

**LOS PROCESOS DE PLANEACION  
EDUCACIONAL**



**DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**



**METODOLOGIA PARA  
LA ELABORACION  
DE META-PROGRAMAS**

**Alberto Vásquez Tapia**  
**Enero 16 de 1999**

## LOS PROCESOS DE PLANEACION PARA EDUCACIÓN

---

### **I. Afirmaciones acerca del contexto teórico, externo e interno**

1. Las instituciones de educación procuran optimizar su funcionamiento en el afán de lograr procesos educativos de mejor calidad. En las últimas tres décadas expresiones tales como "reforma", "sistema de evaluación de la calidad", "procesos de acreditación", "reorganización", "evaluación institucional", "proyecto educativo", "plan de desarrollo", han sido constantemente reiteradas para aludir, fundamentalmente, a programas de mejoramiento definidos a la luz de las orientaciones de cada casa de estudios y estructurados en función de directrices provenientes de organismos superiores que regulan el sistema educacional.
2. Estos programas que normalmente incluyen las fases de diagnóstico, formulación de propuestas de cambios, implantación de medidas correctivas y evaluación de los resultados, han sido de utilidad para resolver las principales deficiencias y las crisis provocadas por el crecimiento tanto cuantitativo, mayor número de estudiantes, educadores y áreas de estudios; como cualitativo, mayor calidad, crecimiento en la complejidad y especialización en los conocimientos.
3. Por otro lado, en la década de los años 90 se consolida un nuevo modo de planear basado en nuevas lógicas, sistemas y métodos para diseñar, organizar, ejecutar y evaluar. Las características más relevantes de esta reciente formulación son la orientación hacia la sociedad, diferenciación en el mercado, la preocupación por el destinatario y el énfasis colocado en la calidad del producto o servicio. Las expresiones más representativas que apelan a este abordaje, y que comienzan a escucharse en los campus universitarios, son: "Programas para la calidad total", "Estrategias Competitivas de Posicionamiento", "Plan de mejoramiento continuo", "Rediseños de arquitectura organizacional", "Programas de reingeniería de procesos", etc.
4. En el actual escenario social el fenómeno de la globalización en las tecnologías, en las comunicaciones y en los mercados, simultáneamente con una constante revolución en los conocimientos, han generado una fuerte presión sobre directivos y educadores para encontrar soluciones posibles que le permitan a su organización educativa dar respuestas ágiles y efectivas a esos radicales cambios.
5. Así, se constata que nuevas ofertas educacionales, algunas con tecnologías más modernas y sofisticadas, se instalan en la ciudad

diferenciando el mercado de la educación en precio, calidad, ubicación, tamaño y tipos de ofertas educativas. A modo de ejemplo, basta considerar el aumento de universidades privadas en el actual mercado de la educación superior, el aumento en el número y tipo de colegios privados en diversos sectores de la ciudad, las modalidades de servicios y programas educativos a distancia, las proyecciones de instalación de universidades virtuales.

6. Sin duda el entorno se ha vuelto más complejo, más exigente y más competitivo, lo que obliga a innovar las lógicas y los sistemas de administración; las metodologías de enseñanza-aprendizaje; los métodos de diseño y promoción de los servicios; los instrumentos de proyección de la imagen institucional; la capacidad de flexibilidad y de velocidad de respuesta; los procesos de atención y de enseñanza, ahora más personalizados; los programas de actualización de los educadores; la arquitectura de su organización; los métodos de formulación y cálculo de sus costos operacionales y la dinámica impulsada para conseguir mejoras continuas en la calidad de sus servicios.

## **Definición de términos**

---

### **Planear**

Planear no es soñar, contiene elementos de algo que se quiere lograr pero no es el “sueño” en sí mismo (este sería más bien la “visión” de lo que se aspira llegar a ser). Por otro lado, sin una visión de lo que se desea llegar a ser, sin una aspiración de lo que se desea lograr en un tiempo futuro, tampoco se puede hablar de planeación. Planear tampoco es trasladar al tiempo presente el futuro ni pretender adivinarlo, por vía de regla desconocido. Para planear no se requiere hacer apuestas cerradas o definitivas acerca de lo que ocurrirá en el entorno, eso solamente sería especulación.

El término planear denota un proceso de discernimiento informado y razonado para elegir conscientemente, entre varias alternativas, uno o más cursos de acción que a juicio del sujeto que planea aparecen, en el tiempo presente, como los más aptos para lograr aquello que se desea llegar a ser en el tiempo futuro. Esa elección se realiza afirmado apenas en los supuestos que se consiguen levantar hoy acerca de lo que más probablemente ocurrirá mañana. Por lo tanto, planear será siempre una apuesta personal (sujeta a error) por una alternativa, en ella se colocan los esfuerzos y los recursos. Los resultados que se irán produciendo, darán los datos para ir confirmando o rectificando el curso de acción escogido.

