivo imperante se centra en consideraciones de tipo coyuntural o de corto plazo, relegando sus posibilidades de perspectiva y prospectiva.

En las condiciones actuales, se concibe la idea de que el proceso de adaptación corporativa se vuelve un fenómeno limitado a situaciones de corto plazo y tan sólo se vislumbra el futuro inmediato, generando reacciones tardías, pues dicho fenómeno insensibiliza al sistema corporativo en la percepción de situaciones de peligro, las cuales se enfrentan sólo en el momento en que aparecen o cuando se ha producido un deterioro de resultados.(8)

En este nivel resulta obvio que el pensamiento estratégico, aun el no formalizado, surge como una orientación de las esferas directivas para un uso óptimo de los recursos y de otros factores disponibles, ya que intenta definir los objetivos de la institución a largo plazo y la forma de lograrlos.

La necesidad práctica del pensamiento estratégico no es siempre percibida con lucidez por los dirigentes de una institución.(9) Generalmente ellos realizan un papel poco estratégico en cuanto a sus actividades, debido principalmente a la multitud de problemas de tipo operativo que absorben mucho tiempo y desgastan fuertemente debido a su cotidianeidad envolvente.

Dado lo anterior, pueden distinguirse tres prototipos de dirigentes, en relación con cuestiones estratégicas: 1) los que no desarrollan actividades de índole estratégica; 2) los que la desarrollan de una manera no formalizada pero que se encuentra en el sustrato de su actividad (el intuitivo); 3) el prototipo del estratega preconcebido que desarrolla formalmente actividades de planeación de este tipo.

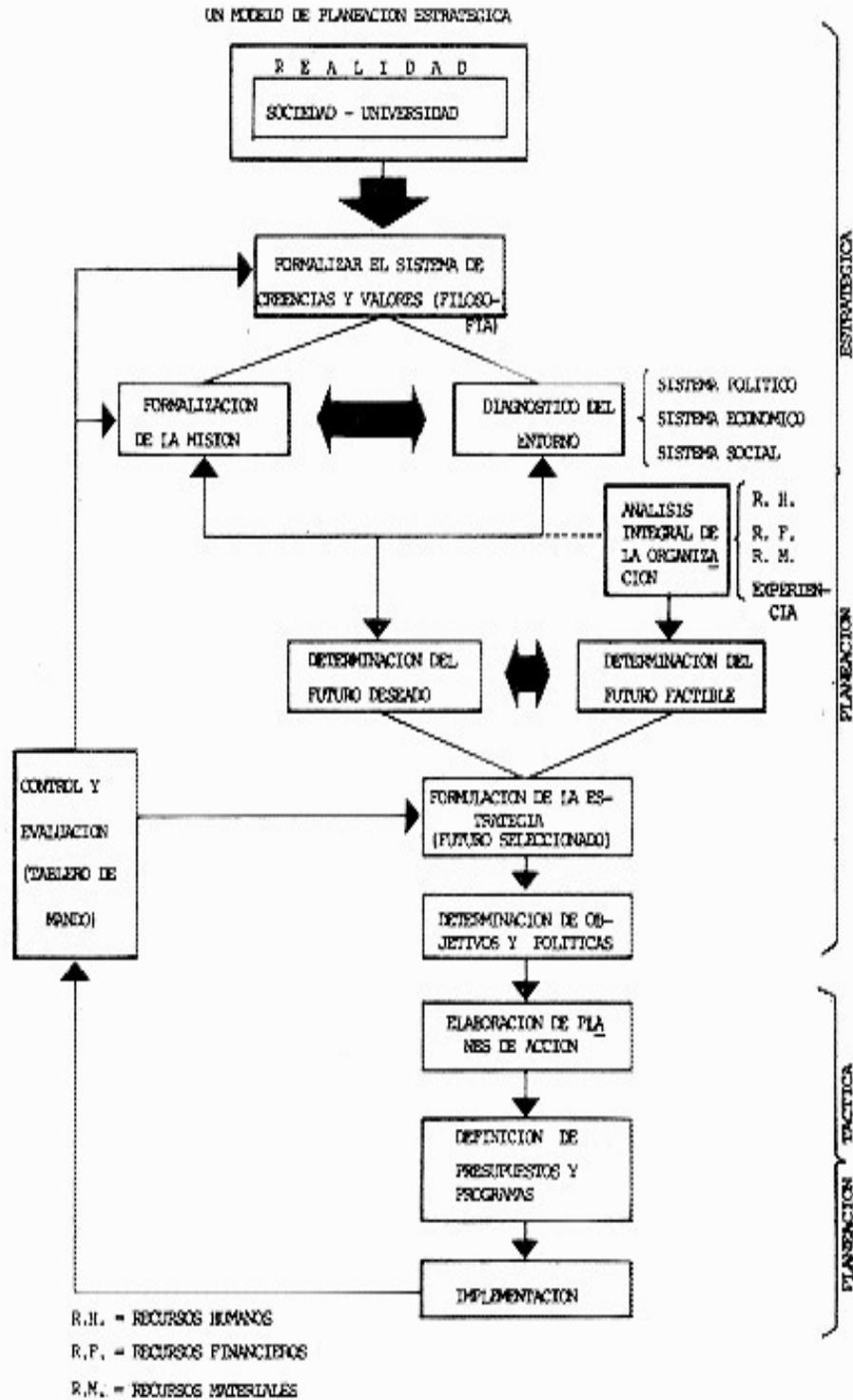
Una posible cuantificación de los tipos señalados permite afirmar que la mayoría de los dirigentes se ubican en el primer prototipo que, para efecto de este trabajo, es el que interesa debido a que los otros dos son excepcionales.

