

Una aproximación de la planificación estratégica a la educación superior

René Calderón Jemio

*Planificar es decidirse por la racionalidad
y la y la intencionalidad, en contra de los
azares y las fatalidades.*

Pierre Massé

Consideraciones sobre la definición de la planificación

La planificación, en general, es un proceso que está cobrando cada vez mayor importancia en el desarrollo económico, en salud, a nivel de desarrollo urbano, y otros sectores que forman parte del avance global de un país. Asimismo, en el área de la educación, la planificación no está considerada solamente como un proceso sino como un conjunto de métodos sustentados en teorías del conocimiento y dirigidos a un objeto de transformación, por lo que en la actualidad existen opiniones bastante sólidas que definen a la planificación educativa como una ciencia integrada y de carácter multidisciplinario.

Asimismo, la planificación se ha convertido en un componente esencial no sólo en la vida de las organizaciones sino en la vida de los sistemas socioculturales, grupos sociales e inclusive personas; en otras palabras, persona, grupo social, sistema u organización que no desarrolla estrategias de planificación hacia metas u objetivos concretos tiende a entrar en un espacio de irracionalidad y desaprovechamiento de potenciales y recursos que, en su optimización, facilitan el avance, crecimiento y desarrollo tanto social, organizacional como personal. En suma, la planificación puede aplicarse a cualquier actividad a través de la cual un individuo, grupo social u organización quiere alcanzar determinadas metas a través de un conjunto de estrategias

de acción en diferentes etapas y niveles sobre las que hay que adoptar decisiones y fijar direccionamiento y sentido a través de una prospectiva, una visión o una misión como marco de referencia.

A pesar de que la connotación del término planificación podría entrar en una discusión de orden semántico, epistemológico o científico, consideramos necesario definir de inicio y de manera simple que la planificación está relacionada con una serie de propósitos configurados sobre la base de objetivos que tienen que ser alcanzados mediante un uso eficaz y eficiente de recursos y estrategias, en otras palabras, se trata de utilizar medios para hacer que ocurran cosas que de otra manera no habrían ocurrido, o visto de otra manera, también podría ser desarrollar alternativas en forma creativa en los espacios donde antes no se daba un curso de acción o prácticamente no había nada.

Acercándonos a la idea del quehacer en la planificación a través de la pregunta del ¿por qué planificar?, la respuesta es que todas las actividades humanas están relacionadas con recursos, con metas y objetivos que alcanzar a través de medios que tienen que ser los más óptimos posibles para inclusive acercarse mucho más a la realidad en la que se ha de actuar y donde se han de tomar decisiones para desarrollar los cursos de acción y, por consecuencia, obtener los resultados previstos o deseados.

Por lo expuesto hasta el momento, resulta claro que planificar es ante todo reflexionar y razonar no sólo en el cómo desarrollar estrategias de acción hacia objetivos determinados, sino, y sobre todo ante las puertas del nuevo milenio, que el planificar implica también el reflexionar y razonar sobre la forma de resolver problemas y organizar actividades y proyectos de la manera más racional posible. En este sentido, la planificación deberá ser una tarea previa a todo proceso de acción o toda actividad en la que se procure alcanzar metas o dar soluciones efectivas a problemas.

Si queremos ahondar en el concepto de planificación, dándole un rigor científico y metodológico al término, son tres los conceptos que deberían estar estrechamente ligados a la concepción y práctica de la planificación:

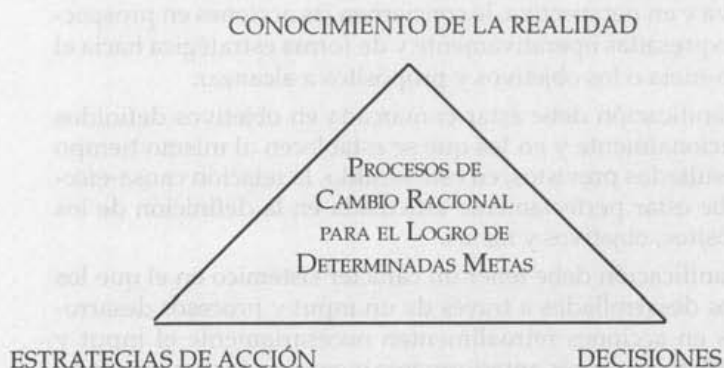
- Conocimiento objetivo de la realidad
- Racionalidad en la conformación de estrategias de acción
- Decisiones directamente relacionadas con las actividades y cursos de acción que forman parte del eje de cumplimiento de metas