En este sentido se puede afirmar que el hombre (o la organización) planea para ayudarse a realizar una transición entre su realidad actual, incluidas sus potencialidades, y lo que desea llegar a ser en el futuro. Para realizarlo necesita explicitar su credo y sus valores, explicitar lo que conoce de sus fortalezas, debilidades y potencialidades (diagnóstico interno), dar a conocer los datos que posee del actual contexto en que actúa (diagnóstico externo) y mostrar los supuestos en que se basa para afirmar lo que piensa que ocurrirá en el escenario futuro, junto con los impactos que podrían provocar sus decisiones (tendencias, sujetas a error).

### **Estrategia de planeación**

La experiencia enseña que en instituciones educacionales para conseguir un proceso de planeación exitoso, tanto en la formulación de sus contenidos, como en su puesta en práctica, éste debe basarse en una estrategia participativa, progresiva e inteligente. Al usar la palabra **participativa** se desea expresar la necesidad de convocar a los sujetos que trabajan en la institución a colaborar con sus conocimientos, destrezas y habilidades, único camino para aspirar a un adecuado nivel de compromiso e identificación con el contenido y ejecución de lo planeado. Al decir **progresiva**, se quiere insinuar la necesidad de enfrentar esta tarea en sucesivas etapas, bien estudiadas y formuladas. Al usar la palabra **inteligente**, se quiere plantear el desafío de ser prudentes, racionales y sistemáticos; de mantener una puerta abierta a la crítica, a los nuevos aportes y sugerencias para una mejor ejecución.

A continuación se explicitan las definiciones de los principales términos que serán usados para operar en el proceso de planeación institucional. Más que formular un glosario de términos, se ha preferido colocar las definiciones operacionales de manera dinámica dentro del continente que expresa la comprensión del término “planeación institucional”

### **Planeación institucional y los términos involucrados:**

Por **planeación institucional** se entiende el acto colectivo, informado, consciente y deliberado (con mayor o menor grado de formalización y de participación) que consiste en una toma de decisiones, coherente con los valores y la filosofía que profesa la institución (**congruencia**), acerca de uno o más cursos de acción a ser desarrollados (**frentes estratégicos**), para lograr objetivos institucionales claramente definidos y subordinados al servicio que la organización se siente llamada a prestar (**misión**), en respuesta a las necesidades y expectativas que de ella reclama la sociedad en que actúa (**pertinencia social**).

Esa toma de decisiones debe estar basada en datos y hechos acerca de sus fortalezas, debilidades y potencialidades (**diagnóstico interno**), de tal modo que exista una adecuada relación entre la formulación teórica del plan y las posibilidades concretas de conseguir implementarlo (**factibilidad**). Asimismo esa toma de decisiones debe estar informada de lo que ocurre en el contexto (**diagnóstico externo**) y de los probables impactos y cambios que considera hoy que ocurrirán en el futuro (**tendencias**).

La planeación institucional debe contener políticas que orienten la asignación y correcta administración de los recursos actuales y nuevos, para el logro de los objetivos educacionales deseados, de modo de optimizar el uso de los mismos. Esto significa que las políticas deben ser formuladas de tal manera que creen las condiciones de posibilidad para hacer bien y más, con menos (**eficiencia**), las cosas ciertas y pertinentes (**eficacia**), en directa relación con lo que desea llegar a ser en el futuro (**visión**), para potenciar el cumplimiento de su misión. (**efectividad**)

### **Planeación como función organizacional**

En el lenguaje administrativo, la planeación es una de las cuatro funciones de la gestión organizacional que se relaciona dinámicamente con las funciones de **organizar, dirigir y controlar**, transformándose en una función integradora del sistema como un todo, pues conforme a sus contenidos: condiciona la función de organizar; orienta la labor de dirección y liderazgo; y se vale de los resultados del control para ratificar o rectificar lo planeado.

### **La planeación institucional como proceso, sus características**

- es permanente e interactiva (involucra fases y acepta ajustes)
- es sistémica (involucra toda la institución y se coordina con las otras funciones organizacionales: organización, dirección y control)
- está volcada para el contexto externo y para el futuro
- busca dotar de racionalidad a la toma de decisiones, en especial a la asignación y administración de los recursos institucionales (personas, dinero, infraestructura, tiempo y equipamientos)

- pretende el logro de objetivos claramente definidos y deseados
- permite reducir el grado de incertidumbre respecto de la posición de la organización y de sus servicios en el futuro
- reduce los márgenes de error de las decisiones al basarse en datos y hechos
- intentar influir en las condiciones del medio ambiente que se enfrentarán en el futuro próximo
- posibilita anticipar los resultados o impactos futuros de las decisiones tomadas
- genera una inteligencia y memoria que le permita a la universidad aprender continuamente.

