



**UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA**

1803

**DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL
DIVISIÓN DE PLANES Y PROYECTOS**

Proyecto:

Gestión de capacidades de planeación universitaria – Fase 1

Componente:

Mejoramiento de procesos y prácticas para la gestión de la planeación universitaria

Entregable:

1.1 Estudio técnico de referenciación de buenas prácticas de planeación

Responsable:

Gloria Elena Pérez Betancur
Juan David Muñoz Arias

Investigador:

Carlos Andres Montoya Moreno

Fecha de diligenciamiento:

Noviembre de 2019

Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN	5
2. METODOLOGÍA	10
3. TIPOS DE PLANEACIÓN UNIVERSITARIA	12
3.1. Planeación académica	12
3.2. Planificación de relaciones	14
3.3. Planificación del campus	14
3.4. Planificación de la continuidad	15
3.5. Planificación de tecnologías de la información (TI)	15
3.6. Planificación de la efectividad institucional	18
3.7. Planificación integrada	19
3.8. Planificación de bibliotecas	20
3.9. Planificación de recursos	21
3.10. Planificación estratégica de la gestión de inscripciones	21
3.11. Planificación estratégica	21
3.12. Planificación de asuntos estudiantiles	23
4. PLANIFICACIÓN INTEGRADA, ESTRATÉGICA Y ALINEADA	24
4.1. Planificación integrada	27
4.2. Planeación estratégica	27
4.2.1. Vinculación del pensamiento estratégico y la planificación estratégica con la planificación organizacional	28
4.2.2. Soporte de información y análisis para planificación y toma de decisiones	30
4.3. Planeación alineada	33
4.3.1. Alineamiento y responsabilidad	34
4.3.2. Alineación a través de los marcos temporales de la planificación organizacional	34
4.3.3. Planificación de infraestructura y proceso	37
4.3.4. Alcanzar la alineación vertical y horizontal	37

5. EVALUACIÓN DE OPORTUNIDADES DE PLANIFICACIÓN	41
5.1. Una lista de verificación para analizar entornos de planificación y establecimiento de estrategias	44
6. LAS POLITICAS DE PLANIFICACIÓN PARA EL CAMBIO	45
6.1. Política y poder en la educación superior	45
6.2. Normativa externa relacionada con sistemas de planeación universitaria	47
6.3. Planificación para el cambio	49
6.3.1. Planificación hacia abajo	49
6.3.2. Planificación lateral	50
6.3.3. Planificación: el arte de comprender y atravesar por el cambio	52
6.4. Comunicación de visión y estrategia	53
7. PERSPECTIVAS Y HERRAMIENTAS CAMBIANTES EN LA PLANIFICACIÓN	55
7.1. La visión del mundo y el conjunto de herramientas de los planificadores y estrategias de hoy	59
8. TENDENCIAS, LECCIONES APRENDIDAS, BUENAS PRÁCTICAS Y VINCULACIÓN DE ACTORES EN LOS PROCESOS DE PLANEACIÓN UNIVERSITARIA	60
8.1. Herramientas e instrumentos utilizados en los procesos de planeación-caja de herramientas	73
9. PROSPECTIVA DE LA PLANIFICACIÓN: RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE LÍDERES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL AÑO 2015	75
9.1. Siete factores para una buena planeación	76
9.1.1. Enfatizar en una buena planificación	77
9.1.2. Definir una planificación eficaz	78
9.1.3. Acordar prioridades	79
9.1.4. Integrar planes	81
9.1.5. Proporcionar formación	82
9.1.6. Ser ágiles	83
9.1.7. Manejar el cambio	84
9.2. Metodología	85
9.2.1. Instrumento	86

9.3. Modelo de planificación integrado.....	87
10. INSTRUMENTO DE ESTUDIO PARA CONSULTAR A EXPERTOS A TRAVÉS DE ENTREVISTAS ESTRUCTURADAS.....	89
11. RESULTADOS CONSULTA A EXPERTOS A TRAVÉS DE ENTREVISTAS ESTRUCTURADAS	91
11.1. Resultados entrevista estructurada pregunta: ¿qué objetivos estratégicos debería tener un sistema de planeación universitaria?.....	91
11.2. Resultados entrevista estructurada pregunta: ¿qué asuntos del entorno y de la actividad universitaria deben ser considerados de manera central en la función de planeación universitaria o monitoreados permanentemente?	94
11.3. Resultados entrevista estructurada pregunta: ¿cómo mantener una conversación activa entre la función de planeación y los públicos universitarios?	104
11.4. Resultados entrevista estructurada pregunta: ¿cómo generar una disciplina de la planeación, en la que los actores se enfoquen específicamente en los propósitos institucionales y en su implementación?	109
11.5. Resultados entrevista estructurada pregunta: ¿qué prácticas innovadoras son recomendables en el proceso o función de planeación universitaria?	112
12. RECOMENDACIONES	118
12.1. Análisis, agrupación y resumen de los aportes recibidos por los expertos en la entrevista estructurada	118
12.2. Análisis, agrupación y resumen de los aportes recibidos por los expertos consultados en la revisión de la literatura	136
13. CONCLUSIONES.....	147
ANEXO 1: METODOLOGÍA PARA LA TRIANGULACIÓN DE INSTRUMENTOS DESARROLLADOS EN EL MARCO DE UN ESTUDIO DE ENFOQUE DESCRIPTIVO	154
REFERENCIAS	164

1. INTRODUCCIÓN

La planificación es una competencia central de organizaciones exitosas, líderes y gerentes. Permea todas las unidades organizativas y procesos. La planificación de la educación superior en todas sus formas involucra a una amplia sección transversal de líderes administrativos, personal, facultades, estudiantes, egresados y otras partes interesadas. La planificación es continua, en diferentes plazos y horarios.

La capacidad de planificar y ejecutar con éxito la estrategia en todos los niveles de la organización requiere una nueva generación de métricas y análisis fáciles de usar. Las métricas de rendimiento están apareciendo en los escritorios de planificadores, estrategas y tomadores de decisiones en todos los niveles de las universidades. Esta generación emergente de métricas intuitivas y asequibles permite a las instituciones medir y comunicar el progreso en la ejecución de estrategias, desarrollar la capacidad organizativa y responsabilizar al personal y al profesorado de mejorar el rendimiento.

Los líderes exitosos utilizan estrategias para enmarcar la necesidad de cambio y desarrollar la capacidad de su organización para prosperar en un entorno cambiante y competitivo. La capacidad organizacional implica (1) liderazgo; (2) infraestructura, instalaciones y equipos; (3) ofertas de programas y capacidad de descubrimiento y generación de conocimiento; (4) valores, habilidades y competencias de administradores, investigadores, personal y estudiantes entre otros; (5) procesos académicos y administrativos; y (6) cultura organizacional. En el proceso de planificación y en la elaboración de la estrategia, la institución descubre cómo debe mejorar su capacidad organizativa para prosperar.

Las universidades han trabajado tradicionalmente para ampliar los límites del conocimiento y descubrir nuevas formas de "conocimiento". Al mismo tiempo, han desempeñado un papel fundamental en la conservación de los valores tradicionales y las prácticas comprobadas. A menudo, estos roles de interrupción y conservación chocan dramáticamente. Hoy, tales colisiones son comunes en toda la educación superior, presentando desafíos y oportunidades para los planificadores y estrategas.

En los últimos años, las universidades han utilizado la tecnología de la información y las comunicaciones transformando la docencia, la investigación, la extensión; y la llegada de nuevos conocimientos se ha acelerado y cambiado profundamente. Sin embargo, en la enseñanza y el aprendizaje, el uso creciente de la tecnología generalmente ha tenido un impacto menos dramático. Por lo anterior, el poder transformador de la tecnología es visible en aquellas instituciones que crean enfoques diferentes en el aprendizaje de estudiantes y en aquellas instituciones y programas de capacitación de la fuerza laboral posicionados para proporcionar educación asequible para las masas de todo el mundo.

La digitalización, la globalización y la democratización de la industria del aprendizaje y el conocimiento están cambiando la naturaleza misma de cómo se crea, comparte y experimenta el conocimiento. En el mundo es plano: una breve historia del siglo XXI, Friedman (2006) describió el impacto generalizado de estas fuerzas en cada institución, empresa e individuo en la economía global. Estos están cambiando la naturaleza del aprendizaje y las perspectivas, habilidades y competencias necesarias para tener éxito durante toda la vida. También están remodelando las relaciones y las transiciones entre el aprendizaje y el trabajo. Como resultado, la naturaleza de los desafíos que enfrentan los planificadores y estrategias y las herramientas y técnicas de práctica también están cambiando profundamente.

La cara misma de la educación superior se está transformando con nuevos desafíos y oportunidades. Las asociaciones innovadoras en la industria del conocimiento han reunido nuevas constelaciones de colaboradores, competidores y cocreadores. Con el tiempo, estas asociaciones crearán modelos y opciones nuevas y más asequibles para el aprendizaje, el desarrollo de competencias y la renovación. Si bien las presiones de responsabilidad de la educación superior externa han centrado la atención en la necesidad de demostrar el rendimiento y mejorar la asequibilidad, las nuevas generaciones de análisis de arquitectura abierta están implementando prácticas de Web 2.0 para ayudar a las instituciones a medir y mejorar estas áreas. Estas tendencias probablemente crecerán en importancia con el tiempo.

En conjunto, estas fuerzas están obligando a las universidades y otras empresas de aprendizaje de todo el mundo a revisar sus valores y sus propuestas de valor. Algunos están reafirmando y actualizando gradualmente los principios y prácticas existentes. Otros están considerando cambios verdaderamente dramáticos para seguir siendo visibles, competitivos y sostenibles.

En medio de estos esfuerzos están los administradores, el profesorado, el personal y otras partes interesadas en el espectro de la educación superior que participan en la planificación, la ejecución de la estrategia y el desarrollo de la capacidad organizativa para que sus instituciones prosperen ante la competencia, la incertidumbre y el cambio.

Los llamados "modelos de planificación prescriptiva", es decir, aquellos que suponen una toma de decisiones perfectamente racional y prestan una atención inadecuada a las diferencias ambientales, sugieren enfoques cerrados para la planificación, la elaboración de estrategias y la implementación. Dichos enfoques para la planificación estratégica formulada han sido desacreditados tanto en el mundo corporativo como en otros entornos, tal y como se refleja en el libro de Mintzberg (1994) titulado *The Rise and Fall of Strategic Planning*.

La planificación estratégica ha regresado al devolver flexibilidad, elegancia y simplicidad a la formulación de la estrategia. Ha alcanzado mayor auge al enfocarse en estrategias y decisiones, no en planes, y al enfatizar la naturaleza expedicionaria de la ejecución de la estrategia.

Todos los días, decanos, jefes de departamento, miembros de la facultad e investigadores participan en ciclos continuos de planificación para el plan de estudios, ofertas de cursos, agendas de investigación y estrategias de creación de conocimiento. Académicos individuales, grupos de trabajo informales, comités formales, equipos y departamentos planean para el futuro y ejecutan estos planes para fortalecer el alma académica de la institución. Estos esfuerzos generan estrategias académicas, incentivos para la innovación, la capacidad de aprovechar las oportunidades y la voluntad de enfrentar desafíos imprevistos y condiciones cambiantes. La innovación y la creación de capacidad son esenciales para una planificación institucional y una ejecución de estrategias exitosas.

A los planificadores de las universidades se les ha encomendado la tarea de planificar o desempeñar un papel en apoyo de un proceso de planificación y creación de estrategias, o de alinear sus actividades de trabajo y planificación con otros procesos, estrategias y resultados de planificación organizacional. La planificación en universidades es una ecología compleja y generalizada de las actividades interconectadas.

La planificación es principalmente una función y una responsabilidad fundamental de los gerentes académicos y administrativos en todos los niveles. Es una mentalidad y un enfoque para confrontar el futuro de una manera que establezca y ejecute la intención estratégica de la institución.

Cada actividad de planificación institucional y establecimiento de estrategias está conformada por un conjunto distintivo de desafíos, condiciones e historia. En la comprensión del contexto, los siguientes factores contextuales genéricos son particularmente importantes:

- Complejidad institucional. La naturaleza y la complejidad de la misión de una institución configuran profundamente su cultura y sus desafíos de planificación. Las universidades enfrentan desafíos de planificación muy diferentes a los de otras instituciones.
- Tamaño. El tamaño institucional influye en los patrones y las cadencias de deliberación, toma de decisiones y planificación. Las instituciones más grandes tienden a estar más fragmentadas, lo que complica la alineación alrededor de una visión unitaria.
- Control. Las instituciones públicas y privadas muestran diferentes grados de autonomía y enfoques para la toma de decisiones.
- Entorno de negociación colectiva. La presencia de la negociación colectiva reduce el nivel de colegialidad y retrasa los enfoques agresivos al cambio.

Para ampliar lo anterior, en este estudio se desarrollan los siguientes capítulos:

- El capítulo 2: relaciona la metodología propuesta para desarrollar el estudio técnico de referenciación de buenas prácticas de planeación.
- El capítulo 3: "Tipos de planeación universitaria", enuncia conceptos básicos de los diferentes tipos de planeación, tales como: ¿Qué es?, ¿Por qué hacerlo?, ¿Quién lo hace?, ¿Quién lidera el proceso?, ¿Cuándo hacerlo?, entre otros.
- El capítulo 4: "Planeación integrada, estratégica y alineada", explica por qué para que una planificación sea exitosa, es necesario que sea integrada, estratégica y alineada.
- El capítulo 5: "Evaluación de oportunidades de planificación", describe como el entorno y el contexto influyen a la hora de planificar y se presenta una lista de verificación que facilita el análisis de los entornos de planificación de manera que permitan establecer estrategias que puedan ser exitosas.
- El capítulo 6: "Las políticas de planificación para el cambio", describe como la política afecta la planificación y explica cómo integrar en la planificación a todas las dependencias y recurso humano de la institución, usando la planificación vertical "arriba y abajo" y la planificación horizontal "lateral"; además se realiza un análisis del marco normativo de algunas oficinas de planeación universitarias.
- El capítulo 7: "Perspectivas y herramientas cambiantes en la planificación", muestra como esta, ha evolucionado en las últimas décadas y proporciona un conjunto de herramientas que facilitan la planificación universitaria.
- El capítulo 8: "Tendencias, lecciones aprendidas, buenas prácticas y vinculación de actores en los procesos de planeación universitaria", orienta al planificador y al estratega para el futuro, ya que describe nuevas ideas, herramientas, metodologías y posibles enfoques.

- El capítulo 9: "Prospectiva de la planificación: Resultados de la encuesta de líderes de educación superior en el año 2015", revela siete factores que juegan un papel importante y están estrechamente relacionados con el éxito en la planificación:
 - ✓ Enfatizar en una buena planificación
 - ✓ Definir una planificación eficaz
 - ✓ Acordar prioridades
 - ✓ Integrar planes
 - ✓ Proporcionar formación
 - ✓ Ser ágiles
 - ✓ Manejar el cambio

- El capítulo 10: "Instrumento de estudio para consultar a expertos a través de entrevistas estructuradas", relaciona el instrumento construido a partir de la revisión de la literatura de los capítulos anteriores y sirve de insumo para orientar las entrevistas con expertos en planeación universitaria.

- El capítulo 11: "Resultados consulta a expertos a través de entrevistas estructuradas", presenta los resultados, análisis y conclusiones de la consulta realizada a los expertos en planeación universitaria.

- El capítulo 12: Relaciona un conjunto de recomendaciones con asuntos esenciales en los que debería enfocarse el proceso de planeación universitaria

- Finalmente, el capítulo 13: Relaciona las conclusiones obtenidas a partir de la comparación de la información recopilada en las entrevistas estructuradas a directivos responsables de dirigir el proceso de planeación en Universidades públicas y privadas nacionales e internacionales con la información obtenida a partir de la revisión de aspectos propios de modelos de planeación universitaria en el contexto de referentes mundiales obtenida a partir de la revisión de fuentes secundarias.

2. METODOLOGÍA

La metodología propuesta para desarrollar el estudio técnico de referenciación de buenas prácticas de planeación consiste en desarrollar una consulta a expertos a través de entrevistas estructuradas a directivos responsables de dirigir el proceso de planeación en universidades públicas y privadas de Colombia, y a expertos internacionales.

La entrevista, es una de las herramientas para la recolección de datos más utilizadas en la investigación cualitativa, permite la obtención de datos o información del sujeto de estudio mediante la interacción oral con el investigador. Se enmarca dentro del quehacer cualitativo como una herramienta eficaz para desentrañar significaciones, las cuales fueron elaboradas por los sujetos mediante sus discursos, relatos y experiencias. De esta manera se aborda al sujeto en su individualidad e intimidad. En la clasificación de las entrevistas se identifican las denominadas estructuradas, las cuales plantean preguntas con anterioridad y tienen una estructura definida que se mantiene al momento de ser realizada (Troncoso-Pantoja & Amaya-Placencia, 2016).

La búsqueda del conocimiento a través de la investigación cualitativa se centra en estudiar los fenómenos en su contexto, desde la vivencia, sentido o interpretación de la persona y las complejidades de los fenómenos que percibe. El estudio se fortalece con los resultados de la realidad estudiada, mediante la comprensión subjetiva de estos sucesos en su contexto, con diversas fuentes de obtención de la información y por medio de un análisis abierto y flexible para su sistematización. Así, se interpreta el sentido y significado que el sujeto de estudio le entrega para explicar y comprender los hechos investigados sin buscar la generalización de sus resultados. En la investigación cualitativa se exhibe una conversación con el sujeto de estudio, lo cual se ajusta a las características de lo que se pretende estudiar y responde al que, por qué o cómo ocurren determinados sucesos (Troncoso-Pantoja & Amaya-Placencia, 2016).

En ese orden de ideas, la estructura metodológica para el desarrollo de esta investigación comienza con el planteamiento de las preguntas de investigación planteadas en la Tabla 2-1

Tabla 2-1 Preguntas de investigación

Pregunta general	Preguntas específicas
¿De qué forma las oficinas de planeación universitarias gestionan su proceso en el marco de la orientación estratégica institucional?	¿Cómo se describen las funciones encomendadas a las oficinas de planeación universitaria?
	¿Qué tipo de automatización existe en la oficina de planeación para el desarrollo de sus funciones esenciales?
	¿De qué manera la oficina de planeación se articula con las instancias internas y externas para la gestión estratégica universitaria?
	¿Cuáles son las capacidades que deben desarrollarse en el equipo de la oficina de planeación de la Universidad?

Con base en revisión de fuentes secundarias orientada a dar respuesta a las preguntas de investigación se reconocerán aspectos propios de modelos de planeación universitaria en el contexto de referentes mundiales. Lo anterior posibilita en primer lugar reconocer a nivel filosófico, modelos, prácticas, nuevas tendencias entre otros; y en segundo lugar a nivel instrumental categorías y variables consideradas en el ámbito de la planeación universitaria.

Como resultado del análisis se propondrá un instrumento para soportar la entrevista estructurada, a realizar a directivos responsables de dirigir el proceso de planeación en Universidades públicas y privadas nacionales e internacionales; este ejercicio permitirá reconocer las percepciones de los miembros de la comunidad universitaria hacia los elementos de la planeación y ayudará a realizar entre otros asuntos la comparación entre la información obtenida por medio de este instrumento y la obtenida a partir de la revisión de fuentes secundarias.

El esquema de la metodología propuesta se presenta en la Figura 2-1

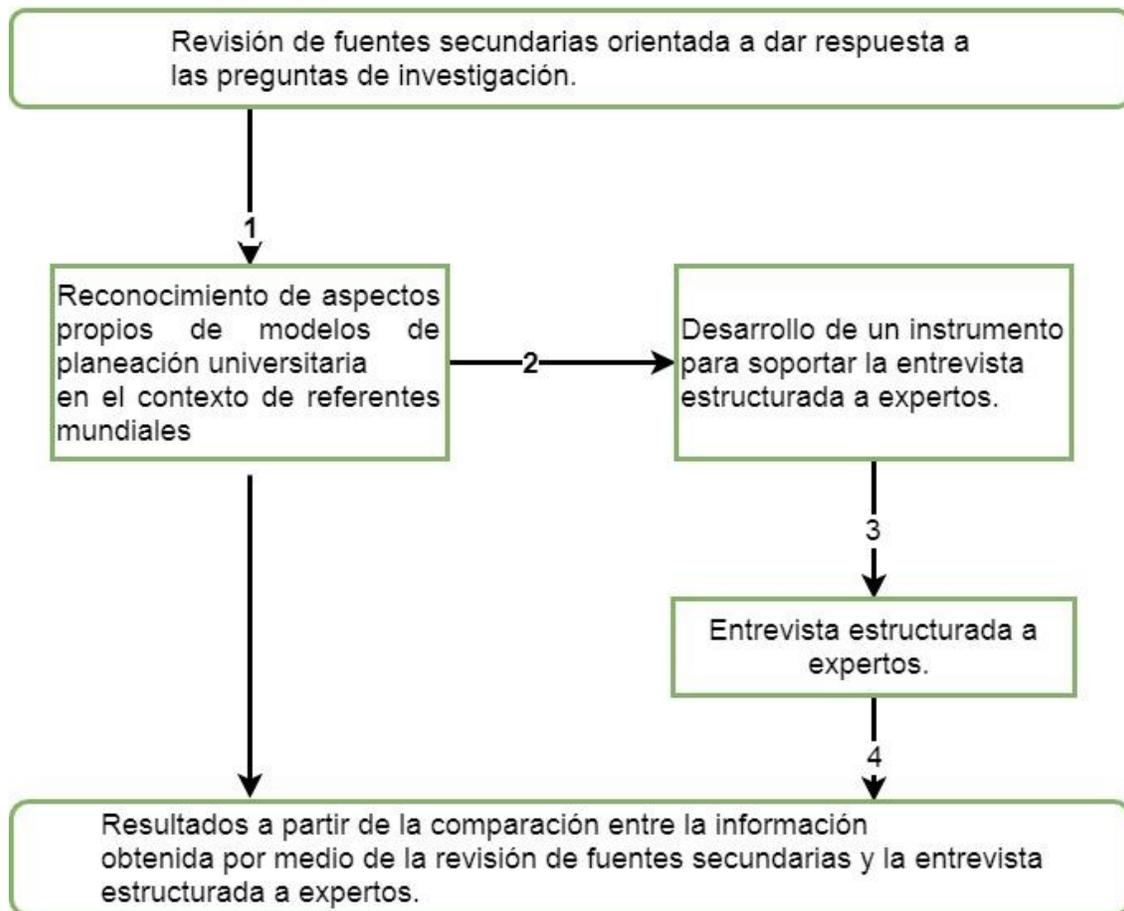


Figura 2-1 Metodología propuesta para desarrollar el estudio técnico de referenciación de buenas prácticas

3. TIPOS DE PLANEACIÓN UNIVERSITARIA

En este capítulo se presenta una contextualización de los diferentes tipos de planeación existentes en el contexto universitario a partir de los planteamientos expresados por *The Society for College and University Planning (2019)*.

3.1. Planeación académica

La planificación académica en la educación superior (también conocida como planificación maestra educativa o planificación maestra académica) es una planificación que describe los objetivos académicos generales de una universidad y cómo se cumplirán esos objetivos. La planificación académica identifica objetivos a largo y corto plazo para hacer coincidir la misión de una institución con las necesidades de los estudiantes.

La planificación académica ayuda a la Facultad o Unidad Académica a responder las siguientes preguntas ¿A quién se servirá? ¿A quién no se servirá? ¿Qué se seguirá haciendo? ¿Qué no se seguirá haciendo?

La planificación académica suele responder a cuatro preguntas básicas:

- ¿Quién es el alumno?
- ¿Qué programas y servicios se necesitan para atender a ese estudiante de manera adecuada?
- ¿Qué imagen o “marca” desea proyectar la institución al estudiante?
- ¿Cómo sabrá la institución que tiene éxito?

La planificación académica puede incluir:

- Planificación de programas académicos para programas nuevos y existentes.
- Prioridades de investigación.
- Política académica.
- Evaluación.
- Estructura académica.
- Resultados o competencias de aprendizaje en toda la institución.
- Objetivos de la Facultad, Departamento, Unidad Académica.

¿Por qué hacerlo?

La planificación académica permite a las instituciones de educación superior:

- Emparejar sus ofertas académicas con las necesidades de los estudiantes.
- Identificar y comprometerse con las prioridades de investigación.
- Posicionarse para el éxito sostenible en el futuro.
- Ganar eficiencias en el corto plazo.

¿Cómo hacerlo?

Dependiendo de la cultura e historia de la institución con la planificación, la planificación académica puede adoptar un enfoque descendente o ascendente.

En el enfoque de arriba hacia abajo, el liderazgo académico superior de una institución desarrolla una estrategia y luego trabaja con el liderazgo académico de Facultades, Unidades Académicas/ Programas Individuales para crear planes específicos para disciplinas específicas.

En el enfoque de abajo hacia arriba, los planes de unidad/programas individuales se combinan con otros planes de unidad / programa para crear un plan unificado para la institución.

Independientemente del enfoque, la planificación académica requiere:

- Reunir un equipo o comité de planificación para guiar el proceso.
- Buscar una amplia participación de los interesados
- Revisión de datos sobre el desempeño del programa académico.
- Escanear el entorno externo para determinar tendencias que afectarán las actividades de investigación y enseñanza de la institución.
- Determinar metas y escribir estrategias para alcanzar esas metas.
- Escribir planes de acción.
- Implementar, medir y modificar el plan.

¿Quién lo hace?

El trabajo de planificación académica a menudo utiliza comités. Los comités varían mucho en tamaño y composición, pero es importante que se incluyan muchos actores diferentes en el proceso.

¿Cuándo hacerlo?

Por lo general, estos planes se crean / actualizan en un ciclo de tres a siete años. Si bien es aconsejable tener un calendario fijo para revisar los planes académicos, es necesario que los planes sean dinámicos y puedan responder a los cambios ambientales a corto plazo, que incluyen:

- Acreditación de nuevos programas.
- Re-acreditación de ofertas existentes.
- Planificación estratégica
- Necesidades del mercado laboral

¿Por qué integrarse?

La planificación integrada garantiza que las decisiones tomadas en otras grandes iniciativas de planificación, como el presupuesto, la planificación de TI y la planificación del campus, se alineen con el plan académico.

La planificación académica a menudo tiene vínculos explícitos con otros planes e iniciativas en la institución, que incluyen:

- Servicios estudiantiles
- Inscripción
- Bibliotecas
- Tecnologías de la información

Cuando se ve como un proceso únicamente independiente, la planificación académica se puede ver como el alcance de solo unos pocos interesados del campus. La planificación integrada, con su énfasis en las relaciones, la alineación organizativa y el compromiso de todas las partes interesadas, ayuda a aliviar el problema de la exclusividad en el proceso de planificación. Al incorporar los puntos de vista de la facultad-Unidad Académica, los estudiantes, el personal, los egresados y los socios externos en el proceso de planificación, los planes académicos pueden estar mejor alineados con el mercado del aprendizaje y responder a las necesidades de los alumnos.

3.2. Planificación de relaciones

La planificación de relaciones en educación superior describe cómo se construirán y fomentarán las relaciones fuera de la institución para que las personas y las comunidades comprendan el impacto de una institución y apoyen sus iniciativas.

3.3. Planificación del campus

¿Qué es?

La planificación del campus describe la dirección a largo plazo del entorno físico y de construcción de una institución de educación superior. Asegura el uso más alto y mejor de la tierra para cumplir con las misiones académicas, de investigación y de extensión.

Si bien la planificación del campus se realiza todos los días como un proceso continuo, las recomendaciones de mayor alcance a menudo se documentan en un informe denominado plan maestro del campus o plan de uso de la tierra.

La planificación del campus cubre:

- Espacio abierto
- Edificios
- Circulación no motorizada (senderos, carriles bici, etc.)
- Circulación motorizada (carreteras, accesos de transporte público, etc.).

Dependiendo de la institución, cubrirá, informará o coordinará con estas iniciativas:

- Instalaciones
- Administración del espacio
- Sostenibilidad

- Transporte
- Mantenimiento diferido
- Planificación de capital

3.4. Planificación de la continuidad

En caso de que suceda lo peor, ¿con qué rapidez puede una institución volver a funcionar? Puede ser aterrador pensar en todo lo que puede salir mal en un colegio o universidad, y es abrumador imaginar la planificación para cada posibilidad. La planificación de la continuidad proporciona un marco para que las instituciones de educación superior respondan a emergencias y desastres. El marco es lo suficientemente flexible como para adaptarse a diferentes eventos y circunstancias, pero lo suficientemente completo para dar tranquilidad.

3.5. Planificación de tecnologías de la información (TI)

La TI es fundamental para el aprendizaje, la enseñanza y la investigación en colegios y universidades. Es la base de todos los procesos operativos y de negocios de educación superior. También es a menudo disruptiva. La tecnología de la información cambia de manera rápida, persistente y dramática. Cada cambio promete más poder y más capacidades a cambio de más recursos.

¿Cómo pueden los colegios y universidades asegurarse de que TI cumpla con estas promesas sin agotar los recursos? Con la planificación informática.

¿Qué es?

La planificación de TI guía el uso de los recursos para los sistemas y servicios de TI utilizados en toda la institución de educación superior.

La planificación de TI tiene tres componentes: gobierno de TI, liderazgo y desarrollo de TI y planificación estratégica de TI. El gobierno de TI define los procesos, componentes, estructuras y participantes para tomar decisiones con respecto al uso de TI. El liderazgo y desarrollo de TI define quién liderará y lleva las estrategias de TI a una implementación exitosa. También prepara y desarrolla la generación actual y la próxima generación de líderes de TI en toda la institución (no solo en el departamento de TI).

Algunos planes estratégicos de TI son planes departamentales centrados en TI como una unidad. Pero dado que la TI está integrada en los diferentes departamentos de la institución, y que es fundamental para el éxito operativo de la institución, es mejor si existe un plan estratégico de TI único para todo el colegio o la universidad. Este plan de toda la institución documenta las metas, los objetivos y las iniciativas específicas (si es necesario) de más alto nivel para alcanzar las metas.

Los planes de TI tienen estrategias seguidas de objetivos y tácticas. Algunas de las áreas abordadas son:

- Apoyo a la investigación
- Seguridad
- Usabilidad / accesibilidad
- Almacenamiento de datos
- Tecnología de aula
- Mejora del proceso administrativo.

¿Por qué hacerlo?

Hay tres objetivos típicos de un plan de TI:

- Alinear los proyectos y servicios de TI con el plan estratégico de la universidad.
- Fomentar la participación de toda la institución en mejoras de TI para apoyar la enseñanza, el aprendizaje, la administración y la divulgación.
- Resumir los objetivos de tecnología de la información en un documento único y conciso

¿Quién lo hace?

Por lo general, el plan de TI se inicia desde los ejecutivos de la institución y la oficina central de TI. Se asigna a alguien para construir el plan estratégico, administrar el proceso de priorización, iniciar y finalizar proyectos y asegurar que los clientes obtengan lo que necesitan.

¿Quién lidera el proceso?

Por lo general, es el director de información, pero depende del tamaño de la institución y de las líneas de informes para TI. Independientemente de quién dirija el proceso, la planificación de TI necesita apoyo y aprobación del más alto nivel de liderazgo para:

- Asegurar el apoyo de toda la institución para el plan.
- Asignar los recursos necesarios para implementar el plan.
- Alinear el plan con el plan académico, el plan de instalaciones y cualquier otro plan de alto nivel en la institución

¿Cuándo hacerlo?

La tecnología cambia rápidamente. Un plan de TI tiene una duración máxima de tres a cinco años y debe evaluarse anualmente.

Hay una serie de eventos que pueden desencadenar un nuevo plan de TI, incluidos:

- Un nuevo plan estratégico para toda la institución.
- Un nuevo líder de TI
- Acontecimientos relacionados con la acreditación.
- Reorganización

Es importante tener en cuenta que los proyectos de TI deben seguir otros elementos importantes de la planificación, por ejemplo, la mejora de los procesos empresariales, la gestión de registros e información y la gestión de las relaciones con los usuarios. Esto le permite a la institución analizar sus problemas antes de decidir que necesita comenzar un proyecto. Si no sabe qué está intentando mejorar, entonces comprar un software o iniciar un proyecto de TI no es la receta para el éxito.

No importa el horizonte para un plan de TI, la planificación de TI es un proceso continuo, no un evento puntual. Esto requiere revisiones anuales del plan, priorización periódica y verificaciones trimestrales o mensuales para garantizar que las iniciativas estén alineadas con el plan estratégico. El gobierno de TI, con la ayuda de las oficinas de gestión de proyectos, es clave para mantener el impulso.

¿Cómo hacerlo?

A grandes rasgos, la planificación estratégica de TI:

- Identifica comités para liderar el trabajo.
- Establece un horario y comunica el propósito y proceso.
- Busca y utiliza los aportes de las partes interesadas con encuestas y reuniéndose con grupos de interés.
- Considera tendencias más amplias fuera de la institución.
- Prioriza los objetivos de TI y describe iniciativas / proyectos para alcanzar esos objetivos
- Alinea los objetivos con el plan estratégico de la institución.
- Identifica los recursos necesarios para completar iniciativas / proyectos.
- Describe una estructura para implementar y revisar el plan, creando un proceso continuo de planificación de TI
- La madurez del proceso de planificación estratégica de una institución informa el alcance de su plan estratégico de TI.

Las instituciones exitosas revisan continuamente la planificación y el gobierno de TI para que se alineen con los planes estratégicos y las necesidades del campus. Esto ayuda a garantizar que la selección de proyectos respalde los planes estratégicos, la comunicación con las partes interesadas sea eficiente, la toma de decisiones sea lo más liviana posible y a que los colaboradores de la institución al estar más informados establezcan prioridades.

¿Por qué integrarse?

Cada aspecto de las universidades utiliza la tecnología de la información. Desde la automatización de los procesos y servicios empresariales hasta el apoyo a la actividad académica de estudiantes y profesores, la TI es un requisito en la educación superior. En su forma más básica, la TI es parte integral de las operaciones de cada departamento. Cuando se integra en toda la institución y se planifica estratégicamente, la TI acelera exponencialmente la enseñanza, el aprendizaje y la investigación.

Si no se usa la planificación integrada para sincronizar el plan de TI con el resto de los planes, se corre el riesgo de encontrar intereses divergentes (por ejemplo, múltiples estándares para aulas de tecnología), compra de software redundante (y costoso), recursos desviados desde el apoyo de la facultad, y servicios de TI que generalmente son insatisfactorios para la institución.

3.6. Planificación de la efectividad institucional

¿Qué es?

La planificación de la efectividad institucional es el esfuerzo de una institución de educación superior para organizar la evaluación y las iniciativas de mejora para que la institución pueda determinar qué tan bien están cumpliendo su misión y logrando sus objetivos.

¿Por qué hacerlo?

La centralización de los esfuerzos ayuda a las instituciones a obtener una imagen clara del desempeño de la institución. Muchas instituciones tienen estos esfuerzos en departamentos aislados o dispersos en toda la universidad.

¿Cómo hacerlo?

Típicamente, implica identificar qué necesita ser evaluado e incluye:

- Actividades de misión crítica (resultados de aprendizaje de los estudiantes, investigación, participación de la comunidad, etc.)
- Objetivos del plan estratégico.
- Requisitos de informes externos.
- Identificar las iniciativas de evaluación que ya están ocurriendo en toda la institución y alinearlas con las necesidades identificadas.
- Encontrar vacíos en la evaluación y determinar cómo se llenarán.
- Diseñar un modelo o ciclo que alinee los esfuerzos actuales, incorpore nuevos esfuerzos y programe el análisis para que pueda informar la planificación.
- Proporcionar el apoyo necesario para implementar el plan (software, capacitación, documentación, etc.).

¿Cuándo hacerlo?

A menudo utiliza un ciclo anual con ciertas actividades, como la re-acreditación, siguiendo un proceso de varios años. Los datos se recopilan de manera continua, y las ventanas de informes específicas se basan en las pautas estatales y federales.

Una revisión del proceso de planificación usualmente ocurre cada cinco a 10 años, pero también puede ser activada por:

- Nuevas normas de acreditación.
- Cambios a las regulaciones estatales / federales.
- Recomendaciones de una revisión de acreditación.
- Cambios en el proceso de planificación estratégica de la universidad.

3.7. Planificación integrada

¿Qué es?

La planificación integrada es un enfoque sostenible de la planificación que construye relaciones, alinea a la organización y enfatiza la preparación para el cambio. Involucra a todos los sectores de la academia: asuntos académicos, asuntos estudiantiles, negocios y finanzas, planificación de campus, TI, comunicaciones, desarrollo, y a todas las partes interesadas: profesores, estudiantes, personal, ex alumnos y socios externos, para trabajar juntos hacia una visión común. Alinea los planes de educación superior tanto verticalmente (desde la misión a operaciones en el terreno) como horizontalmente (a través de escuelas, departamentos, oficinas y unidades).

La planificación integrada es:

- **Sostenible:** con este enfoque se construye una cultura de planificación que es duradera y enfocada al progreso institucional.
- **Colaborativa:** involucra a todos los interesados para que todos ellos inviertan en el éxito de la institución.
- **Alineada:** la planificación integrada se logra al alinear los esfuerzos en toda la institución: arriba, abajo y en toda la institución. Además, la alineación se produce cuando la misión se apoya al vincular las iniciativas estratégicas con los recursos y mecanismos para evaluar el éxito de estas iniciativas.

¿Por qué hacerlo?

La planificación integrada ayuda a las instituciones de educación superior a lograr su misión de manera más efectiva. Crea un consenso sobre las prioridades de una institución y mueve a toda la comunidad hacia la misma visión. La planificación integrada garantiza que cada objetivo tenga los recursos necesarios que deben alcanzarse y que los esfuerzos se medirán para que las estrategias se puedan corregir. Ayuda a las instituciones a coordinarse entre divisiones, crear eficiencias y mirar hacia el futuro.

Además, cada institución tiene sus propios ritmos, procesos, mandatos y expectativas. La planificación integrada respeta eso. Se adhiere a los ritmos para que más partes interesadas puedan dar su opinión y comentarios sobre el plan. Se alinea con los procesos para que las decisiones del plan se tomen a tiempo para informar la asignación de recursos. Es consciente de los mandatos por lo que el cumplimiento está integrado a los objetivos y estrategias. Y respeta las expectativas para que los interesados estén inspirados y motivados por el plan.

¿Cómo hacerlo?

Para hacer una planificación integrada, mire en su institución:

Prácticas

¿Están los planes y esfuerzos de planificación vinculados en toda la institución? ¿El proceso de planificación es transparente? ¿Busca y usa la opinión de los interesados a lo largo del proceso?

Estructura

¿El diseño de su institución alinea unidades y departamentos? ¿Los equipos de planificación e implementación tienen representación interdepartamental? ¿Hay alguien en cada unidad responsable de la planificación?

Cultura

¿Su institución valora la colaboración, la cooperación y la comunicación entre diferentes unidades? ¿Todos saben cómo su trabajo diario contribuye al logro de la misión?

¿Quién lo hace?

Eso depende de la escala del esfuerzo de planificación y de cuán preparada esté la institución para el cambio. Idealmente, la planificación integrada está jalonada por el liderazgo institucional con el apoyo del liderazgo de la unidad/facultad. Sin embargo, si aún no hay una institución, las soluciones de planificación integradas pueden ser adoptadas por una sola unidad, comité o equipo de planificación.

¿Cuándo hacerlo?

En cualquier momento. La planificación integrada no depende de comenzar un ciclo de planificación específico. Se trata de garantizar que cualquier tipo de planificación, desde las metas de la institución hasta las metas mensuales de un empleado, esté alineada y enfocada en la misión y visión institucional.

3.8. Planificación de bibliotecas

¿Qué es?

La planificación de la biblioteca establece cómo la biblioteca (o bibliotecas) apoyará las estrategias y operaciones de una institución de educación superior. En particular, analiza cómo la biblioteca puede promover los programas e iniciativas de aprendizaje, investigación y / o servicio de una universidad.

Los Estándares para Bibliotecas en Educación Superior de la Asociación de Bibliotecas Universitarias y de Investigación establecen como objetivos de la planificación de bibliotecas los siguientes:

- Apoyar la misión y los objetivos de una institución.
- Proteger los valores académicos, como la libertad intelectual, los derechos de propiedad intelectual y la privacidad del usuario.
- Enseñar a los alumnos a encontrar, evaluar y usar la información de manera efectiva.

- Permitir a los usuarios encontrar información en todos los formatos.
- Crear colecciones suficientes para apoyar las misiones de investigación y enseñanza de la institución.
- Proporcionar entornos físicos y virtuales donde los usuarios interactúan con ideas.
- Informar la asignación de recursos para cumplir con la misión de la biblioteca de manera efectiva y eficiente.
- Proporcionar suficiente personal para funcionar con éxito.
- Involucrar al campus y a la comunidad en general para defender, educar y promover el valor de la biblioteca.

3.9. Planificación de recursos

¿Qué es?

La planificación de recursos es el proceso para determinar y asignar recursos en una institución de educación superior.

Los recursos incluyen:

Fondos

Gente

Espacio / instalaciones

Tecnología

Equipos

La planificación de recursos implica planes a corto y largo plazo. Incluye los procesos de presupuesto anual, recursos humanos y funciones de planificación de capital. Estos procesos culminan en la creación de asignaciones para los presupuestos de todas las unidades de una institución.

3.10. Planificación estratégica de la gestión de inscripciones

¿Qué es?

La planificación de la gestión estratégica de la inscripción (SEM, por sus siglas en inglés) es un esfuerzo de una institución de educación superior para eliminar las barreras a la inscripción, creando un entorno centrado en el estudiante de acuerdo con la misión y los objetivos de la institución, al tiempo que se mantiene la sostenibilidad fiscal.

3.11. Planificación estratégica

¿Qué es?

La planificación estratégica es un esfuerzo deliberado y disciplinado para producir decisiones y acciones fundamentales que dan forma y guían qué es una institución, qué hace y por qué lo hace.

El plan estratégico de una universidad proporciona una orientación para las decisiones institucionales, tanto a largo como a corto plazo, y se asegura de que las decisiones y las operaciones:

- Lleven a cabo la misión, visión y valores de la institución.
- Cumplan con los mandatos y normas de gobierno, organismos acreditadores, etc.
- Mantengan a la institución operativa y fiscalmente sana, ahora y en el futuro.

Los componentes de cada plan estratégico variarán según la cultura y las necesidades de la institución, pero generalmente incluyen:

- Explicación del proceso de planificación.
- Información fundacional (misión, visión, valores de una institución)
- Lo que la institución quiere lograr (metas, problemas estratégicos, objetivos, etc.)
- Cómo la institución logrará sus objetivos (estrategias, tácticas, acciones, etc.)
- Cómo la institución medirá el éxito (métricas, KPIs)

¿Por qué hacerlo?

La planificación estratégica de la educación superior ayuda a una institución a centrarse en su éxito futuro. ¿Cómo está cambiando el mundo y cómo debemos responder? ¿Qué oportunidades tenemos para hacer una diferencia? ¿Qué cambios debemos hacer hoy para estar listos para mañana?

Le da a una institución la oportunidad de reflexionar sobre su desempeño. ¿La institución está logrando su visión? ¿Viviendo por su misión? ¿Sirve a los estudiantes en las formas que necesitan? ¿Qué debería empezar a hacer? ¿Seguir haciendo? ¿Cambiar? ¿Dejar de hacer?

¿Cómo hacerlo?

Los procesos de planificación estratégica deben incluir las siguientes actividades y características:

- Comunicar el proceso, el propósito, quién está involucrado y cómo se tomarán las decisiones.
- Buscar y utilizar los comentarios de tantos interesados como sea posible, tanto dentro como fuera del campus.
- Escanear externa e internamente para identificar fortalezas, áreas para mejorar, oportunidades y amenazas potenciales.
- Priorizar lo que la institución quiere lograr.
- Describir cómo la institución invertirá sus recursos (incluido el tiempo y las personas) para lograr esos objetivos.
- Alinear los recursos, el trabajo diario y las iniciativas en toda la institución con el plan.
- Medir, supervisar y modificar el plan según sea necesario.

¿Cuándo hacerlo?

La mayoría de los planes estratégicos son cíclicos. A medida que un plan estratégico se acerca al final de su horizonte (el tiempo que cubre un plan), comienza un nuevo proceso de planificación para el próximo plan estratégico.

El horizonte de un plan depende de la institución y de sus necesidades. La mayoría de los planes estratégicos cubren de cinco a 10 años, pero algunos pueden cubrir tan solo tres y otros hasta 20.

Si un nuevo rector asume el liderazgo de la institución, el nuevo rector a menudo llevará a cabo un nuevo proceso de planificación que refleje las prioridades del rector.

¿Por qué integrarse?

Las instituciones de educación superior son complejas. El éxito de cualquier iniciativa, desde mejorar las tasas de graduación hasta crear un entorno más inclusivo, requiere experiencia, tiempo y trabajo desde múltiples unidades. Al mismo tiempo, cada unidad tiene sus propias actividades y trabajos en los que se centra. Al establecer relaciones entre los departamentos, la planificación estratégica integrada previene actividades duplicadas (o iniciativas que funcionan entre sí), crea oportunidades para la colaboración y asegura que se invierta tiempo y esfuerzo en iniciativas que realicen la misión. La planificación estratégica integrada ahorra los recursos de una institución al tiempo que mejora su trabajo.