Puesto de otra manera, se planifica porque hay que reducir áreas de incertidumbre sobre la base del conocimiento de la realidad prevista a través de una evaluación y diagnóstico situacional. Con esta información se establece de una manera más objetiva el qué se va a hacer, cómo cuándo, dónde, por qué y con qué. La utilización de métodos y procedimientos que permitan relacionar las categorías anteriores deben estar necesariamente inmersas en un marco de racionalidad en la acción. Esta racionalidad implica no solamente maximizar los recursos, sino que el conjunto de acciones garanticen el cumplimiento de lo propuesto o el logro de finalidades propuestas; en otras palabras, cuando decimos que introducimos en una institución o una organización la racionalidad a la acción estamos desarrollando una planificación.

Por lo tanto, la planificación permite establecer un marco de referencia direccional basado en conjunto de estrategias de acción y criterios que operacionalmente suponen lo siguiente:

- Información concreta sobre la realidad en la que se va a actuar como consecuencia de una evaluación situacional sobre la que se deben tomar los cursos y estrategias de acción.
- Las estrategias de acción deberán incidir sobre una situación inicial para transformarla en base a un objeto u objetivo-meta.
- Establecer criterios racionales en base a la información obtenida para desarrollar decisiones que permitan construir un futuro en el presente.

Profundizando mucho más en el sentido y alcance de lo desarrollado hasta el momento, el siguiente esquema nos permite entender la triada de lo que consideraríamos un sistema de planificación.



Después de todas las consideraciones expuestas y como una aproximación a la pregunta de ¿qué es planificar? Podríamos decir que planificar: *es un proceso consistente en utilizar un conjunto de estrategias de acción articuladas entre sí para asegurar el logro de una mayor racionalidad en el uso de medios y recursos con el propósito de alcanzar metas deseables.*

Características del proceso de planificación

- a) La planificación no solamente es un proceso basado en acciones sobre una determinada organización, sino que la planificación implica un constante reajuste y retroalimentación de actividades y estrategias que permitan una permanente y continua dinámica en el mantenimiento de factores, como ser calidad, participación y organización. Por lo tanto, el escenario donde se desarrollan las acciones de la planificación debe tomar en cuenta las variables interactivas que surgen de las constantes transformaciones y cambios situacionales.
- b) Para la planificación se requiere no solamente de conocimientos especializados por los responsables de elaborar y desarrollar una planificación, sino también de estrategias de decisión

para la buena ejecución de un plan, y estas decisiones deben ser producto de una interrelación entre consideraciones analíticas y conocimiento objetivo de una realidad.

- c) Por lo expuesto anteriormente, y en su carácter específico, el sustento de la planificación debe estar acorde con las decisiones sistemáticas del núcleo o matriz donde se definen las políticas y las metas
- d) Ya que la planificación no tiene el objetivo específico y central de desarrollar conocimientos, sino más bien tiene un sentido eminentemente práctico en relación a los proyectos y los procesos de cambio, la planificación debe estar enmarcada en decisiones firmes y permanentes, que sean producto de una consistencia y racionalidad de políticas, gobierno y dirección de una organización.
- e) A la planificación, aunque toma muchos elementos en retrospectiva y en perspectiva, le conciernen las acciones en prospectiva expresadas operativamente y de forma estratégica hacia el objeto-meta o los objetivos y propósitos a alcanzar.
- f) La planificación debe estar enmarcada en objetivos definidos operacionalmente y en los que se establecen al mismo tiempo los resultados previstos; en este sentido, la relación causa-efecto debe estar perfectamente articulada en la definición de los propósitos, objetivos y metas.
- g) La planificación debe tener un carácter sistémico en el que los efectos desarrollados a través de un input y procesos desarrollados en acciones retroalimenten necesariamente el input y mejoren los procesos anteriormente mencionados, permitiendo no solamente el alcance de metas sino una mayor consistencia en las decisiones hacia una coordinación de ejecuciones optimizando, por ejemplo, un desarrollo organizacional.
- h) La importancia de las decisiones sobre la planificación radica en que en muchos de los casos se convierte en un medio para lograr objetivos que necesariamente tienen que estar enmarcados en parámetros filosóficos, ideológicos, políticos y estratégicos, por ejemplo, definiendo a quienes debe beneficiar la planificación o para qué debe realizarse la misma.
- i) Aunque muchos autores opinan que la planificación no tiene un fin en sí misma, la aplicación de los criterios racionales y técnicos debe estar enmarcada en una ideología y/o en una reflexión sobre los logros, contingencias que se conseguirán.
- j) La planificación necesariamente debe traducir operativamente no sólo intenciones sino fundamentalmente proyectos estratégicos. En un proyecto estratégico deben desarrollarse de manera clara las posibilidades del cambio efectivo estratificado en tiempo y en espacio y a través de términos que definen ya sea filosóficamente o políticamente el sustento del objeto u objetivos-meta.

