



## REFLEXIONES SOBRE PLANEACIÓN UNIVERSITARIA INSTITUCIONAL

Jorge Muñoz Batista  
Profesor Emérito, Universidad La Salle

### RESUMEN

El presente trabajo es un ensayo preparado como instrumento para evaluar la actividad de Planeación en nuestra institución. Se impuso establecer algunos lineamientos básicos como puntos de referencia o parámetros, para llevar a cabo dicha evaluación.

No se trata de ningún modelo de planeación universitaria. Incluye determinados elementos que conviene considerar en los trabajos de planeación, sugiriendo a quienes realizan esta actividad o la evalúan, algunos aspectos, criterios e instrumentos para lograrlo.

El trabajo se realizó teniendo a la vista la situación de nuestra universidad en materia de planeación, y en el supuesto de que, en esta materia, no hay recetas. Cada institución a partir de su realidad y de su capacidad para conocerla; de sus recursos, posibilidades e información, emprende con mayor o menor éxito esta importante tarea. De allí también la necesidad de advertir al lector, que sea muy prudente en las expectativas a que pueda aspirar con la lectura de estas páginas.

### ABSTRACT

The current work is an essay prepared as an instrument to evaluate the planning process of our institution. It promotes the establishment of some basic guidelines as reference points or parameters in order to realize such an evaluation.

This does not deal with any model of university planning. It does include certain elements which should be considered in the tasks of planning, suggesting to those who are involved in this activity or who evaluate it, some aspects, criteria and instruments to achieve it.

The studies were done from the perspective of our university's situation in the area of planning, and, under the supposition that in this area, there are no formulas. Each institution, parting from its reality and its capacity to know itself, its resources, possibilities and information, undertakes with more or less success this important task. From this point also, comes the need to caution the reader to be very prudent with expectation which could aspire from the reading of these pages.

### INTRODUCCIÓN

Una revisión de la bibliografía existente en materia de Planeación Universitaria, nos ha impulsado a publicar estas reflexiones sobre un tema de tanta actualidad e interés para las instituciones universitarias. Una de las ideas reiteradamente expresadas por muchos de los que han escrito sobre el tema, concierne a las numerosas y complejas dificultades con las que tropiezan los proyectos concretos de planeación.

Quienes en las universidades se lanzan a diseñar y realizar proyectos de planeación "institucional" tropiezan con esta dificultad inicial: no hay recetas. No se encuentran metodologías aplicables con relativa facilidad a todos los casos.

Hay, sin duda, ciertos principios generales que deben de tenerse presentes, pero desde el arranque, de un proyecto de planeación institucional se tropieza con dificultades cuya solución tiene, por necesidad, que ser también institucional. Con esto queremos decir, que siendo peculiar y única la realidad de cada institución, y debiendo partir de esa realidad actual todo proyecto de planeación, este punto y momento de arranque y el camino o metodología a seguir, tienen por necesidad que ser originales, en el sentido de ceñirse rigurosamente a las condiciones y características de la institución en cuestión.

Por eso, la intención y el sentido de las siguientes reflexiones cobran un carácter 'institucional'. Su origen fue coyuntural: la



Universidad La Salle, como todas las instituciones universitarias particulares que son miembros de la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES), suscribió el compromiso de emprender un proceso de autoevaluación permanente, que se inicia con la realización de un Autoestudio que deberá efectuarse en el período 1994-1996.

Este Autoestudio comprende el análisis de todas y cada una de las actividades de la institución, y por consiguiente de las dependencias que tienen a su cargo dichas actividades o funciones. El objetivo general del mismo es establecer un diagnóstico general de la situación real de la institución, que permitirá, después organizar racionalmente el esfuerzo para corregir deficiencias, atender carencias, reforzar los aspectos positivos. Todo lo cual equivale a la elaboración de un Plan de Desarrollo Institucional (PDI) en el que se definen las estrategias, políticas y decisiones a corto, mediano y largo plazo.

Ahora bien, dentro del Autoestudio, todo lo anterior equivale a analizar lo mejor posible y como todos los demás aspectos, el proceso mismo de planeación de la institución, y la forma como lo desarrolla la dependencia encargada de tan importante tarea, para ello, es necesario contar con un conocimiento previo sobre la naturaleza, organización y metodología de la planeación universitaria; conocimiento que se utilizará como instrumento indispensable para analizar con eficacia dicho proceso y emitir un diagnóstico objetivo sobre el mismo.

Con el propósito de asesorar al Comité encargado dentro del Autoestudio, del análisis de tan importante aspecto, nos decidimos a publicar estas reflexiones, que si bien, destinadas al servicio de nuestra institución, podrían quizá interesar también a otras instituciones similares a la nuestra dentro y fuera de la Federación.