La planificación integrada también ayuda con la implementación de un plan estratégico. Un plan estratégico integrado de la universidad refleja las creencias y experiencias de las partes interesadas de la institución, motivando a las personas a cambiar y experimentar. Está vinculado al presupuesto, por lo que hay recursos para implementar las estrategias del plan. Está informado por evaluación, por lo que el plan estratégico puede adaptarse y mantenerse relevante.

3.12. Planificación de asuntos estudiantiles

¿Qué es?

La planificación de asuntos estudiantiles es el esfuerzo de una institución de educación superior para alinear sus actividades estudiantiles y el ambiente del campus con las necesidades de los estudiantes para enriquecer y mejorar la experiencia de los estudiantes.

La planificación de asuntos estudiantiles a menudo se enfoca en:

- Aprendizaje y desarrollo fuera del aula.
- Salud y bienestar de los estudiantes.
- Crear un clima que apoye la diversidad, la inclusión y la equidad.
- Preparar a los estudiantes para el éxito después de la graduación

4. PLANIFICACIÓN INTEGRADA, ESTRATÉGICA Y ALINEADA

Existen diferentes lineamientos relacionados con la planificación de la educación superior, ¿a dónde va un planificador en busca de orientación? ¿Qué temas, principios, prácticas y recursos pueden ser la base para comenzar a planificar?, entre otros (Norris & Poulton, 2010).

El éxito de los planificadores y sus procesos de planificación se mide con los resultados. La planificación tiene como objetivo mejorar la capacidad de la universidad para cumplir su misión, mantener sus valores y proporcionar mayor valor a sus usuarios, teniendo en cuenta, la competencia, el cambio ambiental, la incertidumbre y la presión a la hora de rendir cuentas (Norris & Poulton, 2010).

Cantidades de visiones institucionales, estrategias y planes de planificación han fallado o han sido ignorados. Muchos procesos de planificación han desperdiciado el tiempo y la energía de sus colaboradores. Según The Society for College and University Planning (SCUP), (2019), el primer principio de planificación es "no hacer daño"; su razonamiento obvio es "hacer el bien suficiente para justificar la inversión de tiempo, energía y atención".

La planeación no garantiza que se solucione el problema, pero puede trazar una perspectiva para que el proceso sea efectivo. La planificación efectiva es realmente un proceso de aprendizaje que permite a las instituciones superar la inercia organizacional, aprovechar las nuevas oportunidades y desafíos antes que sus competidores, y utilizar los recursos de manera más eficiente y efectiva. La planificación introduce transparencia y responsabilidad en la toma de decisiones (Norris & Poulton, 2010).

Durante años, los autores de planificación han caracterizado los rasgos de los planificadores exitosos, los cuales desarrollan estas características y con el tiempo las integran en sus procesos de planificación y de toma de decisiones. De estas tipologías se pueden resaltar las siguientes conclusiones en relación con los profesionales de planificación:

- Pueden convertirse en estudiantes de la teoría y la práctica de la planificación, la estrategia y el cambio, así como en intérpretes prácticos y perspicaces de su organización y sus necesidades, desafíos, oportunidades y amenazas.
- Alientan el comportamiento orientado a la planificación que impulsa las decisiones, estrategias y acciones basadas en valores e información, que expresan intencionalidad institucional.
- Emparejan sus procesos de planificación, actividades y estrategias con los desafíos establecidos en el tiempo.
- ✓ Desarrollan la capacidad de detectar nuevas tendencias, diferenciar entre lo que es moda y lo esencial, y se preparan para desafíos a largo plazo.
- Comprenden el papel de las diferentes partes interesadas en los resultados de la planificación y la importancia de la política de planificación.

- Evalúan continuamente sus esfuerzos de planificación y reconocen la necesidad de planificar.
- Comprenden la importancia de una planificación efectiva como aprendizaje organizacional y de la comunicación efectiva que continúa durante la ejecución continua de la estrategia.
- Encuentran formas de superar la inercia organizacional a través de incentivar la participación activa en la planificación, alentar la innovación y recompensar la toma de decisiones y estrategias astutas (Norris & Poulton, 2010).

Los planificadores exitosos también pueden entenderse por lo que no son. Benveniste, (1989) capturó la esencia de los malos planificadores en una categoría especial que llamó "planificadores de madera muerta":

“Los planificadores de madera muerta tienden a ser pomposos y a menudo desdeñan a las personas o la organización para quienes trabajan. Su principal preocupación es complacer al príncipe que los contrata, y se deleitan en la proximidad de su poder. Estos planificadores y analistas de políticas no crean olas ni influyen mucho en el cambio. A menudo tienden a escribir planes triviales con listas de decisiones que ya se han tomado. Ellos defienden su territorio profesional inventando lenguajes esotéricos. Gastan su energía en desarrollar metodologías de planificación que son difíciles de interpretar. A menudo evitan elecciones complejas, prefiriendo enumerar alternativas y proporcionar grandes volúmenes de datos sin enfrentar la necesidad de opciones. Los planificadores de madera muerta han encontrado un nicho en la vida organizacional. Son protectores de sus mismos intereses. Inventan nombres y funciones para la planificación y, a menudo, se protegen mediante la planificación rutinaria. La planificación se vuelve burocrática, se recopilan datos, el análisis se lleva a cabo de manera rutinaria y nadie parece tener mucho que decir sobre la utilidad de estos esfuerzos de planificación, excepto aquellos que los llevan a cabo. Los planificadores de madera muerta le han dado un mal nombre a la planificación porque enfatizan demasiado en la santidad de su oficio”.

Los atributos de los planificadores exitosos, se reflejan en actividades de planificación que:

- ✓ Reconocen que la planificación es una responsabilidad básica de todos los líderes, gerentes y profesionales.
- ✓ Responden a los cambios en el entorno y a las oportunidades estratégicas antes de que sean evidentes.
- ✓ Prestan especial atención a los plazos, ciclos y secuencias de la vida institucional, los procesos y la toma de decisiones.
- ✓ Desarrollan la capacidad organizativa de la institución a lo largo de todas las dimensiones y del tiempo.
- ✓ Se centran en estrategias, decisiones y acciones en lugar de planes.
- ✓ Establecen procesos de planificación y estructuras de apoyo continuos que pueden ser integradas, estratégicas y alineadas (Norris & Poulton, 2010).

La planificación debe ser una actividad holística e integrada que abarque todos los aspectos de una universidad, debe reflejar la relación de la institución con su entorno cambiante; de hecho, esta es la esencia de la planificación estratégica. Además, las decisiones, estrategias y acciones basadas en la planificación deben alinearse de manera cuidadosa y flexible mientras se ejecuta la estrategia. Existen tres adjetivos que caracterizan la planificación exitosa en la educación superior: integrada, estratégica y alineada (Norris & Poulton, 2010).

4.1. Planificación integrada

Por su naturaleza y para que sean exitosas, las actividades de planificación en las universidades deben estar integradas, de manera que impacte en una amplia gama de factores académicos, financieros y de planificación de instalaciones. Incluso las actividades de planificación altamente enfocadas en un departamento particular o área funcional deben garantizar que sus planes, estrategias y decisiones resultantes incorporen una perspectiva integrada. De hecho, Mintzberg, (1994) define la planificación estratégica como un procedimiento formalizado para producir un resultado articulado, en forma de un sistema integrado de decisiones. Este es el corazón de una práctica de planificación sólida.

Es importante tener una visión integral de la planificación porque los elementos de planificación (académicos, de recursos y de instalaciones) están todos conectados. Incluso si sus esfuerzos de planificación se centran en un problema específico, un elemento particular (como las finanzas) o una unidad organizativa individual, hará que sus planes y acciones se ven afectados por otros problemas, elementos y/o unidades. A menudo, la planificación destinada a resolver un problema particular puede generar una solución multifacética que afecta profundamente muchas partes de la institución.

4.2. Planeación estratégica

La planificación estratégica es el proceso a través del cual las instituciones confrontan y enmarcan sus principales decisiones estratégicas. Como dijo Keller, (1983), "La toma de decisiones estratégicas significa que una universidad y sus líderes son activos en lugar de pasivos sobre su posición en la historia". Incluso si la planificación está bien integrada y alineada resultará inadecuada para el éxito institucional si no es estratégica. La planificación estratégica expresa la intención institucional.

Bryson, (2004) describe el enfoque de la planificación estratégica como "... un esfuerzo disciplinado para producir decisiones y acciones fundamentales que dan forma y guían lo que una organización es, lo que hace y por qué lo hace". Shirley, (1983) estipula que la planificación estratégica y la toma de decisiones deben ajustarse a una serie de criterios. Para ser estratégica, la planificación debe:

- Definir la relación de la institución con su entorno.
- Tomar a la organización como un todo.
- Depender de los aportes de una amplia variedad de áreas funcionales de la institución.
- Proporcionar instrucciones y limitaciones sobre las actividades administrativas y operativas en toda la institución.

La planificación estratégica varía a medida que cambia el entorno, ya que surgen nuevos desafíos u oportunidades estratégicas cuando hay cambios de liderazgo. La llegada de un nuevo mandatario a la institución, a menudo señala la necesidad de modificar y articular de nuevo las estrategias y prioridades de la institución. Muchos de los llamados procesos de planificación estratégica en la educación superior son en realidad esfuerzos de planificación a largo plazo con poco pensamiento estratégico, solo algunos esfuerzos serios son destinados a posicionar estratégicamente a una institución para tener éxito frente a la competencia y las expectativas y realidades cambiantes.

Los gurús de la planificación como Mintzberg, (1994) favorecen el término "pensamiento estratégico" sobre la planificación estratégica. Prefieren centrarse en la "estrategia" en lugar de "planes" o "planificación". El campo disciplinario de la "gestión estratégica" ha surgido para satisfacer esta necesidad. Combina la "elaboración de estrategias" y la posterior "ejecución de estrategias" de una manera que se centra en estrategias, decisiones, acciones y flexibilidad.

Los análisis cuantitativos y cualitativos proporcionan el contexto necesario para la elaboración de la estrategia. Sin embargo, las estrategias efectivas dependen más de habilidades altamente desarrolladas de intuición, perspicacia, previsión y creatividad. Los buenos pensadores estratégicos ven oportunidades que se esconden a simple vista (Norris & Poulton, 2010). Ohmae, (1982) observó que el alcance y la calidad del verdadero pensamiento estratégico en una institución a menudo es inversamente proporcional a la cantidad de análisis formal y planificación existente en la misma. En otras palabras, la planificación estratégica formal puede sofocar el pensamiento estratégico genuino y frustrar el éxito. Como observaron Mintzberg H. B, (2005), "los pensadores estratégicos ven de manera diferente a otras personas y escogen las gemas preciosas que otros extrañan".

Entonces, el desafío que enfrentan los planificadores estratégicos es cómo evitar la trampa de la "planificación estratégica" que es demasiado analítica o formulada, o cuando es una compilación de planes departamentales o simplemente son las aspiraciones de un nuevo liderazgo, no aprobado por la comunidad universitaria (Keller G. , 1983). Los planificadores estratégicos exitosos en la educación superior crean oportunidades para un pensamiento estratégico genuino y para la elaboración de estrategias perspicaces que puedan ser probadas, desafiadas y refinadas. Luego incorporan esas estrategias en los procesos de planificación organizacional para impulsar decisiones, lanzar acciones, desarrollar capacidad organizacional y refinar aún más las estrategias frente a la realidad experimentada. Finalmente, las estrategias y acciones refinadas resultantes se ejecutan de manera flexible y expeditiva (Norris & Poulton, 2010).

4.2.1. Vinculación del pensamiento estratégico y la planificación estratégica con la planificación organizacional.

El pensamiento estratégico/planificación estratégica ocurre cuando los cambios en el entorno lo requieren. Las nuevas estrategias se incorporan a las actividades de planificación a largo plazo, que luego se permean en toda la organización. A medida que la organización ejecuta estrategias a través de planes operativos y presupuestos, los circuitos de retroalimentación proporcionan información que se utiliza para refinar estrategias y estimular un pensamiento estratégico nuevo (Norris & Poulton, 2010).

El pensamiento estratégico/planificación estratégica y la planificación organizacional muestran diferentes características y tendencias. El pensamiento estratégico/planificación estratégica se enfoca en "qué" debe hacer la organización, se ocupa de cuestiones macro, abarca límites organizativos, es un proceso continuo dictado por cambios en el entorno que ocurren de manera irregular, se ocupa de niveles relativamente mayores de incertidumbre y valora el juicio de expertos. Sus resultados más importantes son las estrategias (Norris & Poulton, 2010).

La planificación organizacional se enfoca internamente, enfatiza "cómo" hacer el "qué" estipulado por la planificación estratégica y trata el impacto de los problemas macro en los problemas micro. La planificación organizacional también está vinculada a las unidades organizativas y el proceso de asignación de recursos y presupuesto. Sus productos principales son planes y presupuestos tácticos y operativos. (Norris & Poulton, 2010)

En la **Tabla 4-1** se puede observar las características del pensamiento estratégico/planificación y la planificación organizacional.

Tabla 4-1 Características del pensamiento estratégico y la planificación organizacional.

Características	
Pensamiento estratégico	Planificación organizacional
Enfoque externo	Enfoque interno
¿Qué hacer?	¿Cómo hacerlo?
Macro problemas	Impacto de los problemas macro en problemas micro
Extensión de límites, en toda la institución	Atado a unidades organizativas
Proceso de escaneo continuo para notar cambios que ocurren de manera irregular, dictados por el entorno	proceso regular dictado por ciclos organizacionales (plan de operaciones internas, plan de recaudación de fondos, plan del campus, presupuesto y plan financiero)
Trata con recursos a nivel estratégico	Vinculado al presupuesto/procesos de asignación de recursos
Estrategia y participación de expertos	Planes tácticos y operacionales

Fuente: adaptado de Norris Donald M. and Poulton Nick L, (2010).

Según The Society for College and University Planning (SCUP), (2019), la experiencia ha demostrado que a menudo es necesario diseñar un proceso y una estructura de planificación completamente diferente para abordar el pensamiento y la planificación estratégica, para luego alinear y fusionar sus resultados con los procesos y estructuras existentes para la planificación organizacional. No existe una herramienta o metodología única que funcione en todos los entornos. Sin embargo, las combinaciones de los siguientes enfoques ofrecen varias posibilidades:

- Utilizar pequeños grupos de trabajo interdisciplinarios para generar estrategias y determinar las implicaciones de su ejecución. El pensamiento estratégico perspicaz es mejor llevado a cabo por los mejores pensadores estratégicos en consulta con una amplia variedad de fuentes, pero utilizando su propia visión, creatividad, intuición y juicio.
- Utilizar la vigilancia para descubrir los problemas y desafíos emergentes que requieren cambios de estrategia. La información y el conocimiento recopilados y analizados a través de la vigilancia pueden ayudar a la institución en su planificación. Sin embargo, tenga cuidado con la vigilancia; los procesos excesivamente formalizados y rutinarios pueden atascar el proceso de planificación.
- Utilizar el pensamiento estratégico específico y/o los procesos de resolución de problemas como oportunidades para revisar y actualizar estrategias.
- Utilizar las técnicas de gestión de problemas para convertir los cambios estratégicos, macro y de análisis del entorno en expresiones fácilmente comprensibles de sus efectos en la planificación táctica y operativa. La gestión de problemas es útil tanto para apoyar el pensamiento estratégico como durante la planificación táctica o la ejecución de la estrategia.
- Generar una simple y clara visión de la organización del futuro que describa, cómo será la organización futura y cómo funcionará. Esta declaración de visión es más útil para preparar planes tácticos, para implementar cambios, y para lograr nuevas estrategias emergentes. Sin embargo, este puede ser uno de los componentes de planificación más potencialmente controvertidos.
- Adoptar un enfoque flexible y mostrar su disposición a modificar las estrategias y planes establecidos a medida que surjan nuevas estrategias y oportunidades.
- Proporcionar una declaración clara de visión estratégica y articular el impacto de las estrategias en las partes interesadas. Los procesos de planificación operativa y presupuestaria se pueden utilizar para refinar estrategias, y determinar la capacidad de la organización para cumplir y desarrollar la capacidad organizativa.
- Definir un grupo de pensamiento estratégico continuo para que revise los planes tácticos/operativos y los presupuestos en consonancia con las estrategias institucionales.

4.2.2. Soporte de información y análisis para planificación y toma de decisiones.

La información y un programa de apoyo analítico diseñado adecuadamente, puede proporcionar información clave para gestionar e identificar los problemas que enfrenta la organización. La planificación estratégica requiere tipos de información sustancialmente diferentes que la planificación organizacional. La planificación estratégica generalmente se ocupa de datos externos, vigilancia y gestión de problemas.

En la **Tabla 4-2** se relaciona el soporte analítico para los diferentes tipos de planificación.

Tabla 4-2 Soporte analítico para diferentes tipos de planificación y toma de decisiones.

	Estratégicas	Organizacionales
Orientación	<ul style="list-style-type: none"> ● Externo ● afecta toda la institución ● innovación en toda la institución 	<ul style="list-style-type: none"> ● interno ● centrarse en la función individual ● innovaciones individuales
Naturaleza de la información	<ul style="list-style-type: none"> ● incierta ● amplia gama ● especificado por condiciones de medio ambiente ● cualitativo, cargado de valor político 	<ul style="list-style-type: none"> ● mayor certeza ● información establecida, foco específico ● especificado por ciclos organizacionales ● relativamente racional y cuantitativo
enfoque del sistema de información	<ul style="list-style-type: none"> ● inteligencia competitiva ● valores y propuestas de valor necesarios para la ventaja competitiva ● diferentes alternativas/opciones ● alineación con las necesidades de los interesados ● medición continua/modelo/refinar estrategia 	<ul style="list-style-type: none"> ● inteligencia interna/relativamente racional y cuantitativa ● Indicadores clave de rendimiento (KPIs) ● impacto interno y externo ● opción preferida/futuro ● entrega de rendimiento en el objetivo ● medición continua/modelo/intervenir para dar forma al rendimiento
apoyo a las decisiones	<ul style="list-style-type: none"> ● sistema de soporte para decisiones semiestructuradas o no estructuradas ● ante todo, análisis competitivos ● tablero de instrumentos y herramientas de inteligencia institucional para tomadores de decisiones clave 	<ul style="list-style-type: none"> ● sistema de gestión de información para apoyar decisiones estructuradas y semi estructuradas. ● principalmente análisis de rendimiento ● Crecimiento de la inteligencia institucional para los usuarios finales en toda la institución.

Fuente: Norris Donald M. and Poulton Nick L, (2010)

La tecnología se ha convertido en un apoyo para la misión y las operaciones comerciales de la universidad. En general, la tecnología no está centralizada en un solo departamento o unidad de negocios en las instituciones de educación superior; por lo que se hace necesaria la comprensión de la totalidad de la organización antes de poder diseñar e implementar soluciones tecnológicas en el marco de la planificación universitaria (Hites & Block, 2013).

La complejidad de la TI (tecnología de la información) en sí misma, la estructura organizativa fragmentada de la TI, la profunda dependencia de la TI en todos los aspectos de una universidad y la rotación del liderazgo institucional crean un entorno donde una buena planificación de TI es esencial para mantener la institución en funcionamiento (Hites & Block, 2013). Por lo anterior, la planificación de TI es tan importante como los otros componentes de la planificación integrada, máxime cuando esta juega un papel transversal y de soporte para las áreas académicas, financieras, de recursos, estratégicas y de gestión del campus (Coen & Kelly, 2007).

Desarrollar el liderazgo de TI no significa simplemente contratar a un director de información; es necesario desarrollar la actual y próxima generación de líderes de TI, lo que creará una red de profesionales que pueden impulsar el éxito de TI (Hites & Block, 2013). El desarrollo de capacidades de liderazgo facilita el proceso de planificación y permite la toma de decisiones a través de la gobernanza de la TI y la planificación de TI. Es importante considerar el tamaño y la complejidad de la organización antes de implementar una solución (Hites & Block, 2013).

Por ejemplo, el desarrollo profesional de TI en la Universidad de Illinois se desarrolló por medio de un programa multiinstitucional ofrecido a través de la Comisión de Cooperación Institucional (CIC) en 2007. En este programa de nueve meses, profesionales de varias universidades crearon una cohorte de aproximadamente 40 personas. Hubo cinco o seis retiros que típicamente duraron dos días cada uno. Los asistentes fueron seleccionados de cada campus a través de un proceso competitivo.

Finalmente, este programa se integró con el proceso de planificación estratégica institucional. A lo largo del programa, los instructores desarrollaron tareas que fomentaron la participación directa en el proceso de planificación estratégica (Hites & Block, 2013)

La planificación de sistemas de información es un proceso que analiza las unidades de negocio de la universidad, construye la estrategia del sistema de información y las técnicas y la arquitectura de información. Implica la gestión y la planificación de la tecnología ajustada a las necesidades y recursos de las universidades; además, debe guiarse con una metodología científica. (Lin, Zhang, & Zhang, 2011)

Para la implementación de procesos y herramientas tecnológicas se identifican tres niveles:

- Metodología para la Gestión de Proyectos
- Metodología para el Desarrollo de Software.
- Metodología para la Gestión de Servicios TI.

Un buen marco de referencia para el desarrollo e implementación de tecnologías es el ITIL (Information Technology Infrastructure Library) que se utiliza para los servicios TIC y está compuesto por un conjunto de documentos donde se describen las mejores prácticas para la gestión eficiente de los servicios de tecnología de información en las empresas. El ITIL no proporciona instrucciones de trabajo, no asigna tareas a personas ni propone mapas de proceso, simplemente es una guía que propone la forma de implementar los procesos de TI correctamente y de cómo deben interrelacionarse y comunicarse para que el flujo de la información entre ellos fluya continuamente (Lozano & Rodríguez, 2012).

En los últimos años, el análisis se ha vuelto cada vez más importante en la planificación y la estrategia. Las instituciones han desplegado cuadros de mando y métricas para centrar la atención en los indicadores clave de rendimiento (KPI). Las nuevas herramientas analíticas permiten la visualización dinámica, el análisis estadístico y el modelado predictivo en apoyo de la gestión estratégica y los procesos de planificación estratégica. Además, los planificadores están utilizando aplicaciones analíticas durante el proceso continuo de planificación estratégica y ejecución de estrategias para analizar y refinar aún más las estrategias de sus instituciones (Norris & Poulton, 2010).

4.3. Planeación alineada

El término "integrado" también implica la alineación entre las actividades de planificación, las estrategias y decisiones, y las acciones y resultados. En los últimos años, los planificadores han comenzado a describir explícitamente la alineación como un elemento esencial de sus procesos de planificación institucional y la ejecución efectiva de la estrategia. Han extendido la alineación para incluir otros procesos organizacionales importantes que involucran análisis, evaluación y comportamiento de planificación. Hoy, al describir el despliegue de las métricas de rendimiento reflejadas en tableros ejecutivos, cuadros de mandos equilibrados, mapas estratégicos y estándares, la alineación se ha convertido en el estándar de oro para caracterizar el vínculo de estrategias, acciones, resultados y medición del desempeño (Norris & Poulton, 2010).

Los planificadores han articulado muchas facetas de alineación, que incluyen:

- Alineación entre actividades académicas, financieras y de planificación de instalaciones.
- Alineación entre los procesos y estrategias de planificación estratégica, de capital y operativa.
- Alineación entre estrategias, metas, acciones, decisiones y medidas establecidas a nivel institucional y los conjuntos en cascada de estrategias operativas, metas, presupuestos, acciones y medidas establecidas a nivel universitario, departamental y programático.
- Alineación entre estrategias, metas y medidas institucionales y las establecidas por un sistema de instituciones, el gobierno y/u otras agencias externas de partes interesadas.
- Alineación de estrategias, objetivos, acciones y medidas a través de procesos organizacionales tales como acreditación, revisión de programas y mejora continua (Norris & Poulton, 2010).

La planificación estratégica, organizativa, operativa, de capital y presupuestaria debe alinearse verticalmente. Estos esfuerzos de planificación también deben alinearse horizontalmente con los procesos continuos posteriores de acreditación, evaluación, revisión de programas y mejora continua. Los circuitos de retroalimentación son críticos ya que continuamente actualizan el pensamiento/planificación estratégica y otros procesos (Norris & Poulton, 2010).

La alineación es esencial para la ejecución exitosa de la estrategia. Los procesos de planificación estratégica aparentemente completos y sólidos que producen estrategias vibrantes lanzan iniciativas expedicionarias, pero no se ejecutarán con éxito sin un compromiso institucional de alineación. Este compromiso se refleja en el uso de herramientas analíticas que alinean y rastrean estrategias, objetivos, acciones, medidas y responsabilidades y en la alineación de los sistemas de desempeño que miden, rastrean, incentivan y recompensan el cumplimiento de responsabilidades en la ejecución de la estrategia (Norris & Poulton, 2010).

4.3.1. Alineamiento y responsabilidad.

La alineación también se ha vuelto crucial para las instituciones, ya que se enfrentan a la presión de ser responsables y proporcionar evidencia de desempeño. Las instituciones generalmente han utilizado dos conjuntos de herramientas para alinear sus procesos de planificación: prácticas y métricas:

- Los paneles de control y los análisis de soporte miden los indicadores clave de rendimiento (KPI) vinculados a estrategias, objetivos, acciones y presupuestos para realizar un seguimiento del progreso a nivel institucional, universitario, departamental, y niveles programáticos. Estos se pueden alinear a:
 - ✓ Cuadros de mando y mapas de estrategia equilibrados.
 - ✓ Análisis estadístico, modelado predictivo y modelado de optimización.
 - ✓ Informes estándar, visualización dinámica de nuevas variables y desgloses que permiten alertas e intervenciones (Kaplan & Norton, 1996) (Kaplan & Norton, 2004).

- Las herramientas analíticas permiten a los planificadores/tomadores de decisiones rastrear, administrar y alinear estrategias institucionales, objetivos, acciones, medidas y partes responsables en todos los niveles de planificación y diferentes procesos. Estos pueden ser: Herramientas de apoyo a la planificación local, o adaptaciones de software comercial (Norris & Poulton, 2010).

En las universidades más complejas, lograr la alineación es excepcionalmente difícil y se enfoca solo en un subconjunto de estrategias y medidas clave. Muchas instituciones no han logrado alinearse y se han preguntado por qué los planes estratégicos y operativos sólidos a nivel institucional desaparecen como polvo de hadas en los niveles universitarios, seis meses después del proceso de planificación original. La nueva generación de herramientas de análisis y soporte de planificación permitirá a los planificadores institucionales en todos los niveles lograr una alineación más agresiva en toda la organización (Norris & Poulton, 2010).

Tres características clave diferencian la emergente próxima generación de métricas y análisis. Primero, deben ser intuitivas y comprometer a un amplio espectro de tomadores de decisiones. En segundo lugar, deben ser fácilmente extensibles para incluir nuevas fuentes de datos e información. En tercer lugar, deben ser más asequibles que las herramientas de inteligencia empresarial (BI) de primera generación (Norris & Poulton, 2010).

4.3.2. Alineación a través de los marcos temporales de la planificación organizacional.

La alineación se complica aún más por los diferentes y a menudo conflictivos marcos de tiempo de la planificación institucional y la toma de decisiones. Si bien la planificación organizativa y presupuestaria se realiza todos los años de forma regular, el ciclo, el pensamiento estratégico, la planificación estratégica y otras actividades irregulares de resolución de problemas están impulsadas por oportunidades y desafíos. Los cambios en el liderazgo del campus, los hallazgos de acreditación, las

nuevas tecnologías y los desarrollos externos pueden precipitar y obligar a cambios continuos en las estrategias y acciones (Norris & Poulton, 2010).

La **Tabla 4-3** muestra el tipo de actividad, tiempo y las personas responsables de una serie de actividades relacionadas con la planificación. Los planificadores y estrategias exitosas deben desarrollar y articular una comprensión máxima de las actividades relacionadas con la planificación y el cambio en su institución. Esto no es solo una cuestión de tiempo y cumplimiento de los plazos para la presentación de planes y presupuestos. Comprender la dinámica es fundamental para el seguimiento, la gestión y la alineación de la ejecución de estrategias de manera exitosa, lo cual se refleja en los cambios a medida que las estrategias se perfeccionan (Norris & Poulton, 2010).

Tabla 4-3 Tipo de actividad, tiempo y responsabilidades de planificación.

Tipo de actividad	Responsabilidades	Marcos de tiempo
Pensamiento estratégico	Pequeño equipo de planificación reportando al líder. Para la estrategia del programa académico, equipo pequeño a nivel universitario	Siempre que cambien las condiciones del medio ambiente. Se utiliza para generar, refinar o reemplazar estrategias. Desencadena la adaptación en estrategias existentes y/o nuevos procesos de planificación estratégica
Pensamiento estratégico	Comité de planificación estratégica o grupo de trabajo, con el apoyo del líder de planificación	Cada cinco años más o menos, o cuando se elige un nuevo rector. Los planes estratégicos duran de 3 a 5 años. La tenencia típica del rector de la universidad es de 6 o 7 años.
Planificación operacional	Jefes de unidades de académicas, administrativas y auxiliares	Anualmente, para revisar y actualizar estrategias y objetivos que impulsan la planificación presupuestaria
Planificación de capital	Director financiero y equipo de planificación	Continuamente, para actualizar el plan de capital existente para reflejar nuevos proyectos de capital y cambios en el estado de los proyectos existentes.
Planificación maestra del campus	Consultor de planificación maestra del campus, con el apoyo del equipo del campus	Actualizado cada 10 años más o menos, para reflejar las condiciones cambiantes. El plan maestro del campus está alineado con el plan estratégico
Planificación presupuestaria y financiera	Dirigido por el director financiero y el rector, e incluye jefes de unidades operativas	Anualmente, generalmente generan presupuestos de 1 a 3 años

Tipo de actividad	Responsabilidades	Marcos de tiempo
Planeación del programa académico	Dirigido por decanos, directores departamentales y/o estructura del comité	Anualmente y continuamente para nuevos programas usando la estructura del comité
Planificación de instalaciones	Dirigido por planificadores de instalaciones del campus e incluye estructura de comité	Instalaciones individuales planificadas a medida que surjan las necesidades y oportunidades, lleva de 2 a 10 años desde la planificación hasta su finalización.
Planificación tecnológica	Dirigido por el director de informática e incluye el grupo de planificación de TI del campus	Anualmente, como parte de la planificación del presupuesto operativo. Las principales adquisiciones de tecnología como ERP y sistemas de gestión de cursos provocan un proceso de planificación especial
Acreditación y revisión del programa	Equipo o comité regional de acreditación; comités programáticos de acreditación; comités de revisión de programas	Acreditación regional cada 10 años, los equipos de acreditación a menudo estipulan soluciones de mejora continua. Acreditaciones programáticas cada 5 años.
Construyendo capacidad organizacional	Esfuerzo en todo el campus para crear capacidad en tecnología, procesos, personas, cultura; líderes responsables de construir sus unidades	Continuamente
Planificación académica continua	Decanos, jefes de unidades académicas, investigadores	Continuamente; planificación y ejecución de estrategias para currículos, ofertas de cursos individuales, agendas de investigación y creación de conocimiento.

Fuente: Norris Donald M. and Poulton Nick L, (2010)

4.3.3. Planificación de infraestructura y proceso

Como se muestra en la **Tabla 4-3**, existe una gama de actividades de planificación y plazos, respaldados por una infraestructura de planificación compleja, existente en cualquier universidad y en cualquier momento (Norris & Poulton, 2010).

Primero, todas las organizaciones deben lograr un equilibrio virtuoso entre el pensamiento y la planificación de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba. Mientras que en la educación superior el equilibrio a menudo se balancea hacia un enfoque participativo de abajo hacia arriba, los planificadores deben buscar un equilibrio apropiado para la situación particular. A menudo, la clave es identificar aquellos componentes de la planificación que no necesitan ser participativos y, por lo tanto, pueden ser dirigidos de manera centralizada, mientras que simultáneamente proporcionan una dirección y articulación de arriba hacia abajo, pero con firmeza, a aquellos componentes donde la participación y el consenso son críticos. De esta manera, los planificadores pueden ser efectivos y adherirse al espíritu académico de la planificación de abajo hacia arriba y la participación del profesorado. El equilibrio entre arriba y abajo es distinto para diferentes problemas (Norris & Poulton, 2010).

En segundo lugar, y como se indicó anteriormente, las estructuras y los procesos deben cambiar y evolucionar, y uno se beneficia al incorporar esa consideración en el proceso desde el principio. La estructura y el proceso de planificación son altamente situacionales. La adaptación exitosa de un proceso y estructura de planificación a un entorno particular, probablemente más arte que ciencia, debe basarse en un análisis cuidadoso, estructurado y perspicaz del entorno organizacional, tanto pasado como presente, y los potenciales y limitaciones de la planificación. Esto requiere intuición sobre el entorno institucional y la capacidad de modificar cuidadosa y hábilmente el proceso y la estructura en función de las condiciones cambiantes o una mayor comprensión. Las estructuras y procesos de planificación deben ajustarse y perfeccionarse continuamente para permanecer integrados con el proceso de toma de decisiones, de modo que la planificación pueda informar y dar forma a las decisiones (Norris & Poulton, 2010).

Además, cualquier actividad de pensamiento estratégico fresco, un plan para un nuevo edificio del campus o el esfuerzo de planificación centrado en problemas, tiene lugar en un contexto de planes, estrategias, decisiones y compromisos. Los planificadores deben clasificar continuamente dichos cambios y actualizar estrategias, objetivos y acciones para reflejar estos cambios (Norris & Poulton, 2010).

4.3.4. Alcanzar la alineación vertical y horizontal

Lograr una alineación estratégica de procesos siempre ha sido un desafío en la educación superior. En el Capítulo, "La política de planificación para el cambio", se explora con mayor profundidad algunas de las condiciones tradicionales que llevaron a Cohen y March, (1986) al referirse a las universidades como "anarquías organizadas". Estas instituciones se caracterizan por objetivos problemáticos, falta de consenso sobre los procesos para convertir los insumos en resultados, y la participación fluida en los procesos con nuevos actores que entran y salen de la acción. Recientemente, sin embargo, los procesos

institucionales de planificación y ejecución de estrategias se han beneficiado del uso efectivo de nuevas aplicaciones y soluciones analíticas y de alineación. Al implementar y aprovechar estas innovaciones, las instituciones están enfocando mejor sus estrategias en la búsqueda de niveles más altos de desempeño.

La alineación vertical implica alinear y aprovechar estrategias, acciones y responsabilidades a nivel institucional, universitario, departamental y programático. Los profesionales de planificación de vanguardia están desarrollando aplicaciones de alineación, procesos, métricas y plantillas que permiten a sus equipos de planificación estratégica y ejecución de estrategias memorizar, rastrear y aprovechar los resultados de las actividades de planificación estratégica de la institución al mantener:

- Registros en línea de productos de procesos de pensamiento o planificación estratégica, incluidas declaraciones de misión, valores y visión, los resultados de un análisis DAFO y registros de estrategias y decisiones estratégicas.
- Registros en línea de resultados a nivel institucional de planificación estratégica, incluidas estrategias, objetivos, acciones, responsabilidades y medidas/métricas que muestran progreso.
- Registros en línea que reflejan cómo las estrategias de nivel institucional caen en cascada a los niveles universitarios, departamentales y programáticos a través de procesos de planificación operativa y presupuestaria.
- Registros en línea de la ejecución de estrategias, lo que permite un refinamiento progresivo y una reestructuración cuando los análisis arrojan nuevos conocimientos (Norris & Poulton, 2010).

Como se señaló anteriormente, muchas estrategias institucionales excelentes han fallado en la ejecución debido a herramientas y procesos de alineación inadecuados. Si bien la alineación vertical alinea los resultados de los procesos de planificación y presupuesto en cascada, su mayor beneficio está en la ejecución de la estrategia (Norris & Poulton, 2010).

Incluso entre las instituciones de vanguardia, la tendencia es centrarse solo en aquellas pocas estrategias con el mayor potencial para producir un valor significativo. En la mayoría de las instituciones, esto implica mejorar alguna combinación de acceso, accesibilidad y éxito de los estudiantes. Cada vez más, las universidades están elaborando estrategias especiales para servir a los marginados, mejorar la retención y el éxito de los estudiantes y mejorar las transiciones entre el aprendizaje y el trabajo (Norris & Poulton, 2010).

La alineación horizontal es la alineación de la planificación estratégica, planificación de capital, acreditación y revisión de programas, mejora continua y gestión del desempeño. En el pasado, alinear estos procesos ha resultado problemático. Los líderes institucionales se han sentido frustrados por la naturaleza del "silo" de estos procesos, lo que hace que sea difícil entregar información fácilmente de un lado a otro (Norris & Poulton, 2010).

En los últimos años, la mala alineación horizontal ha sido abordada tanto por una combinación de mejores métricas como por el despliegue de aplicaciones de alineación, ya sean propias o basadas en

una serie de herramientas de gestión de evaluación comercial. Estas herramientas y métricas de alineación permiten a los profesionales:

- Mantener un registro en línea cambiante de estrategias, metas (objetivos), acciones, responsabilidades y medidas que caigan en cascada desde niveles institucionales a universitarios, departamentales y programáticos. El registro de responsabilidades crea una especie de comunidad de práctica para los responsables de la ejecución de acciones derivadas de estrategias.
- Mantener un registro en línea cambiante de los planes de capital, vinculados al plan y las estrategias en evolución, que se pueden refinar y revisar anualmente.
- Utilizar plantillas y rúbricas que reflejen el aspecto de acreditaciones programáticas y regionales particulares y realizar actividades de acreditación en línea. Por definición, estos enfoques están vinculados a la planificación estratégica, un requisito clave de acreditación.
- Gestionar las actividades de mejora continua de la misma manera que la acreditación y la revisión del programa y vincule estas actividades con estrategias y/o recomendaciones de mejoramiento que resulten de las revisiones de acreditación.
- Asegurar que la medición y la gestión del rendimiento sean partes integrales de todos estos procesos alineados horizontalmente. En cada etapa y proceso, la medición se contextualiza en estrategias, acciones y/o recomendaciones externas (Norris & Poulton, 2010).

Lograr la alineación horizontal facilitará los diversos procesos, reducirá el desperdicio de energía y aprovechará las estrategias para mejorar el desempeño institucional (Norris & Poulton, 2010).

Reuniendo aplicaciones de alineación y aplicaciones analíticas. La alineación trata de establecer el contexto, hacer un seguimiento (de estrategias, objetivos, cambios, responsabilidades y logros) y responsabilizar a las partes. La analítica trata de mantener la puntuación, predecir y modelar mejoras, y permitir intervenciones y refinamientos (en estrategia, objetivos, metas y acciones). Ambas miradas son críticas para el futuro de la planificación estratégica y la ejecución de la estrategia (Norris & Poulton, 2010).

La planificación integrada, estratégica y alineada y la ejecución de la estrategia son los máximos estándares para las universidades y otras organizaciones en la industria del aprendizaje y el conocimiento (Norris & Poulton, 2010).

Una nueva generación de herramientas que respaldan el análisis y la alineación permite a los planificadores y estrategias medir, evaluar y refinar rigurosamente sus estrategias a lo largo de los ciclos en cascada de la ejecución. Estos análisis no son solo para los llamados "usuarios avanzados", sino para todos los administradores, profesores y personal (Norris & Poulton, 2010).

5. EVALUACIÓN DE OPORTUNIDADES DE PLANIFICACIÓN

Para tener éxito, los planificadores y estrategas deben conocer su entorno institucional y ser estudiantes del arte de la planificación, la ciencia de la planificación y la gestión estratégica. Los planificadores exitosos entienden cómo la teoría y la práctica han madurado frente a las cambiantes condiciones del entorno externo e interno, la evolución de los patrones de toma de decisiones institucionales y el desarrollo de habilidades y sofisticación de los tomadores de decisiones, planificadores y estrategas (Norris & Poulton, 2010).

Bryson, (2004) se refiere a la importancia de un "plan de planificación" o, utilizando el lenguaje de la gestión estratégica, una "estrategia de planificación". El planificador, debe conocer varios componentes de su entorno de planificación particular:

- Sus deberes y los desafíos de su institución.
- La historia de la planificación y la resistencia a la planificación.
- Los potenciales y las limitaciones de la planificación.

No importa cuánto tiempo haya residido un planificador en la institución y no importa cuánto tiempo haya pasado pensando en la planificación en el pasado, es importante invertir tiempo adicional en pensar en el proceso antes de comenzar cada nuevo compromiso de planificación. Analizar los siguientes factores será un tiempo bien empleado:

- El cargo y los desafíos de su institución: el primer principio para los planificadores es "pensar antes de comenzar a planificar". La primera tarea debe ser analizar la naturaleza de la oportunidad de planificación; específicamente, el cargo o mandato que le han otorgado o solicitado. ¿Es definitivo y/o vinculante? ¿Cómo se relaciona con otras actividades de planificación o estrategias y planes existentes? Las limitaciones de una carga restrictiva o mal enmarcada (es decir, una misión o una responsabilidad) deben entenderse y, en la medida de lo posible, superarse. Si bien la mayoría de los planificadores preferirían darse el lujo de colaborar con su líder en la redacción de su cargo, en la vida real a menudo deben lidiar con un cargo que se ha enmarcado sin su aporte. El planificador también debe comprender la naturaleza de los desafíos que enfrenta la institución, y debe decidir si puede abordar alguno de ellos o todos y cómo enfrentar esos desafíos a través de la planificación (Norris & Poulton, 2010).
- Menos, es más: en la planificación y el establecimiento de estrategias, menos, es más. Es probable que las estrategias y los planes sean más efectivos cuando no son demasiado complicados o exagerados. Intentar lidiar con demasiadas iniciativas o problemas rara vez tiene más éxito que establecer prioridades y centrarse en algunos elementos de alta prioridad. Las estrategias claramente articuladas solo con unos pocos elementos son mejores que las estrategias complicadas (Norris & Poulton, 2010).

En cualquier momento de la historia de una institución, generalmente surgen algunos temas o temas clave para captar la atención del liderazgo. Estos pueden estar basados en la naturaleza de los desafíos que enfrenta la organización y en el historial de planificación institucional o en los cambios futuros que el proceso de planificación de hoy debe abordar. En algún momento del futuro de una institución, se requiere un cambio genuinamente transformador. Incluso en esos casos, las posibilidades de éxito son mayores si se articulan algunas estrategias claras. Movilizar la acción y desarrollar la capacidad organizativa en torno a dos o tres direcciones estratégicas es una mejor apuesta (Norris & Poulton, 2010).

Las estrategias impulsan la planificación organizacional. A menudo, una actividad de pensamiento estratégico genera las estrategias y los temas de la institución, que luego proporcionan información para la próxima ronda de planificación organizativa y presupuestaria. A su vez, el proceso de planificación organizativa y presupuestaria desarrolla las estrategias en el contexto de la institución e involucra a los participantes de toda la universidad para refinar y adaptar las estrategias a la realidad de la institución y sus alrededores (Norris & Poulton, 2010).

Para comprender los potenciales y las limitaciones de la planificación, se debe comprender el historial de toma de decisiones, la planificación y los líderes de la institución. En muchos casos, este análisis debe extenderse para abarcar un entorno multiinstitucional, como un sistema de instituciones en las que opera, las instituciones públicas en su estado o cualquier otro grupo de instituciones a las que pertenece. Para comprender la historia de la toma de decisiones y la planificación, se debe reconocer:

- El estilo y el contexto de la institución.
- Las estructuras y procesos habituales empleados para tomar decisiones en la institución,
- El poder relativo de las fuerzas externas e internas que dan forma a la toma de decisiones.
- La naturaleza y los éxitos de la planificación en el pasado (Norris & Poulton, 2010).

La planificación debe integrarse y alinearse con los procesos continuos de toma de decisiones y el gobierno. Se debe tener cuidado con los cargos de planificación que ignoran o intentan resolver este problema. A veces se crean nuevos procesos de planificación debido a deficiencias en el proceso de toma de decisiones existentes. Sin embargo, si el proceso de planificación no confronta estos problemas directamente, se considera que los planificadores tratan los síntomas en lugar de los problemas centrales. Además, la toma de decisiones no puede suspenderse hasta que se haya completado un ciclo de planificación. Los problemas y las oportunidades deben continuar siendo enfrentados y abordados a medida que surjan (Norris & Poulton, 2010).

Comprender la historia de la planificación es fundamental para el éxito. Casi todos los procesos de planificación, por exitosos que sean, tienen aspectos negativos. El residuo desagradable de las interacciones de planificaciones anteriores puede impedir o destruir las actividades de planificación posteriores (Norris & Poulton, 2010).

La resistencia a la planificación y al cambio es predecible. Es demasiado fácil para los creyentes en la planificación subestimar tanto la resistencia a la planificación en una organización como la resistencia a su iniciativa de planificación particular. Usualmente, los planificadores oponen resistencia, y tienen dudas (Norris & Poulton, 2010).

Primero, no todos operan con la misma noción de planificación. Por ejemplo, en la mayoría de los entornos, los encargados de asuntos académicos y los encargados financieros pueden presentar argumentos sólidos y convincentes de que su marca de planificación es la mejor para la institución. Ambos pretenden incluir un lugar para el pensamiento estratégico, los juicios cualitativos y cuantitativos, los valores académicos y la realidad financiera en su marca de planificación. Ambos realmente creerán que su variación es la mejor para la institución y, dependiendo de las circunstancias, uno o ambos pueden ser correctos (Norris & Poulton, 2010).