### **Planeación y sus contenidos**

En cuanto tal, la planeación es la función encargada de expresar **los objetivos, las políticas, los frentes estratégicos y los planes de trabajo**, estos últimos formulados en términos de **metas** que señalen el qué, quién, cómo, cuándo y dónde serán realizadas las acciones. Puede llegar o no a explicitar procedimientos y reglamentos, conforme sea el nivel organizacional en que se realiza.

### **Tipos de Planeación, conforme los niveles organizacionales**

En la planeación institucional se reconocen tres niveles, conforme el grado de amplitud y alcance de sus contenidos y del nivel organizacional involucrado: planeación estratégica, planeación táctica y planeación operativa.

**La planeación estratégica** es un proceso estructurado para utilizar la inteligencia de la organización, en la búsqueda de respuestas a preguntas vitales para el diseño, estructura y dirección de la institución, al considerar la dinámica del cambio social, tanto en el entorno actual como en el escenario futuro. El propósito es tener una visión clara de hacia dónde dirigir el futuro.

De ese modo, la planificación estratégica es la encargada de formular los objetivos institucionales que se pretenden alcanzar, las políticas para la asignación y administración de los recursos y los frentes estratégicos que

se potenciarán y/o desarrollarán, para posicionar correctamente el servicio educativo que se desea prestar. Involucra a la organización como un todo; está dirigida al mediano y largo plazo (6 a 10 años); y orientada al contexto externo. El producto resultante se le denomina “Plan Estratégico”

**La planeación táctica** es la encargada de formular los objetivos, las políticas y los frentes de trabajo a ser desarrollados, a corto y mediano plazo, por una dirección, centro o segmento en particular, en congruencia directa con los contenidos de la planeación estratégica. Está formulada para un horizonte de medio plazo ( 3 años). El texto que retrata esos contenidos se le denomina “Plan de la Dirección o del Centro”

**La planeación operativa** es la encargada de traducir los objetivos y frentes de trabajo de una dirección, en un plan de trabajo conforme el objeto de conocimiento y a las labores sustantivas propias de un ciclo, departamento u oficina. Dicho plan o proyecto departamental, debe contener los objetivos a ser alcanzados a mediano y corto plazo por esa unidad organizacional (en congruencia con el “Plan de la Dirección) y sus correspondientes **metas** redactadas en términos de qué, quién, cómo, cuándo y dónde serán realizadas las acciones. Puede o no incluir procedimientos y reglamentos propios de la operación del departamento u oficina. El horizonte de tiempo es de corto plazo ( para 1 año o para 1 semestre). Se le denomina “Plan del Departamento” o “Plan de la Oficina”

## **MISION**

La misión es un enunciado breve y sencillo que describe la razón de una organización dentro de su entorno y en la sociedad en general. La misión es la razón de ser, aquel enunciado que establece la identidad de una institución. Los objetivos o metas son los estados intermedios que se desea alcanzar.

Existe un conjunto de preguntas claves que nos permiten definir la misión de una institución, a saber:

- ¿Por qué existimos como organización?
- ¿Cuál es nuestro propósito, finalidad?
- ¿Cuáles son nuestros servicios y programas?
- ¿Quiénes son nuestros destinatarios?
- ¿Cuáles son nuestros valores?

El lapso de vigencia de la misión de una organización debe ser de 10 años, por lo que se hace necesario evaluarla periódicamente. Para la realización de dicha evaluación se deberán tener en cuenta la cultura corporativa, provocar una reflexión sobre el quehacer de la institución y el papel que le corresponde a

cada equipo de trabajo y a cada miembro en particular, así como conciliar los intereses internos y externos.

## **ENTORNO**

Se refiere al conjunto de condiciones o factores políticos, sociales y económicos que se producen en el medio ambiente de una institución y que afectan de manera significativa su funcionamiento, en sentido positivo o negativo, y le demandan esfuerzos de adaptación a las nuevas circunstancias.

## **DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL**

Es la identificación de los factores que influyen en la productividad de la institución, es decir, de sus fuerzas y debilidades, con la participación de las personas que tienen la experiencia de realizar el trabajo y que pueden sugerir cómo mejorarlo.

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Definición de aspiraciones genéricas y fundamentales que establecen la dirección (fines) y el marco de trabajo (límites y alcances) que un grupo de personas necesita para avanzar, con otros grupos de la institución, en la realización de su misión institucional.