Dos autores fundamentalmente provocaron nuestro interés por ofrecer algunos lineamientos generales de la planeación institucional. El primero es el Mtro. Felipe Martínez Rizo, de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, reconocida autoridad en la materia, y de quien la UNAM ha publicado diversos materiales en sus *Cuadernos de planeación universitaria*, desde 1979. Mi segunda fuente de inspiración fue un artículo escrito por los señores Marco Aurelio Navarro Leal, Secretario Académico de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Autónoma de

Tamaulipas; y Javier Mendoza Rojas, Investigador del Centro de Estudios sobre la Universidad (1).

De este último artículo, lo que me suscitó numerosas reflexiones fue la enumeración que los autores hacen en el párrafo 4.2 del mismo, sobre los "problemas de la planeación de las instituciones de educación superior" (2).

Pues bien, una vez descritos los orígenes y las fuentes de inspiración de estas reflexiones, hélas aquí expresadas con la modesta pretensión de que puedan ser de utilidad a mi Casa de Estudios y a otras instituciones de similar inspiración y características. Agradezco a **Línea universitaria** proporcionarme el espacio para expresarlas; desde luego que, consciente de las limitaciones del mismo, plantearé en forma por demás sintética algunos lineamientos generales, las condiciones y los pasos indispensables para un proceso de planeación institucional, con la aclaración de que este primer texto, no agotará el tema, y de que espero poder abundar sobre el mismo en futuras colaboraciones.

## NATURALEZA DE LA PLANEACIÓN UNIVERSITARIA

Es indispensable convencerse de que la planeación universitaria es un proceso racional que echa mano en consecuencia, de todos los recursos de la inteligencia. Sería de lamentar que en la Universidad, también denominada Sede de la Inteligencia, no se utilizaran y de la mejor forma posible, los recursos que siempre han sido de ella.

Pero éste que suele considerarse un principio y valor entendido, en la práctica los propios universitarios lo olvidan con frecuencia. Sin acudir a disertaciones teóricas sobre el tema nos limitaremos a algunas sugerencias prácticas, que deberán convertirse en otros tantos hábitos de racionalidad en todas las tareas de planeación.

Con base en el convencimiento de que la planeación es la elección del destino o futuro de la institución, y a la vez, el trazado del camino para conducirla hacia él, las personas responsables de ella, deben exigirse toda seriedad y la máxima preparación posible para realizar sus tareas. Todo lo cual exige orden, lógica, información oportuna y consistente, y desde luego dedicación y trabajo serio. Se requiere de un verdadero equipo de trabajo. La planeación, si ha de reconocerse su importancia para la institución, amerita organizarse



y consolidarse mediante la inversión en los recursos humanos necesarios, y en su preparación. Los responsables de las instituciones deben salvar este obstáculo que frecuentemente se origina en un cierto escepticismo sobre la necesidad y los resultados que se puedan lograr a través de este proceso de planeación. Deben de comprender que el desarrollo y mejoramiento de sus instituciones menos se puede lograr fincado en sus personales intuiciones y en respuestas improvisadas a las circunstancias del momento. Las nuevas realidades a las que nos enfrentamos en todos los órdenes, y los nuevos contextos nacionales e internacionales exigen cambios de mentalidad profundos, y reclaman muy especialmente de nuestras instituciones universitarias, esfuerzos de organización científicos, y por lo mismo, sistemáticos, metódicos y permanentes, como sugiere FIMPES.

En la práctica: un programa de trabajo, que comprenda sesiones y talleres de información, de estudio, de análisis, de elaboración y/o revisión de planes y programas (no desde luego en sus aspectos académicos, puesto que esto corresponde a otras instancias). Revisión también de la organización y normatividad de la institución, de sus manuales de procedimiento y perfiles de puestos, asignación de funciones a las dependencias, así como a las personas que trabajan en ellas, etc. Todo lo que contribuya al conocimiento más completo sobre la institución y su funcionamiento.

Debe combatirse la improvisación, las reuniones sin objetivos y agendas bien definidas o con base en una información deficiente que impedirá desarrollarlas con posibilidad de resultados positivos.

Debe integrarse la Oficina de Planeación con personas que posean ya algún conocimiento sobre la actividad que habrán de desarrollar, o al menos gran interés por adquirirlo y resueltas a capacitarse en ella.

En la medida de lo posible la Oficina de Planeación debe contar con la infraestructura necesaria para poder realizar sus trabajos: espacio y mobiliario adecuados, una biblioteca básica sobre Planeación y Administración de universidades, un banco de datos estadísticos de la institución permanentemente enriquecido, un equipo de cómputo y personal con conocimientos

sobre metodología y utilización de la información estadística.

La planeación apunta en su objetivo general a la preparación de Planes de Desarrollo Institucional (PDI), que por lo menos se proyecten al mediano plazo, incluyendo lógicamente el corto plazo. Es también labor de un departamento o coordinación de planeación, la preparación de planes y programas concretos, que podrían parecer aislados, pero que, lógicamente, encajan dentro de los planes mayores de desarrollo, y en un momento dado, se muestran urgentes.