En segundo lugar, está mal suponer que la resistencia a la planificación es irracional o injustificada. Algunos funcionarios institucionales pueden sentir que están en mejores condiciones para planificar sin restricciones debido a las distracciones de los procesos de planificación participativa, los procedimientos de revisión engorrosos y las discusiones prolongadas. Otros pueden considerar la planificación estratégica como un ejercicio de observación práctica de bolas de cristal (Norris & Poulton, 2010).

Tercero, es fácil subestimar la amenaza que representa la planificación en muchas instituciones tradicionales. En la medida en que atraviesa los límites jerárquicos, la planificación puede amenazar los centros de poder existentes. También puede amenazar con poner personal de planificación entre el líder y otros encargados a nivel de gabinete. El comportamiento defensivo ante tal amenaza no es irracional ni injustificado (Norris & Poulton, 2010).

Además, no siempre es fácil determinar qué quieren decir las personas cuando dicen "¡Sí!" A la planificación. Es posible que tengan una visión diferente de la suya, o pueden estar pensando en usar sus procesos de planificación como un púlpito intimidante para mostrar sus propios problemas (Norris & Poulton, 2010).

El profesional experto en planificación debe comprender los matices de la noción de "parte interesada" que se aplica a su institución. Por un lado, los partidarios y detractores del proceso de planificación son partes interesadas que ven el proceso de planificación en sí mismo como un beneficio o una amenaza para sus perspectivas o intereses. Estas partes interesadas se centran en el proceso de planificación como un instrumento para permitir o controlar el cambio y la toma de decisiones. Por otro lado, los interesados (y otros) también tienen interés en los resultados del proceso de planificación. Consideran ciertos resultados o directivas como de apoyo a sus intereses. Todos los interesados interpretarán su proceso de planificación propuesto en el contexto de actividades de planificación anteriores en su institución (Norris & Poulton, 2010).

Muchos procesos de planificación que de otro modo están bien posicionados para enfrentar los desafíos que enfrenta una organización han sido condenados por la falta de comprensión de las lecciones de la historia organizacional y la resistencia inherente a la planificación. Las tácticas para lidiar con la resistencia de una manera política son esenciales (Norris & Poulton, 2010).

5.1. Una lista de verificación para analizar entornos de planificación y establecimiento de estrategias

Un análisis exhaustivo de las oportunidades de planificación y el entorno de cambio de una institución debe incluir:

- El historial de actividades de planificación y gestión de cambios en su entorno.
- Una descripción de las actividades actuales de planificación y gestión del cambio.
- Una evaluación de los desafíos, oportunidades y amenazas que enfrenta la institución.
- La alineación de planificación, acreditación, mejora continua y desempeño.
- La determinación de las mejoras necesarias para la planificación, la estrategia y las actividades de cambio (Norris & Poulton, 2010).

No todos estos temas y preguntas son igualmente importantes en todos los entornos organizacionales, y algunos incluso pueden ser ignorados. No existe el mejor formato para ordenar los resultados de su análisis organizacional; los resultados deben estar en un formato que tenga sentido para usted y que usted pueda comunicar a otras personas a las que necesite convencer, como su jefe o coordinador. Si bien su evaluación debería y cambiará con el tiempo a medida que sus ideas y perspectivas se vuelvan más profundas, puede servir como guía inicial para su estrategia de planificación. A continuación, se relaciona para cada uno de los temas preguntas orientadoras que permiten los entornos de planificación y el establecimiento de estrategias:

- **Historia de la planificación y la gestión del cambio en su entorno.** ¿Cómo han evolucionado las actividades formales de planificación y cambio en su institución a lo largo del tiempo? ¿Quién ha participado y cómo? ¿Cuál ha sido el estilo y la estructura de las principales actividades de planificación y cambio?
- **Descripción de las actividades actuales de planificación y gestión del cambio.** ¿Cómo evalúa la efectividad de la planificación y las actividades relacionadas con el cambio? ¿Cómo se refinan las estrategias durante su ejecución? ¿Existen limitaciones particulares a la efectividad de la planificación y el cambio en su institución u organización?
- **Evaluación de desafíos y oportunidades que enfrenta la organización.** ¿Cuáles son los 10 principales desafíos u oportunidades que enfrenta su institución? ¿Cuáles son internos? ¿cuáles son externos? ¿Quién ha sido el responsable de dirigirse a ellos? ¿Cómo tratará la planificación y el cambio de actividades?

- **Alineación de planificación, acreditación, mejora continua y rendimiento.** ¿Cómo logra su institución la alineación vertical y horizontal entre planificación estratégica, acreditación, revisión de programas, mejora continua y medición?
- **Mejoras en la planificación, estrategia y actividades de cambio.** ¿Qué actividades de planificación y cambio se pueden llevar a cabo para obtener resultados y beneficios inmediatos? ¿Cómo se puede ajustar la planificación actual y las actividades relacionadas con el cambio para mejorar? (Norris & Poulton, 2010).

6. LAS POLITICAS DE PLANIFICACIÓN PARA EL CAMBIO

El planificador y el estratega no tardan mucho en encontrar la política y el poder en la práctica de planificar y ejecutar estrategias. Esto es especialmente cierto cuando la planificación amenaza con alterar las relaciones de poder existentes y el acceso a recursos escasos, o cuando la planificación moviliza la resistencia latente al cambio y la incertidumbre sobre el futuro. Para tener éxito, los planificadores deben observar cuidadosamente cómo se ejerce la toma de decisiones, la política y el poder en sus universidades y comprender cómo planificar el cambio en sus circunstancias específicas (Norris & Poulton, 2010).

6.1. Política y poder en la educación superior

Birnbaum, (1988) capturó la esencia en cómo funcionan las universidades. Caracterizó a las instituciones educativas como la combinación simultánea de cuatro modelos institucionales diferentes de funcionamiento organizacional. La significancia relativa de cada factor varía dramáticamente de una institución a otra y puede cambiar en las instituciones con el tiempo.

1. *La institución colegiada: compartiendo poder y valores en una comunidad de iguales.* El elemento colegiado de la cultura organizacional valora la minuciosidad y la deliberación, que requieren largos períodos de tiempo para tomar decisiones. Las culturas colegiales buscan el consenso, y los líderes son vistos como "los primeros entre iguales". Las culturas colegiales suelen ser coherentes y comprenden una comunidad de individuos con intereses compartidos. Tales culturas tienden a fomentar valores estrechamente articulados y procesos libremente acoplados.
2. *La institución burocrática: racionalizando la estructura y la toma de decisiones.* Las estructuras burocráticas se crean para permitir el logro efectivo y eficiente de los objetivos. Se desarrollan para facilitar los procesos organizacionales usando reglas, regulaciones, división sistemática de roles y una clara comprensión de las responsabilidades y los derechos. Idealmente, las instituciones burocráticas son organizaciones racionales que favorecen la regularidad y la estabilidad. Las burocracias establecen relaciones jerárquicas legítimamente acopladas; tienden a crecer redes de relaciones informales poco vinculadas, que sin embargo son muy importantes. Incluso en las

organizaciones burocráticas, la autoridad se ejerce tanto a través de la dirección del líder como a través de la voluntad de aceptar y ejecutar esas direcciones por parte de los subordinados.

3. *La institución política: compitiendo por el poder y los recursos.* La política organizacional implica adquirir, desarrollar y usar el poder para obtener resultados/recursos preferidos en situaciones en las que los grupos no están de acuerdo. Las situaciones políticas se caracterizan por la incertidumbre, la disensión y el conflicto. Sin embargo, la participación en conflictos suele estar altamente segmentada; la mayoría de los profesores y el personal son relativamente indiferentes al conflicto que los rodea. Cuando las viejas coaliciones y el consenso fallan, surge un conflicto político. El conflicto disruptivo se inhibe porque el poder en la educación superior tiende a ser específico del tema, y las instituciones de educación superior tienden a tener numerosos centros de poder específicos del tema. Las coaliciones y negociaciones son los mecanismos tradicionales para restablecer el consenso político. Los líderes políticos tienden a guiarse por la intuición y la experiencia, lo que lleva al ejercicio altamente personalizado del poder político.

4. *La institución anárquica: encontrar significado en una comunidad de actores autónomos.* Particularmente en las grandes instituciones emblemáticas, Cohen y March, (1986) observaron que a menudo se desarrolla una cultura de "anarquía organizada". Esto ocurre cuando existen tres condiciones:
 - Metas problemáticas. ¿Qué significa realmente educar a los estudiantes? Hay muchas respuestas, especialmente en instituciones grandes y diferenciadas. Esto tiende a dar como resultado metas que son más una colección suelta de ideas cambiantes que una filosofía educativa coherente.
 - Procesos poco claros o diferentes para convertir las entradas en resultados. Los estudiantes tienen más opciones en sus caminos educativos, y no hay consenso sobre qué métodos son superiores.
 - Participación fluida. Las personas tienden a entrar y salir de los diversos grupos formales e informales formados para tratar problemas académicos a nivel programático, departamental y universitario.

Estas condiciones dificultan la toma de decisiones racionales. También frustran la alineación de la planificación y la ejecución de la estrategia y conducen a lo que Cohen M. D., (1972) llamaron "el enfoque del bote de basura en la toma de decisiones", resultando en decisiones no racionales.

Cada institución es una superposición distintiva de estas cuatro culturas diferentes. El equilibrio entre estos elementos varía y evoluciona con el tiempo. Las instituciones han mejorado progresivamente su sofisticación y capacidad para usar datos, información y análisis en apoyo de (1) estrategias, (2) decisiones racionales y políticas basadas en esas estrategias, y (3) llevar a buen término esas estrategias a través de la alineación y ejecución. Sin embargo, si no se acomoda adecuadamente, los elementos colegiales, políticos y anárquicos de la cultura institucional a menudo frustran los esfuerzos para planificar y ejecutar la estrategia. El desafío del planificador es comprender los cuatro elementos de la cultura institucional y tejerlos en un enfoque de planificación institucional para el cambio (Norris & Poulton, 2010).

6.2. Normativa externa relacionada con sistemas de planeación universitaria

La **Tabla 6-1** muestra el análisis de cada uno de los marcos normativos universitarios consultados hasta el momento.

Tabla 6-1 Análisis de marcos normativos universitarios consultados

Descripción	Fuente
<p>Para la UNAM, se entiende como planeación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un instrumento de gestión que puntualiza el rumbo de la Universidad y especifica los medios para su consecución. • Ejercicio autorregulado de planeación y seguimiento. • Ejercicio que considera con objetividad su disponibilidad y necesidades de recursos. <p>La UNAM, tiene como fundamentos jurídicos y administrativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ley Orgánica. • Acuerdo que reorganiza las funciones y estructura de la Secretaría de Desarrollo Institucional de la Universidad Nacional Autónoma de México (2015). • Reglamento de Planeación (2017). <p>De este marco legal son de destacar los siguientes criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los procesos institucionales de planeación están vinculados sistemáticamente a los de la evaluación y a los recursos financieros asignados. • Los planes de desarrollo y programas de trabajo anual de las entidades académicas (escuelas, facultades, centros e institutos), así como los programas de trabajo de las dependencias administrativas (secretarías, direcciones generales), en tanto son parte constitutiva del sistema de planeación institucional, deben ser coherentes y armonizarse con el Plan de Desarrollo institucional y los programas estratégicos que éste incluye. • Los planes de desarrollo de las entidades académicas universitarias deben elaborarse dentro de los primeros seis meses de gestión de sus respectivos titulares. Hacerlo adecuadamente comprende la realización de un proceso previo de consulta a sus comunidades. • El programa de trabajo anual incluirá los proyectos a desarrollar en el periodo y los indicadores de seguimiento a utilizar. Las entidades académicas elaborarán dicho programa en el marco de su plan de desarrollo vigente; por su parte las dependencias administrativas harán lo propio en el marco del Plan de Desarrollo de la UNAM. • En el contexto del proceso de seguimiento y evaluación, los titulares de las entidades académicas deben rendir anualmente, ante sus respectivas comunidades, un informe en el que se dé cuenta de los avances en la ejecución de los programas y proyectos de la entidad. Por su parte, los titulares de las dependencias universitarias evaluarán e informarán anualmente sobre el cumplimiento de las acciones programadas. 	<p>(Universidad Nacional Autónoma de México, 1945).</p> <p>(Presidencia de la República, 1945) .</p> <p>(Gaceta Unam, 2015).</p> <p>(Gaceta Unam, 2017).</p>

Descripción	Fuente
<p>El ejercicio de planeación en la UNAM considera tres niveles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El de entidades académicas cuyos titulares son nombrados por la Junta de Gobierno. • El de entidades académicas cuyos titulares no son nombrados por la Junta de Gobierno. • El de las dependencias que forman parte de la administración central de la UNAM. 	
<p>La normativa de planeación de la Universidad Nacional de Colombia, se encuentra direccionada por el Acuerdo 238 de 2017 del CSU "Por medio del cual se adopta el Régimen de planeación y de evaluación permanente de resultados de la Universidad Nacional de Colombia"; además, en la Resolución 910 de Rectoría se reglamentan y convocan los Claustros y las Colegiaturas, las mesas de trabajo del personal administrativo, las mesas de trabajo de egresados y las mesas de trabajo por áreas temáticas de la Universidad Nacional de Colombia para la formulación del Plan Estratégico institucional para el periodo 2019-2030 y el Plan Global de Desarrollo, Plan de Acción Institucional y Planes de Acción de Sede para el periodo 2019-2021".</p> <p>Entre las acciones que define la Universidad para el desarrollo del Plan Estratégico Institucional y el Plan Global de Desarrollo, se definen una serie de acciones que pueden servir de guía en los procesos y actividades a desarrollar en los ejercicios de planeación universitaria.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de sensibilización y socialización del Acuerdo 238 de 2017, de la metodología y del desarrollo de la estrategia de comunicación que se empleará para el ejercicio de formulación del PLei y PGD. • Diagnósticos institucionales y elaboración de línea base. • Consultas temáticas a las 4 Sedes de Presencia Nacional y a los 115 Departamentos y 11 Institutos de la Universidad, sobre la Visión, los objetivos, las grandes apuestas y metas con horizonte al año 2030. • Disposición de la página web del PLei y PGD y documentación inicial base de discusión. • Realización de talleres de planeación estratégica con los Directivos de la Universidad. • Jornadas de trabajo con el Comité Nacional de Planeación Estratégica. • Realización de Claustros (facultad, estudiantes, profesores), Colegiaturas (de Sede por Áreas del conocimiento) y encuentro Inter Sedes. • Realización de mesas de trabajo del personal administrativo. • Realización de mesas de trabajo de egresados y pensionados. • Plataforma de Innovación Abierta. • Mesas de trabajo por áreas temáticas (Formación – Aprendizaje, investigación, extensión, internacionalización, regionalización, bienestar, financiación y sostenibilidad, gobierno y gobernabilidad, modernización Institucional). • Otros mecanismos de consulta, participación e interlocución (Entrevistas, encuestas y/o consultas electrónicas, buzones físicos y 	<p>(Universidad Nacional de Colombia, 2018).</p>

Descripción	Fuente
virtuales). <ul style="list-style-type: none"> • Presentación de la propuesta del Plan Estratégico Institucional y del Plan Global de Desarrollo 2019 – 2021 para discusión y aprobación. 	

6.3. Planificación para el cambio

Los planificadores siempre deben estar preparados para desplegar las combinaciones particulares de procesos y prácticas que mejor se adapten a sus entornos de planificación y toma de decisiones. The Society for College and University Planning (SCUP), ha desarrollado un útil kit de herramientas para familiarizar a los planificadores con diferentes enfoques y marcos de planificación y mostrarles cómo incorporar una mezcla personalizada de estas prácticas en entornos específicos. Este formato es particularmente útil porque no se centra en el proceso a través del cual surgirá el cambio recomendado, sino en el cambio en sí y cómo se logrará mediante la ejecución. Los principios, perspectivas y marcos para planificar el cambio, se pueden agrupar en tres categorías:

- Planificación hacia abajo: el arte de anticipar y liderar el cambio.
- Planificación lateral: el arte de apoyar y crear cambios.
- Planificación: el arte de comprender y navegar por el cambio (Norris & Poulton, 2010).

Estos tres tipos de planificación para el cambio se describen como una forma de arte porque requieren juicio, intuición y un sentido estético sobre lo que funcionará en cada entorno. En la mayoría de las circunstancias, una sola forma de planificación será demasiado débil para tener éxito por sí sola; por lo tanto, se requerirá alguna combinación de estos tres elementos (Norris & Poulton, 2010).

6.3.1. Planificación hacia abajo

El arte de anticipar y liderar el cambio. La versión más visible de la planificación para el cambio es iniciada por el presidente, la junta, otro (s) líder (es) principal (es) o cualquier persona con autoridad que planifica a sus subordinados. Este tipo de planificación a menudo implica cambios que los líderes perciben como necesarios para resolver problemas o aprovechar oportunidades. También puede involucrar cambios apoyados por nuevos líderes por cualquier razón (Norris & Poulton, 2010).

Muchos de los cambios de planificación más importantes surgen del pensamiento estratégico formal o de los procesos de planificación estratégica. Los cambios recomendados que resultan de un proceso bien concebido y realizado también se benefician de la investigación y el refinamiento que proporciona dicho proceso (Norris & Poulton, 2010).

¿Cuándo ocurre típicamente la planificación? Cuando llegan nuevos líderes, es evidente un cambio, se presentan nuevas oportunidades de formas que no se pueden ignorar, y las fuerzas externas permiten fomentar el cambio (Norris & Poulton, 2010).

¿Por qué es necesario planificar y dónde sucede? Si una crisis inminente debe resolverse o si quedarse quieto creará una crisis o dará como resultado una oportunidad perdida, entonces es necesario planificar. Además, si el cambio resultará en una ventaja competitiva para la institución, o si las partes interesadas externas demandan acción o cambio, se producirá una baja. La ubicación precisa desde donde se inicia el cambio y hacia dónde se dirige depende de las circunstancias. Sin embargo, los cambios deben ejecutarse de una manera que produzca tanto éxito a corto plazo como el empoderamiento a largo plazo de la acción de base amplia (Norris & Poulton, 2010).

La metodología de Kotter, (1996) se utiliza ampliamente en los procesos de cambio en universidades y es un proceso de ocho pasos para crear un cambio (transformar una organización). Kotter, (1996) cita las siguientes razones por las cuales fracasan las iniciativas de cambio:

- Demasiada complacencia y un débil sentido de urgencia
- Insuficiente guía de cualificación de líderes de cambio, agentes de cambio y jugadores de equipo.
- Visión débil y subdesarrollada.
- Poderosos obstáculos que bloquean una nueva visión.
- Fracaso para crear victorias a corto plazo.
- Declarar la victoria demasiado pronto.
- Cambio no firmemente incrustado en la cultura organizacional.

En tal ambiente:

- Las nuevas estrategias o iniciativas no se implementan o no se implementan bien.
- La reingeniería no tiene éxito, toma demasiado tiempo o cuesta demasiado.
- Los costos no están controlados o las eficiencias no se realizan.
- Los programas de calidad previstos no brindan resultados.
- Las expectativas de los interesados no se cumplen.

El planificador también debe comprender las limitaciones de la planificación dirigida hacia abajo. A menudo los líderes y los altos directivos no son realistas y están aislados en sus expectativas de cambio organizacional, mientras que los empleados y el personal de primera línea suelen ser resistentes. El apretón resultante coloca a la gerencia media en la difícil posición de tener que ejecutar estrategias de cambio en contra de los deseos del personal de primera línea y debajo de las altas expectativas de liderazgo. Para superar esta restricción, los planificadores deben cultivar sus habilidades en la planificación lateral y la planificación hacia arriba (Norris & Poulton, 2010).

6.3.2. Planificación lateral.

La planificación lateral es importante para cualquier persona que inicie o experimente un cambio y para el personal de recursos humanos responsable de apoyar el cambio en la institución. La planificación lateral se trata de identificar lo que las personas involucradas en el cambio perderán. La planificación lateral debe ocurrir tanto cuando se va a iniciar un cambio como durante todo el proceso de cambio. A

menudo, los cambios están ocultos dentro del contexto de una estrategia o plan; a medida que se ejecuta la estrategia y se desarrolla la capacidad de las personas y los miembros del equipo, la naturaleza del cambio se vuelve manifiesta y se necesita un apoyo significativo para hacer la transición organizacional (Norris & Poulton, 2010).

La planificación lateral consiste en apoyar estas transiciones de manera que mantengan la productividad de la institución y mejoren incluso aquellas áreas que no fueron el objetivo del cambio. En muchos casos, este soporte se produce de forma privada y confidencial. Sin embargo, en algunos casos donde el cambio es muy general, ocurre públicamente. La planificación lateral es una responsabilidad fundamental de la administración que debe enfocarse cuando y donde sea necesario para ayudar a la institución a enfrentar y prosperar a través del cambio (Norris & Poulton, 2010).

El modelo de Bridges, (2003) de las "tres fases de transición" se basa en una visión del cambio como situacional, causada por fuerzas externas. Pero el cambio también es un conjunto de experiencias personales, realizadas por individuos y propiciadas por agentes de cambio que facilitan la adopción de la innovación. El cambio es un proceso más que un evento, por eso hablamos de transiciones. La transición es un proceso psicológico interno. Comienza con un final (Norris & Poulton, 2010).

Después del final, el participante del cambio entra en una zona neutral entre la vieja realidad y la nueva. Este es un período de incomodidad, de sentirse improductivo y carente de confianza. Durante este tiempo, las viejas debilidades resurgen. Nada funciona muy bien. Los procedimientos operativos estándar ya no se aplican y aún no se han desarrollado nuevos. La ansiedad aumenta y la motivación disminuye; el personal se siente desorientado. La identidad organizacional no está clara. El personal se vuelve autoprotector, defensivo y propenso a culpar a otros; muchos pierden tiempo del trabajo. La información es a menudo mal comunicada y mal entendida. La gente se polariza; algunos se apresuran, otros regresan. Sin embargo, algunas soluciones creativas y nuevas ideas comienzan a desarrollarse. Se desarrollan nuevos roles, aumenta la cooperación y surge un nuevo liderazgo informal (Norris & Poulton, 2010).

Barger y Kirby (1995) sugieren que para prosperar durante la transición los empleados necesitan:

- Una hoja de ruta sobre cómo llegar de aquí para allá.
- Una comprensión de lo que debe llevarse para el cambio y lo que necesita ser dejado atrás.
- Conocimiento de los cambios específicos que necesitan hacer.
- Prioridades organizativas para el trabajo a realizar y conocimiento de cómo establecerlas.
- Una comprensión de lo que pueden dejar de hacer para tener tiempo para nuevos cambios orientados.
- Responsabilidades.
- Nuevas políticas y procedimientos relacionados con el cambio.
- Entrenamiento en nuevas habilidades.

Scott y Jaffe (1989) presentan otra visión de las fases de transición a través del cambio. Su punto de vista es que las transiciones a través del cambio se mueven con el tiempo de fases de peligro a fases de

oportunidad. El peligro se refleja primero en la negación, luego en la resistencia, mientras que la oportunidad se refleja en la exploración y, finalmente, en el compromiso. Las personas generalmente se mueven a través de las cuatro fases de cambio o transición:

- Centrándose en el pasado y negando el cambio.
- Evaluando su posición y resistencia al cambio.
- Imaginando y explorando caminos hacia el futuro.
- Comprometiéndose a trabajar juntos por un nuevo futuro.

Los planificadores exitosos de hoy dedican cada vez más tiempo a la ejecución de estrategias mediante el apoyo y la creación de cambios. Parte del trabajo de planificación lateral es identificar, alentar y nutrir a los agentes de cambio que esperan ser descubiertos en la institución. Algunas de las características de los agentes de cambio es que, son personas reales que han experimentado cosas reales y familiares y que sus colegas respetan, tienden a ser personas que ven las cosas de manera diferente y son catalizadores para el cambio, tienen una actitud optimista y son tenaces en la búsqueda de lo que es correcto, creen en las personas, celebran la vida y se motivan a sí mismos (Norris & Poulton, 2010).

Para apoyar la planificación lateral, el planificador debe apreciar los cuatro productos clave y las respuestas al cambio, según lo descrito por Bolman y Deal (2003) esto requiere un esfuerzo para liderar, apoyar y dirigir cambios que aborden dimensiones humanas, estructurales, políticas y simbólicas.

6.3.3. Planificación: el arte de comprender y atravesar por el cambio.

La dimensión final del cambio, la planificación, se trata de utilizar las redes para facilitar una transición exitosa. La planificación es para aquellos en la institución que no son líderes experimentados y con trayectoria pero que son responsables de ayudar a estos a tener éxito. En muchos casos, los docentes e incluso los estudiantes comprometidos e interesados en el éxito de su institución pueden desempeñar un papel a través de las redes. La planificación implica identificar posibles aliados entre aquellos que se beneficiarían del cambio propuesto, descubrir cómo convertirlos en aliados reales y movilizarlos. También implica identificar y determinar qué se necesitaría para hacer aliados. Finalmente, se trata de identificar a los opositores y bloqueadores, evaluar qué podría beneficiarlos y perjudicarlos, y trabajar para ganarlos o evitar que retrasen el proceso de cambio (Norris & Poulton, 2010).

La planificación puede lograrse cuando las redes de relaciones tienen un impulso suficiente. Se puede usar para aprovechar lógicamente su cambio en otras iniciativas de cambio existentes. También se puede usar cuando un planificador recibe un cargo o una responsabilidad que le permite iniciar el proceso de cambio y luego aprovecharlo a través de redes de relaciones o profesionales (Norris & Poulton, 2010).

Se usa la planificación cuando se está seguro de que el cambio es el interés de la institución, con la promesa de brindar un servicio más oportuno, reducir o evitar costos, mayor calidad o valor, servicios apropiados para más personas y/o nuevas propuestas de valor para las partes interesadas. La

planificación también es imprescindible cuando se requiere un cambio para evitar una crisis institucional (Norris & Poulton, 2010).

Gladwell (2002) argumenta que el punto de inflexión es cómo las pequeñas cosas pueden hacer una gran diferencia y sostiene que las epidemias de cambio contagioso suceden cuando el sistema social se desequilibra por tres factores que causan el llamado "punto de inflexión":

- La Ley de los Pocos. Ciertos tipos de mensajeros de cambio sirven como transportistas. Estos incluyen conectores que sirven como centros de red y llaves de límite, expertos que les gusta ayudar a otros a resolver problemas y persuasores/vendedores que son influyentes expresivos que persuaden a otros.
- Pegajosidad. Las ideas son como los virus: el "palo" más poderoso y efectivo para más personas.
- Poder del contexto. Los entornos son los lugares donde operan los mensajes y los mensajeros y su contexto es importante para influir en lo que se pega.

El punto es que cada universidad crea redes formales e informales, algunas de las cuales se extienden para incluir a personas externas que también influyen en la forma en que las ideas, conceptos, mensajes y estrategias son vistos, aceptados, rechazados y/o refinados. Al planificar, el planificador puede usar y aprovechar estas redes para crear éxitos inmediatos y ganancias a largo plazo (Norris & Poulton, 2010).

La planificación exitosa y el establecimiento de estrategias para el cambio requieren visión, e inteligencia emocional y organizacional. También requiere la capacidad de lidiar con una mezcla cambiante y vertiginosa de planificación, actividades de establecimiento de estrategias y desarrollo de capacidad organizacional (Norris & Poulton, 2010).

La combinación de planificación ascendente, descendente y lateral ocurre simultáneamente. Esto da como resultado una rotación de planificación dentro de la institución. La velocidad e intensidad de las actividades de planificación y ejecución de estrategias aumentan y disminuyen con el tiempo, pero nunca cesan. Para comprender y mantener estas actividades, el planificador exitoso debe comprender y equilibrar la práctica concurrente de planificación ascendente, descendente y lateral (Norris & Poulton, 2010).

6.4. Comunicación de visión y estrategia

La excelente comunicación es el medio que facilita la planificación hacia arriba, hacia abajo y hacia los lados. Cuando los procesos de planificación no cumplen su promesa, las fallas de comunicación a menudo son las culpables. Los líderes efectivos en todos los niveles utilizan una comunicación efectiva para crear, articular, sostener y refinar una visión y estrategias orientadoras para su institución. Esto arroja un punto de vista a largo plazo que motiva y capacita a otros para actuar sobre la visión y las estrategias y crear ganancias a corto plazo que faciliten la aceptación. Esto también permite a los líderes abordar los temores sobre el cambio y guiar a otros hacia opciones y plazos realistas (Kotter, 1996).

El mapeo de una estrategia de comunicación es fundamental para la planificación exitosa, la ejecución de la estrategia y el desarrollo de capacidades. Los líderes y los miembros del equipo de planificación deben involucrar estratégicamente a las partes interesadas en conversaciones sobre el futuro, elaborando mensajes efectivos que lleguen a las audiencias relevantes, las partes interesadas y las subculturas y las atraiga de manera impactante. Las visiones y estrategias deben evocar una respuesta emocional profunda para que sean efectivas en la movilización de las energías de las partes interesadas de la universidad (Norris & Poulton, 2010).

7. PERSPECTIVAS Y HERRAMIENTAS CAMBIANTES EN LA PLANIFICACIÓN

Los cambios en la planificación se han agrupado y caracterizado tal como se muestra a continuación:

- Años 50: La era de la autoridad. Durante ese tiempo, la educación superior enfrentó condiciones relativamente estables de crecimiento constante, y el liderazgo institucional fue relativamente menos participativo (Norris & Poulton, 2010).

A fines de los años cincuenta y principios de los sesenta, la educación superior enfrentó una presión creciente para alejarse del estilo incremental y menos participativo de planificación y toma de decisiones que caracterizaba el liderazgo educativo en ese momento. Las universidades requieren nuevos enfoques para lidiar con la ola de nuevos estudiantes y el crecimiento de la investigación y el estudio de posgrado. La planificación maestra y los esfuerzos de toma de decisiones basados en la información lidiaron con las necesidades de las instalaciones y los desafíos programáticos planteados por más inscripciones de estudiantes y nuevas clientelas de estudiantes (por ejemplo, estudiantes adultos y aquellos que buscan la certificación profesional). El tamaño y la complejidad crecientes de las instituciones condujeron a una toma de decisiones más participativa y a una cierta descentralización del poder, aunque la toma de decisiones continuó siendo en gran medida incremental y política (Norris & Poulton, 2010).

- Década de 1960: se conoce como la era del desarrollo de técnicas cuantitativas y se caracterizó por el intento de aplicar técnicas de ciencias de la gestión a la educación superior, y por el representativo estilo de toma de decisiones y planificación. El crecimiento de la informática administrativa en el campus comenzó a poner nueva información a disposición de los responsables de la toma de decisiones, y muchas de las instituciones más progresistas experimentaron con modelos cuantitativos y otras técnicas de gestión de la ciencia. Los ejemplos de estas técnicas cuantitativas incluyen el modelo de métodos analíticos integrales para la planificación en sistemas universitarios (CAMPUS) de Judy y Levine en la Universidad de Toronto; el programa de análisis cuantitativo e investigación de simulación de costos realizado con el apoyo de la Fundación Ford en la Universidad de California, Berkeley; el modelo de predicción de requisitos de recursos (RRPM) desarrollado por el Centro Nacional de Sistemas de Gestión de Educación Superior a fines de los años sesenta/principios de los setenta; algunos enfoques de orientación cuantitativa incluidos en la serie de estudios generales de la Comisión Carnegie sobre educación superior; y el desarrollo de técnicas de proyección de inscripción y previsión de mano de obra (Norris & Poulton, 2010).

Durante esta década existió una influencia creciente de la información, la investigación y los criterios objetivos. La investigación institucional y el apoyo cuantitativo de la planificación se hicieron cada vez más importantes en la toma de decisiones institucionales. La revolución gerencial en la educación superior de Rourke y Brooks (1966) describió la creciente influencia de la información, la investigación y los criterios objetivos en la toma de decisiones. Sin embargo, los desafíos de planificación, estrategia y política que enfrentaron las instituciones en la década de 1960

tuvieron que ver con elegir entre alternativas positivas, es decir, reunir más recursos dedicados a expandir la educación superior.

- Década de 1970: la era de la aplicación pragmática. El desarrollo de herramientas de apoyo a la ciencia de la gestión continuó a un ritmo rápido en la década de 1970, a medida que se utilizaron versiones más maduras de las herramientas introducidas en la década de 1960 para ayudar a dar forma a los planes, estrategias y políticas. Inicialmente, el énfasis siguió estando más en la técnica que en la aplicación, aunque eso cambió a medida que la década avanzó en respuesta al problema primordial de planificación estratégica de la década de 1970: crecimiento selectivo y reducción, en lugar de expansión general. A través de los enfoques de investigación y análisis de David Breneman, Allan Cartter, Richard Freeman y otros, las universidades identificaron la posibilidad de una disminución de la matrícula impulsada por los cambios demográficos, un excedente de profesionales doctorales y otros desequilibrios de personal (Norris & Poulton, 2010).

En la última mitad de la década de 1970, los autores comenzaron a escribir sobre educación en términos de la "gestión del declive". La asignación de recursos y los desafíos de redistribución generaron el uso de nuevos conjuntos de enfoques analíticos cualitativos y cuantitativos que abordaban las difíciles decisiones y el comercio. Los modelos cuantitativos de planificación financiera, como el Modelo de planificación financiera de EDUCOM, respaldaron esta nueva dirección. Los departamentos de investigación y planificación institucional crecieron en apoyo de estas funciones, y los planificadores en muchas universidades sirvieron cada vez más como personal en el desarrollo de procesos de planificaciones formales, a menudo integrales. Sin embargo, gran parte del impulso de la planificación fue reactivo, solo respondiendo a las condiciones ambientales después de que se aclararon. El enfoque en la resolución de problemas y la planificación en condiciones aparentemente inmutables de estrés fiscal llevaron a caracterizar la era de los años setenta como la era del pragmatismo (Norris & Poulton, 2010).

Ser consciente de las limitaciones de las técnicas cuantitativas fue otro legado significativo de la década de 1970. Las limitaciones de las diversas ciencias de gestión, investigación de operaciones, sistemas de información de gestión y herramientas de planificación disponibles; los encargados de tomar decisiones descubrieron que muchas de estas herramientas eran demasiado prescriptivas y técnicas, a menudo inflexibles, y se enfocaban indebidamente en técnicas, excluyendo los muchos otros factores críticos de una implementación exitosa. El presupuesto del programa, el presupuesto con tendencia a cero y las técnicas relacionadas de asignación de recursos y apoyo presupuestario ignoraron muchas de las realidades a fines de los años cincuenta y principios de los sesenta, la educación superior enfrentó una presión creciente para alejarse del estilo incremental y menos participativo de planificación y toma de decisiones que caracterizaba el liderazgo educativo en ese momento. Las universidades requieren nuevos enfoques para lidiar con la ola de nuevos estudiantes y el crecimiento de la investigación y el estudio de posgrado. La planificación maestra y los esfuerzos de toma de decisiones basados en la información lidiaron con las necesidades de las instalaciones y los desafíos programáticos planteados por más inscripciones de estudiantes y nuevas clientelas de estudiantes (por ejemplo, estudiantes adultos y aquellos que buscan la certificación profesional). El tamaño y la complejidad crecientes de las instituciones condujeron a una toma de decisiones más

participativa y a una cierta descentralización del poder, aunque la toma de decisiones continuó siendo en gran medida incremental y política (Norris & Poulton, 2010).

- Década de 1980: la era de la redirección estratégica. A principios de la década de 1980, los responsables de la toma de decisiones habían comenzado a adoptar la gestión estratégica como un medio para gestionar la institución con la vista puesta en el medio interno y externo, centrándose en la elaboración y ejecución de la estrategia. Las condiciones de posible declive demográfico se trasladaron a la década de 1980, y las universidades se enfrentaron a desafíos adicionales que requerían una acción más ilustrada que simplemente dividir piezas de un pastel cada vez más pequeño. Los cambios demográficos de los estudiantes, incluidos los aumentos de estudiantes mayores, estudiantes internacionales y estudiantes minoritarios hispanos y asiáticos, requirieron respuestas más proactivas. También se invirtieron enormes sumas de dinero en nuevos sistemas de información y telecomunicaciones, computadoras personales, equipos científicos y plantas de capital para investigación y educación de posgrado. Las oportunidades y los desafíos empujaron a las universidades a asociarse con la industria y el gobierno en apoyo del desarrollo económico. Las deficiencias de la facultad en áreas de crecimiento como negocios e ingeniería tuvieron que ser superadas. Estos y otros problemas similares llevaron al liderazgo a centrarse en desarrollos externos y recursos de financiamiento alternativos fuera de los muros de la institución (Norris & Poulton, 2010).

Los desafíos de la década de 1980 alentaron a los líderes a ir más allá de las soluciones incrementales y a centrarse en los nuevos enfoques de planificación estratégica que surgieron durante este período. Keller (1983) caracterizó estos enfoques como una "tercera vía" que incorporaba los mejores aspectos de la toma de decisiones tanto racionales como políticas o incrementales. Más líderes tomaron posturas proactivas al examinar el medio ambiente, dejando atrás las posturas reactivas que tradicionalmente habían caracterizado las respuestas al declive. La planificación maestra resurgió, pero con una orientación más proactiva, de agente de cambio y con un mayor enfoque en los resultados, la calidad del programa y la efectividad institucional (Norris & Poulton, 2010).

Durante la década, estos cambios alteraron el enfoque de las actividades actuales y futuras de planificación, estrategia y formulación de políticas para quienes toman las decisiones institucionales. La información y el análisis continuaron siendo críticos, pero se le dio menos importancia a la técnica y más a destilar información a un nivel manejable y limitar su uso de una manera apropiada para la aplicación dada. El apoyo a la planificación siguió siendo una función del personal, pero la planificación en sí llegó a ser vista como una función de línea: la responsabilidad de los líderes institucionales. La interfaz ambiental institucional se consideró más compleja y se pensó que la institución era capaz de adaptarse a los desafíos ambientales mucho mejor que en las anteriores décadas. Los líderes institucionales se encontraron en una era de redirección estratégica, con planificación, estrategia y políticas centradas en la calidad, los resultados y las relaciones externas (Norris & Poulton, 2010).

Década de 1990: la era de los nuevos paradigmas para las universidades. Los desafíos y oportunidades de la década de 1990 evolucionaron a lo largo de la década. A principios de la década de 1990, el impacto económico de la recesión exigió que se controlaran los costos de la educación superior. Como resultado, la década fue testigo del crecimiento de la Gestión de la Calidad Total (TQM) en la educación superior, la introducción de la competencia y el creciente apoyo para la mejora continua de procesos. Sin embargo, la década de 1990 terminó con un período de crecimiento, prosperidad económica y mayor construcción de instalaciones del campus. Irónicamente, el apoyo público a la educación superior como inversión pública continuó disminuyendo a lo largo de la década, lo que provocó llamados a la privatización y una mayor flexibilidad (Norris & Poulton, 2010).

Las inversiones institucionales en tecnología de la información y las comunicaciones (redes empresariales, computación personal, planificación de recursos empresariales (ERP) y sistemas de gestión de aprendizaje (LMS)) aumentaron durante la década. Estas inversiones proporcionaron a la educación superior nuevas oportunidades para aprovechar la tecnología para:

- ✓ Desarrollar redes distribuidas de aprendizaje e investigación.
- ✓ Mejorar el plan de estudios y revitalizar la educación de pregrado.
- ✓ Abordar las necesidades educativas de las áreas metropolitanas de hipercrecimiento.
- ✓ Satisfacer las crecientes necesidades educativas de los estudiantes internacionales. La necesidad de "internacionalizar" la educación para preparar a los estudiantes para una economía y sociedad global llegó a ser ampliamente reconocida a fines de la década, al igual que la necesidad de lograr la diversidad e inclusión en las instituciones educativas (Norris & Poulton, 2010).

A mediados de la década de 1990, la educación superior estaba respondiendo a un nuevo tema, lo que llevó a caracterizar esta década como la era de los nuevos paradigmas para las universidades. Las empresas de todos los sectores de la economía estaban aprovechando la tecnología para cambiar los patrones y las cadencias de sus operaciones y sus relaciones con sus clientes. En 1995, SCUP publicó un artículo titulado "Transformando la educación superior: una visión para el aprendizaje en el siglo XXI", en el que Dolence y Norris presentaron un marco para realinear, redefinir y rediseñar la educación superior para satisfacer las necesidades de los estudiantes en la era emergente de la información/conocimiento. A finales de la década, una serie de textos sólidos de planificación y estrategia transmitieron este mensaje, incluido el cambio estratégico en universidades (Rowley, 1997). También fue muy influyente la planificación y gestión de Peterson, Dill y Mets (1997) para un entorno cambiante: un manual sobre el rediseño de las instituciones postsecundarias, que promovió la planificación contextual como un enfoque valioso para los tiempos cambiantes. La búsqueda de nuevos paradigmas, nuevas estrategias y operaciones transformadas continuaron en el nuevo siglo.

- ✓ Año 2000: La era de la globalización, la sostenibilidad y la mejora del rendimiento. Las tendencias de los años noventa se aceleraron con fuerza. La recesión financiera en la primera parte de la década enfatizó el estado peligroso de los fondos públicos para la educación superior y los renovados llamados para mejorar el rendimiento de la educación superior. La aparición de la Web como un fenómeno basado en la tecnología golpeó la educación superior como un rayo. A mediados de la década, las aplicaciones tecnológicas en la educación superior se habían centrado en la Web y apareció una nueva generación (Web 2.0) de productos, servicios y análisis basados en el conocimiento (Norris & Poulton, 2010).

El impacto generalizado y multiproceso de la globalización se dramatizó en el mundo; la convergencia de la tecnología, la globalización y la democratización del conocimiento y el aprendizaje atrajo la atención de los educadores. También cristalizó la necesidad de nuevas estrategias para el aprendizaje, la investigación y las transiciones del aprendizaje al trabajo frente a la competencia global (Norris & Poulton, 2010).

A mediados de la década, la sostenibilidad había pasado de ser un concepto de nicho a un movimiento amplio en la educación superior. La sostenibilidad ha tenido un profundo impacto en el diseño de edificios, que se ha acelerado por el continuo auge de los edificios en la educación superior y la existencia de estándares bien definidos de liderazgo en energía y diseño ambiental (LEED) para "edificios verdes". La mayoría de los observadores de educación superior creen que la sostenibilidad se convertirá progresivamente en un principio básico de estrategia, planificación y operaciones para fines de la década y mucho más allá (Norris & Poulton, 2010).

El llamado a mejorar el rendimiento de la educación está relacionado con la globalización y la disminución de la competitividad, la necesidad de aprovechar la tecnología, los requisitos de aprendizaje diferenciados para estudiantes tradicionales y adultos, y otros factores económicos e industriales. La educación superior ha evolucionado de una cultura de informar a una cultura de medir y mejorar el desempeño (Norris & Poulton, 2010).

Durante esta década ha sido impulsada una nueva generación de análisis de acción que respalda la toma de decisiones en cuatro dominios: planificación estratégica, administrativa, académica y de evaluación, y aprendizaje para el trabajo (Norris & Poulton, 2010).

7.1. La visión del mundo y el conjunto de herramientas de los planificadores y estrategias de hoy

El conjunto de herramientas del planificador y estrategia de hoy incluye una variedad de temas nuevos y conjuntos de habilidades que no habrían aparecido tan prominentemente (o en absoluto) hace 40 años: sostenibilidad, innovación asequible, nuevos entornos de aprendizaje físicos o virtuales, planificación maestra reinventada que refleja movilidad inalámbrica, desarrollo económico, aprendizaje transnacional y global, propuesta de valor y responsabilidad ante las partes interesadas (Norris & Poulton, 2010).

8. TENDENCIAS, LECCIONES APRENDIDAS, BUENAS PRÁCTICAS Y VINCULACIÓN DE ACTORES EN LOS PROCESOS DE PLANEACIÓN UNIVERSITARIA

Cada planificador universitario se enfrenta a una combinación distintiva de desafíos que requieren una planificación ascendente, descendente y lateral. Además, cada planificador se enfrenta a un conjunto diferenciado de temas de planificación moldeados por los desafíos y oportunidades emergentes que enfrenta su institución. Los desafíos que enfrentan continúan evolucionando; al mirar hacia el futuro, se presentan un conjunto distintivo de nuevas direcciones que los planificadores y estrategias exitosos deben comprender y dominar (Norris & Poulton, 2010).