Al dirigente de instituciones de nivel superior se le impide ver, pensar y actuar en una perspectiva de largo plazo. Normalmente, y aún más en tiempos de crisis, la tendencia a evaluar las acciones institucionales se concreta en los resultados inmediatos. Si a esto se aúna la característica de que los efectos de acciones estratégicas no presentan resultados inmediatos, puede entenderse el peligro inminente de que esta situación se convierta en un círculo vicioso de características permanentes.

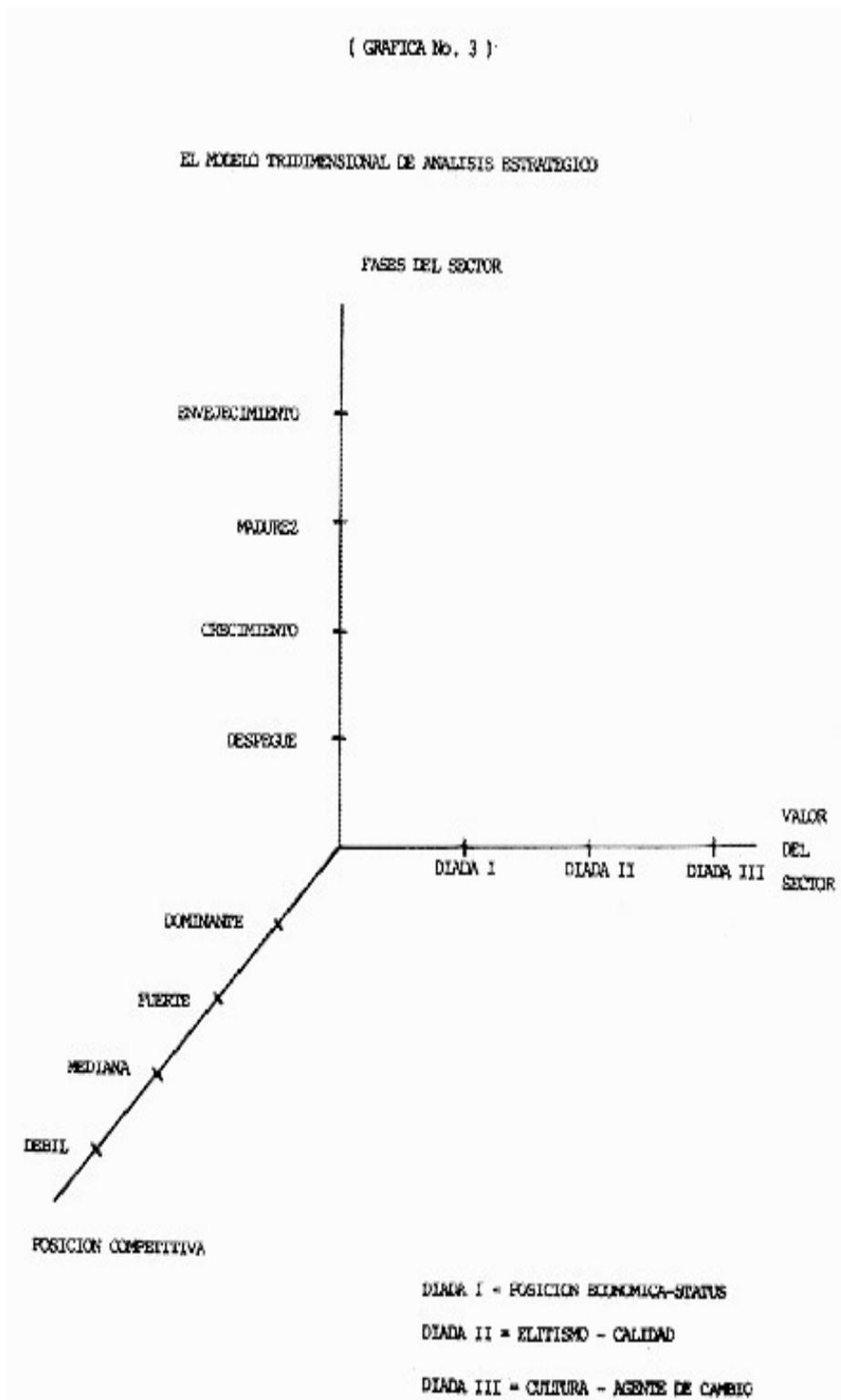
Con base en lo expuesto, se propone:

