

Planeación Institucional.

Un concepto general de planeación.

Introducción

Desde el punto de vista de H. R. Ackoff 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.

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. 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."

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.

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 han 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." (1)

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:

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 requiere 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.

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, etc)
- Alcance (racionalista, comprensiva)
- 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 (2), 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.

Planeación educativa.

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.

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.

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.

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:
 - a. Asesor del director.
 - b. Asesor del director, involucrado en la toma de decisiones.
 - c. 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.

Citas:

1 Con base en unas "Notas sobre Planeación" de Rocío LLarena de Thierry, Dirección General de Planeación. Universidad

2 Con base en la concepción de Ackoff, L., Russel, ibídem, página 14.

3 Llarena de Thierry, Rocío, La Organización de la Planeación en Facultades y Escuelas de la UNAM, Dirección General de Planeación, UNAM, agosto de 1981.

Fragmento tomado del artículo llamado: Un Modelo Propositivo de Planeación Estratégica para Instituciones Educativas Privadas a nivel Superior.

http://www.anuies.mx/servicios/p_anuies/publicaciones/revsup/res056/txt4.htm