Para prepararse para el futuro, los planificadores y estrategias deben ser estudiantes de las nuevas ideas, herramientas, metodologías y enfoques en su campo. Las siguientes direcciones describen una relación de temas clave que enfrenta el planificador y el estratega, hoy y en el futuro:

- ✓ Los líderes universitarios están dirigiendo sus instituciones hacia estrategias responsables sobre el cambio climático y las huellas de carbono de la universidad. Esto afecta tanto la planificación maestra del campus como el diseño de las instalaciones individuales. El diseño verde se ha convertido en una consideración central en la planificación de las nuevas instalaciones del campus, en particular los edificios de ciencias. La sostenibilidad como un problema de planificación está comenzando a influir en todos los aspectos de la planificación integrada. La naturaleza de esta influencia y su impacto cambiarán a medida que el concepto de sostenibilidad madure. La sostenibilidad como un problema social y educativo resuena profundamente con la generación actual de estudiantes (Cortese, Rowe, & Calhoun, n.d.).
- ✓ La planificación académica es el motor que impulsa toda otra planificación en una universidad. En los últimos años, las prácticas y políticas de la planificación académica tradicional han sido moldeadas y extendidas por nuevas direcciones en una variedad de áreas: evaluación y acreditación, entornos de aprendizaje, colaboración e investigación y estudios académicos. En el futuro, la planificación académica probablemente se volverá aún más compleja a medida que los líderes institucionales se ocupen de la globalización o la internacionalización de la educación, aumentando la competencia nacional e internacional, las alternativas de aprendizaje en línea y otros temas. Proporcionar acceso a los estudiantes, asequibilidad y éxito desafiará a los planificadores académicos, dada la demografía cambiante. Además, la planificación académica se esfuerza por incorporar y aprovechar la innovación, convirtiendo los proyectos piloto en iniciativas asequibles para toda la universidad. Proporcionar incentivos y recompensas efectivas para la innovación es un elemento crítico de la planificación académica (Baer & Hill, n.d.).
- ✓ Tres fuerzas se combinan para cambiar la naturaleza de los entornos de aprendizaje hoy y en el futuro. Primero, muchos de la nueva generación de estudiantes llegan a la educación superior con hábitos mentales y espirituales alimentados a través de entornos Web 2.0. En segundo lugar, el desarrollo de tecnologías móviles ha hecho de cada espacio sea un espacio de aprendizaje. Esto ha

obligado a repensar el diseño de las instalaciones y la planificación maestra del campus. En tercer lugar, los educadores están reconsiderando proactivamente el aprendizaje y los entornos de colaboración. Las comunidades de práctica activas están creando prototipos de nuevos modelos para el aprendizaje y la investigación que fomentarán nuevas relaciones entre los estudiantes, el profesorado y los mentores. A su vez, estas nuevas direcciones están remodelando el diseño de programas e instalaciones y las asignaciones de recursos necesarias para apoyarlos (Valenti & Cook, (n.d.)).

- ✓ En la práctica, los dominios académicos y afectivos del desarrollo del estudiante se han separado al menos parcialmente en las universidades. Los desarrollos recientes en servicios y asuntos estudiantiles se esfuerzan por integrar todos los aspectos del desarrollo estudiantil y otorgar una mayor importancia al desarrollo co curricular. Se requieren nuevas prácticas para satisfacer las preferencias de los estudiantes emergentes para nuevos entornos de aprendizaje, nuevas experiencias de desarrollo, experiencias internacionales, mayores conexiones entre el aprendizaje y el mundo laboral y el autoservicio (Taylor, (n.d.)).
- ✓ En toda la educación superior, los líderes y los encargados de formular políticas se centran en el acceso, la asequibilidad y el éxito de los estudiantes. La gestión estratégica de la matrícula se ha convertido en una estrategia institucional muy eficaz y un conjunto de herramientas para atraer y retener estudiantes y mejorar la ventaja competitiva de una institución. Es fundamental para mejorar el acceso de los alumnos, la accesibilidad y el éxito. La gestión estratégica de la matrícula depende en gran medida de un conjunto bien establecido de prácticas analíticas y de planificación. Alinear la gestión estratégica de la matrícula con otros procesos de planificación y mejora continua es un desafío continuo e imperativo para los planificadores universitarios (Black, (n.d.)).
- ✓ Recientemente, las crecientes presiones para mejorar el desempeño han elevado la importancia de la evaluación, la acreditación y la efectividad institucional. El entorno actual de responsabilidad está cambiando las políticas y prácticas de planificación. Las Universidades se están moviendo no solo a "culturas de evidencia", sino a "culturas de medición y mejora del desempeño". Para respaldar estos desarrollos, han surgido nuevas tecnologías de intercambio de conocimientos, prácticas analíticas y juegos de herramientas entre las que se encuentran tableros de indicadores clave de desempeño, balanceados cuadros de mando integral, mapas estratégicos y la financiación basada en el rendimiento (Norris D. , (n.d.)).
- ✓ En el mundo de la planificación estratégica y la ejecución de la estrategia, las aplicaciones emergentes de alineación y análisis estarán indisolublemente unidas. Las aplicaciones de alineación ayudarán a los planificadores a establecer el contexto, realizar un seguimiento del progreso y responsabilizar a las personas por los resultados. Las aplicaciones analíticas se combinarán con las de alineación, centrándose en establecer objetivos, modelar mejoras y permitir intervenciones y refinamientos. En conjunto, estas herramientas y aplicaciones capacitarán a los planificadores y ejecutores de estrategias para alinear y aprovechar estrategias y acciones de formas que hasta ahora no habían sido posibles (Norris & Poulton, 2010).

- ✓ La creciente importancia de la responsabilidad ha elevado el papel y la importancia de la evaluación y la acreditación en la Universidad. El uso de la evaluación comparativa y la comparación entre pares ha crecido en sofisticación e impacto. En muchos campus, las operaciones de investigación y planificación institucional se han transformado y renombrado como oficinas de eficacia institucional. La alineación de la planificación estratégica y operativa, la acreditación y la revisión de programas, y la mejora continua es un imperativo crítico para el planificador universitario (Hollowell, Middaugh, Sibolski, & Delaware, (n.d.)).
- ✓ Las universidades han estado refinando las prácticas y estándares de gestión del espacio durante 50 años. La gestión del espacio se ha vuelto cada vez más sofisticada a medida que las instituciones han crecido en tamaño y complejidad y han agregado campus regionales y filiales, centros de aprendizaje y opciones de aprendizaje en línea y mixtas. Las asociaciones de instalaciones colaborativas con otras instituciones han complicado la situación. El uso de tecnologías inalámbricas y móviles ha permitido a las instituciones cambiar la utilización del espacio y crear nuevos tipos de espacios de colaboración. La próxima generación de gestión del espacio requerirá que los planificadores institucionales determinen el inventario de instalaciones adecuado para servir un equilibrio de actividades virtuales, combinadas y en el campus de todo tipo: enseñanza y aprendizaje, investigación y descubrimiento, y servicio público (Rickes, (n.d.)).
- ✓ La planificación maestra del campus se centró tradicionalmente en la planificación física. Sin embargo, a medida que las universidades se han vuelto más hábiles para pensar estratégicamente, la planificación integral del campus ha llegado a integrar la planificación académica, financiera y física. Mientras que cada uno informa al otro, la fuerza impulsora dominante en la planificación del campus es el plan académico (Lidsky, Dober, Lidsky, & Craig, (n.d.)).
- ✓ Muchos factores están afectando la planificación de instalaciones nuevas y renovadas en el campus: sostenibilidad; tecnologías inalámbricas, de visualización y de presentación; nuevos patrones de interacción y colaboración; entornos de aprendizaje nuevos y mejorados; innovaciones académicas y cambios pedagógicos; y nuevas experiencias estudiantiles. Los límites borrosos entre el campus y la comunidad, el impacto de las instituciones de múltiples campus y el crecimiento del aprendizaje distribuido están cambiando la naturaleza de la planificación del campus (Lidsky, Dober, Lidsky, & Craig, (n.d.)).
- ✓ En los últimos 30 años, la infraestructura tecnológica se ha convertido en un elemento cada vez más importante de la planificación integrada. Muchos campus organizan periódicamente evaluaciones tecnológicas integrales que evalúan los recursos tecnológicos necesarios para lograr las estrategias, objetivos y niveles de rendimiento deseados. Muchas actividades de planificación tecnológica se centran en iniciativas importantes como la selección e implementación de la planificación de recursos empresariales (ERP), los sistemas de gestión de cursos/aprendizaje o las redes inalámbricas y tecnologías empresariales. Además, la infraestructura tecnológica permite las herramientas y

aplicaciones analíticas y de alineación que son fundamentales para todos los aspectos de la planificación integrada, estratégica y alineada (Hites M., (n.d.)) .

- ✓ El presupuesto y la asignación de recursos son ingredientes fundamentales de la planificación integrada institucional. Los planes son buenos siempre y cuando cuenten con recursos financieros y humanos que los respaldan. La planificación presupuestaria anual es el instrumento a través del cual se asignan los recursos que permiten la ejecución de estrategias y el desarrollo de la capacidad organizativa necesaria para lograr la visión descrita en el plan estratégico. El plan de presupuesto anual también es el instrumento para el refinamiento anual de las estrategias a lo largo del tiempo. La alineación de los planes y presupuestos de las unidades operativas con las estrategias institucionales es imprescindible. Las instituciones que no logran la alineación rara vez se dan cuenta de sus estrategias (Wharton, (n.d.)).
- ✓ La asignación de recursos se ha visto dramáticamente afectada por la aparición de sistemas de planificación de recursos empresariales, almacenes de datos y análisis. Un mayor acceso a los datos ha facilitado la reingeniería y la racionalización de los procesos comerciales, lo que ha mejorado la velocidad y la eficiencia del análisis presupuestario y los escenarios de planificación que respaldan la toma de decisiones estratégicas. Además, potentes herramientas analíticas están permitiendo a las instituciones públicas adoptar nuevos enfoques para la asignación de recursos. Recientemente, muchas instituciones públicas han pasado a un presupuesto centrado en la responsabilidad. Muchas instituciones públicas ahora están adoptando el presupuesto centrado en la responsabilidad como una forma de descentralizar las asignaciones de recursos, brindando a las unidades un mayor incentivo para ser creativos, emprendedores y más receptivos a la demanda de los estudiantes, mientras se les hace responsables de administrar y controlar los costos (Wharton, (n.d.)).
- ✓ Tradicionalmente, la planificación y el desarrollo de los recursos humanos han sido menos sofisticados en la educación superior que en otras industrias. Sin embargo, en los últimos años, la creciente competencia de los docentes y el personal, y las crecientes presiones por la rendición de cuentas han fortalecido la planificación de los recursos humanos. Las instituciones de vanguardia han comenzado a prestar mayor atención al desarrollo intencional de las competencias y liderazgo del personal y al desarrollo de la capacidad organizacional. La planificación de la sucesión, el desarrollo del capital humano y la gestión del talento son las mejores prácticas corporativas que encuentran su camino hacia la educación superior. Los profesionales de recursos humanos están desempeñando papeles más importantes como consultores de cambio en muchos procesos de planificación y estrategia. La aceleración futura de la analítica de acción en la educación superior avanzará aún más en los procesos de planificación y desarrollo de recursos humanos (Vaillancourt, (n.d.)).

- ✓ La creciente sofisticación de la mejora continua, la reinención de procesos y la subcontratación de servicios refleja la creciente importancia de estas prácticas para el éxito de una universidad. Los procesos de mejora regional y programática a menudo exigen reinenciones de procesos para eliminar deficiencias. Sin embargo, en muchas universidades, la mejora de procesos se ha centrado estrechamente en procesos de un solo responsable y ha adoptado un enfoque conservador. En el futuro, es probable que las universidades participen de manera más agresiva en la mejora continua del proceso y la reinención. La tercerización selectiva continuará creciendo en sofisticación como estrategia institucional clave (Johnston, (n.d.)).
- ✓ La recaudación de fondos y el avance institucional han crecido en importancia a medida que los líderes institucionales se enfrentan al desafío de reducir el apoyo financiero público. El actual auge en la educación superior ha avanzado aún más la práctica de la planificación y el desarrollo del capital. Alinear la planificación estratégica del campus con la planificación de capital y la recaudación de fondos sigue siendo un desafío sustancial (Paulien & Paulien, (n.d.)).
- ✓ Si hay algo para lo que no hay tiempo en la planificación, es la influencia del poder y la política tanto en el proceso de planificación como en la ejecución de las estrategias resultantes de la planificación. Las políticas de planificación están evolucionando; entre los cambios más visibles están la creciente influencia de las partes interesadas externas y el llamado a una mayor responsabilidad. Otro tema importante es la difusión continua de las relaciones de poder tradicionales a medida que las universidades aumentan en complejidad, buscan más fuentes de ingresos, usan más profesores adjuntos y desarrollan más relaciones externas (Giles-Gee, (n.d.)).
- ✓ El desarrollo económico ha llegado a ocupar un lugar destacado en la vida de las universidades. Esto es especialmente cierto para las instituciones públicas, que ahora son ampliamente reconocidas como importantes motores de desarrollo económico en su región y/o estado. En los últimos años, los líderes universitarios y han mejorado sus relaciones con gobiernos locales, corporaciones y empresas de investigación para crear nuevas oportunidades de desarrollo socioeconómico. En el futuro, esperamos que el desarrollo económico local se vuelva aún más importante como motor de expansión y desarrollo institucional (Czarda, Kauffman, & George Mason, (n.d.)).
- ✓ La colaboración global y la competencia en educación están en auge, afectando a la mayoría de las universidades en una variedad de nuevas formas. Muchas instituciones han adoptado la globalización y la experiencia internacional como elementos esenciales de su plan de estudios y expectativas de desarrollo para los estudiantes y egresados. Instituciones como la Universidad de Cornell se han designado a sí mismas como universidades transnacionales. Dichas instituciones aspiran a posicionarse en el mercado educativo global al ofrecer experiencias internacionales para la mayoría y en lo posible para todos sus estudiantes y egresados, al agregar dimensiones multinacionales y una presencia global a sus programas de investigación y servicio. En este entorno, un número creciente de planificadores se enfrentan a la necesidad de planificar operaciones de aprendizaje e investigación en contextos internacionales contextualmente complejos, inciertos y desconocidos (Poulton, (n.d.)).

- ✓ La planificación exitosa de una universidad está altamente relacionado con la forma de liderar y llevar el cambio de manera efectiva. El creciente reconocimiento de que el objetivo principal de la planificación estratégica es el cambio organizacional y la mejora está forjando un conjunto de estrategias de planificaciones nuevas y convencionales con las herramientas contemporáneas de gestión del cambio. Sin embargo, el término comúnmente usado "gestión del cambio" puede ser engañoso, ya que tiende a exagerar la capacidad limitada para "gestionar" el cambio de manera tradicional y rutinaria. En realidad, el liderazgo activo y perspicaz es esencial para anticipar el cambio organizacional. Es necesario guiar eficazmente la planificación y el cambio en armonía, ya que los procesos continuos requieren un liderazgo transformacional caracterizado por la capacidad de lograr una visión institucional y sostener, alinear y refinar estrategias y acciones en toda la gama de procesos de planificación, toma de decisiones y asignación de recursos en la universidad a lo largo del tiempo. La planificación y el cambio se producen cuando los líderes y las partes interesadas clave ejecutan la estrategia, aceptan las acciones propuestas y desarrollan la capacidad individual y organizacional a través de procesos dinámicos y evolutivos (Kirkpatrick, (n.d.)).

- ✓ La aplicación flexible de los principios de navegación de cambio es un elemento indispensable del conjunto de herramientas para directivos, representantes y otros líderes universitarios. El liderazgo exitoso y la trayectoria por el cambio también requieren el desarrollo de líderes y agentes de cambio en todos los niveles universitarios. Nuevas direcciones para liderar y planificar el cambio fluyen de importantes fuerzas impulsoras en la educación superior y es probable que pongan aún más énfasis en una fusión sólida de estrategias de planificación y cambio. Estas estrategias se caracterizan por nuevos imperativos para la planificación previa; ejecución; evaluación; comunicación estratégica mejora continua; cambio de navegación; y vinculación de planificación, asignación de recursos y toma de decisiones basada en evidencia (Kirkpatrick, (n.d.)).

- ✓ Gracias a los cambios recientes y prospectivos en los patrones, las cadencias y el ritmo de los procesos a través de los cuales los profesores, investigadores y otros académicos crean, comparten, experimentan y valoran el nuevo conocimiento, los planificadores tienen oportunidades importantes no solo para ayudar a su universidad a explotar los beneficios de los nuevos avances académicos, sino también para introducir avances complementarios en la planificación, que faciliten el monitoreo de la competencia y el entorno externo e identifiquen oportunidades de investigación relevantes y asequibles para mejorar sus procesos de planificación y toma de decisiones. Todo esto ha sido posible ya que técnicamente, han surgido estándares reconocidos a nivel mundial para acelerar y facilitar el intercambio de conocimiento. Basándose en el trabajo pionero de las ciencias y otras disciplinas centradas en la información, los profesionales de vanguardia están utilizando una potente combinación de herramientas de productividad, simulación, teoría de juegos para la interpretación de datos, información y generación de conocimiento (Lefrere & Iniciativas Estratégicas, (n.d.)).

- Las herramientas, las técnicas, las prácticas y las comunidades habilitadas por la tecnología han transformado el trabajo del investigador en la mayoría de las disciplinas académicas. También está cambiando la forma en que los estudiantes de pregrado y posgrado se preparan para una vida en donde el conocimiento profundo está en permanente movimiento. Los desafíos y oportunidades para los planificadores son innumerables. Para darse cuenta de los beneficios de la tecnología, los planificadores deben rastrear cómo su universidad se ve afectada por los cambios en la epistemología del aprendizaje y el conocimiento profundo a medida que avanza hacia un modelo Web 2.0 en el que todo el aprendizaje y el conocimiento se co crean a través de la colaboración. Además, las redes de conocimiento y las herramientas automatizadas ahora desempeñan un papel destacado en la investigación. Esto afecta dramáticamente tanto la microeconomía y macroeconomía de las instalaciones y el diseño de la universidad como la naturaleza de los programas académicos y la innovación. Los planificadores reflexivos se mantendrán cerca de estos cambios (Lefrere & Iniciativas Estratégicas, (n.d.)).
- Durante más de una década, las instituciones de educación superior han tenido el desafío de transformar sus estrategias y ofertas para satisfacer las necesidades de los estudiantes en el siglo XXI. Estos llamados a la transformación han aumentado con urgencia en medio de las crecientes preocupaciones sobre la globalización, la competitividad y la asequibilidad. Las ofertas transformadoras de las universidades y las demandas de nuevas experiencias por parte de los estudiantes que esperan entornos de aprendizaje Web 2.0 se han sumado al cambio de ritmo (Norris D. L.) .
- Si bien las universidades son por naturaleza organizaciones conservadoras, los llamados a un cambio transformador se toman en serio. La investigación y el conocimiento de un tema específico, se están transformando rápidamente. Muchas instituciones están practicando variaciones de incrementalismo radical y cambio inteligente, estableciendo visiones y objetivos transformadores, y descubriendo medios expedicionarios para lograrlos. Otras instituciones se están centrando en innovaciones asequibles para mejorar el acceso y el éxito de los estudiantes y en buscar transformar la conexión entre el trabajo y el aprendizaje (Norris D. L.).
- Para enfatizar la buena planificación, se recomienda programar de manera continua conversaciones sobre la planificación que involucren todas las facetas y actores de un campus (académicos y con enfoque a la viabilidad universitaria) (Moss, Young, Rogers, Baker, & Baker, 2015).
- Si hay una falta de comprensión de lo que constituye una planificación efectiva, es necesario desarrollar actividades con el equipo de trabajo para aclarar cómo puede medir el éxito. Si tiene un acuerdo sobre la definición de buena planificación, comuníquela ampliamente a sus líderes para que continúen construyendo un amplio acuerdo sobre lo que hace que la planificación en su campus sea efectiva (Moss, Young, Rogers, Baker, & Baker, 2015).

- Es necesario realizar acuerdos sobre cómo el tiempo, el dinero y los recursos se priorizarán en el campus. Una vez que se determinan las prioridades, se pueden realizar ajustes con base en los comentarios de los diferentes líderes; sin embargo, se debe asegurar que las prioridades sean entendidas y compartidas en toda la organización (Moss, Young, Rogers, Baker, & Baker, 2015).
- En sus esfuerzos de planificación, intente incorporar intencionalmente la planificación que se está llevando a cabo fuera de su área de responsabilidad y consulte regularmente el plan de toda la institución para analizar cómo encajan los esfuerzos particulares de planificación (Moss, Young, Rogers, Baker, & Baker, 2015).
- Para cambiar la cultura de planificación, debe garantizar la capacitación adecuada, incluso para aquellos que solo están implicados tangencialmente en el proceso de planificación. Realizar monitoreo a la efectividad de la capacitación (Moss, Young, Rogers, Baker, & Baker, 2015).
- Intencionalmente construya una estructura flexible en su planificación para garantizar procesos ágiles. Establecer mecanismos específicos para escanear tendencias y oleadas culturales que probablemente afectará a su campus. Use y administre un modelo de planificación dinámica (Moss, Young, Rogers, Baker, & Baker, 2015).
- El rasgo organizacional profundamente cultural de estar dispuesto a cambiar activamente solo puede desarrollarse con el tiempo. Las universidades deben adoptar un entorno en constante evolución que requiere que los líderes experimenten, prueben y evalúen continuamente nuevos y mejores métodos para cumplir su misión educativa. Junto con el cambio cultural, se necesitan modelos organizativos dinámicos para que la institución puede comenzar a anticipar el cambio en formas que reduzcan los impedimentos estructurales (Moss, Young, Rogers, Baker, & Baker, 2015).
- Desarrollar planeación en lógica de planes de negocio, modelos de negocio, entrelazar la universidad con diferentes sectores de la economía. Garantizar la comunicación y apropiación del plan estratégico en cada una de las estructuras de la universidad. Sensibilizar para que los involucrados y afectados por el desarrollo de los planes no los vean como una carga adicional (Gamze, 2014).
- Se pueden reconocer dos sistemas marco para la planeación universitaria; el europeo y el estadounidense, diferenciándose en que el primero se sustenta en el reconocimiento de una mayor heterogeneidad en las Instituciones de Educación Superior y no se encuentra afectada de igual manera por las fuerzas del mercado, al reconocer elementos del Estado de bienestar (Machado & Taylor, 2010).

- Factores para establecer un marco para realizar planificación efectiva universitaria (The Society for College and University Planning, 2019).
 - ✓ Desarrollar el valor de la planificación: dar a la planificación el énfasis adecuado como una prioridad institucional.
 - ✓ Construir capacidad de planificación: desarrollar prácticas de planificación duraderas y expectativas compartidas para la planificación en toda la institución; además de brindar capacitación para las personas a cargo de la planificación.
 - ✓ Acordar prioridades: decidir qué objetivos perseguirán todos, vincular el trabajo de la unidad de planeación con las prioridades institucionales y mantener el foco sobre estas.
 - ✓ Integrar planes a través de los límites del campus: desarrollar una perspectiva institucional amplia mediante el desarrollo de iniciativas compartidas, aprovechando los recursos escasos.
 - ✓ Perseguir el aprendizaje profesional relacionado con la planificación: entrenar a todos los planificadores en el campus.
 - ✓ Ser ágil: capacidad de respuesta, de planear y tomar decisiones.
 - ✓ Gestionar el cambio: Anticipar el cambio y capitalizar sus efectos.

Además, es necesario desarrollar cinco estrategias para gestionar una cultura de planificación integrada

- ✓ Equilibrar la creatividad y la disciplina a través del liderazgo distribuido.
 - ✓ Conectar las opciones a los valores subyacentes.
 - ✓ Desarrollar planificadores en toda la institución.
 - ✓ Celebrar al generalista experto.
 - ✓ Puente del pragmatismo y la ambición por una buena implementación (Norris & Poulton, 2010).
- En un estudio para proponer un modelo de planeación para las universidades mexicanas y que se denomina “Modelo sistémico de meta-planificación” se analizó la información de un conjunto de universidades determinando motivaciones de planificación, objetivos de la planificación, actitudes hacia la planificación, productos esperados, estructura y estilo de poder, así como las características del organismo planificador. (Norris & Poulton, 2010).

El proceso de meta-planificación debe partir de la delimitación precisa del objeto de planificación. Esta delimitación dependerá de si se comienza un nuevo proceso de planificación o si se continúa uno existente. Por otra parte, implica definir y diferenciar el sistema de su entorno, reconociendo los parámetros externos contingentes, es decir, las amenazas y oportunidades, así como el espacio de control disponible para la toma de decisiones relacionadas con la gestión de la universidad. (Norris & Poulton, 2010).

Para definir el proceso de metaplanificación se considera una estructura de roles desarrollada con base en la metodología de sistemas blandos; identificando, el “papel del cliente” constituido por el grupo de personas que ocasionan que se desarrolle la metaplanificación y el “papel del profesional” que es el grupo de personas que llevan a cabo el ejercicio de metaplanificación y finalmente, el papel del “propietario de la meta-planificación”, que son las personas que podrían considerarse preocupadas o afectadas por la situación de la universidad y el resultado del esfuerzo por mejorarla. (Norris & Poulton, 2010).

El rol de “propietario de la meta-planificación” está integrado por grupos focales, compuesto por personas de diferentes áreas, niveles y jerarquías. Finalmente, como parte del rol de practicante, voluntario se establecen grupos de apoyo. Estos son grupos de personas ajenas a la universidad, que apoyan los grupos focales y que no reciben una compensación por su trabajo. (Llarena del Rosario & Lara-Rosano, 2013)

- Entre las nuevas tendencias el Tecnológico de Monterrey identificó 5 que impactarán directamente la educación
 - ✓ Un mundo sin fronteras. ¿cómo aprovechar el poder de las redes globales y generar valor?
 - ✓ Un mundo compartido. entrenar líderes en una economía distribuida y no centralizada y a generar confianza en el conocimiento compartido.
 - ✓ Ciudades abiertas. cómo hacer las ciudades más innovadoras y humanas, grandes campus de conocimiento compartido.
 - ✓ Aprendizaje de por vida: el 85% de los trabajos para el 2030 no han sido inventados y esto es un ejemplo de que el modelo tradicional deberá ser complementado por nuevas formas de aprendizaje y certificación para el desarrollo profesional y personal.
 - ✓ La era de la simulación: la inteligencia artificial, la realidad virtual y el big data convergerán generando nuevas maneras de recibir y valorar la educación.

En el ejercicio, además, se identificaron 4 diferenciadores para el florecimiento humano dentro de su visión de liderazgo, emprendimiento e innovación.

- ✓ Poner la persona al centro, para crear un mundo sostenible
- ✓ Crear polos de investigación, innovación y emprendimiento
- ✓ Ser una plataforma de aprendizaje experiencial y personalizado
- ✓ Ser impulsor de la transformación de ciudades y comunidades

Igualmente, se identificaron 5 valores:

- ✓ Innovación: disrupción que genera valor.
- ✓ Integridad: libertad con responsabilidad.
- ✓ Colaboración: juntos alcanzar la visión.
- ✓ Empatía e inclusión: poner siempre en primer lugar a las personas.
- ✓ Ciudadanía global: trabajar por un mundo sostenible. (Tecnológico de Monterrey., 2019).

- La consideración del desarrollo sostenible en la educación superior se ha convertido en una acción deseable, sin embargo, requiere mucha planificación. Los numerosos problemas y barreras recurrentes que obstaculizan el logro de los objetivos de desarrollo sostenible en las universidades están directa o indirectamente relacionados con deficiencias en la planificación que representan una barrera importante para la implementación del desarrollo sostenible. Es por lo anterior que el desarrollo de capacidades que permita involucrar asuntos de sostenibilidad y su efectiva consecución es de suma importancia para el proceso de planeación. En el marco de los procesos de planeación se sugieren una serie de etapas en el proceso.
 - ✓ Analizar la organización y su necesidad de cambio.
 - ✓ Crear una visión compartida y una dirección común.
 - ✓ Crear un sentido de urgencia
 - ✓ Apoyar un papel de líder fuerte
 - ✓ Alinear el patrocinio político
 - ✓ Elaborar un plan de implementación
 - ✓ Desarrollar estructuras habilitadoras
 - ✓ Comunicar, involucrar a las personas y ser honesto.
 - ✓ Reforzar e institucionalizar el cambio. (Leal Filho, y otros, 2019).

- Como resultado de la revisión de los planes estratégicos de universidades en Turquía, en términos de su enfoque y sus procesos, se compara el desarrollo de estrategias de la Universidad de Mármara y se observa que tiene cualidades y características únicas. En consecuencia, la singularidad y las características del proceso de estrategia y enfoque de la Universidad son las siguientes: Primero, considerando la diferenciación de niveles en la universidad, la estrategia se ha identificado en dos niveles diferentes como nivel universitario y nivel de unidad. Con un enfoque altamente democrático, la aplicación que brinda a las unidades la oportunidad de determinar sus propias estrategias, también les da la oportunidad de dibujar sus propios futuros. En este contexto, la integración de las estrategias de nivel de unidad de nivel universitario se ha realizado por primera vez dentro del proceso. Otra característica única del proceso proviene de sus fundamentos de investigación científica. La matriz DAFO para determinar las estrategias a nivel universitario se creó a la luz de los resultados de proyectos de investigación científica multidisciplinarios con sabiduría común y de manera participativa. Para desarrollar las estrategias y la matriz DAFO, se han implementado cinco proyectos de investigación científica (BAPKO). Estos proyectos son; Análisis PESTEL, análisis de partes interesadas, análisis de la cadena de valor, análisis universitario y análisis de la competencia. Cada etapa del proceso de desarrollo de la estrategia se lleva a cabo con un enfoque multidisciplinario, amplia participación y activando la inteligencia colectiva. Con el fin de garantizar la participación, se estableció una estructura tripartita. Durante todo el proceso, seminarios, reuniones y talleres llevados a cabo para capacitar a las unidades relevantes para desarrollar sus estrategias identificadas por los equipos multidisciplinarios. Además de los entrenamientos, se proporcionó una fuente original llamada Guía de desarrollo de estrategias para unidades, que explica el proceso de desarrollo de la estrategia integral y muestra claramente los

estudios paso a paso del proceso. Por primera vez, una universidad ha desarrollado una estrategia con un enfoque distintivo y único y modelo de desarrollo de estrategia (Kahveci, y otros, 2012).

- La planificación estratégica en las universidades y colegios chinos involucra principalmente tres tipos de planes (Hu, Liu, Chen, & Qin, 2018):
 - ✓ Un plan maestro institucional que está sincronizado con el plan nacional de desarrollo económico y social de China, para un periodo de 5 años.
 - ✓ Un plan maestro institucional a medio y largo plazo con un período de tiempo de 10 años o más.
 - ✓ Un plan especializado, creado específicamente para ciertos propósitos, por ejemplo, la internacionalización o la innovación (Norris & Poulton, 2010).

- Es necesario crear un comité de planificación permanente. Muchas instituciones seleccionan representantes de los principales grupos de partes interesadas para formar parte de un comité de planificación con la intención de que, una vez el plan se ha creado, el grupo se disuelva. De la misma manera, las instituciones forman grupos de trabajo y un comité directivo para los estudios de autoevaluación de la acreditación. Sin embargo, hay tres razones extremadamente importantes para tener un comité de planificación permanente:
 - ✓ El trabajo del comité de planificación estratégica debe ser aprendido por sus miembros. Se necesita tiempo y esfuerzo para desarrollar un comité de planificación que funcione y que pueda operar de manera efectiva. Si el comité solo se forma para crear el plan, y luego no participa en su implementación y evaluación, todo el conocimiento ganado con esfuerzo se pierde.
 - ✓ Para garantizar que el plan se está implementando, debe haber algún tipo de proceso de monitoreo para ayudar a mantener el proceso de planificación en marcha. Si bien esto puede ser realizado por un solo individuo, es difícil para una sola persona tener un conocimiento práctico de todos los aspectos de una organización grande y compleja.
 - ✓ Es vital que la mayor cantidad posible de partes interesadas entiendan cómo funciona el proceso de planificación. Los miembros no permanentes del comité de planificación, como los estudiantes y la facultad que normalmente necesitan rotar el comité, pueden ser reemplazados por nuevos miembros en términos escalonados. Tal rotación permite que nuevas personas aprendan del comité, mientras que los miembros reemplazados llevan sus conocimientos a sus departamentos. Este tipo de aprendizaje participativo aumenta la capacidad de toda la institución para comprender cómo funciona el proceso de planificación y respalda el pensamiento estratégico en todo el campus. Parte de la ventaja con el proceso de planificación es que es continuo. Nunca se debe dejar de lado el aprendizaje durante cinco o diez años (Norris & Poulton, 2010).

La estructuración del comité permanente debe ser formalizada por escrito y debe contener como mínimo:

El tamaño y la composición del comité de planificación:

- ✓ El tamaño más efectivo de un comité de planificación es entre 10 y 12 personas.
- ✓ El personal administrativo superior siempre debe incluirse como miembros permanentes.
- ✓ El personal académico y los estudiantes deben incluirse y deben tener términos limitados para tener en cuenta las restricciones a largo plazo. Estos miembros pueden ser elegidos de posiciones de liderazgo, lo que proporciona beneficios adicionales para la distribución de información y acceso a grupos de partes interesadas fácilmente identificados.

La junta directiva es responsable de aprobar el plan estratégico y monitorearlo. Si el grupo de planificación es un comité permanente, la duración de los términos para los miembros no permanentes debe ser establecida:

- ✓ La mayoría de los estudiantes miembros solo tendrán uno o dos años de participación.
- ✓ Los representantes por facultad pueden tener solo un año o dos ya que pueden experimentar cambios en sus deberes de enseñanza o toman un año sabático.

Por otro lado, es necesario establecer las funciones del comité y cada uno de sus miembros, definiendo tareas y responsabilidades. El alcance se puede describir fácilmente a través de una serie de declaraciones con viñetas que dirigen las actividades del comité a las tareas necesarias y luego establecer quién es responsable de cada una. Es posible contar con un consultor o agente externo; sin embargo, este no debe decirle a la institución qué debe contener su plan estratégico o cómo debe hacerlo. Se debe desarrollar un ejercicio institucional para alcanzar consensos (Hinton & Arbor, 2012).

- El plan estratégico se convierte en el gran articulador de planes, programas y estrategias de las dependencias y estructuras de la universidad. Lo anterior debido a que permite anticipar y priorizar las demandas presupuestarias e identificar acciones complementarias, competitivas, o metas contradictorias. El Plan Estratégico, con miras a la articulación con los planes, programas y estrategias institucionales debe contener información relevante mínimamente sobre los siguientes temas:
 - ✓ Objetivos de la admisión e iniciativas de gestión de admisión.
 - ✓ Metas de la población estudiantil, como el porcentaje de estudiantes que viven en el campus, cambios en las categorías de estudiantes, etc.
 - ✓ Nuevos programas académicos, iniciativas educativas, cambios en la pedagogía y la necesidad de instalaciones;
 - ✓ El impacto de los cambios en la admisión, los programas o tipos de estudiante en los servicios e instalaciones de apoyo (infraestructura).
 - ✓ Iniciativas de programación de asuntos estudiantiles.
 - ✓ Cambios en los niveles de personal y las necesidades de capacitación y desarrollo para el personal académico y no académico.
 - ✓ Metas o iniciativas de los planes de departamento o división que se elevan al nivel estratégico o

institucional.

Por estas razones, el plan estratégico de una institución debe estar alineado con el ciclo del presupuesto institucional y debe incorporar y coordinar otras iniciativas de planificación dentro de la institución, tales como el plan académico, el plan de TI, el plan maestro de infraestructura y los diversos planes de avance institucional (Hinton & Arbor, 2012).

- La evaluación relacionada con la planificación a nivel de la institución ocurre en dos formas: efectividad institucional y resultados de aprendizaje. En este ejercicio debe involucrarse la evaluación administrativa. Respecto a la evaluación de la efectividad institucional, es importante obtener información acerca de cómo las actividades usan los recursos en el marco de la misión universitaria y tener un sistema de indicadores que permita realizar seguimiento que favorezca la evaluación interpretativa. En algunos casos, es importante realizar mediciones en las cuales no se presenta claridad respecto al valor de medición, para solucionar esto en general desde la planeación es importante para cada estrategia objetivo diseñada realizar dos preguntas. ¿Cómo sabremos si alcanzamos este objetivo? y ¿cómo podemos cuantificar el alcance del objetivo? (Norris & Poulton, 2010).

Ahora, respecto a los resultados de aprendizaje, lo más importante es considerar que la evaluación no se trata de personas, se realiza sobre el proceso. Por tanto, más que indicadores puntuales cómo la aprobación o no de una clase, se debe establecer la manera de realizar seguimiento al proceso formativo. Es crítico que aquellos involucrados en el proceso de planificación institucional, incluyendo consultores, entiendan la naturaleza vital y el papel de estas actividades de evaluación. (Norris & Poulton, 2010).

La evaluación administrativa debe trascender los sistemas de evaluación de personal con base en la retención, satisfacción y capacitación del personal y el impacto de los programas de desarrollo. (Hinton & Arbor, 2012).

8.1. Herramientas e instrumentos utilizados en los procesos de planeación-caja de herramientas

En la **Tabla 8-1** se relacionan las herramientas e instrumentos identificados hasta el momento en la revisión de la literatura que son utilizados en el proceso de planeación universitaria.

Tabla 8-1 Caja de herramientas utilizadas en el proceso de planeación

Descripción	Fuente
<p>Entre las diversas teorías de planificación estratégica introducidas por las instituciones de educación superior chinas, la teoría de la ventaja competitiva de Porter, en particular el modelo de las cinco fuerzas competitivas es la más popular. De acuerdo con este modelo es necesario analizar la estructura subyacente de la industria en términos de las cinco fuerzas antes de definir la estrategia en una industria. Las cinco fuerzas son el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de nuevos participantes, la amenaza de productos o servicios sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes. Este modelo requiere que una organización se centre estrechamente en su entorno. Además, el análisis DOFA es una aplicación práctica muy común de este modelo.</p>	<p>(Hu, Liu, Chen, & Qin, 2018).</p>
<p>Los métodos multicriterio para la toma de decisiones favorecen el reconocimiento de múltiples variables y su interrelación, principalmente en la planificación de los recursos con miras a la efectiva implementación. Otras técnicas tales como la simulación, el análisis de cadenas de Markov y la programación matemática también podrían usarse para ayudar a tomar decisiones sobre la administración en educación superior.</p>	<p>(Mustafa & Goh, 1996).</p>
<p>Respecto a la construcción de indicadores se presenta un enfoque conocido como “indicadores compuestos” basados en el método multicriterio conocido como punto de referencia doble. La principal ventaja de este método es doble. En primer lugar, los niveles de referencia que se utilizan para cada indicador y, por lo tanto, los puntajes se interpretan fácilmente como la posición actual de la universidad con respecto a estos niveles. En segundo lugar, los indicadores compuestos además de dar una medida de rendimiento general de las universidades, también proporcionen señales de advertencia que permiten al usuario detectar áreas de mejora.</p>	<p>(El Gibari, Gómez, & Ruiz, 2018).</p>
<p>La Universidad de Sakarya busca la excelencia por medio de las normas ISO con foco en mejorar sus servicios administrativos y de apoyo. Asimismo, utiliza la de gestión de calidad total a nivel de todas las unidades académicas y administrativas.</p>	<p>(Akyel, KorkusuzPolat, & Arslankay, 2012).</p>

9. PROSPECTIVA DE LA PLANIFICACIÓN: RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE LÍDERES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL AÑO 2015

El estudio sobre la planificación universitaria reunió comentarios de 2,285 líderes involucrados en la planificación académica y estratégica de los Estados Unidos, así como los líderes activos en otras áreas de planificación. Su aporte proporciona información sobre qué es y qué no va bien en la planificación de las instituciones de educación superior.

Los líderes universitarios que participaron de este estudio consideran que la planificación en general es justa, con una gran cantidad de espacio para la mejora. El estudio usa una escala de 1 al 10, donde 1 es “pobre” y 10 es “excelente”. La calificación promedio general es 6.1, lejos de la excelencia que se podría esperar. (Moss, Young, Rogers, Baker, & Baker, 2015)

Hallazgos:

- No todos los roles en las instituciones de educación superior tienen la misma perspectiva de la eficacia de la planificación actual. Los líderes que participan en la planificación general del campus y en la planificación de recursos tienen una visión más amplia de la planificación de su institución, mientras que aquellos involucrados en los servicios académicos y estudiantiles tienden a tener una visión más baja de la planificación general en la institución.
- La efectividad en general de la planificación no difiere entre los líderes geográficos. Sin embargo, los colaboradores que dedican más tiempo a la planificación dan calificaciones más altas, lo que sugiere que encontrar mecanismos de integración entre colaboradores encargados de las distintas formas de planificación es donde radica el desafío.
- Los colaboradores que pasan más tiempo planeando, consideran mejor la efectividad de la planificación en sus instituciones, además estos colaboradores consideran que la planificación es el trabajo de un equipo que escucha a los interesados y elabora planes que puedan ser implementados y monitoreados.
- Las áreas que los encuestados indican como menos efectivas se relacionan con el desarrollo de una cultura de planificación integrada. Estas prácticas pueden parecer simples, pero no son necesariamente fáciles de implementar en el proceso de planificación: un vocabulario común, un proceso transparente, opciones alternativas y resultados consistentes.
- Necesidad de construcción o participación en redes para el desarrollo profesional: los líderes generalmente dedican tiempo al aprendizaje, están dispuestos a pagar por un buen contenido educativo y se comprometen con sus compañeros para compartir conocimientos. Sin embargo, no tienen tiempo para desarrollar sus habilidades de planificación y no se conectan activamente con otros profesionales de la educación superior. La necesidad de fortalecer las habilidades de planificación y aprender de otros profesionales involucrados en la planificación es clara.

- A pesar de la necesidad de mejores habilidades de planificación, los encuestados dicen que no planean buscar desarrollo profesional para una planificación efectiva, a pesar de que esperan participar en el desarrollo de un plan estratégico.

Hacer la diferencia

Recopilar puntos de referencia sobre qué es y qué no va bien en la planificación es útil, pero no proporciona una orientación sobre cómo mejorar la planificación. Para tener éxito en la planificación, los líderes del campus deben centrar sus esfuerzos en las áreas que, si se mejoran, tienen el mayor impacto en el éxito de la planificación general. El propósito del estudio fue determinar qué prácticas tuvieron la mayor contribución en el éxito de la planificación, revelando siete factores que juegan un papel importante y están estrechamente relacionados con el éxito en la planificación.

Los siete factores

1. Enfatizar en una buena planificación
2. Definir una planificación eficaz
3. Acordar prioridades
4. Integrar planes
5. Proporcionar formación
6. Ser ágiles
7. Manejar el cambio

Identificar los factores de una planificación exitosa es la parte fácil. La tarea difícil para los líderes universitarios es traducir este entendimiento en acciones específicas que permitirán desarrollar aún más una cultura de planificación en la institución.

9.1. Siete factores para una buena planeación

Tener éxito en la planificación integrada en universidades es un desafío. Muchos modelos de planificación no funcionan en la educación superior porque no están diseñados para tal fin. Los procesos de planificación diseñados para empresas con o sin ánimo de lucro no tienen en cuenta el complejo entorno de la educación superior ni sus desafíos únicos.

Muchas instituciones luchan por aprovechar la planificación para lograr un cambio duradero, pero no están preparadas para una buena planificación; crean planes en el vacío, no captan los problemas estratégicos de la institución ni crean una propuesta de valor sólida.

9.1.1. Enfatizar en una buena planificación

El liderazgo no pone énfasis en la planificación

Enfatizar en la buena planificación es la actividad más importante que un líder puede hacer para asegurar una planificación exitosa. Un buen plan es una conversación activa, sólida y continua entre una audiencia diversa. El líder debe recordar sistemáticamente a las unidades académicas y administrativas que se debe invertir tiempo y esfuerzo en un proceso de planificación.

Las unidades académicas y administrativas a menudo tienen una percepción negativa de la planificación, por ello la planificación deben comunicarse regularmente. Si la planificación se convierte en algo que las personas se sienten obligadas a hacer debido a un mandato externo, no se darán cuenta del potencial completo de la planificación en la cultura y en el ciclo de la vida de la universidad.

Los líderes que participaron en el estudio ofrecieron diferentes perspectivas sobre cómo se enfatiza la buena planificación. Los líderes de planificación de recursos y campus dicen que la buena planificación se refuerza en sus instituciones, mientras que los profesores y los que participan en la planificación de TI y la gestión de las inscripciones tienen una visión diferente.

Muchas universidades no han cultivado un respeto por el papel de la planificación. Los encuestados resaltan la resistencia que experimentan en la enseñanza de la planificación como un proceso en lugar de un evento. A menudo hay buenas intenciones para la planificación, pero la fatiga aparece y hay poca consistencia en mantener un enfoque en la planificación durante todo el año.

A continuación, se relacionan ejemplos de comentarios de los encuestados sobre los desafíos en la planificación:

- El mayor desafío son los líderes que piensan que la planificación es un evento y no un proceso que nunca termina y un método para administrar la institución.
- Falta de conocimiento amplio en toda la institución sobre la necesidad y el valor de la planificación institucional a largo plazo. Demasiado pensamiento a corto plazo.
- Ausencia de un directivo de planeación en una posición de liderazgo senior
- Disposición a confrontar los hechos del plan con las realidades de mercado.
- Dependencia de "imágenes bonitas" y lenguaje florido para representar sus futuros deseados en lugar de visualizaciones de datos que describen el mundo real y el futuro probable.
- Reconocer que se necesita una buena planificación antes de comprometerse con proyectos de capital.
- Tener una planificación integrada totalmente aceptada y respaldada por todos los empleados de la universidad.
- Falta de cohesión y liderazgo intencional hacia la planificación y colaboración en los esfuerzos.
- Falta de claridad en la estructura administrativa para la toma de decisiones.
- El liderazgo no pone ningún énfasis en la planificación.