- 1) Un modelo de planeación que muestra los pasos requeridos por la acción estratégica en las instituciones educativas de nivel superior (Gráfica N° 2), en el cual se introduce la noción de un tablero de mando.

(GRAPICA No. 2)



2) Un modelo tridimensional de análisis estratégico para educación (Gráfica N° 3).



4.2. El modelo de planeación estratégica

El objetivo que persigue dicho modelo consiste en mostrar sistemáticamente los pasos que el dirigente de instituciones educativas de nivel superior debe seguir, con el fin de desarrollar acciones de planeación estratégica diferenciándola de la planeación de tipo táctico.

El modelo muestra que la acción se inicia en la interacción sociedad-institución imbricada en una realidad concreta.

Se entiende el término “sociedad” como el conjunto de organizaciones e individuos que se relacionan con la institución. Se podrían distinguir dos niveles los demandantes directos (usuarios del servicio que la institución proporciona), y los de mandantes indirectos (configurados por el conjunto de organismos que demandan el producto final profesionales egresados).

El término “realidad” es denotativo del medio ambiente general en el que se circunscribe la institución.

Esta interacción cataliza las necesidades que presenta la sociedad matizada por la acción del medio ambiente, donde la institución perfila líneas posibles de acción para la satisfacción de tales necesidades.

Un segundo momento del modelo consiste en la formalización de un sistema de creencias y valores (filosofía de la institución).

A pesar de que algunos autores eliminan este paso, se considera que representa una acción metodológica obligatoria debido a que constituye la explicitación de supuestos y axiologías que norman la acción de la institución como tal. Constituye una dinámica insoslayable de la que resultará la misión de la universidad y su formalización de compromiso.

Como tal, la formulación de la misión debe ser escrita y definida para propiciar la génesis de una imagen institucional entre los integrantes de la institución y en la sociedad misma, con el fin de que esta imagen forme parte auténtica y dinámica de la comunidad universitaria.

El proceso de formalización puede estar matizado de mucha subjetividad del grupo generador, por lo que debe contrastarse con el diagnóstico del entorno, entendiendo este último como aquella parte del medio ambiente directamente relacionada con la institución.