- k) La práctica de la planificación debe estar enmarcada en la ética y la idoneidad para transformar la realidad, especialmente cuando se trata de una planificación educativa, que no consiste en un simple ejercicio académico ni de formalismo burocrático, sino en un medio para mejorar las acciones sobre personas en procesos de formación y capacitación.
- l) En la planificación deben proponerse objetivos basados en un análisis de posibilidades y probabilidades en los que la evaluación de recursos y medios disponibles deben ser eje central sobre el escenario donde se va a ejecutar el plan.
- m) En la elección de los medios se debe asegurar el logro de los objetivos con la mayor eficacia y con la optimización de recursos reduciendo costos, por ejemplo financieros, humanos y sociales, siempre y cuando éstos en lo posible no provoquen un desmedro a la calidad del objeto de transformación.
- n) Los cursos de acción deben ser graduales, continuos y sistemáticos, definidos en etapas que sean sincrónicas al proceso de transformación o desarrollo de cursos de acción. Por ejemplo, en educación diríamos que los objetivos deberán ser alcanzados a través de estrategias pedagógicas racionales y sistemáticamente definidas de manera que éstas puedan asegurar el logro de objetivos del aprendizaje a través de la enseñanza.
- o) Las concepciones modernas de planificación están sustentadas en modelos integrales en los que se toma en cuenta no sólo los componentes cognitivos sino los comportamentales en un contexto sistémico relacional, donde el comportamiento retroalimenta el pensamiento y éste a su vez, mediante los esquemas de acción, retroalimenta las conductas específicas.

La Planificación Educativa

A partir del análisis de las argumentaciones anteriormente descritas nos resulta más consistente el situar la planificación educativa como un área de las actividades humanas donde se establecen criterios racionales en cuanto a la formación y capacitación de los recursos humanos.

En América Latina, la preocupación por planificar la educación surge al interior de la problemática de la educación, siendo considerada actualmente como uno de los medios más eficaces para el desarrollo social y cultural.

Han sido variadas las reuniones internacionales sobre planeamiento educativo, donde se han suscrito diferentes protocolos de intenciones no ejecutados hasta la fecha, manteniéndose los problemas en algunos países y, en algunos, casos con mucha mayor complejidad que hace diez años. Esta última argumentación creemos que fue una de las que reforzó la idea de formar y capacitar planificadores en educación en casi todos los países bajo el contexto del planeamiento de desarrollo integral tanto institucional como de proyectos educativos. Un ejemplo claro es que en nuestro país la repercusión de esta corriente provocó la creación de departamentos, secretarías y/o

direcciones de planificación en casi todas las universidades del sistema con el objetivo de crear un objeto-meta llamado plan de desarrollo integral universitario en el caso de la educación superior.

En la actualidad los sistemas de planificación educativa en Bolivia todavía confrontan los procesos de cambio administrativos que no han sido y no están siendo sincrónicos con el desarrollo de la planificación. Un ejemplo claro de esta situación es la propia Reforma Educativa en nuestro país, cuya ley tropieza con serios problemas de implementación y operativización no sólo por la ausencia de reglamentación, sino porque de manera clara se observa una ausencia de estrategias de acción entre los propósitos inherentes a la Reforma Educativa y los cursos de acción para el cumplimiento de dichos propósitos. En la educación superior las transformaciones de la administración universitaria no van parejas con los sistemas de planificación académica ya que en la mayor parte de los casos son asincrónicos y en confrontación de criterios.