- Lograr que más personas participen en el proceso de planificación.
- Falta de comprensión institucional respecto al proceso de planificación.
- En muchos casos el proceso de planificación ha sido realizado por un pequeño grupo de personas educadas, pero no bien acogidas por otros. Hacer de la planificación una parte integral de la forma en la que se opera es un gran desafío.
- Algunos administradores hacen la planificación de la noche a la mañana, cambiando las cosas sin discutir con otras áreas del campus. La falta de planificación es un problema.

Punto de acción

Para enfatizar en la buena planificación, el estudio recomienda programar conversaciones continuas sobre la planificación que involucren a todos los empleados de la universidad y recordar constantemente al equipo de trabajo que la planificación con un enfoque de viabilidad universitaria involucra a todos en la mesa (académicos y administrativos).

9.1.2. Definir una planificación eficaz

No tenemos un plan estratégico bien definido. Es un plan muy amplio sin objetivos claramente definidos, cuantificables o medibles

Una cosa es enfatizar en la buena planificación, pero otra cosa es definir con cierto grado de especificidad qué tipo de planificación institucional es efectiva. Debido a que hay muchos conceptos, herramientas y filosofías relacionadas con la planificación, es esencial que todos los involucrados en la planificación comprendan y estén de acuerdo con lo que significa ser efectivo. Sin este amplio acuerdo, la planificación está fragmentada, no logra ganar fuerza, carece de liderazgo, se enfoca en objetivos inmediatos y carece de una base estratégica. La diferencia entre enfatizar en la planificación y definir una planificación efectiva es la brecha más grande entre los siete factores.

Los conceptos y modelos para una planificación efectiva continúan evolucionando a medida que la educación superior enfrenta nuevos desafíos. Muchos encuestados dicen que carecen de una evaluación de planificación regular para ayudar a determinar qué significa una planificación efectiva para su institución.

A continuación, se relacionan ejemplos de comentarios de los encuestados sobre los desafíos en la planificación:

- Los integrantes del consejo no están de acuerdo entre ellos con la necesidad de planificación o los resultados.
- Dejar a un lado las suposiciones de la industria o institucionalmente arraigadas en cuanto a las limitaciones al alcance o efecto de un plan.

- Ideas anticuadas y falta de comprensión de la necesidad de una evaluación constante, además de no influenciar a los empleados de las unidades académicas y administrativas de la importancia del pensamiento y la planificación estratégica.
- Evaluar la efectividad del plan estratégico actual es el mayor desafío en este momento. Muchas iniciativas en el plan no están escritas de una manera mensurable o completa.
- Falta de una tradición de planificación estratégica integrada del campus.
- Desarrollar entendimientos y expectativas comunes de planificación con sus beneficios y limitaciones.
- Comunicarse y convencer a otros sobre los beneficios de la planificación para mejorar la eficacia institucional.
- Poner a todos en la misma página con el mismo nivel de conocimiento, así como obtener el compromiso de todos los interesados en el desarrollo de proyectos.
- Falta de comprensión institucional respecto al proceso de planificación.
- Falta de un enfoque integral, transparente y visión compartida para una planificación eficaz.
- Llegar a un entendimiento compartido de la necesidad de una planificación integrada y una visión realista de los requerimientos de recursos para respaldar las iniciativas de planificación e incentivar el cambio.
- Desarrollar y comprender un proceso de planificación a largo plazo para toda la universidad.

Punto de acción

Si hay una falta de comprensión de lo que constituye una planificación efectiva, trabaje con su equipo para aclarar cómo puede medir el éxito. Si está de acuerdo con su definición de buena planificación, comuníquela ampliamente a sus líderes para continuar construyendo un amplio acuerdo sobre qué hace que la planificación en su campus sea efectiva.

9.1.3. Acordar prioridades

Tenemos múltiples partes interesadas y no una comprensión unificada de las prioridades del campus

No hay escasez de ideas sobre lo que se podría hacer para crear una mejor institución. La dificultad viene cuando numerosas ideas se enfrentan a una escasez de tiempo, dinero y recursos. Departamentos y divisiones luchan por acordar prioridades institucionales.

Como resultado del estudio surgieron dos temas importantes relacionados con los desafíos que enfrentan los líderes al llegar a un acuerdo sobre las prioridades para la planificación: la disciplina para ejecutar los planes acordados es difícil de mantener, y los proyectos favoritos o las nuevas iniciativas entran en la mezcla de planificación y descarrilan las prioridades planificadas establecidas.

A continuación, se relacionan ejemplos de comentarios de los encuestados sobre los desafíos en la planificación:

- Adherencia a los planes, una vez establecidos. Las prioridades y los proyectos emergentes tienden a saltar sobre las prioridades establecidas y planificadas.
- Ayudar a todos los empleados a comprender el "panorama general" del esfuerzo de planificación y cómo cada uno de sus roles / áreas contribuye al éxito institucional sin dar prioridad / peso indebido a ningún rol o área.
- No estar claro en las prioridades y no tener la disciplina para ejecutar el plan.
- Coordinación y consenso entre múltiples unidades con diferentes objetivos, prioridades y perspectivas.
- Comprender las prioridades y los problemas de la administración central, que a veces está en conflicto con las prioridades académicas.
- Coordinación entre diversos grupos y prioridades en competencia frente a la reducción de recursos.
- Equilibrar las múltiples prioridades. Integrar diferentes perspectivas sobre lo que se debe hacer y cómo, comunicando información clara a todas las partes interesadas.
- Tomar decisiones de cómo asignar recursos limitados entre las prioridades claves.
- Recursos financieros limitados generan una competencia entre las prioridades. Esto a menudo provoca una desconexión entre los principios de planificación y las estrategias de implementación.

Punto de acción

Llegar a un acuerdo sobre cómo se priorizará el tiempo, el dinero y los recursos en el campus es un proceso difícil y complejo, pero absolutamente crítico. Dedique mucho tiempo para resolver las diferencias y llegar a un entendimiento claro sobre dónde se encuentran las prioridades.

Una vez que se determinan las prioridades, corresponde a los líderes adherirse al plan y de ser necesario pasar por el proceso de gestión del cambio para ajustar el plan. Los ajustes del plan son naturalmente necesarios según las circunstancias y los cambios en el entorno, pero se debe tener cuidado para garantizar que las prioridades se entiendan y compartan en toda la universidad.

9.1.4. Integrar planes

Nuestro desafío es integrar varios planes de unidad en un efectivo plan institucional accionable

Integración y cambio organizativo son sinónimos. La integración desafía a los líderes a pensar y actuar más allá de las fronteras e implica problemas de gran alcance. La planificación integrada crea una plataforma para unir todas estas piezas.

Si la planificación se hiciera bien en universidades, podríamos esperar que los líderes tengan una evaluación más alta de la integración de la planificación. El puntaje relativamente bajo de 5.8 respalda la preocupación de que la planificación no está bien coordinada entre los líderes de las instituciones.

Un desafío para la integración del plan es la planificación de la miopía. Los líderes tienden a prestar atención a los intereses y necesidades directos de una determinada división o departamento sin tener en cuenta las implicaciones que esos planes tienen en otras áreas del campus.

A continuación, se relacionan ejemplos de comentarios de los encuestados sobre los desafíos en la planificación:

- La falta de respeto por la planificación integrada, demasiadas personas que desean hacer lo suyo en nombre de la planificación, pero sin tener en cuenta el resto del campus. Por ejemplo, un plan académico sin conexión con la planificación de recursos o la planificación de las instalaciones.
- Integración de la planificación en todas las unidades académicas y administrativas.
- Integración de todas las partes interesadas en la planificación y una perspectiva integrada hacia la planificación.
- Llegar a un entendimiento compartido de la necesidad de una planificación integrada y una visión realista de los recursos para respaldar las iniciativas de planificación e incentivar el cambio.
- Desarrollo e implementación de un proceso de planificación integral.
- Llegar a un acuerdo sobre un modelo de planificación integrada.
- Comunicación con las directivas que nos piden que planifiquemos. Se cuenta con un comité para la planificación que a veces no se integra bien con las directivas.
- Cómo integrar la planificación del campus, la planificación estratégica y la planificación académica.
- Cómo integrar el plan maestro académico con el plan maestro físico.
- Integrar la planificación en todas las áreas de la universidad. La planificación no es solo una actividad administrativa que tiene lugar en Asuntos Administrativos, sino que debe integrarse en todas las divisiones de la universidad.
- Necesidad de integrar mejor los esfuerzos de planificación académica universitaria con los distintos intereses de planificación y desarrollo de la universidad.
- Necesidad de construir la comprensión de la necesidad de una planificación integrada. Estamos en extrema necesidad de una buena cultura de planificación.

Punto de acción

Hay una serie de modelos de planificación diseñados para facilitar la planificación integrada. La dificultad real es una mentalidad de aislamiento y pensamiento de feudo, en lugar de una estructura de planificación integrada particular que se debe utilizar. En sus esfuerzos de planificación, intente incorporar intencionalmente la planificación que se está llevando a cabo fuera de su área de responsabilidad y consulte regularmente el plan institucional de la institución en el que encajan sus esfuerzos de planificación.

9.1.5. Proporcionar formación

Las metas de planificación están bien articuladas por la alta dirección, pero no son totalmente compatibles con la formación del personal, capacitación y financiación en los niveles inferiores de la universidad

La formación continua es un componente gerencial esencial. Para una planificación efectiva en universidades, las áreas que necesitan mejorar son más comúnmente aquellas para quienes la planificación no es una parte central de su trabajo. Aquellos que llevan a cabo una planificación junto con sus otras responsabilidades laborales tienen menos probabilidades de recibir formación adecuada sobre la planificación efectiva.

Una buena parte del desafío, dicen los encuestados, es la capacitación para todos los planificadores. Los planificadores a tiempo completo, pueden recibir capacitación, pero muchos de los participantes de la planificación en la periferia no reciben la capacitación que es tan esencial para una planificación efectiva.

A continuación, se relacionan ejemplos de comentarios de los encuestados sobre los desafíos en la planificación:

- Hemos tenido décadas de planificación ineficaz y ahora estamos tratando de darle la vuelta. Se trata de un cambio de cultura. La formación sería de gran ayuda.
- Nuestros administradores tienen habilidades de planificación deficientes, capacitación mínima en administración y no valoran la planificación. Ven la planificación como un obstáculo para el progreso porque quieren que los proyectos se realicen rápidamente.
- Es necesario capacitar al personal en estrategias efectivas de planificación.
- El mayor desafío ha sido diseñar y capacitar a todos en un proceso centralizado para toda la universidad.
- Es necesario brindar capacitación sobre la forma correcta de planificar, cómo analizar la efectividad del plan y hacer un seguimiento del mismo.
- Recibir capacitación de calidad y adecuada para todas las partes interesadas; poner en marcha un sistema de coaching y luego monitorear.

- Capacitar a las personas en habilidades de planificación y comunicar la necesidad de planificación, así como la implementación de planes.
- Cuando hay cambio en el personal, existe la necesidad de volver a capacitarse para que las nuevas personas estén al tanto de los procesos y la necesidad de seguir siendo flexible.

Punto de acción

Para cambiar la cultura de planificación en su institución, debe asegurarse de que todos reciban la capacitación adecuada, incluso aquellos que solo están involucrados de manera tangencial en el proceso de planificación. Ofrezca opciones de capacitación sólidas, asegúrese de que las nuevas contrataciones reciban capacitación en una buena planificación y monitoreen la efectividad de la capacitación durante todo el año con evaluaciones.

9.1.6. Ser ágiles

Cuando la implementación finalmente sucede y no va bien, no hay espacio para ajustes en el plan original.

Gran parte de la planificación se trata de desarrollar una forma explícita de hacer elecciones. Un buen proceso de planificación enfoca a la universidad en cómo hacer estas elecciones de manera integrada, con una cuidadosa consideración de los costos reales y el compromiso de asignar los recursos de manera efectiva.

Cuando los planes están bien integrados, se desarrolla una cultura de planificación que permite a las instituciones ser lo suficientemente ágiles para responder a amenazas y oportunidades no anticipadas.

Los encuestados manifiestan la dificultad de responder a un entorno cambiante y tomar las medidas adecuadas para adaptarse. El primer desafío es reconocer las tendencias y los cambios en el mercado y comprender las implicaciones que estos cambios tienen para su universidad. El segundo y mayor desafío es responder a estas señales haciendo ajustes a la planificación y actuando para aprovechar el cambio.

A continuación, se relacionan ejemplos de comentarios de los encuestados sobre los desafíos en la planificación:

- Ser lo suficientemente ágiles para hacer e implementar planes que realmente resuelvan situaciones y problemas importantes.
- Dado el ritmo de cambio, los recursos limitados, y la regulación, el desafío es decidir qué debemos dejar de hacer para invertir los recursos reclamados en lo que debemos hacer para mantenernos vibrantes. Y esto debe ser perseguido de una manera ágil y receptiva.
- No tenemos tiempo para planificar cuidadosamente antes de comenzar muchas iniciativas; a menudo nos encontramos con que debemos construir el puente cuando lo cruzamos, y eso no es

óptimo. El problema es que la planificación involucra a muchos tomadores de decisiones y, por lo tanto, requiere mucho tiempo, y ese tiempo nos impide ser ágiles o nos obliga a actuar sin una base suficiente.

- Capacidad para ser comprensivo y ágil en lo que se refiere a la planificación.
- Ser ágil y receptivo a los entornos cambiantes.
- Las universidades no son ágiles cuando se trata de la planificación. Esta respuesta lenta puede ser buena en ciertas áreas y devastadora en otras.
- La capacidad de proyectar el crecimiento futuro y la necesidad de programas que requieren un enfoque más adaptable / flexible.

Punto de acción

Intencionalmente construya una estructura flexible en su planificación para ser una organización de planificación ágil. Establezca mecanismos concretos para analizar las tendencias y las oleadas culturales de cambio que probablemente afectarán su universidad e incorpore en su planificación un tiempo específico para revisar y discutir los cambios potenciales. Más importante aún, utilice y administre su modelo de planificación dinámica para que pueda realizar los ajustes necesarios de forma rápida y holística en toda la universidad. No puede prepararse para todos los cambios, pero puede estar preparado con un modelo de planificación flexible, sabiendo que el cambio inevitablemente justificará las correcciones en curso.

9.1.7. Manejar el cambio

Existe una fuerte resistencia a repensar los programas profundamente para implementar estructuras / programas mejorados con la gestión del cambio

El cambio es inevitable. Si está trabajando activamente a través de su modelo de planificación y se está asegurando la integración en su universidad, puede comenzar a tener una orientación hacia el cambio que sea predictiva en lugar de reactiva. Si su planificación está integrada, puede acomodar nuevos desarrollos externos y anticipar rápidamente las implicaciones que estos desarrollos tienen en todos los demás aspectos de su institución.

Imagine, por ejemplo, una universidad en una ciudad urbana donde se proyecta que la cantidad de conductores de automóviles disminuya constantemente. Un proceso de planificación integrado gestionado anticipará activamente las consecuencias que esta tendencia tiene en los garajes de estacionamiento y peatones. Las rutas, los horarios de clase, el mantenimiento de la infraestructura, etc., y un proceso de gestión del cambio iniciará de forma proactiva las acciones necesarias para prepararse para las próximas consecuencias.

Los encuestados manifiestan que es difícil cambiar de manera proactiva, antes de que se necesite un cambio. Más allá de simplemente responder a un mercado cambiante, los líderes ven la necesidad de hacer que el cambio ocurra antes de que se convierta en una necesidad. El desafío es que muchos administradores no ven la urgencia y otros grupos de planificación no ven la necesidad de cambiar; de hecho, a menudo hay incluso una resistencia directa al cambio.

A continuación, se relacionan ejemplos de comentarios de los encuestados sobre los desafíos en la planificación:

- Lograr que la administración de alto nivel comprenda la urgencia crítica de manejar el cambio.
- Navegar por cambios impredecibles e involucrar a todos los empleados relevantes en el proceso de planificación en un diálogo reflexivo y productivo.
- Adaptar la cultura para estar preparados para el cambio.
- Conexión interna entre los objetivos estratégicos a largo plazo con la implementación real del cambio y el crecimiento.
- Lograr que el profesorado entienda la planificación institucional efectiva y cambiar o ampliar su lente para ver la universidad como un todo, no solo su área académica.

Antes de que el cambio tenga un efecto en su organización, debe efectuar el cambio dentro de su organización. El rasgo organizacional profundamente cultural de estar dispuesto a cambiar activamente solo puede desarrollarse con el tiempo. Mostrar regularmente a los demás cómo las universidades deben adoptar un entorno en constante evolución que requiera que los líderes experimenten, prueben y evalúen continuamente nuevos y mejores métodos para lograr su misión.

Junto con el cambio cultural, se necesitan modelos organizativos dinámicos para que una universidad pueda comenzar a anticipar el cambio de manera tal que se minimicen los impedimentos estructurales para lograr un cambio duradero y se retenga lo que sigue funcionando bien en la universidad.

9.2. Metodología

En junio de 2015, se encuestó a 2,285 profesionales de educación superior de Estados Unidos. Se les preguntó sobre las prácticas de planificación en sus campus y su familiaridad general con el concepto.

La mayor parte del análisis se realizó en respuestas escaladas relacionadas con las mejores prácticas para la planificación en universidades. Se pidió a los encuestados que calificaran cada práctica utilizando una escala del 1 a 10, donde 1 significa "totalmente en desacuerdo" y 10 que se está "totalmente de acuerdo".

El objetivo principal de este estudio fue recopilar respuestas sobre el desempeño de la planificación integrada en la universidad utilizando una variedad de tipos de preguntas de recopilación de datos (*ver Tabla 9.1*).

Tabla 9.1. *Tipos de preguntas de recopilación de datos*

Adjunto	Selección	Comentario	Escala
Lista de recursos	Tipo de empleado	El mayor desafío para una planificación efectiva	Planificación general Mejores prácticas de planeación Desarrollo profesional Tiempo en el rol dedicado a la planificación Conductas probables
Años	Rol		
Género	Tiempo durante la semana dedicado a la planificación		
Ciudad, estado			

9.2.1. Instrumento

		Planeación general en las IES									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Los siete factores	Hacemos hincapié en la buena planificación.										
	Tenemos amplio acuerdo sobre las prioridades del plan.										
	Integramos nuestros diversos planes de manera efectiva (es decir, académico, presupuesto, instalaciones, etc.)										
	Nuestra planificación es ágil y adaptable.										
	Gestionamos el cambio de manera efectiva.										
	Los colaboradores tienen la capacitación adecuada para una planificación efectiva.										
	Los interesados en la planificación tienen ideas consistentes de lo que constituye una planificación efectiva										
Otros Factores	Creamos conciencia de la necesidad de planificación										
	Producimos un plan que puede ser implementado y evaluado										
	Incorporamos necesidades/expectativas de todos los grupos de interés.										
	Identificamos a las personas que necesitan estar en la construcción de los planes y trabajamos con ellos de manera efectiva										
	Coordinamos la planificación en las distintas áreas de nuestra universidad.										
	Recopilamos y filtramos información relevante de planificación										
	Anticipamos posibles contingencias en nuestra planificación										
	Tenemos roles y responsabilidades claras en el proceso de planificación										

	Planeación general en las IES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Creamos y utilizamos un vocabulario de planificación común										
	Creamos una dirección de planificación amplia para ser transparentes y entendidos.										
	Identificamos estrategias alternativas y realistas.										
	Tenemos claridad sobre la estructura adecuada de los documentos para la planificación										
Desarrollo	Dedicamos tiempo a aprender durante todo el año, no solo cuando un proyecto lo exige										
	Estoy dispuesto a pagar por un buen contenido educativo										
	Me comprometo con mis compañeros de trabajo para compartir conocimientos										
	Me mantengo al día sobre las tendencias de planificación en la educación superior										
	Estoy desarrollando una caja de herramientas personal de recursos relacionados con la planificación.										
	Me conecto activamente con profesionales de planificación de educación superior de todo el mundo										
	Tengo tiempo para desarrollar mis habilidades de planificación.										
Tiempo	Leo y envío de correos electrónicos										
	Realizó reuniones individuales o en pequeños grupos										
	Preparo presentaciones e informes										
	Tengo reuniones en grandes grupos										
Probabilidad	Participo en el desarrollo de los planes estratégicos										
	Persigo mi desarrollo profesional centrado en la planificación efectiva										
	Contrato una empresa externa o consultores para ayudar con las necesidades de planificación										

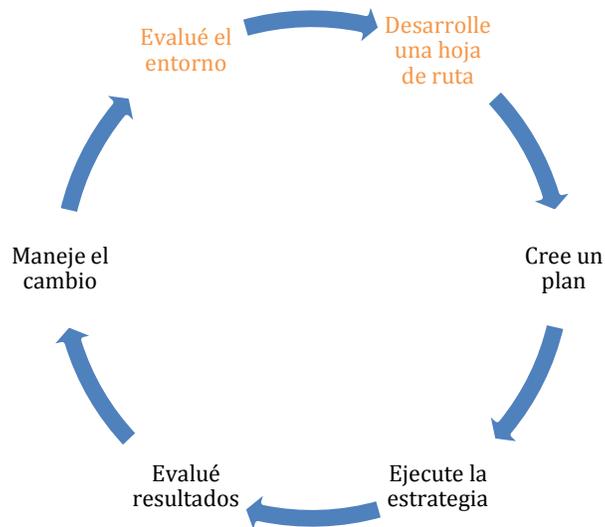
9.3. Modelo de planificación integrado

Las universidades son complejas. La planificación estratégica no tiene por qué serlo.

La planificación estratégica e integrada puede resolver los problemas de planificación más espinosos de su universidad. Mueva a todos en la misma dirección, hacia el logro de la visión y la misión de su institución. Pero, ¿cómo empezar?

El estudio propone un modelo para un proceso de planificación estratégica adaptado a las complejidades y desafíos de las instituciones de educación superior, en un entorno práctico y de colaboración (*ver Figura 9.1*)

Figura 9.1. **Modelo de planeación integrado.**



Fuente: Moss, Young, Rogers, Baker, & Baker, 2015.

Usando el Modelo de Planificación Integrada, desarrollará una imagen precisa de su entorno externo. Realice preguntas necesarias, y construya planes procesables. Harás más que implementar un plan estratégico; fomentará una cultura de planificación en toda la universidad.

10. INSTRUMENTO DE ESTUDIO PARA CONSULTAR A EXPERTOS A TRAVÉS DE ENTREVISTAS ESTRUCTURADAS

En este capítulo se relaciona el instrumento construido a partir de la revisión de la literatura de los capítulos anteriores y sirve de insumo para orientar las entrevistas estructuradas a directivos responsables de dirigir el proceso de planeación universitaria.

PREGUNTA PRINCIPAL	PREGUNTA COMPLEMENTARIA	FACTOR BUENA PLANIFICACIÓN	REFERENTES CONSIDERADOS
¿Qué objetivos estratégicos debería tener un sistema de planeación universitaria?	¿Qué deberá permitir?	1. Enfatizar en una buena planificación.	(Norris & Poulton, 2010). (Leal Filho, y otros, 2019). (Machado & Taylor, 2010). (Gaceta Unam, 2017). (Tecnológico de Monterrey., 2019). (Moss, Young, Rogers, Baker, & Baker, 2015)
	¿Cuál es el deber ser de la función de planeación universitaria?	2. Definir una planificación eficaz.	
	¿Cómo deben gestionar las oficinas de planeación universitarias su proceso en el marco de la orientación estratégica institucional?	3. Acordar prioridades	
	Si hiciéramos un cambio de roles y usted ocupara la posición de Rector, ¿qué expectativas tendría de lo que se hace en la oficina de planeación y qué tipo de información o alertas esperaría que le reportaran cotidianamente desde esa oficina?	4. Integrar planes 5. Proporcionar formación 6. Ser ágiles. 7. Integrar planes 8. Manejar el cambio	
¿Qué asuntos del entorno y de la actividad universitaria deben ser considerados de manera central en la función de planeación universitaria o monitoreados permanentemente?	En qué debe incidir la función de planeación en el entorno	1. Enfatizar en una buena planificación. 2. Definir una planificación eficaz. 3. Acordar prioridades. 4. Manejar el cambio	(Norris & Poulton, 2010) (Hinton & Arbor, 2012) (Moss, Young, Rogers, Baker, & Baker, 2015)
	¿Qué tipo de conocimiento debe ofrecer la función de planeación para las decisiones de orden estratégico universitario?		
	¿Qué retos y tendencias deberían abordar?		
	¿Considera que los Objetivos de Desarrollo Sostenible son un buen marco para anclar el ejercicio de planeación en todos sus niveles? ¿Por qué?		
	¿Qué cambios culturales se deberían gestionar?		
	¿Reconoce experiencias?		

PREGUNTA PRINCIPAL	PREGUNTA COMPLEMENTARIA	FACTOR BUENA PLANIFICACIÓN	REFERENTES CONSIDERADOS
<p>¿Cómo mantener una conversación activa entre la función de planeación y los públicos universitarios?</p>	<p>¿Cómo generar cultura del sentido y pensamiento de largo plazo en los actores universitarios?</p>	<p>1. Enfatizar en una buena planificación.</p> <p>2. Definir una planificación eficaz.</p> <p>3. Acordar prioridades</p> <p>4. Integrar planes</p> <p>5. Proporcionar formación</p> <p>6. Ser ágiles.</p> <p>7. Integrar planes</p> <p>8. Manejar el cambio</p>	<p>(Norris & Poulton, 2010).</p> <p>(Sadik, 2018).</p> <p>(Universidad Nacional de Colombia,, 2018).</p> <p>(Moss, Young, Rogers, Baker, & Baker, 2015)</p>
	<p>¿Cómo se debe afrontar el reto institucional de incorporar el proceso de aprendizaje organizacional en la comunidad universitaria para facilitar procesos de participación activa en la planificación?</p>		
	<p>¿Qué estrategias reconocen para lograr la participación en procesos de planeación de forma consciente?</p>		
	<p>¿Cómo incorporar de manera precisa los lineamientos de los planes institucionales en los de las dependencias?</p>		
	<p>¿Cómo debería ser la interrelación de los esfuerzos de planeación en sus diferentes niveles, así como la estructura y acciones de comunicación?</p>		
	<p>¿Conoce enfoques de planeación participativa en los cuáles se genere amplia participación de los grupos de interés, manteniendo ciclos de comunicación que se den de manera continua, inclusiva, abierta y donde se desarrolle trabajo en equipo?</p>		
	<p>¿Qué resultados y dificultades reconoce?</p>		
	<p>¿Considera que un enfoque orientado al diseño centrado en el usuario y la co creación permite mejoras en el diseño e implementación de planes, programas y proyectos en el marco de la planeación universitaria? ¿Por qué?</p>		

PREGUNTA PRINCIPAL	PREGUNTA COMPLEMENTARIA	FACTOR BUENA PLANIFICACIÓN	REFERENTES CONSIDERADOS
<p>¿Cómo generar una disciplina de la planeación, en la que los actores se enfoquen específicamente en los propósitos institucionales y en su implementación?</p>	<p>¿Cuáles son las capacidades que se debe desarrollar en los públicos universitarios (docentes, estudiantes, egresados, personal administrativo) y en las personas de planeación?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enfatizar en una buena planificación. 2. Definir una planificación eficaz. 3. Acordar prioridades 4. Integrar planes 5. Proporcionar formación 6. Ser ágiles. 7. Integrar planes 8. Manejar el cambio 	<p>(Norris & Poulton, 2010).</p> <p>(Moss, Young, Rogers, Baker, & Baker, 2015)</p>
	<p>¿Cómo sacar a las personas de hacer lo suyo en nombre de la planeación? ¿Cómo se asume el proceso cuando hay cambios en los directivos?</p>		
	<p>¿Cómo mitigar el riesgo para que la planificación estratégica no se realice de manera irregular en la medida que cambie el entorno, se presenten nuevos desafíos estratégicos o surjan oportunidades y / o cambios de liderazgo?</p>		
	<p>¿Cómo establecer en la Universidad procesos de planificación y estructuras de apoyo que se caractericen por ser continuas, integradas, estratégicas y alineadas?</p>		
	<p>¿Cómo desarrollar capacidades individuales y organizativas en los planificadores de la Universidad para responder a los cambios del entorno y a las oportunidades estratégicas de manera proactiva?</p>		
<p>¿Cómo lograr que los actores universitarios trasciendan de</p>			

PREGUNTA PRINCIPAL	PREGUNTA COMPLEMENTARIA	FACTOR BUENA PLANIFICACIÓN	REFERENTES CONSIDERADOS
	la propuesta a la acción?		
<p>¿Qué prácticas innovadoras son recomendables en el proceso o función de planeación universitaria?</p>	¿Qué tipo de apoyos tecnológicos podrán utilizarse para mejorar la función de planeación universitaria?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enfatizar en una buena planificación. 2. Definir una planificación eficaz. 3. Acordar prioridades 4. Integrar planes 5. Proporcionar formación 6. Ser ágiles. 7. Integrar planes 8. Manejar el cambio 	<p>(Norris & Poulton, 2010). (Hu, Liu, Chen, & Qin, 2018). (Mustafa & Goh, 1996). (El Gibari, Gómez, & Ruiz, 2018) (Hassanien, 2017) (Educause, 2019) (Becker, y otros, 2017) (Hites & Block, 2013) (Coen & Kelly, 2007) (Lin, Zhang, & Zhang, 2011) (Lozano & Rodríguez, 2012) (McCaffery, 2018) (Hinton & Arbor, 2012). (Moss, Young, Rogers, Baker, & Baker, 2015)</p>
	¿Qué herramientas y software han incorporado o consideran con potencial de incorporación? ¿Por qué? Indique potenciales usos.		
	¿Qué procedimientos, métodos, metodologías, aplicaciones analíticas han incorporado o consideran con potencial de incorporación? ¿Por qué? Indique potenciales usos.		
	Considerar entre las herramientas: Big data, inteligencia artificial, estrategias de digitalización – visualización., modelos de gestión del conocimiento, internet de las cosas, gestión de servicios (ITSM, ITIL), Uso de algoritmos para influir en las elecciones institucionales e individuales.		
	Considerar las siguientes metodologías – métodos de trabajo: DOFA, Matriz BCG, PESTEL, análisis fuerzas competitivas, dinámica de sistemas, vigilancia tecnológica, análisis prospectivo, análisis por simulación y métodos multicriterio.		
	¿Cómo debe realizarse el proceso de evaluación, seguimiento y control de los planes?		
	¿Qué dificultades y oportunidades ha visualizado en el uso de indicadores de resultado, de proceso e		

PREGUNTA PRINCIPAL	PREGUNTA COMPLEMENTARIA	FACTOR BUENA PLANIFICACIÓN	REFERENTES CONSIDERADOS
<p>¿Qué prácticas innovadoras son recomendables en el proceso o función de planeación universitaria?</p>	<p>impacto?</p>		
	<p>¿Conoce software y metodologías para evaluación, seguimiento y control de los planes?</p>		
	<p>¿Reconoce metodologías de priorización de recursos, tiempo y presupuesto que permitan tomar decisiones óptimas con base en las necesidades universitarias, las oportunidades y demandas del entorno y los diferentes intereses de los grupos de interés? Mencínelas.</p>		
	<p>¿Qué resultados y dificultades reconoce?</p>		

11. RESULTADOS CONSULTA A EXPERTOS A TRAVÉS DE ENTREVISTAS ESTRUCTURADAS

En este capítulo se presentan los resultados de las entrevistas estructuradas realizadas a cinco (5) directivos responsables de dirigir el proceso de planeación universitaria; cuatro (4) de ellos son expertos de universidades públicas y privadas de Colombia (Universidad de los Andes, Universidad de Antioquia, Universidad Tecnológica de Pereira y Universidad Javeriana), y uno (1) de ellos es un experto internacional (Universidad Sao Cayetano du Brasil).

11.1. Resultados entrevista estructurada pregunta: ¿qué objetivos estratégicos debería tener un sistema de planeación universitaria?

Tabla 11-1 Resultados de estudio pregunta: ¿qué objetivos estratégicos debería tener un sistema de planeación universitaria?

Pregunta N°1	¿Qué objetivos estratégicos debería tener un sistema de planeación universitaria?
Respuesta Experto N°1	<p>La oficina de planeación debe ser los ojos del rector en los proyectos institucionales transversales y ayudar en la rendición de cuentas; debería tener el alcance de llamar a rendir cuentas a los líderes de los proyectos estratégicos y vitales para la Universidad.</p> <p>La oficina de planeación debe ir tres pasos delante de la Universidad, debe generar señales, alertas, reportar tendencias e informar riesgos que sean pertinentes con el propósito institucional. Debe dar un giro a la analítica institucional para proveer información de la Universidad y de los distintos grupos de interés a quienes toman decisiones (Decanos, Vicerrectores y Rector).</p>
Respuesta Experto N°2	<p>En la planeación estratégica de las instituciones debería estar reflejado lo más íntimo de la expresión de los procesos misionales; es decir, debe quedar evidente la necesidad o conveniencia de desarrollar ciertas áreas de conocimiento, de crear o transformar programas académicos, de incluir o desarrollar líneas temáticas de investigación e incidir con el conocimiento existente o con el que está en construcción en el desarrollo de territorios. Estos asuntos no son la razón de ser de las oficinas o procesos de planeación del nivel central, y tampoco se ven reflejados como responsabilidad de los procesos de planeación en los planes de desarrollo y planes de acción, pero es la máxima expresión de la Universidad. El reto entonces para las Universidades es encontrar la manera de lograr que la planeación estratégica se acerque tanto como sea posible al corazón de la misión de la Universidad. El proceso de planeación de la Universidad debe estar en la capacidad de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alertar o advertir a las instancias directivas de todo lo que está pasando y va a pasar (normativa, situaciones que están pasando en el entorno, interpretación de la analítica de datos, entre otros) y que pueden ser oportunidades para la Universidad o situaciones que la ponen en riesgo. • Gestionar recursos económicos para la Universidad vía identificación de fuentes de financiación nacional o internacional reales y soportar a quien corresponda, bien sea en la formulación del proyecto o presentándolo ante diferentes instancias.

Pregunta N°1	¿Qué objetivos estratégicos debería tener un sistema de planeación universitaria?
<p>Respuesta Experto N°3</p>	<p>Para definir los objetivos del sistema de planeación en la Universidad, se parte de un ejercicio de unidad de análisis de la misión y la visión de la Universidad, las cuales fueron reformuladas en el año 2018.</p> <p>En marco de lo anterior se tienen en cuenta cinco (5) pilares estratégicos: la excelencia académica, creación, generación y transferencia del conocimiento, gestión del contexto, y dos de apoyo que son la gestión institucional e inclusión en contextos universitarios.</p> <p>Por ello, los objetivos estratégicos están orientados a los componentes de la misión y la visión en marco de la docencia, la investigación y la extensión; y todo lo que tiene que ver con la proyección social a través del contexto y las capacidades institucionales.</p> <p>Los propósitos del sistema de planeación de la Universidad son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un propósito estratégico es alrededor de la administración de la información estratégica, teniendo importantes avances con el manejo de la información prácticamente en tiempo real. • Acompañamiento académico a los procesos de auto evaluación para la acreditación de programas y la acreditación institucional, esto se coordina desde planeación en conjunto con la vicerrectoría académica. • Administración del sistema de gerencia del plan de desarrollo institucional, desde la formulación, monitoreo y evaluación del plan de desarrollo institucional. • Gestión estratégica del campus, ya que desde planeación se construye una mirada de un plan de ordenamiento de campus a 10 años, y sobre eso se dan los lineamientos para que la universidad defina un crecimiento que sea armónico, sostenible, equitativo e incluyente. • Gestión del contexto donde a través de un ejercicio sistemático se realizan varias acciones tales como, la vigilancia del contexto, es decir, revisar los ejercicios de planificación nacional, regional y local para ver las oportunidades que se puedan tener de proyectos en conjunto, o generar alertas cuando se detecta que se están gestionando cosas que pueden ir en contra de la Universidad para poder tomar las acciones pertinentes. • Consecución de aliados estratégicos para la ejecución de proyectos y en general para todas aquellas acciones que apunten a los propósitos misionales de la Universidad. • Gerencia del plan de desarrollo institucional. • Gestión de proyectos de inversión. • Asesoría para la planeación académica, ya que desde la oficina de planeación se establece en conjunto con la Vicerrectoría Académica el sistema integrado para el mejoramiento continuo, por medio del cual los programas académicos y los institucionales acceden a la metodología para dar respuesta a los asuntos relacionados con la autoevaluación y mejoramiento.

Pregunta N°1	¿Qué objetivos estratégicos debería tener un sistema de planeación universitaria?
Respuesta Experto N°4	<p>Lograr que la planeación sea vista de manera más enriquecedora por parte de las facultades.</p> <p>Manejar un lenguaje claro que sea entendido por todas las áreas de conocimiento de la Universidad y que permita comunicar lo que se quiere lograr con la planeación.</p> <p>Ser lo suficientemente flexible para devolverse, cambiar el lenguaje y volver a explicar de manera clara lo que se quiere lograr con la planeación.</p> <p>Separar los temas estratégicos de los temas tácticos, sin quitarle importancia a ninguno de los dos temas. Lo estratégico va a generar valor agregado a la institución en el mediano y largo plazo, pero para lograr eso se debe definir algún tipo de objetivos más pequeños, llamados objetivos tácticos, y hacer seguimiento estricto en períodos de tiempo más cortos.</p> <p>La planeación debe permitir mejorar permanentemente lo que se está construyendo, ya que lo que no es medible, no existe.</p>
Respuesta Experto N°5	<p>Diseñar e implementar un proceso de planificación estratégica que permita a la comunidad académica de la Universidad deliberar sobre alternativas y decisiones destinadas a garantizar la permanencia y su desarrollo futuro como una institución de educación superior de calidad en un contexto de cambios acelerados en las áreas social, cultural, económica, científica y tecnológica, territorial, ambiental, política e institucional.</p> <p>Compromiso a promover el desarrollo humano sostenible de las regiones donde la Universidad tiene presencia.</p> <p>Articular, coordinar y actualizar el sistema de planificación estratégica de la Universidad para garantizar la direccionalidad de la gestión institucional y la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas por la Alta Dirección.</p> <p>Mantener constante articulación con el centro de gran estrategia Universitaria con el propósito de mantener actualizada la exploración estratégica que fundamenta el plan estratégico de desarrollo, posibilitando la identificación de amenazas y oportunidades para la sostenibilidad de la Universidad.</p> <p>En coordinación con el centro de gran estrategia Universitaria, identificar y procesar los problemas, amenazas y oportunidades con alto impacto en la sostenibilidad de la Universidad.</p> <p>Velar porque las propuestas de decisión que lleguen a la agenda de la alta dirección se encuentren sistemáticamente procesadas tanto desde el punto de vista técnico como político.</p> <p>Seleccionar y unificar las metodologías de planificación utilizadas en las diferentes instancias de la Universidad.</p> <p>Dirigir y coordinar la formulación de los planes operacionales de mediano y corto plazo dentro de las directrices, objetivos y mesas estratégicas del plan estratégico de desarrollo.</p>

Pregunta N°1	¿Qué objetivos estratégicos debería tener un sistema de planeación universitaria?
Respuesta Experto N°5	<p>Ofrecer soporte a la alta dirección de la Universidad en el establecimiento de directrices y la toma de decisiones estratégicas sobre las metas y objetivos establecidos en el plan estratégico de desarrollo.</p> <p>Mantener información centralizada sobre el monitoreo de los objetivos y metas tanto del plan estratégico de desarrollo como de los planes operacionales, sin perjuicio del monitoreo descentralizado, que es esencial.</p> <p>Coordinar el balance anual de gestión de la Universidad con el fin de presentar de manera transparente los principales resultados logrados en el cumplimiento del plan estratégico de desarrollo a la comunidad universitaria, al poder legislativo Municipal y la población en general.</p> <p>Mantener siempre vigente una visión política de la situación esperada al término del periodo de gestión o de cada fecha importante de evaluación política de resultados y comparar esa situación terminal probable con la situación-objetivo concebida al inicio de la gestión.</p>

11.2. Resultados entrevista estructurada pregunta: ¿qué asuntos del entorno y de la actividad universitaria deben ser considerados de manera central en la función de planeación universitaria o monitoreados permanentemente?

Tabla 11-2 Resultados de estudio pregunta: ¿qué asuntos del entorno y de la actividad universitaria deben ser considerados de manera central en la función de planeación universitaria o monitoreados permanentemente?

Pregunta N°2	¿Qué asuntos del entorno y de la actividad universitaria deben ser considerados de manera central en la función de planeación universitaria o monitoreados permanentemente?
Respuesta Experto N°1	<p>Asuntos del entorno que deben ser considerados de manera central en la función de planeación universitaria o monitoreados permanentemente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis del contexto en el que se está moviendo el sector de la educación para generar alertas sobre lo que está pasando. Por ejemplo, que tipo de innovaciones a nivel de educación se están manifestando. • Vigilancia estrategia a otras universidades. • Análisis de tendencias en educación que se están manifestando a nivel mundial. • Comprender como es la competencia que existe. • Realizar proyecciones de la demanda de estudiantes y profesores.

Pregunta N°2	¿Qué asuntos del entorno y de la actividad universitaria deben ser considerados de manera central en la función de planeación universitaria o monitoreados permanentemente?
Respuesta Experto N°1	<ul style="list-style-type: none"> • La cuarta revolución industrial modifica el sector educativo. Los programas de pregrado van a mantener en gran parte su estructura y su forma; lo que las tecnologías van a modificar significativamente es el aprendizaje a lo largo de la vida y es ahí donde los programas de posgrados van a entrar a tener un cambio profundo frente a como ahora se está haciendo. <p>Asuntos de la actividad universitaria que deben ser considerados de manera central en la función de planeación universitaria o monitoreados permanentemente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los proyectos y recursos que se necesitan para el logro de la estrategia institucional. Se debería tener una foto de lo que está pasando en la Universidad a nivel de proyectos para poder establecer los recursos que se requieren y el horizonte del tiempo sobre el cual se enmarcan esos proyectos. • Reajuste entre lo que actualmente está haciendo la Universidad y lo que se quiere hacer. • La oficina de planeación de la Universidad acompaña a las Facultades en sus procesos de acreditación, registro calificado y evaluación institucional. Las ventajas de hacerlo es que las cosas que surgen de los procesos de acreditación se pueden articular a nivel institucional. • La evaluación de pares se convierte en un insumo para la planeación de la Universidad. • Enfoque hacia los resultados del aprendizaje de los estudiantes más que al proceso de aprendizaje que pueden tener. • Mecanismos de evaluación de los resultados de aprendizaje. • Interdisciplinariedad: pensar más en soluciones a problemas desde diferentes puntos de vista. • Los programas se basen más en proyectos que en casos de estudio en la disciplina particular. • No se está considerando en la actualidad los objetivos de desarrollo sostenible en el marco del ejercicio de planeación universitaria. Van a ser contemplados como un marco de referencia para generar acciones en la definición y puesta en marcha de la nueva estrategia de la Universidad. • Análisis de capacidad interna de a donde se puede llegar como Universidad. • La Universidad no establece dentro de su marco normativo actual como responsabilidad de la oficina de planeación realizar

Pregunta N°2	¿Qué asuntos del entorno y de la actividad universitaria deben ser considerados de manera central en la función de planeación universitaria o monitoreados permanentemente?
	seguimiento y control durante la ejecución de los planes, programas y proyectos.
Respuesta Experto N°2	<p>Asuntos del entorno que deben ser considerados de manera central en la función de planeación universitaria o monitoreados permanentemente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El proceso de planeación en una Universidad debería estar muy cercano al entorno, por ejemplo, participar de ciertas juntas directivas sectoriales para identificar desde allí lo que está pasando. Lo anterior pondría a la Universidad muy de cerca de las dificultades reales, las oportunidades y a contribuir desde una mirada académica y visión de Universidad en el desarrollo de los sectores. <p>Asuntos de la actividad universitaria que deben ser considerados de manera central en la función de planeación universitaria o monitoreados permanentemente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El proceso de planeación acompaña a las unidades académicas y administrativas en la definición de los planes, somos muy buenos para inspirarnos y decir que se debe hacer; se llega a un plan inspirador y bonito, pero la distancia entre la inspiración y la acción no se ha podido resolver (una cosa es lo que se sueña y otra es lo que efectivamente sucede), la gente no tiene disciplina de la planeación para ejecutar. En ese orden de ideas el proceso de planeación debería vincularse con la acción ayudando a que las cosas se hagan; este proceso debe replantearse la idea donde se concibe el papel de las oficinas de planeación universitarias orientado a realizar el plan y a evaluarlo, y en su puesta en marcha sin responsabilidad o injerencia. Las oficinas de planeación universitarias también se deberían concentrar en la ejecución de los logros por ejemplo a través del establecimiento de una oficina de proyectos orientada a gestionar la puesta en marcha de los planes. • El ejercicio de planeación universitaria debe estar anclado a los objetivos de desarrollo sostenible, pero puede ocurrir el caso en que no le llegue de manera directa a la Universidad, sino que llegue a través de otros actores o de su participación en otras instancias en las que se deberían promover el desarrollo de acciones orientadas a los objetivos de desarrollo sostenible.
Respuesta Experto N°3	<p>Asuntos del entorno que deben ser considerados de manera central en la función de planeación universitaria o monitoreados permanentemente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las Universidades deben generar una ruta que garantice un proceso de adaptación y de respuesta al cambio dramático que se está dando a nivel nacional y global. • Gestión del contexto, la Universidad siempre tiene que verse en relación y en trabajo permanente con el contexto al cual se debe. En la evaluación del contexto, se tienen en cuenta los objetivos de desarrollo sostenible, porque hay que mirar desde la universidad como se le aporta al cumplimiento de este tipo de objetivos en Colombia y porque permite compararse a todo nivel con otras instituciones. • La Universidad tiene las mesas de trabajo de planeación abiertas al público externo, principalmente las mesas de gestión del contexto,

Pregunta N°2	¿Qué asuntos del entorno y de la actividad universitaria deben ser considerados de manera central en la función de planeación universitaria o monitoreados permanentemente?
Respuesta Experto N°3	<p>la mesa de investigaciones y la mesa de calidad de vida en contextos universitarios. Se está revisando cómo garantizar la participación del público externo en los consejos de facultad, consejos de programa, y comités curriculares.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Universidad realiza: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis de capacidades de en función de las demandas de cobertura y demandas de uso físico del espacio. ✓ Análisis de deserción, articulando los resultados del sistema de análisis temprano con la deserción y con el camino académico exitoso de los estudiantes ✓ Análisis de egreso de los estudiantes, cómo se gradúan los estudiantes, si retrasan sus estudios, cuántos créditos están aprobando, cuántos créditos están matriculando. • La Universidad está haciendo una apuesta muy importante hacia los temas de internacionalización, logrando la acreditación Euroex para algunos programas de Ingeniería y eso conlleva a un cambio de paradigma en la forma como se actúa, en la forma como se realiza el proceso de autoevaluación de programas y la evaluación de impacto, es decir, analizar lo que se hace como impacta en el entorno y esto se vuelve un aspecto mucho más importante de lo que hasta ahora ha sido; que piensa el actor externo del papel que está haciendo la universidad, ya sea estudiante, egresado, el estado, el empresario y el público en general. <p>Asuntos de la actividad universitaria que deben ser considerados de manera central en la función de planeación universitaria o monitoreados permanentemente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejercicios de diálogos con los estudiantes, las facultades y área administrativa, para identificar donde hay problemas y generar alertas que permitan tomar acciones específicas. • Rendición de cuentas permanente y recolección de necesidades de la comunidad universitaria. • Generar credibilidad y confianza hacia la oficina de planeación, para que pueda existir una buena respuesta a las demandas que se hacen desde planeación. • Apoyar a las Vicerrectorías en el análisis de la información. • Monitoreo permanente al plan de desarrollo institucional para retroalimentar, hacer ajustes o re direccionar cuando sea necesario.