El diagnóstico permitirá conocer los riesgos y oportunidades cercanos a la institución para poder prever las grandes líneas de acción.

En términos de esta contrastación se determina el futuro deseado por la institución. Se podría decir que el producto aquí obtenido demarca la gestación real de la estrategia.

De manera simultánea se desarrolla un análisis integral de la organización. Mediante este análisis se pretende definir las fuerzas y debilidades de la institución para posibilitar la determinación, en términos de capacidad, del futuro factible de la institución.

Perfilado el futuro deseado y determinado el futuro factible, la institución puede elaborar formalmente la estrategia por seguir, lo que equivale a la determinación de un futuro seleccionado.

Una vez dado lo anterior, se procede a formular la estrategia en términos de objetivos y políticas bien definidas para la organización en su conjunto; este paso constituye el umbral del proceso de planeación táctica que se inicia con la elaboración de los planes de acción.

Posteriormente se procede a traducir los planes en programas concretos de acción que reúnan un conjunto de elementos requisitados en forma paralela a la estructura misma de la institución. De esta forma se dará cohesión y consistencia a la estrategia en sí.

Finalmente, dichos programas deben recibir una asignación presupuestal que les permita su ejecución.

4.3. El tablero de mando

Resulta obvio que todo el proceso de planeación debe ser controlado y evaluado en forma permanente. Para tal efecto se propone la introducción de un instrumento pocas veces utilizado en ámbitos educativos el tablero de mando.

“La característica esencial de este instrumento periódico de información es el de realizar un control por excepción a través de ciertas áreas clave seleccionadas cuidadosamente, las cuales por medio de señales rápidas de alerta permiten identificar las desviaciones con sus causas y responsables ligadas al nivel inmediato inferior de su propia función directiva.”(10)

Para tal fin, en este trabajo se ha procedido a determinar las áreas críticas más importantes en el ámbito educativo distinguiéndolas en los niveles interno y externo; seguidamente se ha enlistado una serie de variables de cada área crítica para identificar las desviaciones en los rubros más importantes de la educación (Cuadro N° 1).

Cuadro N° 1

TABLERO DE MANDO:

AREAS CRITICAS

INTERNO:

1. Productividad
2. Personal
3. Recursos financieros
4. Recursos materiales

EXTERNO:

1. Condicionantes ambientales
2. Relaciones de demanda directa e indirecta
3. Penetración e imagen
4. Prospectiva

VARIABLES

INTERNAS:

PRODUCTIVIDAD

- Rendimiento del personal
 - académico
 - no académico
- Asistencia de alumnos
- Aprobación y reprobación (por escuelas y por semestre)
- Deserción
- Evaluación de maestros
- Cumplimiento de programas

PERSONAL

- Rotación por áreas académicas y por escuelas
- Ausentismo
- Nivel de preparación académica
- Actualización y desarrollo
- Sueldos y prestaciones
- Incentivos

RECURSOS FINANCIEROS

- Aplicaciones presupuestales por escuelas
- Rentabilidad del servicio por escuelas
- Determinación de liquidez, solvencia y estabilidad
- Retorno de la inversión
- Amortización per capita
- Estructura y evaluación del crédito educativo
- Estímulos fiscales y económicos
- Financiamiento

RECURSOS MATERIALES

- Condiciones del mobiliario
- Condiciones del inmueble
- Mantenimiento general
- Inventarios
- Instalaciones y equipos

EXTERNAS:

CONDICIONANTES AMBIENTALES

- Costo de la vida
- Crecimiento demográfico:
 - Nacional
 - Regional
 - Por Zonas
- Composición y evaluación de los estratos socioeconómicos
- Situación económica general:
 - Nacional
 - Internacional
- Reglamentos y decretos
- Planes y programas

RELACIONES DE DEMANDA DIRECTA E INDIRECTA

- Mercado: potencial y actual
- Preferencias de los demandantes
- Localización geográfica de la demanda

- Comportamiento de los demandantes

PENETRACION E IMAGEN

- Posición de mercado
- Imagen institucional
- Distribución de egresados
- Eventos organizados
- Eventos participados

PROSPECTIVA

- Incremento potencial de la demanda
- Movimientos migratorios en el nivel local y sus tendencias
- Comportamiento esperado de la competencia
- Comportamiento esperado de las condicionantes ambientales

Es importante destacar el hecho de que el paso subsiguiente en la elaboración del tablero de mando lo constituye la definición de índices de cada variable. Como cada una de éstas puede medirse de distintas formas, se considera que cada institución debe definir sus propios índices de seguimiento.