Un objetivo estratégico va más allá de la simple operación. Lo operacional es lo cotidiano. Lo estratégico, sin embargo, se orienta a lo que es vital para la institución. Con los objetivos estratégicos se trata del *para qué*, de trascender, de influir en el contexto, con propósitos planteados a mediano y largo plazos. Para la definición de los objetivos estratégicos es importante realizar un exhaustivo análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) de la institución, complementado con el estudio de la competitividad del sector.

## **FRENTE ESTRATÉGICO**

Formulación de cursos de acción, intencionados y dirigidos a dar respuestas más efectivas, desde las posibilidades y recursos de la institución, a determinadas necesidades y demandas sociales, examinadas y elegidas a la luz de la misión que la universidad se siente llamada a cumplir en el estado o país.

## **POLÍTICAS INSTITUCIONALES**

Declaraciones sucintas que sirven para guiar el proceso de toma de decisiones y la asignación de recursos. Las políticas deben cumplir dos objetivos: asegurar

una operación integrada y favorecer el desarrollo de los cursos de acción expresados en los frentes estratégicos. Dado que los esfuerzos estratégicos están formulados en la lógica de ofrecer una respuesta hacia afuera, la planeación debe necesariamente incluir políticas que aseguren una correcta operación interna, en conformidad con las competencias y atribuciones de las instancias de autoridad y los procedimientos jurídicos institucionales vigentes.

## **METAS**

Las metas que se ha de fijar toda institución han de cumplir como condición no ser abstractas. Deben a su vez brindar la posibilidad de convertirse en objetivos y acciones específicas. Del mismo modo, las metas son las que hacen posible la concentración de esfuerzos, por lo que han de establecerse en todas las áreas de las cuales depende la supervivencia de la empresa.

## **META PROGRAMAS**

Un meta-programa es un conjunto integrado de productos y servicios, derivado y formulado desde uno o más frentes estratégicos, ejecutado por uno o varios departamentos, centros y oficinas, bajo la coordinación de una persona designada por la alta dirección. El propósito consiste en canalizar los cursos de acción elegidos, en el momento presente, como la respuesta más efectiva, desde las posibilidades de la institución, a determinadas necesidades y demandas sociales, examinadas a la luz de la misión que se siente llamada a cumplir, en la ciudad, el estado y/o en el país.

## **ATRIBUTOS DE LOS META-PROGRAMAS.**

**Los atributos** que deben estar presentes en la propuesta de un meta-programa son los siguientes:

- a.** acciones concretas para producir un impacto positivo en la sociedad, lo cual implica fundamentar y precisar las necesidades y demandas sociales que serán atendidas
- b.** un enfoque y tratamiento multidisciplinario, que posibilite las aportaciones de diferentes especialistas de disciplinas y prácticas pertinentes a las acciones a ser diseñadas y desarrolladas
- c.** un conjunto de acciones que permitan la participación de varios departamentos, centros y oficinas, integrados en función de la pertinencia institucional de su inclusión y de su articulación con los planes de desarrollo de dichas instancias, a la luz de los objetos de estudio y de las labores sustantivas, recientemente aprobadas

**d.** pasos y modos previstos para asegurar un aprendizaje organizacional, lo cual implica prever las acciones que permitirán recuperar la experiencia, reflexionarla críticamente, difundir los aprendizajes teóricos y prácticos y socializar sus resultados en la comunidad educativa y en otras instituciones

**e.** un modelo previsto para evaluar sus impactos en el ámbito de la sociedad en que se desarrollarán las acciones concretas, lo cual implica un diagnóstico de la situación previa y una medición de los resultados que se alcancen durante y al finalizar su ejecución

**f.** un modelo para evaluar el logro de los aprendizajes internos en el colegio o universidad y sus impactos positivos en el clima organizacional

Finalmente cabe indicar que los proyectos de cualquier índole que se deseen iniciar en los colegios y universidades deben ser examinados con relación a:

Pertinencia social, fundamentada en las necesidades y demandas sociales a ser atendidas, mediadas por el reconocimiento de los destinatarios y de los beneficiarios concretos de las acciones a ser desarrolladas.

Pertinencia institucional, determinada por las posibilidades que ofrece de lograr los objetivos estratégicos y la misión institucional.

Pertinencia académica, en relación con el objeto de estudio de los departamentos o con las labores sustantivas de los centros y oficinas involucrados.

Características técnicas de la descripción y la viabilidad de los recursos humanos, tecnológicos y de infraestructura necesarios para su operación.

Presentación y consistencia del presupuesto, expresada en ingresos, egresos y participaciones.

Factibilidad financiera, en relación con la demanda efectiva de usuarios y las fuentes de financiamiento previstas.