Pregunta N°2	¿Qué asuntos del entorno y de la actividad universitaria deben ser considerados de manera central en la función de planeación universitaria o monitoreados permanentemente?
Respuesta Experto N°3	<ul style="list-style-type: none"> • La Universidad no establece dentro de su marco normativo actual como responsabilidad de la oficina de planeación realizar seguimiento y control durante la ejecución de los planes, programas y proyectos. El plan de desarrollo tiene en su ejecución una serie de responsables, y ellos son los garantes de la implementación; planeación es responsable solamente de la implementación de un objetivo del plan de desarrollo institucional que está relacionado con alianzas estratégicas e impacto institucional. • Facilitar el acercamiento a todos los estamentos de la Universidad. • Realizar seguimiento a los compromisos que el rector asume. • Análisis y revisión de los programas para identificar como se pueden actualizar de manera que se adapten a las nuevas realidades. También se está incorporando un programa de capacitación a docentes que les permita adaptarse a las nuevas técnicas de enseñanza. • El rector se apoya permanentemente en la oficina de planeación, especialmente en el tema de manejo de la información, monitoreo de cómo la Universidad aparece en el ranking y en análisis de los aspectos o variables, positivas o negativas que motivaron el cambio. • Cultura del uso de la información por medio del sistema de información estratégico de estadísticas e indicadores, que permite en tiempo real consultar la información de la Universidad, de manera que se puedan hacer estudios en conjunto con la Vicerrectoría Académica y de Responsabilidad Social para apoyar la toma de decisiones desde la alta dirección. • El hecho de hacer seguimiento con la alta dirección a los proyectos que están en el plan de desarrollo y en el plan de direccionamiento estratégico, hace que los diferentes estamentos reporten a tiempo y de manera estructurada su información, de lo contrario deben justificar porque van mal, no lo hicieron o no lo hicieron de la mejor manera, esto ha llevado a que vean el reporte de la información como algo importante y se ha convertido en una estrategia que ha permitido generar la cultura de uso del sistema de información. Las redes de trabajo reciben un correo que les indica la fecha máxima de reporte, una vez reportada la información, la oficina de planeación revisa, y envía los resultados vía correo electrónico, indicando cuántos están bien, cuántos no reportaron y cuales no están bien estructurados o no son de buena calidad; además genera un tablero mensual con la información. Es así como los informes de gestión del plan de desarrollo se construyen con la información reportada por los diferentes estamentos y es allí donde ellos pueden ver reflejados los resultados de su gestión, de ahí que vean el reporte como algo importante. La información al estar actualizada en el sistema de información permite entre otros disminuir la carga durante las auditorías ya que se puede mostrar los avances de los indicadores, la descripción narrativa de los avances del plan, y los soportes; además permite que la alta dirección esté informada de los avances en el cumplimiento de los planes de desarrollo y de direccionamiento estratégico.
	Asuntos del entorno que deben ser considerados de manera central en la función de planeación universitaria o monitoreados permanentemente:

Pregunta N°2	¿Qué asuntos del entorno y de la actividad universitaria deben ser considerados de manera central en la función de planeación universitaria o monitoreados permanentemente?
Respuesta Experto N°4	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento permanente al sector educación, sector ciudad, sector tamaño de universidad, esto se realiza vía oficial tipo SNIES, o vía ejercicios de Benchmarking que se realizan con algunas Universidades del territorio. La Universidad realiza el ejercicio de Benchmarking en: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Precios, pero no ha sido muy exitoso, y es lo más difícil por la cantidad de estrategias de precio que están manejando las diferentes universidades, ya que una cosa es el precio de lista que se publica en la página web y otra cosa son las estrategias que existen para acercarse a los estudiantes lo que conlleva a que exista una alta variedad de precios en las Universidades especialmente las privadas. ✓ Admisiones, retención; es decir, en cuáles son las estrategias que se están manejando en otras Universidades para retener a los estudiantes. ✓ Movimiento de los estudiantes entre universidades • Monitoreo con analítica de datos de las necesidades en educación continua para que la Universidad tome decisiones hacia dónde y que sectores la requieren. • Monitoreo permanente de los sectores para identificar nuevos programas académicos, y se analizar si las áreas de conocimiento están permitiendo pensar en nuevas ofertas para determinados mercados. • Monitoreo y análisis de la situación actual financiera de las Universidades públicas y privadas. <p>Asuntos de la actividad universitaria que deben ser considerados de manera central en la función de planeación universitaria o monitoreados permanentemente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Centrarse en las funciones sustantivas y en el aspecto financiero, indicadores y elementos que se puedan monitorear. • La oficina de planeación debe ser totalmente transparente y estar siempre al servicio de los diferentes entes de la universidad, además debe brindar información rápida y oportunidad. • Realizar monitoreo y mantener una consistencia en los indicadores; es decir mantener en el tiempo los mismos indicadores. En el ejercicio de docencia, investigación y extensión se realiza el monitoreo a través de indicadores clásicos o tradicionales como por

Pregunta N°2	¿Qué asuntos del entorno y de la actividad universitaria deben ser considerados de manera central en la función de planeación universitaria o monitoreados permanentemente?
Respuesta Experto N°4	<p>ejemplo los indicadores de producción o índices h para docencia e investigación, y financieros para el caso de extensión. En la Universidad el monitoreo se realiza semestral y en algunos casos anual, porque se sabe que las curvas se mueven en medianos y largos plazos. Para ello la Universidad identifica y monitorea los siguientes tipos de indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estadísticos ✓ Financieros ✓ Apreciación: la Universidad cada dos años monitorea la apreciación de los miembros de la comunidad universitaria, por medio de encuestas cortas, sencillas y que no cansen a los miembros de la comunidad. <ul style="list-style-type: none"> • Acompañar a las unidades en la lectura de los indicadores. En la Universidad se ha evidenciado en algunos casos que los decanos ven los datos, pero no saben qué hacer con ellos. La oficina de planeación de la Universidad acompaña en el proceso de lectura de los indicadores, pero no los analiza o interpreta porque trata de no meterse en el negocio de cada facultad, solo en algunos casos, cuando la facultad solicita un concepto, planeación da su opinión. Por el contrario, las Vicerrectorías, cuentan con analistas y con ellos la oficina de planeación si discute los resultados de los indicadores, para que los Vicerrectores tomen decisiones y den línea en sus respectivos temas. • La oficina de planeación se reúne con la Vicerrectoría Financiera para realizar la planeación presupuestal del año siguiente en cuanto a los ingresos, y no interviene mucho en la planeación de gastos operativos, solamente interviene cuando una unidad tiene un proyecto de alto impacto financiero, en este caso planeación interviene en las discusiones acerca de cuál debería ser la gradualidad con la que un proyecto de alta magnitud debería manejarse. • La oficina de planeación realiza un contrato con una empresa a tres años cuyo objeto es implementar una oficina de auditoría interna; esta selecciona procesos a los cuales hacer seguimiento, y realiza reuniones de acuerdo a una agenda. Al tema presupuestal siempre le realiza seguimiento. • En el ejercicio de autoevaluación se identifican entre otras, las necesidades o metas a cumplir para la acreditación y luego estas se incluyen en la nueva planeación; además de la autoevaluación surge un plan de mejoramiento que tiene dos componentes, un para el multicampus y uno local para cada sede. El resultado de la acreditación suma al plan de mejoramiento que resulta de la autoevaluación y sirve como insumo para la discusión en la construcción del nuevo modelo de planeación.
	Asuntos del entorno que deben ser considerados de manera central en la función de planeación universitaria o monitoreados permanentemente:

Pregunta N°2	¿Qué asuntos del entorno y de la actividad universitaria deben ser considerados de manera central en la función de planeación universitaria o monitoreados permanentemente?
<p>Respuesta Experto N°5</p>	<p>Se debe considerar especialmente las transformaciones aceleradas y profundas en el mundo de la educación, la ciencia y la tecnología que traen nuevas amenazas y oportunidades en aspectos claves como la financiación, atracción y retención de estudiantes, la empleabilidad de los egresados, la promoción del desarrollo científico y tecnológico y la integración y posicionamiento de la Universidad en la vida local, en la región, en el país y en el mundo.</p> <p>Identificar y analizar fuerzas motrices las cuales se encuentran estructuradas en cinco grandes ámbitos:</p> <p>1. Demografía y sociedad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transición demográfica: explora temas relacionados con la tasa de crecimiento demográfico, la tasa de migración, crecimiento vegetativo, entre otros que pueden afectar de manera positiva o negativa la demanda tradicional de la educación superior. • Sociedad en red/conocimiento: en el mundo hay un proceso acelerado de desintermediación comunicativa, en el que la comunicación, y la consecuente formación de valores y la generación de ideas, se mueve de los medios de comunicación tradicionales a los medios horizontales descentralizados, que garantizan autonomía, influencia, un papel activo e impacto potencialmente global para sus usuarios como WhatsApp, SMS, blogs, Youtube, Vimeo, Twitter, Instagram, podcasts y otros. Este escenario abre oportunidades para compartir y construir conocimiento colectivo debido al uso diario de las redes sociales. <p>2. Economía y mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intensificación de la economía digital y de la información: la dinámica de la economía nacional e internacional y los impactos causados por la cuarta revolución industrial han demostrado que la generación de valor está determinada por el uso cada vez mayor de información basada en el conocimiento. • Transformaciones en la base productiva y de las profesiones: se están produciendo importantes transformaciones en la base de producción y en las profesiones con la profundización de la subcontratación y la consecuente concentración de esfuerzos de las empresas en su negocio principal. Desde este escenario, la demanda de trabajadores también está cambiando profundamente, con una demanda creciente de trabajadores más calificados, especialmente en las áreas relacionadas con la tecnología de la información. Las IES no escapan a esta realidad. • Innovación educativa basada en tecnología digital (digitalización de la educación): el estudiante hiperconectado en un escenario cada vez mayor exige un aprendizaje continuo, actualizado y flexible, lo que hace que los cursos ODL e híbridos crezcan significativamente en comparación con los cursos en el aula. La aparición de sistemas y procesos de colaboración entre las IES nacionales e internacionales mejora este proceso.

Pregunta N°2	¿Qué asuntos del entorno y de la actividad universitaria deben ser considerados de manera central en la función de planeación universitaria o monitoreados permanentemente?
<p>Respuesta Experto N°5</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologías disruptivas que afectan la educación superior: la industria 4.0 rompe con la idea de que la producción de ciencia y conocimiento requiere grandes laboratorios y complejos industriales. Los avances tecnológicos están cada vez más disponibles y accesibles para el alumno en el aula. Ejemplos de esta revolución son Robótica, IoT, Biotecnología, Genética y Nanotecnología, Realidad Aumentada, Inteligencia Artificial e Impresoras 3D. • Cambio cultural en el proceso de enseñanza-aprendizaje: hay un proceso de transición cultural en el proceso de enseñanza-aprendizaje, que supera un modelo de enseñanza tradicional, con la introducción de varias otras técnicas y metodologías interactivas, con el uso masivo de redes sociales, enseñanza centrada en el individuo, aula invertida y metodologías activas, en el cual el maestro asume el rol de mediador de la discusión, mientras el alumno participa en la clase con una postura autónoma, empoderada y crítica. <p>3. Educación, ciencia y tecnología</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambios en el perfil de la demanda de educación superior: el perfil de demanda de educación superior se encuentra en un intenso proceso de transformación. Las mujeres han estado sobresaliendo en este mercado. El aprendizaje permanente para toda la vida es otra tendencia, con la búsqueda de segundo y tercer grado, educación continua, educación superior, demanda creciente de cursos cortos y personalizados. • Internacionalización de la educación superior: la reducción de las fronteras a favor de la internacionalización académica es otra tendencia. Existe una mayor demanda de conocimiento en otros idiomas, así como cursos de doble titulación, con reconocimiento de títulos y revalidaciones de otras instituciones internacionales. Además, las IES que tienen una postura de colaboración en la relación interuniversitaria, con intercambios, asociaciones, acuerdos o con el mundo empresarial, los gobiernos y las ONG, son valoradas y más demandadas. • Privatización y mercantilización de la educación superior: hay una fuerte expansión de la oferta privada de educación superior, en comparación con la red pública. Los cursos a pedido de empresas y organizaciones en general y la expansión de las asociaciones público-privadas en el contexto de la Educación Superior aumentan las posibilidades de acción de las IES. • Educación básica: a pesar de la trayectoria ascendente de la expansión de la educación superior, no ocurre lo mismo con la educación básica. La inversión de la pirámide demográfica disminuye la demanda potencial de este tipo de servicio. La baja cobertura y calidad de la educación básica limita el acceso y la retención en la educación superior. Una tendencia que mitiga esa imagen es que la escuela secundaria está cada vez más integrada con la educación superior.

Pregunta N°2	¿Qué asuntos del entorno y de la actividad universitaria deben ser considerados de manera central en la función de planeación universitaria o monitoreados permanentemente?
<p>Respuesta Experto N°5</p>	<p>4. Política y Gobernanza</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pautas de gobernanza global: las IES participan cada vez más en oportunidades generadas por organizaciones multilaterales en educación superior: UNESCO, BID, BM, OCDE, Mercosur, ALADI y Redes Universitarias. Hay un aumento significativo en la influencia de estas organizaciones, lo que implica compromisos con agendas globales como los objetivos de desarrollo sostenible. • Política pública y regulación nacional: la educación superior depende en gran medida de los ciclos de coyuntura política, económicos y de los cambios en las políticas gubernamentales para la financiación de la educación superior que afectan la estabilidad financiera y sostenibilidad de las IES. Aun así, hay una mayor demanda de evaluación institucional en su credibilidad y calidad. Sin embargo, las evaluaciones de IES se basan en una lógica productivista como por ejemplo, el número de publicaciones, sin tener en cuenta otros factores que también determinan la calidad de una institución educativa. • Gestión institucional de las IES: las nuevas tecnologías de la información abren varias oportunidades para maximizar la eficiencia de gestión y la gobernanza institucional, con gestión de red, supresión de procesos y digitalización, imponiendo cambios rápidos en los modelos de gestión de IES. Sin embargo, las IES públicas tienen más dificultades para responder a los cambios en estos modelos de gestión, mientras que las IES privadas muestran una mayor adaptabilidad. <p>5. Ciudad y territorio</p> <ul style="list-style-type: none"> • La ciudad-región: la ciudad-región es el espacio central de los procesos políticos, culturales, educativos y sociales, lo que implica una creciente complejidad de los problemas urbanos. Tal complejidad requiere respuestas innovadoras. • Las ciudades inteligentes: los ciudadanos globalizados y conectados del siglo XXI ahora demandan otra ciudad, diferente de la organización tradicional del siglo XX. El concepto de <i>Smart Cities</i> responde a esta demanda, pero impone una nueva dinámica de productos y servicios tecnológicos, logística, sostenibilidad, resolución de problemas para satisfacer las demandas de las ciudades. Se necesitan nuevos profesionales para satisfacer las nuevas demandas de los "nuevos" ciudadanos. En consecuencia, una educación superior moderna, que los prepara para satisfacer tales necesidades, también es de gran relevancia.

11.3. Resultados entrevista estructurada pregunta: ¿cómo mantener una conversación activa entre la función de planeación y los públicos universitarios?

Tabla 11-3 Resultado de estudio pregunta: ¿cómo mantener una conversación activa entre la función de planeación y los públicos universitarios?

Pregunta N°3	¿Cómo mantener una conversación activa entre la función de planeación y los públicos universitarios?
<p>Respuesta Experto N°1</p>	<p>Los profesores en cierta manera no le creen a la planeación. La Universidad se está moviendo a que los profesores realicen un plan a tres años sobre su trabajo y este proceso no es fácil porque no alcanzan a imaginar que significa pensar un poco más allá de un año. No podemos seguir pensando la Universidad a un año ya que es un periodo muy corto para la velocidad que la Universidad tiene para implementar sus proyectos. Permanentemente hay que mostrarles a los profesores los beneficios y bondades de la planeación y tratar de tener ganancias tempranas. Se les debe explicar porque es importante pensar a más de un año y mostrarles con evidencias que eso pasó y funcionó a pesar de los problemas que puedan darse en el camino.</p> <p>Para mantener una conversación activa con los diferentes actores, la Universidad ha implementado estrategias como tenerlos en cuenta en los procesos que se realicen como Universidad. Para las diferentes reformas y cambios que se están realizando en la Universidad se han realizado una serie de comités integrados por profesores y son ellos quienes discuten, evalúan, debaten y al final generan un documento que se circula con los demás profesores; de esta manera no queda como una imposición institucional sino como una construcción colectiva en la cual todos de alguna manera tienen la oportunidad de poder opinar.</p>
<p>Respuesta Experto N°2</p>	<p>Generando condiciones y capacidades de conversación política en estudiantes, profesores y personal administrativo. En la Universidad hay unas mayores expectativas sobre espacios de conversación y de construcción; se identifica en quienes reclaman estos espacios algunos que logran superar sus necesidades y asuntos personales trascendiendo a lo colectivo y es porque que tienen una concepción política de la sociedad y desde esa concepción es que le reclaman a la Universidad para dar respuesta a sus asuntos y necesidades colectivas. Hay que generar condiciones de conversación política para que a partir de la concepción que puedan tener los diferentes actores de la sociedad y en conversación con la Universidad en sus diferentes instancias se pueda construir y proyectar a la Universidad hacia lo que se establezca en los espacios de conversación y de construcción. No se debe caer en un nivel de cogobierno porque en este nivel lo que vendría son prácticas politiqueras que se ven en otros tipos de procesos electorales y que frenarían el avance de la Universidad. La formación política en los diferentes actores permitiría generar una conversación alrededor de unas líneas temáticas más potentes de desarrollo social, cultural y de sentido de pensamiento a largo plazo.</p>
<p>Respuesta Experto N°3</p>	<p>Permanentemente se busca como definir e implementar modelos que permitan una comunicación activa, porque no es fácil que toda la comunidad universitaria entienda que hay un plan de desarrollo institucional que se ejecuta a través de planes, programas y proyectos, y que se tienen metas e indicadores a los que hay que hacerles monitoreo. En marco de lo anterior, son varias las acciones que se han implementado y que son valiosas para la Universidad:</p>

Pregunta N°3	¿Cómo mantener una conversación activa entre la función de planeación y los públicos universitarios?
Respuesta Experto N°3	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha tratado que el plan de desarrollo institucional tenga una expresión al interior de las facultades, es decir que los planes de gestión de las facultades se articulen con el plan de desarrollo institucional y esto garantiza que se genere un instrumento que permita el diálogo y procesos de acuerdo y concertación entre las facultades y la administración central en torno a propósitos estratégicos. • Los decanos deben hacer rendición de cuentas fundamentalmente orientados a sus planes de gestión y eso va permeando como cultura al interior de las facultades. • El plan de gestión de la facultad se actualiza cada que hay un nuevo período de decanatura, pero siempre con apuestas encaminadas al plan de desarrollo institucional, en general reciben el plan de buena manera y en algunas ocasiones que ha habido diferencia se llega a un acuerdo. • Generación de un diálogo permanente con los estamentos universitarios: estudiantes, consejos de facultad, docentes, y con programas académicos. • La Universidad realiza una feria del plan de desarrollo institucional una vez al año de manera abierta lo que permite llegar a los estudiantes, para que ellos sepan que es un plan de desarrollo, que se está haciendo internamente, además se les permite expresar propuestas, iniciativas e inquietudes. • Tomas pedagógicas de las diferentes facultades para llegarles con todo el plan de desarrollo. • Establecimiento de un comité llamado sistema de gerencia del plan de desarrollo institucional que lo lidera el rector, lo coordina la oficina de planeación y participan representantes de los diferentes estamentos donde se revisa, se hace seguimiento, se retroalimenta y se ajusta el plan de desarrollo institucional. • Se ha establecido una estrategia de difusión por los canales de comunicación de la Universidad (página web, emisora, redes sociales, etc.) que se utiliza de diferentes maneras dependiendo de la necesidad y el público objetivo. Además, de revisar continuamente si la comunicación está siendo efectiva. • Cuando se realizan ejercicios y talleres de formulación del plan de desarrollo institucional, se invita a los representantes estudiantiles, consejos de facultad, consejo académico, comité de bienestar, y al consejo superior; cada decano y facultad decide cuales docentes participan en las diferentes mesas de trabajo; además, se realiza una invitación pública y abierta para que cualquier miembro de la comunidad universitaria que quiera participar lo pueda hacer.

Pregunta N°3	¿Cómo mantener una conversación activa entre la función de planeación y los públicos universitarios?
Respuesta Experto N°3	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de una cultura orientada al resultado en cuanto al plan de desarrollo. Todas las dependencias saben cuáles indicadores y que acciones tiene dentro del plan de desarrollo y cuando las tienen que ejecutar. El seguimiento mensual y trimestral y el hecho de que cada seis (6) meses se llevan los resultados del plan de desarrollo institucional al consejo superior, ha servido para que todas las personas estén muy pendientes de sus planes operativos, y sus proyectos dentro del plan, y al cumplir con sus proyectos, se cumple con la cadena de resultados y con el componente táctico y estratégico. Este tipo de seguimiento sirve para identificar cual meta tiene dificultades o no se está cumpliendo y el responsable de cada objetivo o meta debe justificar porque no se está cumpliendo y cuáles son las acciones que debe realizar para poderlo cumplir en un período de tiempo determinado. • Articulando el proceso de planeación con la autoevaluación para efectos de la acreditación institucional, lo que permite que se encuentren todos los actores de la universidad: académicos, administrativos, planificadores ya que todos se sientan representados. • Se crean planes de mejora de los programas académicos después de la autoevaluación o de las recomendaciones hechas por la visita de pares y desde los programas que están acreditados. • Publicación en la página web de un manual del sistema de gerencia del plan de desarrollo institucional donde se relaciona su metodología de seguimiento.
Respuesta Experto N°4	<p>Para mantener una conversación activa entre la función de planeación y los públicos universitarios la Universidad ha implementado las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propender porque la comunicación sea vía telefónica o personalizada, limitando al máximo la comunicación vía correo electrónico. En la comunicación personalizada entre otros, se busca que se diferencie muy bien la planeación de corto plazo a la cual denominan en la Universidad gestión planificada, de la planeación de largo plazo que son los proyectos que hacen realidad los programas. • La comunicación de la información que las unidades académicas envían a la oficina de planeación no viene en un formato específico, esto evita que no se corte la comunicación por la forma en que se debe entregar. Para proyectos a largo plazo, si se utiliza un pequeño formato, pero no se pide marco teórico de los proyectos, se verifica si hay impacto institucional con el análisis de un párrafo. • Los integrantes del equipo de planeación se acercan a las diferentes unidades, para aclarar dudas que se tengan con la definición de metas y tareas a corto plazo. • Se cuenta con una sesión de acompañamiento al semestre a cada una de las unidades académicas, para conocer que van a hacer en el año siguiente y a los seis meses posteriores se realiza una reunión para saber cómo les ha servido el ejercicio de gestión planificada.

Pregunta N°3	¿Cómo mantener una conversación activa entre la función de planeación y los públicos universitarios?
Respuesta Experto N°4	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporando permanentemente el tema de planeación en el discurso del Rector. Todo lo que se pretenda lograr con la planeación debe estar avalado por el Rector y los Vicerrectores. Al presentar los avances del proyecto al Rector y los Vicerrectores, se verifica que se esté cumpliendo con lo formulado en el proyecto, y cuando se hace la formulación del proyecto se verifica que este apunte al cumplimiento de los propósitos institucionales. • Solo se permite la ejecución de dos proyectos estratégicos por año, por lo tanto, si llega un decano nuevo a una facultad, no puede realizar cambios hasta tanto no se haya terminado de ejecutar uno de los dos proyectos que se pueden ejecutar por año, y hasta que no haya presentado la idea estratégica en el ejercicio semestral con los Vicerrectores. Entregar recursos solo para un año, garantiza que no se queden tareas estratégicas sin completar cuando ocurre el cambio de decano. • El presupuesto se asigna anualmente y está sujeto al cumplimiento del resultado anual que cada unidad académica defina. La ejecución de la gestión planificada está inmersa en el ejercicio presupuestal ordinario, para la ejecución de los proyectos grandes hay un monto de recursos definido anualmente. <p>Lo anterior ha permitido que las unidades académicas se den cuenta que la planeación no es una carga adicional, sino que debe ser un ejercicio que genera algo adicional a la rutina y que la rutina vista como la gestión planificada tiene que estar siempre en continuo mejoramiento.</p>
Respuesta Experto N°5	<p>Uno de los grandes desafíos de la planificación tanto en la Universidad como en cualquier organización publica es que cumpla una función operacional efectiva como un instrumento de direccionamiento de la gestión institucional, dejando de ser un sistema puramente formal o ritual. Esto sucede cuando se logra transformar a la planificación en una práctica de trabajo que se fundamenta en una cultura de la responsabilidad, evitando que los domine la improvisación en la toma de decisiones de la alta dirección y en la gestión gerencial en general. Sin esta cultura de la responsabilidad la planificación será practicada como un rito sin impactos significativos en las conversaciones y deliberaciones entre los diferentes actores de la Universidad. En este sentido, es importante recordar el principio de las teorías de las macroorganizaciones propuesto por la planificación estratégica situacional que establece que una organización es como es su cultura institucional. El ser de una organización se expresa en sus prácticas de trabajo. Las formas organizativas, es decir, las leyes, los reglamentos, las normas y los manuales no tienen, per se, la capacidad de mudar las prácticas de trabajo, pero pueden impedirlos.</p>

Pregunta N°3	¿Cómo mantener una conversación activa entre la función de planeación y los públicos universitarios?
<p>Respuesta Experto N°5</p>	<div data-bbox="814 233 1472 537" data-label="Diagram"> <pre> graph TD 1[ESTRUCTURAS MENTALES] --> 2[PRÁCTICAS DE TRABAJO] 2 --> 3[FORMAS ORGANIZATIVAS] 3 -.-> 1 </pre> </div> <p>Una organización no puede ser mejor que la cultura institucional que ha acumulado. Y esa cultura institucional no puede diferir mucho de la media que impone el juego macroorganizativo. La cultura institucional se constituye por las estructuras mentales dominantes al interior de la organización, las cuales están generalmente reforzadas por la cultura institucional del sistema macroorganizativo.</p> <p>Una organización se realiza en sus prácticas de trabajo y se justifica por los resultados de ellas. La calidad de los resultados de la gestión pública guarda una relación directa con las prácticas de trabajo establecidas en la organización. Es decir, lo importante de una organización es la propiedad, eficiencia y eficacia de sus prácticas de trabajo terminales e intermedias, porque ellas definen la cantidad y calidad de su producción y los resultados de la misma sobre los problemas con los cuales está comprometida y ha asumido misiones específicas.</p> <p>Las formas organizativas están constituidas por leyes, reglas, normas, organigramas, manuales, etc. Constituyen la base estructural que permite, impide o traba las prácticas de trabajo, pero estas últimas son mucho más sólidas que las formas organizativas y se independizan de ellas. Las formas organizativas no crean prácticas de trabajo. Un manual de procedimientos, un nuevo organigrama o una nueva ley no crean prácticas de trabajo; éstas son moldeadas por la cultura institucional. Una institución cambia sólo cuando cambian sus prácticas de trabajo. Y las prácticas de trabajo cambian sólo cuando mudan las estructuras mentales; es decir, cuando se transforma la cultura institucional. Esta es la cuestión fundamental que deben comprender los reformadores del aparato público.</p> <p>De este principio se deduce un criterio central para transformar la planificación en una práctica efectiva de trabajo dentro de la Universidad: “implantar la planificación estratégica como una práctica de trabajo efectiva y operacional exige crear una cultura institucional de la responsabilidad en la Universidad”. En otras palabras, si existe una cultura de la responsabilidad es posible que la improvisación en la toma de decisiones no domine como practica operacional y por lo tanto es posible mantener una conversación activa y eficaz sobre el futuro planificado de la Universidad entre los diferentes actores y estamentos.</p>

11.4. Resultados entrevista estructurada pregunta: ¿cómo generar una disciplina de la planeación, en la que los actores se enfoquen específicamente en los propósitos institucionales y en su implementación?

Tabla 11-4 Resultado de estudio pregunta: ¿cómo generar una disciplina de la planeación, en la que los actores se enfoquen específicamente en los propósitos institucionales y en su implementación?

Pregunta N°4	¿Cómo generar una disciplina de la planeación, en la que los actores se enfoquen específicamente en los propósitos institucionales y en su implementación?
Respuesta Experto N°1	Creación de planes de facultad: en algún momento se tenían planes de departamento y después la facultad sumaba lo que los departamentos decían para establecer su plan. Sin embargo, la Universidad está en la línea de la interdisciplinariedad, de trabajo colaborativo, romper fronteras y que se vea más como un equipo integral multidisciplinario, por la anterior, se decidió no hacer planes de Departamento sino de Facultad, lo que llevó a los profesores a sentarse todos en la misma mesa para pensar en los mismos temas.
Respuesta Experto N°2	Realizando formación política en los diversos actores es clave incorporar este elemento en los procesos de planeación y reforzando los liderazgos académicos que no son tan visibles en algunas dependencias. Los colaboradores de las oficinas de planeación universitaria deben formarse en temas relacionados con la prospectiva y contar con capacidades de comprensión y de dialogo con todos los sectores (empresarial, gobierno y con el resto del sector de la educación superior). La labor de planeación no debe limitarse al espacio físico de sus oficinas, sus colaboradores deben estar en capacidad de relacionarse e interactuar con otras personas para generar diálogos constructivos y productivos en un marco de concepción de la política bien entendida.
Respuesta Experto N°3	La Universidad cuenta con procesos de formación para apoyar al personal de las facultades. Dichos procesos de formación apuntan al cumplimiento del objetivo que la oficina de planeación tiene dentro del plan de desarrollo y que se llama soporte a las alianzas estratégicas y que tiene un componente de capacitación, para lo cual se ha hecho énfasis en temas específicos tales como, formulación de proyectos porque esto sirve para la consolidación de alianzas, seguimiento, monitoreo y control de proyectos, monitoreo de fuentes de financiación, evaluación de impactos de planes estratégicos, y uso de la información en donde se muestra las herramientas que posee la Universidad para el análisis de los programas académicos y de sus facultades, lo que permite generar la cultura de la planeación. Todos los integrantes del equipo líder de la oficina de planeación deben tener habilidad de liderazgo, capacidad en todos los temas relacionados con gestión estratégica de proyectos, es decir, en formulación, monitoreo, autoevaluación, manejo de información, estadística, en la planificación y desarrollo de territorios y contar con capacidades para articularse con las facultades.

Pregunta N°4	¿Cómo generar una disciplina de la planeación, en la que los actores se enfoquen específicamente en los propósitos institucionales y en su implementación?
Respuesta Experto N°4	<p>Las capacidades se fortalecen con la experiencia, no con talleres teóricos. Se debe contar en la Universidad con un compromiso de la dirección en el seguimiento permanente a las diferentes unidades académicas.</p> <p>Algunas de las capacidades que se debe desarrollar en los públicos universitarios son: flexibilidad, capacidad para leer y entender el lenguaje que utilizan las diferentes facultades, no tener miedo a los números, saber escribir y saber interpretar.</p>
Respuesta Experto N°5	<p>La formulación del plan de desarrollo estratégico de la Universidad se inició a partir de la realización de un proceso de capacitación coordinado por profesores invitados y dirigido tanto al equipo de planificación estratégica como a la alta dirección en los fundamentos metodológicos y conceptuales de la planificación estratégica prospectiva derivada de los desarrollos de las ciencias y técnicas de gobierno.</p> <p>Para generar una disciplina de planificación dentro de la Universidad, el proceso de implementación del plan estratégico de desarrollo contempla la modernización de los siguientes sistemas de dirección y gestión estratégica:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El sistema de agenda de la alta dirección 2. El sistema de evaluación de la gestión institucional 3. El sistema de gerencia por operaciones u objetivos <p>Dentro de la teoría de las macroorganizaciones, estos tres sistemas conforman el triángulo de hierro:</p> <div data-bbox="913 917 1333 966" style="text-align: center;"> <p>EL TRIÁNGULO DE HIERRO Y LA CALIDAD DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN</p> </div>  <pre> graph TD A(AGENDA DEL DIRIGENTE) <--> B(EVALUACION DE GESTION) A <--> C(GERENCIA POR OPERACIONES) B <--> C </pre> <p>El diagrama muestra un triángulo con los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Vértice Superior: AGENDA DEL DIRIGENTE. Lucha entre: URGENCIAS Vs IMPORTANCIAS. Vértice Inferior Izquierda: EVALUACION DE GESTION. Lucha entre: RESPONSABILIDAD Vs IRRESPONSABILIDAD. Vértice Inferior Derecha: GERENCIA POR OPERACIONES. Lucha entre: CREATIVIDAD Vs RUTINA. <p>Las relaciones entre los vértices se representan con flechas bidireccionales.</p>

Pregunta N°4	¿Cómo generar una disciplina de la planeación, en la que los actores se enfoquen específicamente en los propósitos institucionales y en su implementación?
<p>Respuesta Experto N°5</p>	<p>Las funciones de cada uno de estos sistemas son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el sistema de conformación de la agenda de la alta dirección se crea el foco de atención sobre las importancias con el soporte del plan para evitar que éstas pierden peso frente al dominio de las urgencias y la improvisación. El dominio de la planificación o de la improvisación se decide en la agenda del dirigente, ya que allí se gesta el menú diario de decisiones. Esta agenda maneja los dos recursos más escasos: tiempo y foco de atención. • El sistema de evaluación de la gestión institucional es el sistema rector en la medida en que define el juego en dos extremos: alta o baja responsabilidad. Aquí se crea la demanda por planificación. No hay demanda por planificación si no hay demanda por evaluación que debe operar mediante un riguroso sistema de petición y rendición de cuentas por desempeño. Y no hay evaluación en un sistema de baja responsabilidad. En el triángulo de hierro manda el sistema de petición y prestación de cuentas, pues éste decide el dominio de la responsabilidad sobre la irresponsabilidad. • En el sistema de gerencia por operaciones se crean las bases para una oferta práctica, creativa y descentralizada de acción y planificación o se facilita el manejo rutinario y mediocre de la acción diaria. Aquí se decide la batalla por la eficiencia y la eficacia, o entre gerencia rutinaria y gerencia creativa. <p>De acuerdo con la lógica del triángulo de hierro, en un sistema organizativo real sólo operan de forma efectiva aquellos subsistemas ligados al subsistema rector (petición y rendición de cuentas por desempeño) por una relación de operacionalidad. El resto de los subsistemas no ligados por esa relación cumple funciones simbólicas. Por ejemplo, la planificación tradicional tiende a cumplir una función simbólica en nuestros sistemas organizativos.</p> <p>Con fundamento en los anteriores principios macroorganizativos, una de las actividades de modernización priorizadas para ser realizadas durante 2020 será el diseño de un sistema de monitoreo y evaluación de la gestión institucional que tendrá como base la operacionalización gerencial del plan de desarrollo de la Universidad y la implementación de una sala de situaciones como un instrumento de soporte a la alta dirección.</p>

11.5. Resultados entrevista estructurada pregunta: ¿qué prácticas innovadoras son recomendables en el proceso o función de planeación universitaria?

Tabla 11-5 Resultado de estudio pregunta: ¿qué prácticas innovadoras son recomendables en el proceso o función de planeación universitaria?

Pregunta N°5	¿Qué prácticas innovadoras son recomendables en el proceso o función de planeación universitaria?
<p>Respuesta Experto N°1</p>	<p>En el seguimiento y evaluación de planes, programas y proyectos la institución utiliza el sistema de información Microsoft Excel. La Universidad no les ha creído a los sistemas de información para el seguimiento y evaluación de planes porque los usuarios y los que necesitan ver la información y tomar la decisión no se mueven y no les gustan el tipo de sistemas de información para el seguimiento y evaluación de planes.</p> <p>La integración: articular lo que las diferentes instancias de la Universidad tienen o quieren hacer. Sin embargo, lograr que exista una armonía entre las distintas instancias de la Universidad es difícil. Tener un mismo mensaje y lenguaje ayuda.</p> <p>A la Universidad le cuesta mucho aterrizar la inspiración, los planes son ambiciosos, inspiradores, cualquiera que los lee rápidamente se adhiere al plan como está escrito, pero a la hora de verdaderamente implementarlo no logramos como Universidad ser contundentes.</p> <p>La Universidad es muy creativa con los indicadores, cuando se construyen los planes estratégicos se definen muchos indicadores que nadie va a revisar después o nadie les hace seguimiento. Se deberían establecer pocos indicadores que permitan tener el panorama completo de la Universidad sin perder la pluralidad. Se deben tener unos ejes principales sobre los cuales todos se muevan. Usualmente no se logra conectar entre el que hacer individual y el propósito institucional. Se deben implementar acciones orientadas a que las personas en su día a día puedan ver más reflejado el impacto que hace ese día a día con el plan.</p> <p>Realizar pocos proyectos institucionales que sean concretos en los cuales participen los diferentes actores, que tengan forma y claridad, y que en marco del proyecto se presenten los resultados. Esto ayudaría más que tener una multiplicidad de proyectos.</p> <p>La Universidad utiliza como herramienta para la formulación de planes a largo plazo y ejercicios de orientación estratégica la opinión de expertos a través de entrevistas estructuradas con personas que se consideran que son de relevancia y que pueden dar una aproximación sobre el futuro.</p>
<p>Respuesta Experto N°2</p>	<p>La Universidad debe contar con una participación estamentaria, pero no representativa; en la Universidad la participación es a través de representantes de gremios o sectores donde la persona de alguna manera asume la responsabilidad de actuar como vocero de unos intereses; sin embargo, en otras Universidades las vocerías las ejercen miembros de los estamentos pero no representan a nadie y en ese orden de ideas no asumen compromisos con ciertos intereses adquiriendo un mayor compromiso con la Universidad.</p>

Pregunta N°5	¿Qué prácticas innovadoras son recomendables en el proceso o función de planeación universitaria?
<p>Respuesta Experto N°2</p>	<p>En el proceso de planeación en algún momento se debería lograr la participación de estudiantes destacados en función de sus calidades y no en función de su capacidad de movilización de otros actores, es decir, por su rendimiento académico, liderazgo político, porque han logrado articular en su vida universitaria la participación en la docencia siendo jóvenes investigadores o porque han desarrollado proyectos con la comunidad y esto les dio una visión institucional más amplia.</p> <p>Incorporar la participación de profesores en el proceso de planeación no porque son los profesores que representan al gremio profesoral o a otro grupo gremial que al final a veces lo que busca son intereses particulares, sino porque son profesores que gracias a su experiencia, trayectoria y logros quieren aportar a la institución y darle su mirada de Universidad y de sociedad.</p> <p>El cambio en la forma en la que se logra la participación de ciertas personas en estamentos de los procesos de construcción de los planes debería ser una práctica a implementar.</p> <p>Construcción de los planes de desarrollo con los comités de currículos de las unidades académicas; en la actualidad se construye un plan de desarrollo y se desconoce los programas que se están gestando en el corazón de las unidades académicas.</p> <p>Identificar todos los asuntos nacientes en las unidades académicas y que estos hagan parte de un plan donde el Consejo Académico participe desde el principio en la orientación y en la decisión de poner en marcha estos asuntos; o que procedimentalmente cualquier iniciativa académica se ponga en consideración del consejo académico antes de gestarse.</p> <p>Las normas de la Universidad están orientadas a que el producto es fruto de los logros y por el contrario si desde el principio un tema le interesa a la Universidad como un asunto estratégico la normativa debería permitir la asignación del recurso para el logro del asunto.</p> <p>En las Universidades no deberían existir profesores de cátedra de tiempo completo, estos tienen sentido cuando la persona está en contacto con otras instituciones del entorno y gracias a su saber, experiencia y vocación viene a la Universidad se integra en un currículo y comparte un conocimiento que lo nutre a él y a su vez él realimenta a la Universidad.</p>
<p>Respuesta Experto N°3</p>	<p>Cultura de la inteligencia institucional que es lo que tiene que ver con el análisis de la información y que permite llevar a la alta dirección y a los programas, análisis más específicos de ciertos fenómenos que ocurren en la universidad, en lugar de estadísticas.</p> <p>El sistema de gerencia del plan de desarrollo y la posibilidad de hacer seguimiento es una fortaleza que tiene la Universidad con relación a otras y que permite conocer los avances del plan de desarrollo y gestionar las acciones y alertas que se generen durante la ejecución del mismo.</p> <p>Actualmente se está desarrollando un sistema de información por la Universidad para soportar el sistema de autoevaluación tanto institucional como el de los programas académicos.</p> <p>El sistema de rendición de cuentas permanente, porque más allá de rendir cuentas, lo que busca es un diálogo permanente con los diferentes estamentos.</p>

Pregunta N°5	¿Qué prácticas innovadoras son recomendables en el proceso o función de planeación universitaria?
Respuesta Experto N°3	<p>Articular la autoevaluación con el seguimiento del plan de desarrollo para que los planes de mejora del sistema de autoevaluación estén articulados con el plan de desarrollo.</p> <p>El proceso pedagógico para que toda la comunidad universitaria apropie el plan de desarrollo institucional, lo cual ha traído resultados muy positivos debido a que ha sido muy bien recibido por la comunidad universitaria.</p>
Respuesta Experto N°4	<p>No obligar a las unidades académicas a presentar la información en un formato único.</p> <p>Que la comunicación sea personalizada o <i>face to face</i>.</p> <p>La oficina de planeación se debe acomodar a las agendas de las unidades académicas.</p> <p>La palabra “No” está prohibida en la oficina de planeación.</p> <p>Separar lo estratégico de lo táctico.</p> <p>Antes de que la Vicerrectoría Financiera dicte los lineamientos de presupuesto para cada año, se debe definir qué es lo que se quiere para el año siguiente, priorizar y luego si decir cuánto se va a gastar en cada tarea o actividad.</p> <p>Reunir un equipo de trabajo pertinente para analizar la cantidad de indicadores, mostrando con evidencias cuáles no funcionan, reducirlos y tratar de llegar a una cantidad eficiente ojalá el menor número posible de indicadores, que se puedan ver al tiempo por quienes toman decisiones.</p> <p>Manejar un solo modelo de planeación cuando hay multicampus, para que la operatividad sea similar en todas las sedes.</p> <p>El tema financiero y presupuestal ampararlo en el sistema de información de la Universidad.</p> <p>El seguimiento a la gestión planificada se manejaba en la Universidad con el software Almera, que es una especie de repositorio de información; en este las unidades académicas reportaban la información, pero se está realizando una actualización ya que este no era utilizado por el gobierno central. Una vez Almera entregue la nueva versión del software y si cumple con las expectativas, se procederá nuevamente a realizar el seguimiento por este medio.</p> <p>Actualmente se trabaja en Microsoft Excel y se usa una plataforma de trabajo compartido, Share Point o One Drive. Las carpetas son compartidas con permiso de lectura a las unidades académicas cuando estas lo solicitan.</p>
	<p>La Universidad creo un equipo de planificación estratégica conformado por dirigentes, profesores y funcionarios. Siguiendo un</p>