A pesar de que el tablero de mando proporciona información sobre las desviaciones de corto plazo, su vinculación con la planeación estratégica está dada de dos formas:

- 1) La posibilidad de transformar el seguimiento diario en un seguimiento de tendencias a lo largo de la actividad, de tal forma que se pueda ajustar la estrategia misma de la institución (futuro seleccionado) en caso de ser necesario (Gráfica N° 2: La acción del tablero de mando).
- 2) La posibilidad de que ante situaciones drásticas (cambios de creencias y/o valores externos o internos), se alerten cambios sobre el sistema de creencias y valores de la institución misma. Este aspecto es confirmado por la acción más general del sistema de control y evaluación.

Es de esta manera como el modelo se retroalimenta y genera su acción iterativa capaz de propiciar desarrollo y/o crecimiento, o anquilosamiento en su defecto.

Finalmente, es importante destacar que, al utilizar un tablero de mando que evalúa áreas estratégicas en forma continua, se controla por excepción (lo que implica una descentralización de las funciones), se involucra a los directivos de la institución (directores de escuelas), y se establece un sistema de control que corresponde a un enfoque de control de gestión.

4.4. Modelo tridimensional de análisis estratégico

La pretensión fundamental de esta parte del trabajo radica en la idea inicial de definir la situación de las instituciones educativas ante tres factores fundamentales del proyecto estratégico, factores que normalmente se soslayan, a pesar de que constituyen, por una parte, el fundamento del verdadero análisis estratégico para definir claramente a la institución y, por otra, la posibilidad de elegir conforme a la posición definida. Estos factores son:

- 1) La posición competitiva
- 2) Las fases del sector
- 3) El valor del sector

4.4.1. La posición competitiva

Este concepto es denotativo de la situación en que se encuentra la institución en relación con otras instituciones con características semejantes. Se refiere a la situación que una institución genera en términos de satisfacción de demanda.

Desde el punto de vista de la demanda pueden distinguirse cuatro posiciones:

Dominante: Implica una situación monopolizadora sobre el conjunto de instituciones, ya sea por la cantidad de demandantes, ya sea por su extensión y no existe, por tanto, una competencia formal.

Fuerte: Caracteriza una situación en la que existen varias instituciones semejantes en cuanto a su cantidad de demandantes y/o extensión. En este nivel, la competencia es más abierta ante la igualdad de circunstancias.

Mediana: Esboza la posición de instituciones que captan una pequeña parte del mercado y su situación general es desventajosa en relación con el conjunto.

Débil: Tipifica aquella posición prácticamente desventajosa en la que la porción de mercado trabajado es insignificante en relación con el total.

4.4.2. Fases del sector

Estas fases son denotativas del grado de madurez de cada institución dentro del sector, y se basan en cuestiones tales como experiencia, imagen, tasa de crecimiento, etcétera.

Al igual que el modelo A.D.L.(11), se descompone el grado de madurez de un sector en las siguientes fases

- 1) Fase de despegue Entendida como aquel estado inicial del servicio que tiende a un rápido crecimiento.
- 2) Fase de crecimiento Caracterizada por una alta tendencia de crecimiento donde ya se vislumbran elementos de estabilidad en cuanto a la porción de mercado manejada.
- 3) Fase de madurez: Caracterizada por una tendencia de crecimiento baja, donde prácticamente hay estabilidad en la porción de mercado que maneja.
- 4) Fase de envejecimiento Que se caracteriza por un estancamiento o descenso de la demanda y por fenómenos de abandono de mercado por parte de algunos competidores.