La preocupación central de la administración universitaria y la planificación educativa en el caso de la educación superior es la de mejorar el funcionamiento de los sistemas académicos y la eficiencia administrativa, para esto la planificación y la administración en educación deben estar relacionadas a través de una racionalidad, coordinación y continuidad integrando recursos para un mejor rendimiento de los esfuerzos en la consecución de logros y propósitos educativos.

Actualmente, los enfoques tradicionales de la planificación con acento en lo administrativo, en lo económico, en los niveles de rendimiento, en evaluación de recursos humanos o en lo estrictamente pedagógico han sido superados ya que de manera moderna los enfoques son integrales y de carácter multidimensional e interdisciplinario, es por esto que se habla de una perspectiva del planeamiento global en educación. En esta última dimensión la planificación educativa debe estar acorde con la naturaleza de las instituciones de educación superior en una perspectiva social, sin que esto implique un desmedro en la optimización de los recursos, racionalidad de los mismos y calidad en la transformación de la realidad.

Las instituciones de educación superior, conformadas por una comunidad, dependen de un sistema de decisiones y de ejecuciones específicas determinando los diferentes niveles de acción en el marco de una política institucional.

- En la actualidad la construcción de un proyecto educativo especialmente de transformación debe desarrollarse a través de una planificación participativa. Nos permitimos sintetizar de manera descriptiva los siguientes puntos que resumen esta última propuesta:
- Misión institucional y educativa claramente formulada reflejando el marco ideológico, propósitos y naturaleza de la institución.
- Los fines y objetivos educativos deben reflejar claramente la misión y naturaleza institucional.

- Los propósitos y principios educativos deben establecer claramente la identidad institucional, objetivos y estructura organizativa.
- La elaboración de objetivos y estrategias de acción deben desarrollarse de manera participativa mediante consenso y confluencia de intereses diversos de carácter educativo.
- Las estrategias de acción deberán establecerse en un marco de racionalidad debidamente fundamentada.
- Las metas educativas deben tener una perspectiva realista en el marco de referencia de una visión de prospectiva.
- Los objetivos de cambio educativo deben reflejar la coherencia institucional y la capacidad de cambio de la misma.
- El plan de desarrollo integral de educación superior debe ser marco de referencia no sólo del curso de las acciones, sino como un sistema de evaluación y autoevaluación de la institución.
- Los marcos de referencia para la definición del curriculum y los planes académicos deben ser producto de cuatro vertientes: diagnóstico de la práctica profesional, autoevaluación, evaluación operativa y una visión de transformación clara y objetiva.
- El desarrollo curricular, eje central de la actividad universitaria deberá estar configurado en base a perfiles profesionales que lejos de ser idealistas deben ser estratégicos para la capacitación de futuros egresados que deberán confrontar los cambios y la dinámica de transformación social en un contexto de la globalización de la información en las puertas de un nuevo milenio.

Las grandes transformaciones en los sistemas educativos son inevitables y tenemos el desafío de hacerlo mejor y tenemos que asumir ese desafío aún en la incertidumbre de lo que nos espera, por ello el problema del futuro no es ajeno a la educación superior sino que hace esencia en la misma. El conjunto de respuestas a las argumentaciones expuestas presuponen una visión clara de futuro que a la vez sea deseable y viable, partiendo de necesidades inmediatas, concibiendo siempre una construcción del futuro en el presente, y en este intento de inventar un futuro en el marco de valores sólidamente cimentados la tendencia es elegir un futuro de características mucho más humanizantes y de servicio a la sociedad.

Las diferentes propuestas en perspectiva y prospectiva necesitan de respuestas creativas, especialmente en el campo de la educación, lo que implica un salto cualitativo tomando en cuenta la experiencia institucional desarrollada, aprendiendo a confrontar una nueva era en la que la educación tenga el sentido de comprensión y respeto a la dignidad, la pluralidad y libertad del ser humano.