Pregunta N°5	¿Qué prácticas innovadoras son recomendables en el proceso o función de planeación universitaria?
Respuesta Experto N°5	<p>cronograma previamente establecido en conjunto con la Rectoría, el equipo de planificación realizó sesiones de trabajo semanal para discutir y formular el plan y para someter a consideración y aprobación de la Alta Dirección los resultados que se obtuvieron de este proceso. La metodología de la formulación del plan contempló un proceso amplio de participación democrática que envolvió a todos los actores internos de la Universidad como los miembros de la Alta Dirección; funcionarios administrativos, gestores de escuelas y cursos; personal docente y estudiantes. Las actividades realizadas con los actores internos tuvieron como propósito la realización de reflexiones sobre la direccionalidad estratégica de la Universidad, así como la identificación de problemas actuales y potenciales que deberían ser el foco de su plan estratégico.</p> <p>El proceso de planificación de la Universidad debe ser fundamentado en los principios metodológicos y conceptuales de la planificación estratégica pública moderna que considere los siguientes supuestos básicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El actor que planifica se encuentra en un campo o arena de poder determinado donde existe un sistema de relaciones de competencia, conflicto y cooperación con otros actores o grupos de actores que poseen intereses particulares y posiciones diversas. • La posición de un actor específico en un determinado espacio en el campo o juego de poder define una situación concreta en la estructura de la distribución de fuerzas que le confiere una determinada posibilidad en el acceso a los beneficios y costos inherentes a cada campo, así como a una relación de intereses con las otras posiciones o actores. • Un campo determinado de poder puede ser descrito a partir de las diversas fuerzas que en una situación concreta se contraponen o se agregan formando alianzas o acuerdos y determinando una estructura específica de problemas estratégicos para la viabilidad de los planes, proyectos y objetivos de los respectivos actores. • La viabilidad de un respectivo plan se encuentra determinada por la lógica del campo de poder donde se encuentra inserto el actor y por su posición de fuerza que, a su vez, se encuentra definida por sus intereses, motivaciones y poder acumulado. • La inserción del actor en una determinada posición de un campo específico de poder del sistema político-social, lo obliga a construir explicaciones situacionales de la realidad sobre las cuales desea planificar; explicaciones que son realizadas desde su propia perspectiva y que no invalida las explicaciones de los otros actores que también tienen sus propios planes y objetivos. • Como el actor que planifica se encuentra inserto en un determinado campo de poder donde existe una red de relaciones entre diferentes intereses y fuerzas, entonces él no tiene completa gobernabilidad sobre los recursos críticos para viabilizar sus planes y proyectos de acción. Los otros actores también tienen control sobre recursos y variables, y planifican y ejecutan acciones de acuerdo con sus intereses y fuerza acumulada. • La capacidad de planificación de un actor está determinada por las habilidades que posee para entender la lógica del campo de

Pregunta N°5	¿Qué prácticas innovadoras son recomendables en el proceso o función de planeación universitaria?
Respuesta Experto N°5	<p>poder donde se encuentra situado, de interpretar los comportamientos sociales y, sobre todo, de entender y anticiparse a las acciones estratégicas realizadas por los otros actores, las cuales están fundamentadas en sus propios juicios, intereses y objetivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El dirigente público como actor social gobierna, planifica y conduce las organizaciones públicas inserto en el sistema social y dentro de los límites y la lógica de diversos campos de poder. El planifica, formula y ejecuta planes, sin embargo, los otros actores sociales también planifican e interfieren. <p>La alta dirección de la institución debe encabezar la reforma. La modernización no es delegable a un segundo nivel, ya que es muy exigente en ejemplo, autoridad y perseverancia. En muchos instantes del proceso de reforma se requieren decisiones enérgicas, oportunas y periódicas al más alto nivel. Las amenazas al proceso de reforma sólo terminan cuando la nueva cultura institucional es totalmente dominante. Cumpliendo con este principio, el Rector de la Universidad ha dirigido directamente el proceso de planificación participando en todas sus etapas y estableciendo las directrices necesarias para el cumplimiento de los objetivos propuestos.</p> <p>La dirección máxima de la institución, con su jefe a la cabeza, debe entrenarse, primero que nadie, en técnicas de alta dirección. Si la cabeza no está bien entrenada no puede dirigir la reforma, ni resistir las presiones e intrigas de los afectados o marginados por ella. Toda reforma genera reacciones negativas fuertes que usan como arma la intriga y la confusión. Cumpliendo con este principio, el Rector de la Universidad y su equipo de dirección fueron entrenados en los fundamentos teóricos y metodológicos de la planificación prospectiva pública y de la planificación estratégica situacional.</p> <p>Debe haber una estrategia adecuada de reforma. Esto significa que no se puede reformar normativamente; debe elaborarse una estrategia que considere las resistencias y el modo de vencerlas. En esta dirección, cada etapa del proceso de planificación y de modernización es cuidadosamente analizada en términos estratégicos para evitar sorpresas en cuanto a resistencias y reacciones adversas.</p> <p>Debe respetarse la secuencia:</p> <p style="text-align: center;"> estructuras mentales (EM) → prácticas de trabajo (PT) → formas organizativas (FO) </p> <p>El proceso de ejecución del plan estratégico de la Universidad supone la implantación de un sistema de planificación estratégica dentro de su estructura organizativa. Dicho sistema se fundamenta en los desarrollos de la planificación estratégica situacional del profesor</p>

Pregunta N°5	¿Qué prácticas innovadoras son recomendables en el proceso o función de planeación universitaria?									
<p>Respuesta Experto N°5</p>	<p>Carlos Matus. Desde la perspectiva de la planificación estratégica situacional el sistema de planificación estratégica es una cadena de varios eslabones. El procesamiento tecnopolítico es el eslabón de salida y el sistema de gran estrategia es el eslabón de entrada; ambos se relacionan como un perro que intenta morder su cola. No es una cosa fácil y en medio está la tarea de formular planes estratégicos realistas e imaginativos.</p> <p style="text-align: center;">Eslabones del sistema de planificación estratégica de la Universidad</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th data-bbox="783 451 1045 483">Cadena Estratégica</th> <th data-bbox="1045 451 1507 483">Fallas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="783 483 1045 578"> <p>Eslabón 0 Agenda y MDD de la Alta Dirección</p> </td> <td data-bbox="1045 483 1507 634" rowspan="2"> <p style="text-align: center;">Eslabones 0-1</p> <p>Dominio de la Improvisación: divorcio de la acción diaria con el procesamiento de los problemas y el monitoreo de los objetivos y metas planificadas</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="783 578 1045 699"> <p>Eslabón 1 Procesamiento Tecnopolítico de la Sala de Situaciones</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="783 699 1045 764"> <p>Eslabón 2 Planificación de Corto y Mediano Plazo</p> </td> <td data-bbox="1045 634 1507 756"> <p style="text-align: center;">Eslabones 1-2</p> <p>Acción diaria de la Alta Dirección sin soporte de planificación y procesamiento tecnopolítico</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="783 764 1045 886"> <p>Eslabón 3 Gran Estrategia Universitaria</p> </td> <td data-bbox="1045 756 1507 886"> <p style="text-align: center;">Eslabones 2-3</p> <p>Inmediatismo y superficialidad de la acción por la carencia de direccionalidad estratégica de largo plazo</p> </td> </tr> </tbody> </table> <p>La relación entre estos eslabones es la clave para el funcionamiento del sistema. La falla de algunos de ellos deteriora la calidad y fortaleza de la cadena sistémica, tal como lo explica la figura anterior. Si la cadena está rota, las deficiencias son claras; se produce desconexión entre el estado mayor y la agenda del dirigente, se cae en el inmediateismo y la superficialidad y la planificación de corto y mediano plazo no tiene direccionalidad estratégica que la fundamente. Estos sistemas componentes de la cadena deben entenderse como unidades que no están necesariamente concentradas en la cúspide, sino como sistemas descentralizados cuya justificación en cada nivel jerárquico debe fundamentarse en el valor de los problemas que allí se enfrentan.</p>	Cadena Estratégica	Fallas	<p>Eslabón 0 Agenda y MDD de la Alta Dirección</p>	<p style="text-align: center;">Eslabones 0-1</p> <p>Dominio de la Improvisación: divorcio de la acción diaria con el procesamiento de los problemas y el monitoreo de los objetivos y metas planificadas</p>	<p>Eslabón 1 Procesamiento Tecnopolítico de la Sala de Situaciones</p>	<p>Eslabón 2 Planificación de Corto y Mediano Plazo</p>	<p style="text-align: center;">Eslabones 1-2</p> <p>Acción diaria de la Alta Dirección sin soporte de planificación y procesamiento tecnopolítico</p>	<p>Eslabón 3 Gran Estrategia Universitaria</p>	<p style="text-align: center;">Eslabones 2-3</p> <p>Inmediatismo y superficialidad de la acción por la carencia de direccionalidad estratégica de largo plazo</p>
Cadena Estratégica	Fallas									
<p>Eslabón 0 Agenda y MDD de la Alta Dirección</p>	<p style="text-align: center;">Eslabones 0-1</p> <p>Dominio de la Improvisación: divorcio de la acción diaria con el procesamiento de los problemas y el monitoreo de los objetivos y metas planificadas</p>									
<p>Eslabón 1 Procesamiento Tecnopolítico de la Sala de Situaciones</p>										
<p>Eslabón 2 Planificación de Corto y Mediano Plazo</p>	<p style="text-align: center;">Eslabones 1-2</p> <p>Acción diaria de la Alta Dirección sin soporte de planificación y procesamiento tecnopolítico</p>									
<p>Eslabón 3 Gran Estrategia Universitaria</p>	<p style="text-align: center;">Eslabones 2-3</p> <p>Inmediatismo y superficialidad de la acción por la carencia de direccionalidad estratégica de largo plazo</p>									

12. RECOMENDACIONES

12.1. Análisis, agrupación y resumen de los aportes recibidos por los expertos en la entrevista estructurada

Los aportes recibidos por los expertos a través de la entrevista estructurada son analizados, agrupados y resumidos, llegándose a los siguientes resultados y recomendaciones (ver tabla 12-1).

Tabla 12-1. Análisis, agrupación y resumen de los aportes recibidos por los expertos en la entrevista estructurada

Pregunta entrevista estructurada a expertos	Análisis, agrupación y resumen
<p>¿Qué objetivos estratégicos debería tener un sistema de planeación universitaria?</p>	<p>Los expertos consultados sugieren que los objetivos estratégicos que debería tener un sistema de planeación universitaria deben estar enfocados en las siguientes líneas temáticas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vigilancia y monitoreo del entorno. 2. Planificación estratégica. 3. Gestión de recursos vía proyectos. 4. Plan de desarrollo institucional. 5. Rendición de cuentas. 6. Programas académicos y autoevaluación. 7. Administración de la información. 8. Desarrollo de territorios. 9. Unificar conocimiento. 10. Comunicación. <p>En marco de lo anterior, los objetivos estratégicos que debería tener un sistema de planeación universitaria para cada una de las líneas temáticas mencionadas en el apartado anterior son los siguientes.</p>

Pregunta entrevista estructurada a expertos	Análisis, agrupación y resumen
<p>¿Qué objetivos estratégicos debería tener un sistema de planeación universitaria?</p>	<p>Vigilancia y monitoreo del entorno</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un ejercicio sistemático de vigilancia del contexto, para identificar oportunidades vía formulación de proyectos o generar alertas cuando se detecten cosas que pueden ir en contra de la Universidad. • Generar señales, alertas, reportar tendencias e informar riesgos que sean pertinentes con el propósito institucional. • Alertar o advertir a las instancias directivas de todo lo que está pasando y va a pasar (normativa, situaciones que están pasando en el entorno, interpretación de la analítica de datos, entre otros) y que pueden ser oportunidades para la Universidad o situaciones que la ponen en riesgo. <p>Planificación estratégica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar e implementar un proceso de planificación estratégica que permita a la comunidad académica de la Universidad deliberar sobre alternativas y decisiones destinadas a garantizar la permanencia y su desarrollo futuro como una institución de educación superior de calidad en un contexto de cambios acelerados en las áreas social, cultural, económica, científica y tecnológica, territorial, ambiental, política e institucional. • Articular, coordinar y actualizar el sistema de planificación estratégica de la Universidad para garantizar la direccionalidad de la gestión institucional y la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas por la Alta Dirección. • Mantener constante articulación con el centro de gran estrategia Universitaria con el propósito de mantener actualizada la exploración estratégica que fundamenta el plan estratégico de desarrollo, posibilitando la identificación de amenazas y oportunidades para la sustentabilidad de la Universidad. • En coordinación con el centro de gran estrategia Universitaria, identificar y procesar los problemas, amenazas y oportunidades con alto impacto en la sustentabilidad de la Universidad. • Velar porque las propuestas de decisión que lleguen a la agenda de la alta dirección se encuentren sistemáticamente procesadas tanto desde el punto de vista técnico como político. • Brindar lineamientos en la gestión estratégica del campus para que el crecimiento de la Universidad sea armónico, sostenible, equitativo e incluyente. • Contribuir a la mejora continua de lo que la Universidad este construyendo. <p>Gestión de recursos vía proyectos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar recursos económicos para la Universidad vía identificación de fuentes de financiación nacional o internacional reales y soportar a quien corresponda, bien sea en la formulación del proyecto o presentándolo ante diferentes instancias. • Contribuir a la consecución de aliados estratégicos para la ejecución de proyectos y en general para todas aquellas acciones que apunten a los propósitos misionales de la Universidad.

Pregunta entrevista estructurada a expertos	Análisis, agrupación y resumen
<p>¿Qué objetivos estratégicos debería tener un sistema de planeación universitaria?</p>	<p>Plan de desarrollo institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerenciar y administrar el plan de desarrollo institucional en las fases de formulación, monitoreo y evaluación. • Dirigir y coordinar la formulación de los planes operacionales de mediano y corto plazo dentro de las directrices, objetivos y mesas estratégicas del plan estratégico de desarrollo. • Ofrecer soporte a la alta dirección de la Universidad en el establecimiento de directrices y la toma de decisiones estratégicas sobre las metas y objetivos establecidos en el plan estratégico de desarrollo. <p>Rendición de cuentas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar el balance de gestión y la rendición de cuentas de la Universidad con el fin de presentar de manera transparente los principales resultados logrados en el cumplimiento del plan estratégico de desarrollo a la comunidad universitaria, al poder legislativo Municipal y la población en general. • Mantener siempre vigente una visión política de la situación esperada al término del periodo de gestión o de cada fecha importante de evaluación política de resultados y comparar esa situación terminal probable con la situación-objetivo concebida al inicio de la gestión. <p>Programas académicos y autoevaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar acompañamiento académico a los procesos de auto evaluación para la acreditación de programas y la acreditación institucional. • Brindar asesoría para la planeación académica e implementar en conjunto con la Vicerrectoría Académica el sistema integrado para el mejoramiento continuo, por medio del cual los programas académicos y los institucionales acceden a la metodología para dar respuesta a los asuntos relacionados con la autoevaluación y mejoramiento. • Crear o transformar programas académicos. <p>Administración de la información</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrar la información estratégica de la Universidad. • Mantener información centralizada sobre el monitoreo de los objetivos y metas tanto del plan estratégico de desarrollo como de los planes operacionales, sin perjuicio del monitoreo descentralizado, que es esencial. • Proveer información de la Universidad y de los distintos grupos de interés a quienes toman decisiones (Rector, Vicerrectores y Decanos).

Pregunta entrevista estructurada a expertos	Análisis, agrupación y resumen
<p>¿Qué objetivos estratégicos debería tener un sistema de planeación universitaria?</p>	<p>Desarrollo de territorios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incidir con el conocimiento existente o con el que está en construcción en el desarrollo de territorios. • Promover el desarrollo humano sostenible de las regiones donde la Universidad tiene presencia. <p>Unificar conocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar y unificar las metodologías de planificación utilizadas en las diferentes instancias de la Universidad. • Incluir o desarrollar ciertas áreas de conocimiento, líneas temáticas o de investigación. <p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejar un lenguaje claro que sea entendido por todas las áreas de conocimiento de la Universidad y que permita comunicar lo que se quiere lograr con la planeación.
<p>¿Qué asuntos del entorno y de la actividad universitaria deben ser considerados de manera central en la función de planeación universitaria o monitoreados permanentemente?</p>	<p>Los expertos consultados sugieren que los asuntos del entorno que deben ser considerados de manera central en la función de planeación universitaria o monitoreados permanentemente deben considerar entre otros, el análisis de las siguientes fuerzas motrices:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Demografía y sociedad. 2. Economía y mercado. 3. Educación, ciencia y tecnología. 4. Política y gobernanza. 5. Ciudad y territorio. <p>En marco de lo anterior, los asuntos del entorno que deben ser monitoreados o considerados de manera central en una oficina de planeación universitaria son los siguientes.</p> <p>Demografía y sociedad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transición demográfica: se debe considerar especialmente las transformaciones aceleradas y profundas en el mundo de la educación, la ciencia y la tecnología que traen nuevas amenazas y oportunidades en aspectos claves como el crecimiento demográfico, la migración, atracción y retención de estudiantes, la deserción, la empleabilidad de los egresados, la financiación y las capacidades de la Universidad en función de las demandas de cobertura y demandas de uso físico del espacio. Existen Universidades que tienen mesas de trabajo de planeación abiertas al público externo, principalmente la mesa de gestión del contexto, la mesa de investigación y la mesa de calidad de vida en contextos universitarios; estas Universidades están revisando cómo garantizar la participación del público externo en los consejos de facultad, consejos de programa, y comités curriculares.

Pregunta entrevista estructurada a expertos	Análisis, agrupación y resumen
<p>¿Qué asuntos del entorno y de la actividad universitaria deben ser considerados de manera central en la función de planeación o monitoreados permanentemente?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedad en red/conocimiento: en el mundo hay un proceso acelerado de desintermediación comunicativa, en el que la comunicación, y la consecuente formación de valores y la generación de ideas, se mueve de los medios de comunicación tradicionales a los medios horizontales descentralizados, que garantizan autonomía, influencia, un papel activo e impacto potencialmente global para sus usuarios como WhatsApp, SMS, blogs, Youtube, Vimeo, Twitter, Instagram, podcasts y otros. Este escenario abre oportunidades para compartir y construir conocimiento colectivo debido al uso diario de las redes sociales. <p>Economía y mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intensificación de la economía digital y de la información: la dinámica de la economía nacional e internacional y los impactos causados por la cuarta revolución industrial han demostrado que la generación de valor está determinada por el uso cada vez mayor de información basada en el conocimiento. • Transformaciones en la base productiva y de las profesiones: se están produciendo importantes transformaciones en la base de producción y en las profesiones con la profundización de la subcontratación y la consecuente concentración de esfuerzos de las empresas en su negocio principal. Desde este escenario, la demanda de trabajadores también está cambiando profundamente, con una demanda creciente de trabajadores más calificados, especialmente en las áreas relacionadas con la tecnología de la información. En marco de lo anterior, el proceso de planeación en una Universidad debería estar muy cercano al entorno, por ejemplo, participar de ciertas juntas directivas sectoriales para identificar desde allí lo que está pasando; esto acerca a la Universidad a las dificultades reales, a las oportunidades y a su contribución desde una mirada académica y visión de Universidad en el desarrollo de los sectores. • Innovación educativa basada en tecnología digital (digitalización de la educación): el estudiante hiperconectado en un escenario cada vez mayor exige un aprendizaje continuo, actualizado y flexible, lo que hace que los cursos ODL e híbridos crezcan significativamente en comparación con los cursos en el aula. El análisis del contexto en el que se está moviendo el sector de la educación y la aparición de sistemas y procesos de colaboración entre las IES nacionales e internacionales mejora este proceso. • Tecnologías disruptivas que afectan la educación superior: la industria 4.0 rompe con la idea de que la producción de ciencia y conocimiento requiere grandes laboratorios y complejos industriales. Los avances tecnológicos están cada vez más disponibles y accesibles para el alumno en el aula. Ejemplos de esta revolución son Robótica, IoT, Biotecnología, Genética y Nanotecnología, Realidad Aumentada, Inteligencia Artificial e Impresoras 3D. La cuarta revolución industrial modifica el sector educativo; los programas de pregrado van a mantener en gran parte su estructura y su forma, lo que las tecnologías van a modificar significativamente es el aprendizaje a lo largo de la vida y es ahí donde los programas de posgrado van a entrar a tener un cambio profundo frente a como ahora se está haciendo.

Pregunta entrevista estructurada a expertos	Análisis, agrupación y resumen
<p>¿Qué asuntos del entorno y de la actividad universitaria deben ser considerados de manera central en la función de planeación universitaria o monitoreados permanentemente?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio cultural en el proceso de enseñanza-aprendizaje: hay un proceso de transición cultural en el proceso de enseñanza-aprendizaje, que supera un modelo de enseñanza tradicional, con la introducción de varias técnicas y metodologías interactivas, con el uso masivo de redes sociales, enseñanza centrada en el individuo, aula invertida y metodologías activas, en el cual el maestro asume el rol de mediador de la discusión, mientras el alumno participa en la clase con una postura autónoma, empoderada y crítica. En la gestión del contexto, la Universidad siempre tiene que verse en relación y en trabajo permanente con el contexto al cual se debe. <p>Educación, ciencia y tecnología:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambios en el perfil de la demanda de educación superior: el perfil de demanda de educación superior se encuentra en un intenso proceso de transformación por lo tanto se deben considerar especialmente las transformaciones aceleradas y profundas en el mundo de la educación, la ciencia y la tecnología que traen nuevas amenazas y oportunidades en aspectos claves como la promoción del desarrollo científico y tecnológico, el aprendizaje permanente para toda la vida, las necesidades de educación continua, de educación superior y la demanda creciente de cursos cortos y personalizados. • Internacionalización de la educación superior: la reducción de las fronteras a favor de la internacionalización académica es otra tendencia. Existe una mayor demanda de conocimiento en otros idiomas, así como cursos de doble titulación, con reconocimiento de títulos y revalidaciones de otras instituciones internacionales. Existen Universidades que están haciendo una apuesta muy importante hacia los temas de internacionalización, y esto conlleva a un cambio de paradigma en la forma como se actúa, en la forma como se realiza el proceso de autoevaluación de programas y la evaluación de impacto, es decir, se debe analizar lo que se hace como impacta en el entorno y esto se vuelve un aspecto mucho más importante de lo que hasta ahora es. • Privatización y mercantilización de la educación superior: hay una fuerte expansión de la oferta privada de educación superior, en comparación con la oferta pública. Los cursos a pedido de empresas y organizaciones en general y la expansión de las asociaciones público-privadas en el contexto de la Educación Superior aumentan las posibilidades de acción de las IES. • Educación básica: a pesar de la trayectoria ascendente de la expansión de la educación superior, no ocurre lo mismo con la educación básica. La inversión de la pirámide demográfica disminuye la demanda potencial de este tipo de servicio. La baja cobertura y calidad de la educación básica limita el acceso y la retención en la educación superior. Una tendencia que mitiga esa imagen es que la escuela secundaria está cada vez más integrada con la educación superior.

Pregunta entrevista estructurada a expertos	Análisis, agrupación y resumen
<p>¿Qué asuntos del entorno y de la actividad universitaria deben ser considerados de manera central en la función de planeación universitaria o monitoreados permanentemente?</p>	<p>Política y gobernanza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pautas de gobernanza global: pautas de gobernanza global: las IES participan cada vez más en oportunidades generadas por organizaciones multilaterales en educación superior: UNESCO, BID, BM, OCDE, Mercosur, ALADI y Redes Universitarias. Hay un aumento significativo en la influencia de estas organizaciones, lo que implica compromisos con agendas globales como los objetivos de desarrollo sostenible. • Política pública y regulación nacional: la educación superior depende en gran medida de los ciclos de coyuntura política, económicos y de los cambios en las políticas gubernamentales para la financiación de la educación superior que afectan la estabilidad financiera y sostenibilidad de las IES. Aun así, hay una mayor demanda de evaluación institucional en su credibilidad y calidad. Sin embargo, las evaluaciones de IES se basan en una lógica productivista como por ejemplo, el número de publicaciones, sin tener en cuenta otros factores que también determinan la calidad de una institución educativa. • Gestión institucional de las IES: las nuevas tecnologías de la información abren varias oportunidades para maximizar la eficiencia de gestión y la gobernanza institucional, con gestión de red, supresión de procesos y digitalización, imponiendo cambios rápidos en los modelos de gestión de las IES. Sin embargo, las IES públicas tienen más dificultades para responder a los cambios en estos modelos de gestión, mientras que las IES privadas muestran una mayor adaptabilidad. <p>Ciudad y territorio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La ciudad-región: se deben considerar especialmente las transformaciones aceleradas y profundas en el mundo de la educación, la ciencia y la tecnología que traen nuevas amenazas y oportunidades en aspectos claves como la integración y posicionamiento de la Universidad en la vida local, en la región, en el país y en el mundo. La ciudad-región es el espacio central donde convergen los procesos políticos, culturales, educativos y sociales, lo que implica una creciente complejidad de los problemas urbanos. Tal complejidad requiere respuestas innovadoras. • Las ciudades inteligentes: los ciudadanos globalizados y conectados del siglo XXI ahora demandan otra ciudad diferente de la organización tradicional del siglo XX. El concepto de Smart Cities responde a esta demanda, pero impone una nueva dinámica de productos y servicios tecnológicos, logística, sostenibilidad, resolución de problemas para satisfacer las demandas de las ciudades. Se necesitan nuevos profesionales para satisfacer las nuevas demandas de los "nuevos" ciudadanos. En consecuencia, una educación superior moderna, que los prepara para satisfacer tales necesidades, también es de gran relevancia.

Pregunta entrevista estructurada a expertos	Análisis, agrupación y resumen
<p>¿Qué asuntos del entorno y de la actividad universitaria deben ser considerados de manera central en la función de planeación universitaria o monitoreados permanentemente?</p>	<p>Los expertos consultados sugieren que los asuntos de la actividad universitaria que deben ser considerados de manera central en la función de planeación universitaria o monitoreados permanentemente deben considerar entre otros el análisis de lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Direccionamiento estratégico y plan de desarrollo institucional. 2. Gestión de recursos vía proyectos. 3. Administración de la información. 4. Rendición de cuentas, acreditación y evaluación institucional. <p>En marco de lo anterior, los asuntos de la actividad universitaria que deben ser monitoreados o considerados de manera central en una oficina de planeación universitaria son los siguientes.</p> <p>Direccionamiento estratégico y plan de desarrollo institucional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitar el acercamiento a todos los estamentos de la Universidad y generar credibilidad y confianza hacia la oficina de planeación para que pueda existir una buena respuesta a las demandas que realiza; por ejemplo, realizando ejercicios de diálogo con los estudiantes, las facultades y área administrativa, para identificar donde hay problemas y generar alertas que permitan tomar acciones específicas. • Realizar acciones encaminadas al análisis de hasta donde se puede llegar como Universidad soportándose en su capacidad interna, a que la Universidad piense más en soluciones a problemas desde diferentes puntos de vista (interdisciplinariedad) y a que los programas se basen más en proyectos que en casos de estudio de una disciplina en particular. • Realizar seguimiento permanente en conjunto con la alta dirección a los proyectos que están en el plan de desarrollo institucional y en el plan de direccionamiento estratégico, para realimentar, hacer ajustes, redireccionar cuando sea necesario y para que los diferentes estamentos reporten a tiempo y de manera estructurada su información. Existen Universidades donde las Vicerrectorías cuentan con analistas y con ellos la oficina de planeación discute entre otros, los resultados de los indicadores, para que los Vicerrectores tomen decisiones y den línea en sus respectivos temas. • Las Universidades consultadas no establecen dentro de su marco normativo actual como responsabilidad de la oficina de planeación realizar seguimiento y control durante la ejecución de los planes, programas y proyectos; sin embargo, los expertos sugieren que el proceso de planeación debería vincularse con la acción ayudando a que las cosas se hagan; este proceso debe replantear la idea donde se concibe el papel de las oficinas de planeación universitarias orientado a realizar el plan y a evaluarlo, y en su puesta en marcha sin responsabilidad o injerencia.

Pregunta entrevista estructurada a expertos	Análisis, agrupación y resumen
<p>¿Qué asuntos del entorno y de la actividad universitaria deben ser considerados de manera central en la función de planeación universitaria o monitoreados permanentemente?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En la actualidad las Universidades consultadas no están considerando los objetivos de desarrollo sostenible en el marco del ejercicio de planeación universitaria; algunas las van a contemplar como un marco de referencia para generar acciones en la definición y puesta en marcha de la nueva estrategia de la Universidad, y otras consideran que el ejercicio de planeación universitaria debe estar anclado a estos objetivos, pero puede ocurrir el caso en que no le llegue de manera directa a la Universidad, sino que llegue a través de otros actores o de su participación en otras instancias en las que se deberían promover el desarrollo de acciones orientadas a los objetivos de desarrollo sostenible. <p>Gestión de recursos vía proyectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las oficinas de planeación universitaria se deberían concentrar en los proyectos, recursos y el horizonte de tiempo que se necesitan para el logro de la estrategia institucional; el proceso de planeación debería vincularse con la acción ayudando a que los proyectos se ejecuten, por ejemplo, a través del establecimiento de una oficina de proyectos orientada a gestionar la puesta en marcha de los planes. <p>Administración de la información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La oficina de planeación debe ser totalmente transparente y estar siempre al servicio de los diferentes entes de la Universidad, además debe brindar información rápida y oportuna. El Rector y los Vicerrectores se deben apoyar permanentemente en la oficina de planeación, especialmente en el tema de manejo de la información, monitoreo y en el análisis de aspectos o variables, positivas o negativas que motiven el cambio. • Realizar monitoreo y mantener una consistencia en los indicadores; es decir, mantener en el tiempo los mismos indicadores. Para ello, una de las Universidades consultadas acompaña en el proceso de lectura de los indicadores, pero no los analiza o interpreta porque trata de no meterse en el negocio de cada facultad, solo en algunos casos, cuando la facultad solicita un concepto, planeación da su opinión; además, identifica y monitorea los siguientes tipos de indicadores: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estadísticos. ✓ Financieros. ✓ Apreciación: la Universidad cada dos años monitorea la apreciación de los miembros de la comunidad universitaria, por medio de encuestas cortas, sencillas y que no cansen a los miembros de la comunidad.

Pregunta entrevista estructurada a expertos	Análisis, agrupación y resumen
<p>¿Qué asuntos del entorno y de la actividad universitaria deben ser considerados de manera central en la función de planeación universitaria o monitoreados permanentemente?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Generar cultura del uso de la información por medio de un sistema de información estratégico de estadísticas e indicadores, que permita en tiempo real consultar la información de la Universidad, de manera que: <ul style="list-style-type: none"> ✓ La alta dirección esté informada de los avances en el cumplimiento de los planes de desarrollo y de direccionamiento estratégico. ✓ Se puedan hacer estudios para apoyar la toma de decisiones desde la alta dirección. ✓ Se disminuya la carga durante las auditorías ya que se puede mostrar los avances de los indicadores, la descripción narrativa de los avances del plan, y los soportes. <p>Rendición de cuentas, acreditación y evaluación institucional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La oficina de planeación de la Universidad debe acompañar: <ul style="list-style-type: none"> ✓ A las facultades en sus procesos de acreditación, registro calificado y evaluación institucional. Las ventajas de hacerlo es que las recomendaciones que surgen de los procesos de acreditación se pueden articular a nivel institucional, convirtiéndose en un insumo para la planeación de la Universidad. ✓ La rendición de cuentas permanente y recolección de necesidades de la comunidad universitaria. ✓ El análisis y revisión de los programas para identificar como se pueden actualizar de manera que se adapten a las nuevas realidades. ✓ En la definición de mecanismos de evaluación de los resultados de aprendizaje.
<p>¿Cómo mantener una conversación activa entre la función de planeación y los públicos universitarios?</p>	<p>Los expertos consultados sugieren que, para mantener una conversación activa entre la función de planeación y los públicos universitarios se deben considerar entre otros, los siguientes públicos y líneas transversales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alta dirección. 2. Facultades. 3. Comunidad Universitaria. 4. Docentes. 5. Estudiantes. 6. Generación de cultura. 7. Comunicaciones.

Pregunta entrevista estructurada a expertos	Análisis, agrupación y resumen
<p>¿Cómo mantener una conversación activa entre la función de planeación y los públicos universitarios?</p>	<p>En marco de lo anterior, las estrategias que debe seguir una oficina de planeación universitaria para mantener una conversación activa entre la función de planeación y los públicos universitarios son las siguientes:</p> <p>Alta dirección.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incorporar permanentemente el tema de planeación en el discurso del Rector. Todo lo que se pretenda lograr con la planeación debe estar avalado por el Rector y los Vicerrectores. • Establecer un comité para gerenciar el plan de desarrollo institucional liderado por el Rector, coordinado por la oficina de planeación y donde participen representantes de los diferentes estamentos para revisar, hacer seguimiento, retroalimentar y ajustar el plan de desarrollo institucional. <p>Facultades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propender porque el plan de desarrollo institucional tenga una expresión al interior de las facultades, es decir, que los planes de gestión de las facultades se articulen con el plan de desarrollo institucional para que se genere un instrumento que permita el diálogo y procesos de acuerdo y concertación entre las facultades y la administración central en torno a propósitos estratégicos. • Actualizar el plan de gestión de las facultades siempre con apuestas encaminadas al plan de desarrollo institucional. • Los decanos deben hacer rendición de cuentas fundamentalmente orientados a sus planes de gestión y eso va permeando como cultura al interior de las facultades. • Crear planes de mejora de los programas académicos después de la autoevaluación o de las recomendaciones hechas por la visita de pares y desde los programas que están acreditados. • Acercar a los colaboradores del equipo de planeación a las diferentes unidades, para aclarar dudas que se tengan con el plan de desarrollo y la definición de metas y tareas.

Pregunta entrevista estructurada a expertos	Análisis, agrupación y resumen
<p>¿Cómo mantener una conversación activa entre la función de planeación y los públicos universitarios?</p>	<p>Comunidad Universitaria.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar un diálogo permanente con los estamentos universitarios: estudiantes, consejos de facultad, docentes, programas académicos, etc. • Generar condiciones y capacidades de conversación política en estudiantes, profesores y personal administrativo, para que a partir de la concepción que puedan tener los diferentes actores de la sociedad y en conversación con la Universidad en sus diferentes instancias se pueda construir y proyectar a la Universidad hacia lo que se establezca en los espacios de conversación y de construcción. Lo anterior, permitirá generar una conversación alrededor de unas líneas temáticas más potentes de desarrollo social, cultural y de sentido de pensamiento a largo plazo. • En los ejercicios y talleres de formulación del plan de desarrollo institucional, invitar a los representantes estudiantiles, consejos de facultad, consejo académico, comité de bienestar, y al consejo superior a que participen en las diferentes mesas de trabajo; y realizar una invitación pública y abierta para que cualquier miembro de la comunidad universitaria que quiera participar lo pueda hacer. • Articular el proceso de planeación con la autoevaluación para efectos de la acreditación institucional, lo que permite que se encuentren todos los actores de la universidad: académicos, administrativos y planificadores, para que todos se sientan representados. <p>Docentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permanentemente hay que mostrarle a los profesores los beneficios y bondades de la planeación y tratar de tener ganancias tempranas. Se les debe explicar porque es importante pensar a más de un año y mostrarles con evidencias que eso pasó y funcionó a pesar de los problemas que puedan darse en el camino. • Tener en cuenta a los profesores en los procesos que se realicen como Universidad. En las diferentes reformas y cambios que se estén adelantando, se recomienda generar una serie de comités integrados por profesores para que discutan, evalúen y al final generen un documento que circule con los demás profesores. <p>Estudiantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar ferias del plan de desarrollo institucional de manera abierta, lo que permite llegar a los estudiantes, para que ellos sepan que es un plan de desarrollo, que se está haciendo internamente, además de permitirles expresar propuestas, iniciativas

Pregunta entrevista estructurada a expertos	Análisis, agrupación y resumen
<p>¿Cómo mantener una conversación activa entre la función de planeación y los públicos universitarios?</p>	<p>e inquietudes.</p> <p>Generación de cultura.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar una cultura orientada al resultado en cuanto al plan de desarrollo. Con cierta frecuencia de tiempo llevar los resultados del plan de desarrollo institucional al Consejo Superior, esto sirve porque todas las personas están muy pendientes de sus planes operativos, y sus proyectos dentro del plan, y al cumplir con sus proyectos, se cumple con la cadena de resultados y con el componente táctico y estratégico. • Transformar a la planificación en una práctica de trabajo que se fundamente en una cultura de la responsabilidad, evitando que domine la improvisación en la toma de decisiones de la alta dirección y en la gestión gerencial en general. • Crear una cultura institucional de la responsabilidad en la Universidad. Si existe una cultura de la responsabilidad es posible que la improvisación en la toma de decisiones no domine como practica operacional y por lo tanto, es posible mantener una conversación activa y eficaz sobre el futuro planificado de la Universidad entre los diferentes actores y estamentos. <p>Comunicaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir e implementar modelos que permitan una comunicación activa. • Establecer una estrategia de difusión para cada uno de los canales de comunicación de la Universidad (página web, emisora, redes sociales, etc.) y revisar continuamente si la comunicación está siendo efectiva. • Propender porque la comunicación sea vía telefónica o personalizada, limitando al máximo la comunicación vía correo electrónico. • Propender porque la comunicación de la información que las unidades académicas envían a la oficina de planeación no se diligen en un formato específico, esto evita que no se corte la comunicación por la forma en que se debe entregar.
<p>¿Cómo generar una disciplina de la planeación, en la que los actores se enfoquen específicamente en los propósitos institucionales y en su implementación?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizando formación en los colaboradores de las oficinas de planeación universitaria y en los diversos actores en temas relacionados con: <ul style="list-style-type: none"> ✓ La formación política, es clave incorporar este elemento en los procesos de planeación. ✓ El refuerzo de los liderazgos académicos que no son tan visibles en algunas dependencias. ✓ Monitoreo, formulación, puesta en marcha, y evaluación de proyectos. ✓ Monitoreo de fuentes de financiación, evaluación de impactos de planes estratégicos, uso y manejo de la información,

Pregunta entrevista estructurada a expertos	Análisis, agrupación y resumen
<p>¿Cómo generar una disciplina de la planeación, en la que los actores se enfoquen específicamente en los propósitos institucionales y en su implementación?</p>	<p>estadística y en la planificación y desarrollo de territorios.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fundamentos metodológicos y conceptuales de la planificación prospectiva pública y de la planificación estratégica situacional. • Fortaleciendo o desarrollando en el equipo de colaboradores de planeación las siguientes habilidades y competencias: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgo. ✓ Flexibilidad, capacidad para articularse, leer y entender el lenguaje que utilizan las diferentes facultades, no tener miedo a los números, saber escribir y saber interpretar. ✓ Comprensión y diálogo con todos los sectores (empresarial, gobierno y con el resto del sector de la educación superior). ✓ Capacidad de relacionarse e interactuar con otras personas para generar diálogos constructivos y productivos en un marco de concepción de la política bien entendida. • En una de las Universidades consultadas se crearon planes de facultad: en algún momento se tenían planes de departamento y después la facultad sumaba lo que los departamentos decían para establecer su plan. Sin embargo, la Universidad está en la línea de la interdisciplinariedad, de trabajo colaborativo, romper fronteras y que se vea más como un equipo integral multidisciplinario, por lo anterior, se decidió no hacer planes de Departamento sino de Facultad, lo que llevó a los profesores a sentarse todos en la misma mesa para pensar en los mismos temas.

Pregunta entrevista estructurada a expertos	Análisis, agrupación y resumen
<p>¿Cómo generar una disciplina de la planeación, en la que los actores se enfoquen específicamente en los propósitos institucionales y en su implementación?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En otra de las Universidades consultadas para generar una disciplina de planificación, en el proceso de implementación del plan estratégico de desarrollo contemplaron la modernización de los siguientes sistemas de dirección y gestión estratégica: <ol style="list-style-type: none"> 1. El sistema de agenda de la alta dirección: se crea el foco de atención sobre las importancias con el soporte del plan para evitar que éstas pierdan peso frente al dominio de las urgencias y la improvisación. Esta agenda maneja los dos recursos más escasos: tiempo y foco de atención. 2. El sistema de evaluación de la gestión institucional: es el sistema rector en la medida en que define el juego en dos extremos alta o baja responsabilidad. Aquí se crea la demanda por planificación. No hay demanda por planificación si no hay demanda por evaluación que debe operar mediante un riguroso sistema de petición y rendición de cuentas por desempeño. 3. El sistema de gerencia por operaciones u objetivos: se crean las bases para una oferta práctica, creativa y descentralizada de acción y planificación o se facilita el manejo rutinario y mediocre de la acción diaria. <p>En un sistema organizativo real sólo operan de forma efectiva aquellos subsistemas ligados al subsistema rector (evaluación de la gestión institucional) por una relación de operacionalidad. El resto de los subsistemas no ligados por esa relación cumple funciones simbólicas. Con fundamento en lo anterior, una de las actividades de modernización priorizadas en la Universidad es el diseño de un sistema de monitoreo y evaluación de la gestión institucional que tendrá como base la operacionalización gerencial del plan de desarrollo de la Universidad y la implementación de una sala de situaciones como un instrumento de soporte a la alta dirección.</p>
<p>¿Qué prácticas innovadoras son recomendables en el proceso o función de planeación universitaria?</p>	<p>Los expertos consultados sugieren que las prácticas innovadoras que son recomendables en el proceso o función de planeación universitaria deben considerar entre otros lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Procedimientos, métodos y metodologías que los expertos consultados han incorporado o consideran con potencial de incorporación para enfatizar en una buena planificación, acordar prioridades, integrar planes, ser ágiles y manejar el cambio. 2. Sistemas de información como apoyo tecnológico para mejorar la función de planeación universitaria. <p>En marco de lo anterior, las prácticas innovadoras que son recomendables en el proceso o función de planeación universitaria son las siguientes:</p>

Pregunta entrevista estructurada a expertos	Análisis, agrupación y resumen
<p>¿Qué prácticas innovadoras son recomendables en el proceso o función de planeación universitaria?</p>	<p>Procedimientos, métodos y metodologías que los expertos consultados han incorporado o consideran con potencial de incorporación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Rector de la Universidad debe dirigir directamente el proceso de planificación participando en todas sus etapas y estableciendo las directrices necesarias para el cumplimiento de los objetivos propuestos. La dirección máxima de la Universidad, con su jefe a la cabeza, debe entrenarse, primero que nadie, en técnicas de alta dirección como por ejemplo, en fundamentos teóricos y metodológicos de la planificación prospectiva pública y de la planificación estratégica situacional. Si la cabeza no está bien entrenada no puede dirigir la reforma, ni resistir las presiones e intrigas de los afectados o marginados por ella. • Articular e integrar lo que las diferentes instancias de la Universidad tienen o quieren hacer. Sin embargo, lograr que exista una armonía entre las distintas instancias de la Universidad es difícil. Tener un mismo mensaje y lenguaje ayuda. • El cambio en la forma en la que se logra la participación de ciertas personas en estamentos de los procesos de construcción de los planes de desarrollo debería ser una práctica a implementar. Las Universidades deberían contar con una participación estamentaria, pero no representativa; en algunas Universidades la participación es a través de representantes de gremios o sectores donde la persona de alguna manera asume la responsabilidad de actuar como vocero de unos intereses; sin embargo, en otras Universidades las vocerías las ejercen miembros de los estamentos pero no representan a nadie y en ese orden de ideas no asumen compromisos con ciertos intereses, adquiriendo un mayor compromiso con la Universidad. • En el proceso de planeación en algún momento se debería lograr la participación de: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estudiantes destacados en función de sus calidades y no en función de su capacidad de movilización de otros actores, es decir, por su rendimiento académico, liderazgo político, porque han logrado articular en su vida universitaria la participación en la docencia siendo jóvenes investigadores o porque han desarrollado proyectos con la comunidad y esto les dio una visión institucional más amplia. ✓ Profesores no porque son los profesores que representan al gremio profesoral o a otro grupo gremial que al final a veces lo que busca son intereses particulares, sino porque son profesores que gracias a su experiencia, trayectoria y logros quieren aportarle a la institución y darle su mirada de Universidad y de sociedad.