4.4.3. Valor del sector

Se entiende como las cualidades intrínsecas que tiene el sector educación que en sí hacen que el servicio sea valioso.

Para efectos de educación se pueden tipificar tres diadas que constituyen los grandes bloques que le dan un sentido atractivo al servicio en términos de demandantes directos:

- 1) diada posición económica-estatus que se entiende como aquella posibilidad que la educación ofrece al demandante directo para incrementar su nivel de ingresos y en consecuencia su estatus.
- 2) diada elitismo -calidad, que se refiere a la situación de reservar la educación para un conjunto reducido de demandantes, con lo que resulta más factible ofrecer una preparación de mejor calidad.
- 3) diada cultura-agente de cambio, que denota la idea de que al contar con una mejor preparación y nivel cultural otorgado por la educación, el demandante puede constituirse en un agente capaz de cambio.

Es destacable el hecho de que según sea el tipo de educación que se considere (pública o privada), el orden de las diadas puede variar. Es decir, en términos estrictos, la educación pública no genera el valor predominante de la noción de “posición económica-estatus” como el de “cultura-agente de cambio”. Esta última situación no prevalece en la educación privada.

Los tres factores se relacionan en un diseño tridimensional como el que se muestra en la Gráfica N° 3. Esta graficación permite ubicar a la institución en cuanto a su situación actual y, también, ofrece la posibilidad de orientar las acciones estratégicas por seguir para el cumplimiento de un futuro seleccionado.

La lógica del modelo presupone un juego combinatorio de movimiento a lo largo de los ejes; así, una institución educativa de reciente creación que guarda una posición competitiva débil una fase de despegue y un manejo de valor de posición económica-estatus, tenderá a pasar a posiciones competitivas mejores (mediana, fuerte, etc.), fases de mayor madurez (crecimiento, madurez) y a valores adicionales (elitismo-calidad, cultura-agente de cambio) como forma de mejorar su estado de cosas.

De esta manera se puede observar el fin práctico del modelo ubicarse para abrir la posibilidad de elegir mediante ajustes en la estrategia.

El eje de posición competitiva presupone movimientos de izquierda a derecha; de posiciones débiles o dominantes.

El eje de fases del sector hace lo propio con movimientos de la fase de despegue hacia la de envejecimiento, es decir de abajo hacia arriba.

Finalmente, el eje de valor del sector conlleva un manejo acumulativo de las diadas debido a que:

- 1) La institución considera un valor (diada) en forma exclusiva. Por tanto, tenderá a acumular aquellos que habitualmente no maneja sin descartar el que ha considerado.
- 2) La institución considera los tres valores (diadas) estableciendo usos alternativos de éstos en términos del interés generalizado.
- 3) La institución considera los tres valores (diadas) asignando un orden jerárquico y pesos específicos a cada uno de ellos.

Con base en lo expuesto, resulta evidente que la posición estratégica de las instituciones educativas de carácter privado dependerá de cuán eficientemente puedan ubicarse para determinar la brecha entre lo deseado y lo factible.

5. Conclusiones

De todo lo anterior parece desprenderse una idea fundamental la planeación estratégica es un requisito insoslayable del directivo de instituciones educativas.

El medio ambiente en el cual se insertan dichas instituciones tiende a colapsarse con cambios violentos surgidos del fenómeno de crisis que vive el país. Esta situación genera una desconfianza en el sector privado respecto de la permanencia de características estables en el entorno, incrementando el estado de incertidumbre y conflicto.

Lo anterior evidencia la necesidad de planear, así como la necesidad de ampliar el horizonte de dicha planeación, para ir más allá del corto plazo y de esta manera encaminar a la institución hacia la consecución del futuro seleccionado.

Una situación destacable en sí misma, como característica que el medio ambiente posee a raíz del fenómeno de crisis, es el costo social que ésta genera, dando lugar a una revaloración de la educación pública.

Lo anterior evidencia que las instituciones privadas deben hoy como nunca generar una conciencia de su situación, como elemento prioritario para seleccionar una estrategia hacia mejores posiciones.