Prescindimos aquí de lo que sería recomendable para una institución que nace, que carece de toda experiencia y que, en consecuencia, debe principiar por construir lo que será su trampolín de lanzamiento o, si se prefiere, los cimientos sobre los que tiene necesariamente que estructurarse. Aún cuando parezca un contrasentido, las instituciones educativas suelen surgir de coyunturas muy particulares, en las que muchas veces se olvidan aspectos tan importantes como una clara definición de la filosofía que las inspira y de la misión que se comprometen a realizar en beneficio de la sociedad y del país.

#### FINALIDAD GENERAL DE TODA PLANEACIÓN INSTITUCIONAL

Quedó ya expresado que la finalidad general de toda planeación universitaria institucional se traduce en un proyecto permanente de desarrollo de la institución, a partir de un determinado momento y de una precisa realidad en la que la institución se encuentra. Lo cual hace suponer, lo anticipamos, que sin el correspondiente diagnóstico sobre la tal situación sería difícil elaborar dicho proyecto. Este último apunta por necesidad al mejoramiento cualitativo de la institución, aún cuando se puedan también introducir medidas de naturaleza cuantitativa.

En términos generales y debido a las circunstancias de las que se ha hecho mención, las instituciones universitarias se ven compelidas a mejorar sus niveles académicos, así como la eficiencia en todos sus programas y actividades. Este mejoramiento general y constante debe ser un objetivo permanente fincado en razones y valores más profundos y convincentes que la razón hoy tan exageradamente reiterada, de lograrse una mayor "competitividad". Ésta resulta un tanto sospechosa, por su manifiesto carácter



mercadotécnico, liberaloide y consumista. Se pretende con el mismo tasar a las universidades, como si se tratara de factorías o empresas exclusivamente destinadas a generar ganancias contantes y sonantes.

Hace tiempo que la "competencia" y la "competitividad" fueron desterradas del lenguaje y de la práctica educativa, por tratarse en el fondo de un antivale, que si en el ámbito individual se opone a la difusión y crecimiento de los valores de solidaridad, colaboración y servicio, con más razón lo hace al nivel de instituciones que, de suyo debieran colaborar, cooperar entre sí y solidarizarse, antes que competir. Esto lo deberíamos hacer entender o exigir que lo entendiesen nuestros socios del Norte.

Es interesante al respecto mencionar la opinión del creador de la Teoría de la Calidad Total, W.E. Deming (3,4). Este autor que sólo propone su teoría al mundo empresarial y sólo hace aisladas aplicaciones de ésta al campo de la educación afirma: " Debemos echar por la borda la idea de que la competencia es una forma necesaria de vida. En lugar de la competencia necesitamos la cooperación" (5). Los investigadores Fenwick W. English, de la Universidad de Kentucky John C. Hill de la Universidad de Cincinnati, autores de la obra intitulada *Calidad total en la Educación. Revolucionemos la enseñanza con las ideas de Deming*, glosan de la siguiente manera, el principio de Deming arriba expresado: "La competencia es un mal en las organizaciones porque crea ganadores y perdedores, y nadie quiere perdedores en su organización... La competencia es mala porque condiciona al ser humano a fracasar, mientras que Deming visualiza una actitud de 'ganador'... Deming ve en las escuelas como creadoras de formas de competencia en el desarrollo humano que más tarde contribuyen a la aceptación de prácticas destructivas para el ser humano y las organizaciones en las que trabaja..."

En relación con los sistemas de remuneración de los maestros, Deming muestra su antagonismo hacia los planes de compensación económica manipuladores (3). Si bien no se opone al pago diferencial, se opone a toda forma de pago al mérito, la administración por objetivos, el pago por rendimiento, la administración por resultados y el pago de incentivos (6)... Esos planes de pago se alejan de la cooperación y la comunidad.

## DESGLOSE DEL OBJETIVO GENERAL

El Plan de Desarrollo Institucional a cuyo objetivo general nos hemos referido en el párrafo anterior se desglosa en una serie de objetivos específicos que derivan de las funciones básicas de la institución y de los objetivos propios o misión reconocida por la misma, y expresada en su filosofía institucional. Este desglose es absolutamente necesario, para establecer con claridad y precisión dichos objetivos específicos.

Nos ha llamado la atención la frecuencia con que los autores se refieren a las dificultades que provoca esta noción de la filosofía institucional. Muchos de ellos insinúan que dicha Filosofía Institucional, aún cuando expresada, no suele suscitar compromisos, y no suele considerarse con la importancia que realmente tiene. Y esto es grave, porque genera incongruencias que después afectan seriamente a los proyectos de desarrollo institucional. La filosofía institucional no es sólo una fundamentación 'teórica' de un proyecto educativo; debe serlo en la praxis y, por lo mismo, vital, definitiva, compromiso general e ineludible. De lo contrario no podrán generarse sino contradicciones y tensiones constantes. Sin embargo, y muy a pesar de esto, son pocas las instituciones que toman con convencimiento y como punto de partida su Filosofía Institucional, cuando la tienen.

Creemos que FIMPES ha prestado un buen servicio al expresar con claridad lo que constituye esa Filosofía Institucional que es cimiento y condición de todo Plan de Desarrollo Institucional. Lo ha expresado en el documento que difundió entre las instituciones -miembros de la Federación. Para FIMPES la Filosofía Institucional se integra con los **principios, valores y propósitos** que la institución debe proclamar, publicar y hacer del conocimiento de los integrantes de su comunidad y de los beneficiarios de sus servicios. Y esta Filosofía Institucional, debe considerarse como el parámetro indispensable para elaborar, y cuando sea necesario revisar los planes y programas todos, de cada Institución.

Lo que nosotros proponemos añadir para ir todavía más al fondo en esta cuestión de la filosofía institucional es reconocer que ésta debe tener, a su vez, su fundamentación en la **identidad** de la institución. Los principios, valores y misión de una institución carecen de toda consistencia si no se apoyan rigurosamente en los rasgos de identidad de la misma. La identidad de las instituciones universitarias en nuestro medio



presenta variantes significativas. No son lo mismo las universidades públicas que las privadas. Entre éstas tampoco lo son las que son producto de una determinada inspiración religiosa: cristiana, protestante, judía u otra, frente a las que no la tienen propiamente y que deben su origen a iniciativas de índole diversa de grupos o colonias de inmigrantes de variadas nacionalidades. Podrían también distinguirse las inspiradas en una expresa voluntad de servicio, y las francamente concebidas al estilo y con la finalidad de empresas comerciales, etc. Lo importante es comprender la innegable derivación y el papel y significado de la Filosofía Institucional, respecto de los rasgos de identidad de cada institución, y las incongruencias que se darían en el caso de pretender para la institución una filosofía institucional, en contradicción con los rasgos de su identidad.

Los objetivos específicos que son desglose del objetivo general, conciernen en primer lugar a los grandes compromisos derivados del carácter de universidad, si es que como tal se considera la institución. En primer término el compromiso de contribuir al descubrimiento de la verdad, por medio de la **investigación**; en segundo lugar, el compromiso de enseñar o transmitir esa verdad, a través de la **docencia**; y finalmente, el compromiso de beneficiar a la sociedad a través de las actividades de **extensión** y difusión de la cultura.

En todo proyecto de desarrollo institucional, la universidad tendrá que definir sus objetivos en estas cuestiones, precisando las acciones que desarrollará, los métodos que utilizará, los recursos que destinará, así como los objetivos a corto y mediano plazo que pretende lograr. Y corresponde a la Coordinación u Oficina de Planeación tener siempre presente la congruencia de estos objetivos con la filosofía institucional.

En una segunda parte, y con base en la misión y objetivos determinados en su Filosofía Institucional, se elaborará el Plan de Desarrollo Institucional, correspondiente al período contemplado, a partir de un cuidadoso diagnóstico del presente.

Se debe ser realista y práctico. Es preferible preparar bien unos cuantos planes o programas, precisando con claridad y realismo todos y cada uno de sus elementos, y previendo cuanto es necesario para llevarlos a buen término, que tan sólo enumerar proyectos y más proyectos, en forma indiscriminada, y de los que lo más probable

es que no se realizarán. En esto de la planeación conviene tomar los medios para no fracasar, porque el escepticismo cundirá, y la institución se vacunará contra ella, no obstante ser el más eficaz remedio de todos sus males.

Hay cuestiones sobre las que permanentemente deben hacerse seguimientos, analizarse periódicamente los problemas, decidir acciones y correctivos, y evaluar los resultados de todas estas medidas. En los renglones de Personal Académico y Estudiantes, la institución debe permanecer atenta al mejoramiento de cuanto concierne a ellos. Sistemas de selección y contratación, de docentes; programas de capacitación y de evaluación de maestros; atención al mejoramiento de métodos y técnicas de enseñanza y de aprendizaje; incremento del número de maestros de carrera: de medio tiempo y de tiempo completo; actualización y enriquecimiento del Centro de Multimedia y demás apoyos académicos, etc.

La institución pasará en revista todos y cada uno de los objetivos que ella, como tal, se ha fijado y que integran la misión que se ha comprometido a realizar en servicio de la sociedad y que derivan de su peculiar inspiración. Seleccionará en cada Plan de Desarrollo Institucional, aquellos objetivos o propósitos que ameriten una atención especial. Establecerá en ellos metas precisas a alcanzar, determinará medios y recursos para lograrlo, y predeterminará los correspondientes programas de evaluación.

Suele decirse que la planeación debe de ser un proceso comunitario, pero es preciso esclarecer en qué sentido. Una oficina o coordinación de planeación es la directamente responsable de elaborar los planes de desarrollo institucional (PDI), pero en su preparación será necesario establecer contacto con diversas dependencias, que la podrán ayudar en múltiples formas.

En cada área específica, como lo es p.e. la **investigación**, será la dependencia responsable de la misma la que proponga los planes y programas para un determinado período, mismos que se incorporarán al PDI, en la forma y bajo los criterios generales establecidos por la coordinación de planeación.