Finalmente, resulta claro que ante situaciones de cambio tan rápidas y tan agudas, el factor intuición y la improvisación han dejado de ser elementos confiables como lo fueron en cierta época; por ello, ceden su lugar al advenimiento de la planeación explícita armonizando una relación de orden entre la planeación de tipo táctico y la de tipo estratégico.

Referencias bibliográficas

1. Ackoff L., Russel, Un concepto de Planeación de Empresas, Limusa, 7a reimpresión, 1984, p. 13.
2. Ibídem, pág. 13.
3. Ibídem, pág. 13; cit. por Steiner A. George en su obra Planeación Estratégica, CECSA, 1ª ed., 1983, pág. 21.
4. Con base en unas “Notas sobre Planeación” de Rocío LLarena de Thierry, Dirección General de Planeación. Universidad Nacional Autónoma de México, mayo de 1980. Citada igualmente en la obra de Ackoff, ibídem, pág. 15.
5. Con base en la concepción de Ackoff, L., Russel, ibídem, página 14.
6. Ibídem, pág. 16.
7. Llarena de Thierry, Rocío, La Organización de la Planeación en Facultades y Escuelas de la UNAM, Dirección General de Planeación, UNAM, agosto de 1981.
8. Cfr. Castelán García, Beatriz, La Planeación Estratégica y el Control de Gestión, ECASA, 1982, pág. 1.
9. Ibídem., pág. 2.
10. Blanco Illescas, Francisco, El Control Integrado de Gestión, Limusa, 1980, pág. 93.
11. Castelán García, Beatriz, Ibídem., pág. 72.

Bibliografía

- Ackoff, L., Russel. Un Concepto de Planeación de Empresas. México, 1980, ed. Limusa.
- Acedo, V. Carlos. “Planeación a Largo Plazo.” Revista Istmo, México.
- ANUIES. Revista de la Educación Superior, “Planeación y Autonomía Universitaria” Oct./Dic. 1981 N° 40; “Planeamiento de la Educación Superior en México” Abr./Jun. 1982, N° 42.
- SEP-ANUIES. Plan Nacional de Educación Superior. Lineamientos Generales para 1981/1991: “La Planeación de la Educación Superior en México a partir de la Asamblea de la ANUIES, 1978.”
- Blanco Illescas, F. El Control Integrado de Gestión. México, 1980, Ed. Limusa.
- Castelán G., Beatriz. Planeación Estratégica y Control de Gestión. México, 1982, ed. ECASA.
- Ceballos K., Julieta. Algunas técnicas de planeación. Compilación. México, ene. 1980, Dirección General de Planeación de la UNAM.
- Gagne, Robert; Briggs, Leslie. La Planeación de la Enseñanza. Sus principios. México, 1980, Ed. Trillas.
- Gouveritch, Jean Paul. Desafío a la Educación. Madrid, 1978, Ed. Oriens.
- Llarena T. Rocío. Notas sobre Planeación. México, mayo 1980, Dirección General de Planeación de la UNAM.

Llarena T., R. y Fernández, A. Panorámica y perspectivas de la Planeación Educativa en México. México, ago. 1981, UNAM.

Kaufman, Roger. Planificación de Sistemas Educativos. Ideas Básicas Concretas. México, 1980, Ed. Trillas.

Taborga Torrico, H. "Etapas del Proceso de Planeación Prospectiva Universitaria." Cuadernos de Planeación Universitaria, Dirección General de Planeación. México, 1980, UNAM.

La Organización de la Planeación en Facultades y Escuelas de la UNAM. México, 1981, Dirección General de Planeación, UNAM.

Plan Nacional de Desarrollo, 1983-1988. México, mayo, 1983, Poder Ejecutivo Federal, Sría. de Programación y Presupuesto.

Plan Nacional de Educación Superior, 1979-1980. México, UNAM.

Planeación Universitaria Integral con un Enfoque Prospectivo en una Institución Privada: La Experiencia de la Universidad Iberoamericana. México, 1980, UIA.

Programa Nacional de Educación, Cultura, Recreación y Deporte, 1984-1988. México, Novedades, ago. 1984.