En la misma forma esta coordinación apelará a otras instancias, para recoger opiniones y criterios diversos y solicitar incluso proyectos que formarán parte del PDI. Su papel es **coordinar** el trabajo de



planeación, recogiendo e integrando los diversos elementos, y aportando en aquellos renglones para los que no existe una dependencia responsable.

El Plan de Desarrollo Institucional no es necesariamente exhaustivo, en el sentido de que todas las actividades deban de ser atendidas. Lo deben ser las que lo requieran, en el grado en que se necesite y lo permitan, además, los recursos existentes. La Coordinación de Planeación, es su papel, debe ponderar debidamente la situación en las diversas dependencias, y las posibilidades de la institución para corregirlas. Para esto realizará evaluaciones frecuentes que proporcionen información válida. Acudirá en ocasiones a otras instancias, para lograr conocimientos objetivos sobre la situación real de X o Z dependencias o actividades.

Con el propósito de precisar de la mejor forma posible el papel o tarea de la Coordinación u Oficina de Planeación se enumeran las siguientes funciones: recolección y procesamiento de información estadística básica; elaboración de diagnósticos sobre aspectos o actividades sobre las que se requieran acciones inmediatas; determinación, en función de dichos diagnósticos de los objetivos de esas acciones a programar; estructuración de proyectos y programas; previsión, gestión y asignación de recursos; seguimiento de los proyectos y programas aprobados, utilizando diversas técnicas: como proyección de tendencias y pronósticos; programas operativos anuales; técnicas participativas; microplaneación; organización de unidades responsables de los programas y proyectos aprobados, etc.

#### **BASE INDISPENSABLE PARA LA ELABORACIÓN DE UN PDI**

La naturaleza racional de todo proceso de planeación, impone como insoslayable punto de partida el **diagnóstico** previo sobre la situación real de la institución. Un diagnóstico, que dé cuenta tanto de las necesidades de la institución, como de los recursos con los que cuenta para atenderlas.

Lo anterior es fundamental y lógico; sin ello sólo se tejerá en el vacío y con muy pocas posibilidades de efectividad. Se debe tener claro y completo conocimiento de las necesidades, así como de los recursos. Las primeras, por regla

general, superan a los segundos, y de ahí la necesidad de jerarquizarlas y de precisar cuáles de ellas se atenderán. Esta es la base realista para asegurar la eficacia de todo programa.

Ahora bien, es importante saber que los recursos no son exclusivamente de índole financiera. Las universidades cuentan con recursos humanos en extremo valiosos, que es preciso tener en cuenta muy especialmente en sus proyectos de crecimiento y mejoramiento cualitativo. Es el caso de repetir aquéllo de que lo más valioso de nuestras instituciones no son ni sus instalaciones ni sus recursos financieros, sino sus imponderables recursos humanos. De todas formas es obligado tener presente que los PDI no podrán atender todas las necesidades, carencias y problemas de las instituciones, aún cuando convenga tenerlas presentes en su mayoría para jerarquizarlas debidamente.

Un autoestudio persigue sin duda ese diagnóstico, dado que su objetivo es averiguar el estado en que se encuentra la institución en sus aspectos más importantes. Para lograrlo precisa echar mano de todos aquellos elementos que garanticen un seguimiento verdaderamente científico. Se trata, como en toda investigación, de conocer en la forma más exhaustiva y objetiva posible, una determinada realidad; en este caso, la de una institución universitaria.

El diagnóstico, repetimos, apunta fundamentalmente a conocer las necesidades y, a la vez, los recursos con los que la institución cuenta para satisfacerlas. Esto es fundamental y la base imprescindible de todo PDI. Sin este conocimiento claro y preciso sobre la realidad de una institución no se podrán tomar las medidas conducentes a su crecimiento y mejoramiento sustantivo. No habrá base para determinar las estrategias y las decisiones que la introduzcan por el camino correcto; éste no puede ser elegido con base en intuiciones de ningún género ni en tipo alguno de improvisación. El diagnóstico se elabora con base en autoestudios que las instituciones emprenden con métodos e instrumentos adecuados.

Los diagnósticos se diferencian sólo si son iniciales o si ya se encuentran convertidos en elementos de un proceso permanente de evaluación, que es a lo que deben aspirar las instituciones. El primero de los diagnósticos tendría que aspirar a ser general y hasta donde se pueda exhaustivo. Pero cuando la evaluación se convierte



en un proceso permanente, es manifiesto que puede manejarse parcial y selectivamente, de acuerdo a la importancia de los problemas o necesidades de la institución.

El diagnóstico es punto de partida de todo PDI y, por lo mismo corresponde su organización y desarrollo a la Coordinación u Oficina de Planeación. Las universidades cuentan por lo general con elementos capaces de realizar estos estudios de carácter evaluativo, y que por lo mismo se denominan 'autoestudios' o 'autoevaluaciones'. En casos excepcionales podrá acudir a 'expertos' ajenos a la institución, pero deberán serlo precisamente en esta clase de estudios sobre instituciones universitarias. Otro tipo de 'expertos', aún cuando lo sean de empresas, no llevarán a buen término estos trabajos, que exigen ante todo un conocimiento profundo sobre la naturaleza y las actividades de la institución universitaria. Por eso es preferible el autoestudio, porque lo hacen personas que conocen y estiman a su institución; porque conocen a fondo las tareas universitarias, lo que con ellas se persigue, las limitaciones de sus recursos y las formas como pueden suplirse éstos en casos concretos.

La importancia del **banco de datos estadísticos** es fundamental. Con el mismo podrán alimentarse muchos proyectos de investigación institucional, con los que podrán averiguarse las causas reales de problemas internos, las medidas que mejor conduzcan a su solución. Podrán, además, realizarse análisis de tendencias que permitirán identificar con mayor probabilidad de éxito las decisiones adecuadas.

El banco puede tener por base la abundante información que se genera anualmente, en los períodos de inscripción, a través de las formas que llenan los candidatos. Pero se enriquecerá ésta con datos que las Escuelas, Facultades y Departamentos, suministren p.e. sobre fenómenos como la deserción y la reprobación; sobre los índices de titulación; sobre el desempeño de los profesores en el desarrollo de sus programas académicos; sobre los resultados de exámenes; sobre puntualidad y asistencia de maestros y alumnos; sobre evaluación de maestros y alumnos; sobre encuestas aplicadas a unos y otros, etc. Varios de estos datos suelen recogerse sistemáticamente a través de un proceso de auditoría académica que algunas instituciones tienen organizado, y que sólo falta aprovechar canalizando esta información hacia la dependencia en la que debe concentrarse después de pasar,

para efectos inmediatos, por las autoridades académicas.

La investigación institucional es de gran importancia para alimentar los procesos que desarrolla la Coordinación de Planeación. Pero a su vez, este tipo de investigación se alimenta con la información permanentemente actualizada y enriquecida que le proporciona el banco de datos estadísticos. Inclusive los trabajos de evaluación se facilitan enormemente si existe la información estadística necesaria. Por eso la necesidad que la integración y retroalimentación de dicho banco de datos sea una responsabilidad directa de la Coordinación u Oficina de Planeación. Corresponde a ésta no sólo recoger, sino sugerir y solicitar los que considere más convenientes, asegurando su periodicidad y disponiéndolos para su utilización en proyectos de investigación institucional, cuya iniciativa podrá provenir tanto de la Dirección de Investigación como de las propias Escuelas y Facultades.

Cabría mencionar ciertas ventajas derivadas de toda información estadística debidamente organizada: y en primer término, la información que asegura sobre el quehacer institucional; la difusión del conocimiento sobre las metodologías para el tratamiento de la información estadística; información sobre las tecnologías en la información estadística; las aplicaciones de la información estadística en apoyo de la evaluación académica; la elaboración de memorias de las instituciones, con base en la información estadística, etc.

De mantener desvinculado de la Coordinación u Oficina de Planeación dicho banco de datos estadísticos, se desperdicia el esfuerzo que muchas veces se realiza con grandes sacrificios, y no se aprovecha en aquello que constituye su razón de ser y su finalidad.

Se ha sugerido dentro de la estructura de la Oficina o Coordinación de Planeación, la presencia de un analista, porque es quien dispone directamente del banco de datos y realiza la tarea de organizar la información estadística y de disponerla para su mejor utilización a través de interpretaciones, así como del cruzamiento diversificado de variables con los que se insinúan o sugieren esos proyectos de investigación institucional insistentemente mencionados. El analista prepara el material y anticipa incluso dichos proyectos, así como mantiene permanentemente disponibles los elementos



requeridos por la Coordinación de Planeación para sus proyectos de desarrollo institucional y sus evaluaciones periódicas.

Organizado debidamente dicho banco de datos estadísticos con la participación de los varios Centros de Cómputo que operan dentro de la institución, diversas dependencias abocadas a tareas que requieran dicha información estadística podrían contar con sendas copias del mismo. Más aún, existiendo el proyecto de establecer una red de intercomunicación electrónica dentro de la institución, será perfectamente factible el acceso a dicho banco para toda dependencia que lo requiera.

Ahora bien, la organización del mismo, los aspectos que deberá cubrir, incluso las tendencias y proyecciones que pudieran elaborarse de manera sistemática, podrán ser determinadas básicamente por la Coordinación de Planeación y por la Dirección de Investigación.

Habría incluso que considerar si en este tenor se justificaría la dependencia denominada "Evaluación y Estadística", máxime en la forma aislada en que parece haber sido concebida.

#### LA COORDINACIÓN U OFICINA DE PLANEACIÓN: SU NATURALEZA Y FUNCIONES

Precisamente porque de la forma como cada institución concibe la naturaleza y funciones de la dependencia encargada de la planeación, derivan la manera como se elaboran los PDI, si es que éstos se dan, lo cual prueba nuestra hipótesis inicial sobre la inexistencia de 'recetas' en materia de planeación institucional, creemos conveniente ampliar la reflexión sobre el papel que desempeña la Coordinación u Oficina de Planeación, y para ello insistir en la doble y antitética concepción sobre la misma. "Las actividades de planeación, pueden organizarse de diferente forma en las múltiples instituciones educativas, dependiendo de la estructura interna de las mismas, de su régimen jurídico, de los individuos que las conforman y, principalmente, del estilo de dirección que prevalece en ellas" (7).

Sin embargo, el autor menciona tres funciones básicas que debe realizar necesariamente el equipo encargado de la planeación independientemente de su organización y de su

ubicación dentro de la institución (7). Son las siguientes:

- 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 la toma de decisiones.

- 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.

- Función de exploración que consiste en realizar estudios sobre problemas que enfrenta la institución, su medio ambiente y el establecimiento de acciones concretas con el propósito de que la planeación de que la planeación sea normativa, integrada y adaptable al ritmo de cambio operante (Ibídem).

La ubicación dentro del organigrama general de la institución, de la dependencia encargada de la planeación dice mucho respecto de la forma como se concibe su naturaleza y funciones, y de la importancia que en lo general se le reconoce. No consideramos necesaria la ejemplificación de las formas muy diversas como las instituciones resuelvan esta problemática. Puesto que nuestra reflexión sobre planeación obedeció fundamentalmente al asesoramiento del Comité que dentro del Autoestudio que realiza la Universidad La Salle, se encuentra abocado a analizar este proceso, sólo nos referiremos a la organización existente en nuestra Casa de Estudios en la materia.

Nuestro Estatuto Orgánico señala entre las atribuciones del Rector la de "planear y evaluar el desarrollo general de la Universidad, de acuerdo con los lineamientos establecidos por la Junta de Gobierno" (Art. 21, Frac. II). A su vez, el Reglamento General señala que "para el estudio, planeación y ejecución de los asuntos académicos, de formación y administrativos de la Universidad, el Rector, de conformidad con las disposiciones jurídicas aplicables en la materia, contará con las siguientes dependencias: I.- Vicerrectoría Académica; II.- Vicerrectoría de Formación; III.- Dirección General de Administración y Finanzas; IV.- Dirección General de Recursos Humanos, y V.- Área de Planeación y Desarrollo (Sección II de los Órganos Unipersonales, Capítulo I, del Rector, Art. 38)



El Art. 39 estipula que "El Rector se auxiliará, además, con las unidades de asesoría, apoyo técnico y de coordinación que él mismo determine, de acuerdo con el presupuesto asignado a la Rectoría de la Universidad".

Sobre las anteriores bases normativas se encuentra, pues, fundamentada la tarea de planeación en nuestra institución, y de las mismas se desprende con la suficiente claridad lo que es y lo que no es la dependencia encargada de ella.

Lo primero que conviene destacar es la importancia reconocida a la planeación en la Universidad La Salle al considerarla como una función referida directamente a la Rectoría, y convertir a ésta en el aval de los proyectos y propuestas de planeación. Esto se muestra en el Organigrama de la institución al ubicarse la Coordinación de Planeación, en línea staff con respecto a Rectoría. Lo cual la hace depender directamente de ella con carácter de asesoría en el ramo, sin facultades de dirección y sin carácter alguno ejecutivo, como se desprende de su papel asesor. El mismo corresponde a Rectoría de conformidad con lo establecido por el Estatuto.

Sin embargo, lo que no parece haber sido definido es la forma como se integrará esta Coordinación y las funciones y acciones que deberá desarrollar. Descripción que convendrá plasmar en un Reglamento específico, complementado con su correspondiente Manual de Procedimientos. Con el mismo, además de cubrirse en lo fundamental la información básica sobre la tarea de la dependencia en cuestión, se precisa su acción y se la libera de cualquier otro cometido que no sea de su competencia.

La Coordinación de Planeación realiza un trabajo de carácter técnico prioritariamente, relacionado con las actividades académicas de la institución. Se ubica, pues claramente dentro de la actividad esencial, cimentada en su filosofía y derivada de la misión que la propia institución se propuso realizar. Ésta, por su misma naturaleza es permanente, pues no consiste sólo en preparar en determinados momentos planes o proyectos de desarrollo específico, sino en velar sin descanso porque la institución siga con paso firme por el camino que ella misma se ha trazado a través de sus PDI. La Coordinación de Planeación no sólo prepara, diseña y elabora con el apoyo de la comunidad y la aprobación de las autoridades, estos planes y programas, sino que busca los medios para que los mismos se cumplan, se

perfeccionen y alcancen sus objetivos. El seguimiento y la evaluación serán sus instrumentos habituales.

Es de muy especial importancia definir, dentro del Reglamento de esta Coordinación y dentro de su Manual de Procedimientos, las tareas precisas que le corresponde desarrollar, incluso con la intención de dejar fuera las que no son de su incumbencia. El principio es general para todas las dependencias. Pero habida cuenta de las dificultades ya mencionadas sobre la Planeación, importa sobremanera esta definición de funciones porque, como se comprenderá, con ella cada institución decide el valor real que va a reconocer al proceso, y lo que espera del mismo, obligándose a plasmarlo en esa definición precisa de funciones. La tentación es frecuente y se comprueba la facilidad con la que se cae en ella: la indefinición hasta se escuda en supuestas ventajas, como la de una mayor democracia, más flexibilidad, mayores posibilidades de cooperación dentro del conjunto. Pero hay una serie de autores que previenen sobre el serio inconveniente de no definir con toda claridad las funciones de cada dependencia dentro de una organización. Y dentro del proceso universitario la exigencia de racionalidad es mayor puesto que por la limitación de recursos, las consecuencias negativas serían aún de mayor peso.

Los recursos deben ser aprovechados al máximo, cuestión que sólo lo garantiza una muy acertada distribución del trabajo, con vistas a evitar duplicaciones y cruzamientos que generan confusiones y otros problemas.

Hay empresarios que equivocadamente pretenden hasta eliminar de los organigramas de sus empresas los niveles de autoridad, quizá por suponer que el concepto mismo provoca rechazo. Pero no hay tal, pues el espíritu de equipo no se alimenta con esa ausencia de definición sobre las relaciones y formas como se distribuye la autoridad dentro de las organizaciones, y con ese tomar a la ligera la indispensable normatividad para que funcionen éstas. Autores como Koontz y Weihrich (8), opinan que con tal engaño lo único que se logra es preparar el terreno para toda clase de intrigas, políticas, pugnas de poder, frustración, inculpaciones mutuas, falta de coordinación, duplicidades de esfuerzo, políticas vagas, toma de decisiones incierta, y otras manifestaciones que, a la postre, se traducen en ineficiencia.



Porque son esclarecedores de un sin fin de aspectos en relación con la planeación institucional, y sintetizan muchas de las ideas aquí expuestas, concluimos esta primera aproximación al tema, con dos listados: uno sobre los más frecuentes problemas con los que tropieza este proceso. Y el otro sobre las tareas fundamentales a que se aboca la planeación universitaria institucional.

Tratándose de los problemas más frecuentemente mencionados por los expertos (1) en materia de planeación se tiene:

- Falta de apoyo político institucional a los órganos de planeación.
- Falta de mecanismos operativos en el ámbito institucional para poner en marcha los planes de desarrollo.
- Inexistencia de PDI en muchas instituciones.
- Burocratización de los procesos de planeación.
- Carencia de sistemas de información para proceder con base firme en procesos de planeación.
- Insuficiencia de recursos financieros para llevar a cabo los PDI.
- Escasa participación de la comunidad universitaria en las tareas de planeación.
- Falta de continuidad en los trabajos de planeación al suscitarse cambios de autoridades.
- Carencia de especialistas en planeación de la educación superior, con formación multidisciplinaria.

En cuanto a las funciones propias de una Coordinación de Planeación, valdría la pena partir de los que sin duda serían elementos comunes sugeridos en la mayoría de las presentaciones teóricas sobre el tema.

A este respecto, cabe mencionar en primer lugar, el **análisis de los problemas y de las necesidades de la institución**, que permitirá establecer una definición de prioridades.

En segundo lugar, la **formulación de objetivos del Plan de Desarrollo Institucional**

que se prepare, que deberán ser congruentes con la filosofía institucional.

En tercer lugar, la **identificación de medios y de acciones** para lograr esos objetivos.

En cuarto lugar la **selección y definición precisa de las estrategias y tácticas** que asegurarán la puesta en acción del plan preparado.

En quinto lugar la **previsión de los recursos necesarios** para el mismo, y el **aseguramiento de su aprobación y asignación** para ejercerlos en los debidos momentos.

En sexto y último lugar, la **preparación de los procedimientos y formas** para el control, seguimiento y evaluación del proyecto en cuestión.

## REFERENCIAS

1. Navarro Leal, M.A. y Mendoza Rojas, J. Problemática de la administración y la planeación de la educación superior en México. *Política educativa, planeación y universidad: cinco aportaciones para su análisis*. México, UNAM, Cuadernos del CESU, No 12, 1988.
2. *Ibid.*: 56-57.
3. Deming, W.E. *Out of the Crisis*. Cambridge, MIT Press. 1986.
4. Deming, W.E. *The new Economics*. Cambridge, MIT press, 1993.
5. *Ibid.*: 124.
6. *Ibid.*: 25-31.
7. Arias Castañeda. Un modelo propositivo de planeación estratégica para instituciones educativas privadas de nivel superior. *Revista de Educación Superior*, No 56:75. México, ANUIES, 1985.
8. Koontz & Weihrich. *Administración*. McGraw-Hill, México, 1991.