Pregunta entrevista estructurada a expertos	Análisis, agrupación y resumen
<p>¿Qué prácticas innovadoras son recomendables en el proceso o función de planeación universitaria?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las normas de la Universidad están orientadas a que el producto es fruto de los logros y por el contrario si desde el principio un tema le interesa a la Universidad como un asunto estratégico la normativa debería permitir la asignación del recurso para el logro del asunto. En marco de lo anterior, una buena práctica a implementar consiste en identificar todos los asuntos nacientes en las unidades académicas y que estos hagan parte de un plan donde el Consejo Académico participe desde el principio en la orientación y en la decisión de poner en marcha estos asuntos; o que procedimentalmente cualquier iniciativa académica se ponga en consideración del consejo académico antes de gestarse. • Establecer pocos indicadores que permitan tener el panorama completo de la Universidad sin perder la pluralidad; para ello es importante reunir un equipo de trabajo pertinente que analice la cantidad de indicadores, muestre con evidencias cuáles no funcionan, los reduzca y trate de llegar a una cantidad ojalá el menor número posible de indicadores, que se puedan ver al tiempo por quienes toman decisiones. Se deben implementar acciones orientadas a que las personas en su día a día puedan ver más reflejado el impacto que hace ese día a día con el plan de desarrollo institucional. • Manejar un solo modelo de planeación cuando hay multicampus, para que la operatividad sea similar en todas las sedes. • En las Universidades no deberían existir profesores de cátedra de tiempo completo, estos tienen sentido cuando la persona está en contacto con otras instituciones del entorno y gracias a su saber, experiencia y vocación viene a la Universidad se integra en un currículo y comparte un conocimiento que lo nutre a él y a su vez él realimenta a la Universidad. • Antes de que la Vicerrectoría Financiera dicte los lineamientos de presupuesto para cada año, se debe definir qué es lo que se quiere para el año siguiente, priorizar y luego sí, decidir cuánto se va a gastar en cada tarea o actividad. • Construcción de los planes de desarrollo con los comités de currículos de las unidades académicas; en algunas Universidades ocurre que se construye un plan de desarrollo y se desconoce los programas que se están gestando en el corazón de las unidades académicas. • Realizar pocos proyectos institucionales que sean concretos en los cuales participen los diferentes actores, que tengan forma y claridad, y que en marco del proyecto se presenten los resultados. Esto ayudaría más que tener una multiplicidad de proyectos. • Articular el sistema de rendición de cuentas y la autoevaluación con el seguimiento del plan de desarrollo para que los planes de mejora del sistema de autoevaluación y de rendición de cuentas estén articulados con el plan de desarrollo.

Pregunta entrevista estructurada a expertos	Análisis, agrupación y resumen
<p>¿Qué prácticas innovadoras son recomendables en el proceso o función de planeación universitaria?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Una de las Universidades consultadas creó un equipo de planificación estratégica conformado por dirigentes, profesores y funcionarios. Siguiendo un cronograma previamente establecido en conjunto con la Rectoría, el equipo de planificación realizó sesiones de trabajo semanal para discutir y formular el plan y para someter a consideración y aprobación de la alta dirección los resultados que se obtuvieron de este proceso. La metodología de la formulación del plan contempló un proceso amplio de participación democrática que envolvió a todos los actores internos de la Universidad como los miembros de la Alta Dirección; funcionarios administrativos, gestores de escuelas y cursos; personal docente y estudiantes. Las actividades realizadas con los actores internos tuvieron como propósito la realización de reflexiones sobre la direccionalidad estratégica de la Universidad, así como la identificación de problemas actuales y potenciales que deberían ser el foco de su plan estratégico. • Dos de las Universidades consultadas utilizan como herramienta para la formulación de planes a largo plazo y ejercicios de orientación estratégica la opinión de expertos a través de entrevistas estructuradas con personas que se consideran que son de relevancia y que pueden dar una aproximación sobre el futuro. <p>Sistemas de información como apoyo tecnológico para mejorar la función de planeación universitaria:</p> <p>En tres de las Universidades consultadas para el seguimiento y evaluación de planes, programas y proyectos utilizan el sistema de información Microsoft Excel y plataformas de trabajo compartido, como Google Drive, Share Point o One Drive. Una de las Universidades consultadas manifiesta que no le ha creído a los sistemas de información para el seguimiento y evaluación de planes, programas y proyectos porque los usuarios y los que necesitan ver la información y tomar la decisión no se mueven y no les gustan este tipo de sistemas de información; las otras dos Universidades consultadas manifiestan que actualmente están realizando monitoreo orientado a identificar e implementar sistemas de información para soportar el sistema de autoevaluación tanto institucional como el de los programas académicos.</p>

12.2. Análisis, agrupación y resumen de los aportes recibidos por los expertos consultados en la revisión de la literatura

Los aportes recibidos por los expertos consultados a través de la revisión de la literatura son analizados, agrupados y resumidos, llegándose a los siguientes resultados y recomendaciones (ver tabla 12-2).

Tabla 12-2. Análisis, agrupación y resumen de los aportes recibidos por los expertos a partir de la revisión de la literatura

Pregunta entrevista estructurada	Análisis, agrupación y resumen
<p>¿Qué objetivos estratégicos debería tener un sistema de planeación universitaria?</p>	<p>En la revisión de literatura realizada hasta el momento los autores recomiendan que los objetivos estratégicos que debería tener un sistema de planeación universitaria deben estar enfocados en marco de lo siguiente:</p> <p>Norris & Poulton (2010) argumentan que la planificación debe ser una actividad holística e integrada que abarque todos los aspectos de una Universidad, además debe reflejar la relación de la institución con su entorno cambiante; por ello el objetivo principal de la planeación universitaria debe ser el de mejorar la capacidad de la Universidad para cumplir su misión, mantener sus valores y proporcionar mayor valor a sus usuarios, teniendo en cuenta, la competencia, el cambio ambiental, la incertidumbre y la presión a la hora de rendir cuentas. Por su parte Kirkpatrick, (n.d.) indica que el objetivo principal de la planificación estratégica debe girar alrededor del cambio organizacional, la mejora continua y la gestión del cambio.</p> <p>De otro lado Gamze (2014) indica que la planificación estratégica en las universidades debe permitir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alentar a las personas y diferentes estructuras a pensar en el futuro. • Incluir apuestas a corto y largo plazo. • Desarrollar mejoras en la calidad. • Medir el rendimiento y controlar procesos. • Facilitar la comunicación. • Proporcionar un proceso continuo de evaluación de las fortalezas, debilidades, objetivos, requerimientos de recursos y perspectivas de futuro. <p>Existen tres adjetivos que caracterizan la planificación exitosa en la educación superior (Norris & Poulton,2010): integrada, estratégica y alineada; y cinco aspectos que son críticos en el desarrollo de los objetivos estratégicos en marco de la planeación universitaria: la libre competencia del mercado y la financiación, las tecnologías, lo movilidad global y la integración con la industria (Gamze, 2014).</p>
	<p>En la revisión de literatura realizada hasta el momento, los autores recomiendan que los asuntos del entorno que deben ser</p>

Pregunta entrevista estructurada	Análisis, agrupación y resumen
<p>¿Qué asuntos del entorno y de la actividad universitaria deben ser considerados de manera central en la función de planeación universitaria o monitoreados permanentemente?</p>	<p>considerados de manera central en la función de planeación universitaria o monitoreados permanentemente deben abordar entre otros, los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La transición demográfica: la demografía cambiante presenta amenazas y oportunidades en temas clave como la atracción de estudiantes (Baer & Hill, n.d.). Muchos de la nueva generación de estudiantes llegan a la educación superior con hábitos mentales y espirituales alimentados a través de entornos Web 2.0 (Valenti & Cook, (n.d.)). • Redes de conocimiento: los cambios en las redes de conocimiento, la innovación y las herramientas automatizadas afectan dramáticamente la micro y macroeconomía y el diseño de los programas académicos en una Universidad (Lefrere & Iniciativas Estratégicas, (n.d.)). • Transformaciones en la base productiva y de las profesiones: los cambios en la digitalización, la globalización y la democratización de la industria del aprendizaje y el conocimiento están remodelando las relaciones y las transiciones entre el aprendizaje y el trabajo (Friedman, 2006), (Poulton, (n.d.)), (Tecnológico de Monterrey). • Digitalización de la educación: La digitalización, la globalización y la democratización de la industria del aprendizaje y el conocimiento, están cambiando la naturaleza misma de cómo se crea, comparte y experimenta el conocimiento; el aprendizaje, las perspectivas, habilidades y competencias necesarias para tener éxito durante toda la vida; también están remodelando las relaciones y las transiciones entre el aprendizaje y el trabajo (Friedman, 2006). En marco de lo anterior, el desarrollo de tecnologías móviles ha hecho que cada espacio sea un espacio de aprendizaje; esto ha llevado a repensar el diseño de las instalaciones, la planificación maestra del campus (Valenti & Cook, (n.d.)), (Rickes, (n.d.)) y a que los educadores reconsideren proactivamente el aprendizaje y los entornos de colaboración (Valenti & Cook, (n.d.)). • Tecnologías disruptivas que afectan la educación superior: para darse cuenta de los beneficios de la tecnología, los planificadores deben rastrear cómo su universidad se ve afectada por los cambios en la epistemología del aprendizaje y el conocimiento profundo a medida que avanza hacia un modelo Web 2.0 en el que todo el aprendizaje y el conocimiento se co crean a través de la colaboración (Norris & Poulton, 2010), (Lefrere & Iniciativas Estratégicas, (n.d.)). Las nuevas formas de aprendizaje y la era de la simulación, la inteligencia artificial, la realidad virtual y el big data convergerán generando nuevas maneras de recibir y valorar la educación (Tecnológico de Monterrey). • Cambios en el perfil de la demanda de educación superior: la educación superior se está transformando con nuevos desafíos y oportunidades; con el tiempo se crearán modelos y opciones nuevas y más asequibles para mejorar el rendimiento, el aprendizaje, el desarrollo de competencias y la renovación (Norris & Poulton, 2010). • Pautas de gobernanza global: la consideración del desarrollo sostenible en la educación superior se ha convertido en una

Pregunta entrevista estructurada	Análisis, agrupación y resumen
<p>¿Qué asuntos del entorno y de la actividad universitaria deben ser considerados de manera central en la función de planeación universitaria o monitoreados permanentemente?</p>	<p>acción deseable de las Universidades, sin embargo, requiere de mucha planificación. La búsqueda de soluciones tendientes a resolver los numerosos problemas y barreras recurrentes que obstaculizan el logro de los objetivos de desarrollo sostenible en las Universidades es un reto importante que enfrentan los planificadores (Leal Filho, y otros, 2019).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Política pública y regulación nacional: las dinámicas sociales, económicas y culturales cambian rápidamente, lo que afecta las necesidades del mercado laboral; muchos de los empleos requeridos hoy, que son guía para los programas de formación desaparecerán o cambiarán en el corto plazo (Gamze, 2014). • Gestión institucional de las IES: los autores recomiendan utilizar la vigilancia para descubrir los problemas y desafíos emergentes que requieren cambios de estrategia. La información y el conocimiento recopilados y analizados a través de la vigilancia pueden ayudar a la Universidad en su planificación. Sin embargo, es importante tener cuidado con la vigilancia; los procesos excesivamente formalizados y rutinarios pueden atascar el proceso de planificación (Moss, Young, Rogers, Baker, & Baker, 2015). Para el diseño de estrategias en el marco de la planeación universitaria se deben considerar la comprensión de necesidades de actores como lo son los estudiantes; propios del mercado laboral y de diferentes industrias; y aspectos socioeconómicos, políticos, culturales, ambientales (Gamze, 2014). • Las ciudades inteligentes: monitoreo y análisis en las tendencias relacionadas en cómo las ciudades comparten conocimiento, son más innovadoras y humanas (Tecnológico de Monterrey). <p>Otros asuntos del entorno que están afectando la planificación universitaria y por ende deben ser monitoreados permanentemente son: desarrollo económico, sostenibilidad, innovación, tecnologías de movilidad inalámbricas, patrones de interacción y colaboración; entornos de aprendizaje físicos o virtuales; nuevas experiencias de desarrollo, innovaciones académicas, cambios pedagógicos, nuevas experiencias estudiantiles, aprendizaje y experiencias internacionales, estrategia y propuesta de valor, responsabilidad ante las partes interesadas, conexiones entre el aprendizaje y el mundo laboral (Lidsky, Dober, Lidsky, & Craig, (n.d.)), (Norris & Poulton, 2010), (Taylor, (n.d.)), (Poulton, (n.d.)).</p> <p>De otro lado en la revisión de literatura realizada hasta el momento, los autores recomiendan que los asuntos de la actividad universitaria que deben ser considerados de manera central en la función de planeación universitaria o monitoreados permanentemente deben abordar entre otros, los siguientes aspectos:</p>

Pregunta entrevista estructurada	Análisis, agrupación y resumen
<p>¿Qué asuntos del entorno y de la actividad universitaria deben ser considerados de manera central en la función de planeación universitaria o monitoreados permanentemente?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión de los elementos de la cultura institucional (elementos colegiales, políticos y anárquicos) para tejerlos en un enfoque de planificación institucional para el cambio (Norris & Poulton, 2010). • Creación de oportunidades para un pensamiento estratégico genuino y para la elaboración de estrategias perspicaces que puedan ser probadas, desafiadas y refinadas; para ello los planificadores deben incorporar las estrategias en los procesos de planificación organizacional para impulsar decisiones, lanzar acciones, desarrollar capacidad organizacional y para revisar y actualizar las estrategias frente a la realidad experimentada (Moss, Young, Rogers, Baker, & Baker, 2015), (Norris & Poulton, 2010), (Keller G. , 1983). • Gestión de problemas y oportunidades para convertir los cambios estratégicos, macro y de análisis del entorno en expresiones fácilmente comprensibles en la planificación táctica y operativa (Moss, Young, Rogers, Baker, & Baker, 2015). • Conjuntamente con la alta dirección, generar una simple y clara visión de la Universidad que describa, cómo será en el futuro y cómo funcionará; esto permitirá articular el impacto de las estrategias en las partes interesadas, determinar la capacidad de la Universidad para cumplir y desarrollar las estrategias, preparar planes tácticos, implementar cambios, y generar nuevas estrategias emergentes (Moss, Young, Rogers, Baker, & Baker, 2015). • Comprensión de la totalidad de la Universidad antes de iniciar el diseño e implementación de soluciones tecnológicas en el marco de la planificación universitaria (Hites & Block, 2013). • Integración del gobierno de TI a los planes estratégicos y las necesidades de la Universidad. Esto ayuda a garantizar que la selección de proyectos respalde los planes estratégicos, la comunicación con las partes interesadas sea eficiente, la toma de decisiones sea lo más liviana posible y a que los colaboradores de la institución al estar más informados establezcan prioridades. Si no se usa la planificación integrada para sincronizar el plan de TI con el resto de los planes y necesidades, se corre el riesgo de encontrar intereses divergentes (por ejemplo, múltiples estándares para aulas de tecnología), compra de software redundante (y costoso), y servicios de TI que generalmente son insatisfactorios para la Universidad (Hites & Block, 2013), (Coen & Kelly, 2007), (Hites M., (n.d.)). • Monitoreo e implementación de herramientas analíticas que permitan a los tomadores de decisiones medir indicadores clave de rendimiento (KPI), visualización dinámica, análisis estadístico y el modelado predictivo en todos los niveles de planificación (Norris & Poulton, 2010). Estas herramientas analíticas entre otros, deben permitir la alineación de (Norris & Poulton, 2010),

Pregunta entrevista estructurada	Análisis, agrupación y resumen
<p>¿Qué asuntos del entorno y de la actividad universitaria deben ser considerados de manera central en la función de planeación universitaria o monitoreados permanentemente?</p>	<p>(Kaplan & Norton, 1996), (Kaplan & Norton, 2004):</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuadros de mando y mapas de estrategia equilibrados. ✓ Análisis estadístico, modelado predictivo y modelado de optimización. ✓ Informes estándar, visualización dinámica de nuevas variables y desgloses que permiten alertas e intervenciones. ✓ Alineación entre actividades académicas, financieras y de planificación de instalaciones. ✓ Alineación entre los procesos y estrategias de planificación estratégica, de capital y operativa. ✓ Alineación entre estrategias, metas, acciones, decisiones y medidas establecidas a nivel institucional y los conjuntos en cascada de estrategias operativas, metas, presupuestos, acciones y medidas establecidas a nivel universitario, departamental y programático. ✓ Alineación entre estrategias, metas y medidas institucionales y las establecidas por el gobierno y/u otras agencias externas de partes interesadas. ✓ Alineación de estrategias, objetivos, acciones y medidas a través de procesos organizacionales tales como acreditación, revisión de programas y mejora continua.
<p>¿Cómo mantener una conversación activa entre la función de planeación y los públicos universitarios?</p>	<p>En la revisión de literatura realizada hasta el momento, los autores recomiendan que para mantener una conversación activa entre la función de planeación y los públicos universitarios se deben abordar entre otros, los siguientes públicos y líneas transversales:</p> <p>1. Alta dirección.</p> <p>Si hay una falta de comprensión de lo que constituye una planificación efectiva, el equipo de la alta dirección debe aclarar cómo puede lograrse. Una vez se llegue a un acuerdo se debe comunicar ampliamente a los líderes para continuar construyendo un amplio acuerdo sobre qué hace que la planificación en la Universidad sea efectiva (Moss, Young, Rogers, Baker, & Baker, 2015).</p> <p>La alta dirección debe dedicar tiempo para resolver las diferencias y llegar a un entendimiento claro sobre dónde se encuentran las prioridades. Una vez que se determinan las prioridades, corresponde a los líderes adherirse al plan y de ser necesario pasar por el proceso de gestión del cambio para ajustar el plan. Los ajustes del plan son naturalmente necesarios según las circunstancias y los cambios en el entorno, pero se debe tener cuidado para garantizar que las prioridades se entiendan y compartan en toda la Universidad (Moss, Young, Rogers, Baker, & Baker, 2015).</p> <p>Desarrollar la planeación universitaria en la lógica de planes de negocio y modelos de negocio; y entrelazar la Universidad con diferentes sectores de la economía. Garantizar la comunicación y apropiación del plan estratégico en cada una de las estructuras de</p>

Pregunta entrevista estructurada	Análisis, agrupación y resumen
<p>¿Cómo mantener una conversación activa entre la función de planeación y los públicos universitarios?</p>	<p>la Universidad y sensibilizar para que los involucrados y afectados por el desarrollo de los planes no los vean como una carga adicional (Gamze, 2014).</p> <p>Utilizar pequeños grupos de trabajo interdisciplinarios para generar estrategias, determinar las implicaciones de su ejecución, revise los planes tácticos/operativos y los presupuestos en consonancia con las estrategias institucionales. El pensamiento estratégico perspicaz es mejor llevado a cabo por los pensadores estratégicos en consulta con una amplia variedad de fuentes, pero utilizando su propia visión, creatividad, intuición y juicio (Moss, Young, Rogers, Baker, & Baker, 2015).</p> <p>2. Facultades.</p> <p>Cada facultad tiene sus propias actividades y trabajos en los que se centra; por lo anterior la alta dirección debe. establecer mecanismos para relacionarse con cada una de las facultades, de manera tal que se prevengan actividades duplicadas (o iniciativas que funcionan entre sí) y se creen oportunidades para la colaboración (Moss, Young, Rogers, Baker, & Baker, 2015), (Norris & Poulton, 2010).</p> <p>3. Comunidad Universitaria.</p> <p>Programar conversaciones continuas sobre la planificación que involucren a toda la comunidad universitaria y recordar constantemente al equipo de trabajo que la planificación con un enfoque de viabilidad universitaria involucra a todos en la mesa (académicos y administrativos) (Moss, Young, Rogers, Baker, & Baker, 2015).</p> <p>4. Generación de cultura.</p> <p>Mostrar regularmente a los demás cómo las Universidades deben adoptar un entorno en constante evolución donde sus líderes experimentan, prueban y evalúan continuamente nuevos y mejores métodos para lograr su misión. Junto con el cambio cultural, se necesitan modelos organizativos dinámicos para que una Universidad pueda comenzar a anticipar el cambio de manera tal que se minimicen los impedimentos estructurales para lograr un cambio duradero (Moss, Young, Rogers, Baker, & Baker, 2015).</p> <p>Establecer mecanismos concretos para analizar las tendencias y las oleadas culturales de cambio que probablemente afectarán a la Universidad e incorporar en la planificación un tiempo específico para revisar y discutir los cambios potenciales (Moss, Young, Rogers, Baker, & Baker, 2015).</p>

Pregunta entrevista estructurada	Análisis, agrupación y resumen
<p>¿Cómo mantener una conversación activa entre la función de planeación y los públicos universitarios?</p>	<p>5. Comunicaciones.</p> <p>Una estrategia de comunicación es fundamental para la planificación exitosa, la ejecución de la estrategia y el desarrollo de capacidades. Los líderes y los miembros del equipo de planificación deben involucrar estratégicamente a las partes interesadas en conversaciones sobre el futuro, elaborando mensajes efectivos que lleguen a las audiencias relevantes, las partes interesadas y las atraiga de manera impactante. Las visiones y estrategias deben evocar una respuesta emocional profunda para que sean efectivas en la movilización de las energías de las partes interesadas de la universidad (Norris & Poulton, 2010).</p>
<p>¿Cómo generar una disciplina de la planeación, en la que los actores se enfoquen específicamente en los propósitos institucionales y en su implementación?</p>	<p>En la revisión de literatura realizada hasta el momento, los autores recomiendan que, para generar una disciplina de la planeación, en la que los actores se enfoquen específicamente en los propósitos institucionales y en su implementación se deben abordar entre otros, los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Moss, Young, Rogers, Baker, & Baker (2015) argumentan que, para cambiar la cultura de planificación en una Universidad es necesario brindar capacitación adecuada a toda la comunidad universitaria, incluyendo aquellos que solo están involucrados de manera tangencial en el proceso de planificación; ofrecer opciones de capacitación sólidas, asegurarse que las nuevas contrataciones reciban capacitación en una buena planificación y monitorear la efectividad de la capacitación. De otro lado Barger y Kirby (1995) sugieren que lo empleados de las oficinas de planeación necesitan capacitarse entre otros, en los siguientes asuntos: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Una hoja de ruta sobre cómo llegar de aquí para allá. ✓ Una comprensión de lo que debe llevarse para el cambio y lo que necesita ser dejado atrás. ✓ Conocimiento de los cambios específicos que necesitan hacer. ✓ Prioridades organizativas para el trabajo a realizar y conocimiento de cómo establecerlas. ✓ Una comprensión de lo que pueden dejar de hacer para tener tiempo para nuevos cambios orientados. ✓ Responsabilidades. ✓ Nuevas políticas y procedimientos relacionados con el cambio. ✓ Entrenamiento en nuevas habilidades. • Durante años, los autores de planificación han caracterizado los rasgos y capacidades de los planificadores exitosos, los cuales desarrollan estas características y con el tiempo las integran en sus procesos de planificación y de toma de decisiones. De estas tipologías se pueden resaltar las siguientes conclusiones en relación con los profesionales de planificación (Norris & Poulton, 2010):

Pregunta entrevista estructurada	Análisis, agrupación y resumen
<p>¿Cómo generar una disciplina de la planeación, en la que los actores se enfoquen específicamente en los propósitos institucionales y en su implementación?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Para prepararse para el futuro, los planificadores y estrategias deben conocer su entorno institucional, ser estudiantes de la teoría y la práctica, de las nuevas ideas, herramientas, metodologías y enfoques en su campo; deben ser intérpretes prácticos y perspicaces de la Universidad y sus necesidades, desafíos, oportunidades y amenazas; y deben entender cómo la teoría y la práctica han madurado frente a las cambiantes condiciones del entorno externo e interno, la evolución de los patrones de toma de decisiones institucionales y el desarrollo de habilidades de los tomadores de decisiones, planificadores y estrategias. ✓ Según Bryson (2004) el planificador, debe conocer varios componentes de su entorno de planificación particular: sus deberes y los desafíos de su Universidad; la historia de la planificación y la resistencia a la planificación y los potenciales y las limitaciones de la planificación. ✓ Alientan el comportamiento orientado a la planificación que impulsa las decisiones, estrategias y acciones basadas en valores e información, que expresan intencionalidad institucional. ✓ Emparejan sus procesos de planificación, actividades y estrategias con los desafíos establecidos en el tiempo. ✓ Desarrollan la capacidad de detectar nuevas tendencias, diferenciar entre lo que es moda y lo esencial, y se preparan para desafíos a largo plazo. ✓ Comprenden el papel de las diferentes partes interesadas en los resultados de la planificación y la importancia de la política de planificación. ✓ Evalúan continuamente sus esfuerzos de planificación y reconocen la necesidad de planificar. ✓ Comprenden la importancia de una planificación efectiva como aprendizaje organizacional y de la comunicación efectiva que continúa durante la ejecución continua de la estrategia. ✓ Dedicán cada vez más tiempo a la ejecución de estrategias mediante el apoyo y la creación de cambios. ✓ Encuentran formas de superar la inercia organizacional a través de incentivar la participación activa en la planificación, alentar la innovación y recompensar la toma de decisiones y estrategias astutas. ✓ Cuentan con visión, aprendizaje social, inteligencia emocional y organizacional, son políticos en el sentido de que se preocupan por poner en práctica la estrategia y las tácticas (Chiyon, Fontana, & Cazorla, 2012).

Pregunta entrevista estructurada	Análisis, agrupación y resumen
<p>¿Cómo generar una disciplina de la planeación, en la que los actores se enfoquen específicamente en los propósitos institucionales y en su implementación?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Son personas reales que han experimentado cosas reales y familiares y que sus colegas respetan, tienden a ser personas que ven las cosas de manera diferente y son catalizadores para el cambio, tienen una actitud optimista y son tenaces en la búsqueda de lo que es correcto, creen en las personas, celebran la vida y se motivan a sí mismos. ✓ Enfatizan en una buena planificación, definen una planificación eficaz, acuerdan prioridades, integran planes, son ágiles, manejan el cambio y proporcionan formación a los diversos públicos de la comunidad universitaria (Moss, Young, Rogers, Baker, & Baker, 2015). • En marco de lo anterior, los atributos de los planificadores exitosos, se reflejan en actividades de planificación que (Norris & Poulton, 2010): <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconocen que la planificación es una responsabilidad básica de todos los líderes, gerentes y profesionales. ✓ Responden a los cambios en el entorno y a las oportunidades estratégicas antes de que sean evidentes. ✓ Prestan especial atención a los plazos, ciclos y secuencias de la vida institucional, los procesos y la toma de decisiones. ✓ Desarrollan la capacidad organizativa de la institución a lo largo de todas las dimensiones y del tiempo. ✓ Se centran en estrategias, decisiones y acciones en lugar de planes. ✓ Establecen procesos de planificación y estructuras de apoyo continuos que pueden ser integradas, estratégicas y alineadas. ✓ Una de las funciones clave del personal de planificación es apoyar la planificación estratégica y la organizativa y ayudar en la articulación de las dos.
	<p>En la revisión de literatura realizada hasta el momento, los autores identifican como prácticas innovadoras que son recomendables en el proceso o función de planeación universitaria las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La Universidad Católica de Chile asume un compromiso importante por parte del equipo directivo; el Rector y Vicerrectores se

Pregunta entrevista estructurada	Análisis, agrupación y resumen
<p>¿Qué prácticas innovadoras son recomendables en el proceso o función de planeación universitaria?</p>	<p>reúnen y hacen seguimiento a los planes de facultad y posicionan el plan de la Facultad a pesar del plan de las personas; es decir está por encima del cambio de las personas que lideran el plan. Si hay un respaldo desde la alta dirección de la Universidad sobre lo que se defina en algún momento y sobre eso se mantienen por algún tiempo va ayudar a que el enfoque sean los propósitos institucionales y no los personales.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La capacidad de planificar y ejecutar con éxito la estrategia en todos los niveles de la organización requiere una nueva generación de métricas y análisis fáciles de usar. Las métricas de rendimiento están apareciendo en los escritorios de planificadores, estrategias y tomadores de decisiones en todos los niveles de las Universidades. Esta generación emergente de métricas intuitivas y asequibles permite a las instituciones medir y comunicar el progreso en la ejecución de estrategias, desarrollar la capacidad organizativa y responsabilizar al personal y al profesorado de mejorar el rendimiento. Tres características clave diferencian la emergente próxima generación de métricas y análisis: primero, deben ser intuitivas y comprometer a un amplio espectro de tomadores de decisiones; en segundo lugar, deben ser fácilmente extensibles para incluir nuevas fuentes de datos e información y en tercer lugar, deben ser más asequibles que las herramientas de inteligencia empresarial (BI) de primera generación (Norris & Poulton, 2010). ✓ Recientemente, las crecientes presiones para mejorar el desempeño han elevado la importancia de la evaluación, la acreditación y la efectividad institucional. El entorno actual de responsabilidad está cambiando las políticas y prácticas de planificación. Las Universidades se están moviendo no solo a "culturas de evidencia", sino a "culturas de medición y mejora del desempeño". Para respaldar estos desarrollos, han surgido nuevas tecnologías de intercambio de conocimientos, prácticas analíticas y juegos de herramientas entre las que se encuentran tableros de indicadores clave de desempeño, balanceados cuadros de mando integral, mapas estratégicos y la financiación basada en el rendimiento (Norris D. , (n.d.)). ✓ La creciente importancia de la responsabilidad ha elevado el papel y la importancia de la evaluación y la acreditación en la Universidad. El uso de la evaluación comparativa y la comparación entre pares ha crecido en sofisticación e impacto. En muchos campus, las operaciones de investigación y planificación institucional se han transformado y renombrado como oficinas de eficacia institucional. La alineación de la planificación estratégica y operativa, la acreditación y la revisión de programas, y la mejora continua es un imperativo crítico para el planificador universitario (Hollowell, Middaugh, Sibolski, & Delaware, (n.d.)). ✓ En el mundo de la planificación estratégica y la ejecución de la estrategia, las aplicaciones emergentes de alineación y análisis estarán indisolublemente unidas. Las aplicaciones de alineación ayudarán a los planificadores a establecer el contexto, realizar un seguimiento del progreso y responsabilizar a las personas por los resultados. Las aplicaciones analíticas se combinarán con las de alineación, centrándose en establecer objetivos, modelar mejoras y permitir intervenciones y refinamientos. En conjunto, estas herramientas y aplicaciones capacitarán a los planificadores y ejecutores de estrategias para alinear y aprovechar

Pregunta entrevista estructurada	Análisis, agrupación y resumen
<p>¿Qué prácticas innovadoras son recomendables en el proceso o función de planeación universitaria?</p>	<p>estrategias y acciones de formas que hasta ahora no habían sido posibles (Norris & Poulton, 2010).</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El presupuesto y la asignación de recursos son ingredientes fundamentales de la planificación integrada institucional. Los planes son buenos siempre y cuando cuenten con recursos financieros y humanos que los respaldan. La planificación presupuestaria anual es el instrumento a través del cual se asignan los recursos que permiten la ejecución de estrategias y el desarrollo de la capacidad organizativa necesaria para lograr la visión descrita en el plan estratégico. El plan de presupuesto anual también es el instrumento para el refinamiento anual de las estrategias a lo largo del tiempo. La alineación de los planes y presupuestos de las unidades operativas con las estrategias institucionales es imprescindible (Wharton, (n.d.)). ✓ Si hay algo para lo que no hay tiempo en la planificación, es la influencia del poder y la política tanto en el proceso de planificación como en la ejecución de las estrategias resultantes de la planificación. Las políticas de planificación están evolucionando; entre los cambios más visibles están la creciente influencia de las partes interesadas externas y el llamado a una mayor responsabilidad. Otro tema importante es la difusión continua de las relaciones de poder tradicionales a medida que las universidades aumentan en complejidad, buscan más fuentes de ingresos, usan más profesores adjuntos y desarrollan más relaciones externas (Giles-Gee, (n.d.)). ✓ Gracias a los cambios recientes y prospectivos en los patrones, las cadencias y el ritmo de los procesos a través de los cuales los profesores, investigadores y otros académicos crean, comparten, experimentan y valoran el nuevo conocimiento, los planificadores tienen oportunidades importantes no solo para ayudar a su universidad a explotar los beneficios de los nuevos avances académicos, sino también para introducir avances complementarios en la planificación, que faciliten el monitoreo de la competencia y el entorno externo e identifiquen oportunidades de investigación relevantes y asequibles para mejorar sus procesos de planificación y toma de decisiones. Todo esto ha sido posible ya que técnicamente, han surgido estándares reconocidos a nivel mundial para acelerar y facilitar el intercambio de conocimiento. Basándose en el trabajo pionero de las ciencias y otras disciplinas centradas en la información, los profesionales de vanguardia están utilizando una potente combinación de herramientas de productividad, simulación, teoría de juegos para la interpretación de datos, información y generación de conocimiento (Lefrere & Iniciativas Estratégicas, (n.d.)).

13. CONCLUSIONES

13.1. Para establecer los objetivos estratégicos de un sistema de planeación universitaria, se debe partir de un análisis de la misión y la visión, en sus componentes de docencia, investigación, extensión, desarrollo humano, desarrollo de los territorios y proyección social, a través del análisis del contexto, las capacidades institucionales, y la administración de la información, lo que lleva a generar procesos de cambio organizacional y de mejora continua, de manera que la planeación estratégica este destinada a garantizar la permanencia en el tiempo de la Universidad como una institución de educación superior de alta calidad.

Algunas actividades que realiza la oficina de planeación y que permiten el logro de dichos objetivos son: análisis del contexto, generar señales, alertas, reportar tendencias e informar riesgos que sean pertinentes con relación a lo que está pasando y lo que puede pasar, permitiendo identificar oportunidades y tomar decisiones; gestionar recursos para la universidad, acompañar los programas académicos y los procesos de autoevaluación y acreditación; formular y evaluar el plan de desarrollo institucional; acompañar el monitoreo de oportunidades y la formulación de proyectos; unificar el conocimiento, propiciar una comunicación activa y permanente; garantizar la direccionalidad de la gestión institucional y la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas por la alta dirección; ser flexible y manejar un lenguaje claro que permita que la oficina de planeación se acerque a los diferentes actores de la universidad de una manera pertinente; y presentar de manera transparente los resultados logrados en el cumplimiento del plan estratégico.

En marco de lo anterior y partiendo de los hallazgos encontrados en la revisión de la literatura y en la consulta a expertos, se encuentra una coincidencia en los siguientes aspectos que deben ser considerados para el planteamiento de los objetivos estratégicos de una oficina de planeación universitaria:

- Relación con el entorno.
- Capacidad interna
- Actividad integrada y articulada.
- Cumplimiento de la misión.
- Procesos de rendición de cuentas y de evaluación para identificar fortalezas, debilidades y oportunidades.
- Uso de tecnologías.
- Comunicación asertiva con los diferentes públicos de la comunidad universitaria.
- Gestión del cambio y mejora continua.

13.2. La definición de las actividades que se deben desarrollar internamente en la oficina de planeación y los asuntos del entorno que deben ser considerados por dicha oficina, establecen una ruta encaminada a alcanzar los objetivos estratégicos y operacionales de la oficina de planeación; de ahí la importancia y pertinencia a la hora de su definición y selección. Asuntos y actividades que no lleven al cumplimiento de los objetivos estratégicos, disminuyen la capacidad de gestión de la oficina, elevan los costos de operación y no permiten la toma de decisiones de una manera correcta.

De acuerdo a los resultados de la entrevista estructurada realizada a los expertos, los asuntos del entorno que se deben monitorear y analizar de manera central en una oficina de planeación universitaria son: demografía y sociedad; economía y mercado; educación, ciencia y tecnología; política y gobernanza; ciudad y territorio. Cada uno de estos asuntos debe abordar entre otros, el análisis de tendencias relacionadas con:

- Transición demográfica.
- Sociedad en red/conocimiento.
- Intensificación de la economía digital y de la información.
- Transformaciones en la base productiva y de las profesiones.
- Innovación educativa basada en tecnología digital (digitalización de la educación).
- Tecnologías disruptivas que afectan la educación superior.
- Cambio cultural en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Cambios en el perfil de la demanda de educación superior.
- Internacionalización de la educación superior.
- Privatización y mercantilización de la educación superior.
- Educación básica.
- Pautas de gobernanza global.
- Política pública y regulación nacional.
- Gestión institucional de las IES.
- La ciudad-región.
- Las ciudades inteligentes.

Una vez analizados los resultados de la consulta a expertos y de acuerdo a la revisión de la literatura realizada hasta el momento, se identifica que los asuntos del entorno, mencionados por ambas partes; y que afectan la planificación y por ende deben ser monitoreados permanentemente son:

- Transición demográfica.
- Redes de conocimiento.
- Transformaciones en la base productiva, cambios en el perfil de la demanda de educación superior, y conexiones entre el aprendizaje y el mundo laboral.
- Digitalización de la educación, y entornos de aprendizaje físicos o virtuales.
- Tecnologías disruptivas que afectan la educación superior.
- Gestión institucional de las IES.
- Ciudades inteligentes, y tecnologías de movilidad inalámbricas.
- Desarrollo económico.

- Sostenibilidad.
- Nuevas experiencias de desarrollo, e innovación.
- Aprendizaje y experiencias internacionales.
- Responsabilidad ante las partes interesadas.
- Pautas de gobernanza global.
- Política pública y regulación nacional.

13.3. De acuerdo a los resultados de la entrevista estructurada realizada a los expertos, las actividades que debe realizar una oficina de planeación son: direccionamiento estratégico y plan de desarrollo institucional; gestión de recursos vía proyectos; administración de la información; y rendición de cuentas, acreditación y evaluación institucional.

Al profundizar en cada una de estas actividades se encuentra que es necesario:

- Conocer a fondo que pasa, que se hace y que se quiere hacer en la universidad, para poder establecer los proyectos y recursos que se necesitan para el logro de la estrategia institucional y para determinar que reajustes se requieren y cuál es el momento adecuado para implementarlos.
- Dar solución a problemas desde diferentes puntos de vista.
- Acompañar a las Facultades en sus procesos de acreditación.
- Diseñar mecanismos de evaluación.
- Considerar los objetivos de desarrollo sostenible.
- Definir planes reales que se puedan llevar a la acción.
- Generar capacidad de diálogo y comprensión de todos los sectores involucrados.
- Realizar rendición de cuentas permanente.
- Generar credibilidad y confianza hacia la oficina de planeación, para que pueda existir una buena respuesta a las demandas que se hagan.
- Facilitar el acercamiento y dialogar con los estudiantes, las facultades y el área administrativa, para identificar donde hay problemas y generar alertas que permitan tomar acciones específicas.
- Generar una ruta que garantice un proceso de adaptación y de respuesta al cambio.
- Analizar y monitorear permanentemente la información.
- Hacer seguimiento a los compromisos del rector.
- Invitar público externo a las mesas de trabajo de planeación.
- Evaluar el impacto, es decir, analizar lo que se hace como impacta en el entorno.
- Generar cultura del uso de la información.
- Capacitar a docentes de manera que les permita adaptarse a las nuevas técnicas de enseñanza.
- Ser totalmente transparente y estar siempre al servicio de los diferentes entes de la universidad.
- Ser consistente al establecer los indicadores y al realizar el monitoreo de estos; es decir, mantener los mismos indicadores en el tiempo y determinar la frecuencia de monitoreo de acuerdo a las necesidades y al tipo de objetivo.

- Acompañar a las vicerrectorías en la toma de decisiones de acuerdo a los resultados de los indicadores.
- Implementar procesos de auditoría interna.
- Realizar ejercicios de autoevaluación.
- Implementar procesos de mejoramiento continuo.

Una vez analizados los resultados de la consulta a expertos y de acuerdo a la revisión de la literatura realizada hasta el momento, se identifica que las actividades, mencionadas por ambas partes; y que se deben realizar en una oficina de planeación son:

- Comprender los elementos de la cultura institucional.
- Incorporar estrategias en los procesos de planificación organizacional que permitan impulsar decisiones, lanzar acciones, y desarrollar capacidad organizacional.
- Revisar y actualizar las estrategias de acuerdo a la realidad experimentada.
- Convertir los cambios estratégicos, macro y de análisis del entorno en expresiones fácilmente comprensibles en la planificación táctica y operativa.
- Generar una visión de la Universidad que describa, cómo será en el futuro y cómo funcionará.
- Comprender la totalidad de la Universidad antes de iniciar el diseño e implementación de soluciones tecnológicas.
- Seleccionar proyectos que respalden los planes estratégicos.
- Mantener una comunicación eficiente con las partes interesadas.
- Implementar herramientas analíticas que permitan a los tomadores de decisiones, medir indicadores y realizar análisis estadísticos.

13.4. Usualmente la comunidad universitaria no cree en la planeación y es responsabilidad de esta dependencia, buscar estrategias que ayuden a difundir la importancia de la misma; una de estas, es mantener una comunicación activa y eficiente con la alta dirección, las facultades, los docentes, los estudiantes y el área administrativa.

Algunas acciones que permiten mantener la conversación activa con los públicos universitarios son:

- Incorporar permanentemente el tema de planeación en el discurso del Rector.
- Permanentemente, mostrarle a los profesores los beneficios y bondades de la planeación.
- Explicar porque es importante pensar en planeación.
- Tener en cuenta a los diferentes actores en los procesos que se realicen como Universidad.
- Llegar a los estudiantes, para que ellos sepan que es un plan de desarrollo institucional, y que se está haciendo internamente.
- Transformar a la planificación en una práctica de trabajo que se fundamente en una cultura de la responsabilidad.
- Generar una cultura orientada al resultado.

- Generar condiciones y capacidades de conversación política en estudiantes, profesores y personal administrativo.
- Construir y trascender a lo colectivo.
- Generar instrumentos que permitan el diálogo.
- Hacer difusión por los canales de comunicación de la Universidad.
- Realizar invitación pública y abierta para que cualquier miembro de la comunidad universitaria que quiera participar en ejercicios y talleres de planeación, lo pueda hacer.
- Realizar una comunicación personalizada o vía telefónica.
- Definir conjuntamente con cada una de las facultades, los instrumentos y políticas, mediante las cuales debe reportar la información.
- Realizar sesiones de acompañamiento a los diferentes públicos de la Universidad.

Los autores estudiados y los expertos consultados coinciden en que:

- Se debe garantizar una comunicación que permita la apropiación del plan estratégico en cada una de las estructuras de la Universidad.
- Sensibilizar al público involucrado con la planeación universitaria, para que no vea la planeación como una carga adicional.
- Establecer mecanismos para relacionarse con cada una de las facultades.
- Programar conversaciones continuas sobre la planificación que involucren a toda la comunidad universitaria.
- Mostrar regularmente a los demás cómo las Universidades deben adoptar un entorno en constante evolución donde sus líderes experimentan, prueban y evalúan continuamente nuevas estrategias para lograr su misión.
- Establecer mecanismos para analizar las tendencias de cambio e incorporar en la planificación una frecuencia específica para revisar y discutir los cambios potenciales.
- Los miembros del equipo de planificación deben elaborar mensajes efectivos que lleguen a las audiencias relevantes.
- Las estrategias utilizadas para difundir la importancia y necesidad de la planeación, deben evocar una respuesta emocional profunda para que sean efectivas.

13.5. Procesos de formación en temas relacionados con formación política, refuerzo de liderazgo, monitoreo, puesta en marcha y evaluación de proyectos, monitoreo de fuentes de financiación, uso y manejo de la información; analizar y tener en cuenta las opiniones de los diferentes actores de la Universidad en el ejercicio de la planeación; y desarrollar en los colaboradores del equipo, capacidades y habilidades de liderazgo, flexibilidad, capacidad de interacción, articulación, diálogo, y relacionamiento, permite que estos, puedan llegar al público objetivo de una manera más eficiente y en la medida que dicho público entienda la importancia y se sienta identificado con la planeación, se apropia de esta, generando una disciplina hacia la misma.

Se puede concluir después de revisar la consulta a expertos y la literatura estudiada, que los integrantes del equipo de planeación:

- Son capaces de escuchar y comprender el papel de las diferentes partes interesadas en los resultados de la planificación, ya que reconocen que la planificación es una responsabilidad básica de todos los actores de la comunidad universitaria.
- Deben desarrollar las siguientes capacidades: conocer el entorno institucional, ser capaces de identificar nuevas ideas, herramientas, metodologías, necesidades, desafíos, oportunidades y amenazas, alentar el comportamiento orientado a la planificación, acordar prioridades, y manejar el cambio entre otras.
- Son conscientes que el aspecto más importante y que permite generar una disciplina de la planeación en la comunidad universitaria, es la capacitación.

13.6. La planeación debe ser vista como una actividad importante pero liviana, realizar pocos proyectos institucionales que generen mayor impacto, establecer el mínimo de indicadores posible e implementar acciones que permitan a los actores de la Universidad ver como los resultados de sus acciones impactan en el plan institucional, permite que la planeación sea vista como una actividad estratégica de la cual todos los actores deben hacer parte.

Cambios del entorno, entre ellos la llegada de nuevas tecnologías y formas de educación diferente, hacen que la planeación universitaria deba reinventarse y reestructurarse continuamente, obligando a los diferentes actores de la Universidad a cambiar su quehacer diario. Implementar prácticas, procedimientos, métodos, y metodologías de planeación innovadoras, por parte del equipo de planeación, ayuda a que los actores de la Universidad se adapten al cambio con mayor facilidad.

Algunas de las anteriores; y que pueden ser implementadas son:

- Tener un mismo mensaje y lenguaje, ayuda a articular e integrar lo que las diferentes instancias de la Universidad tienen o quieren hacer.
- El Rector de la Universidad debe dirigir directamente el proceso de planificación.
- Contar con una participación estamentaria, pero no representativa.
- Incluir en el proceso de planeación estudiantes y profesores destacados.
- Identificar todos los asuntos nacies en las unidades académicas y que estos hagan parte de un plan donde el Consejo Académico participe desde el principio en la orientación y en la decisión de poner en marcha estos asuntos.
- Articular el sistema de rendición de cuentas y la autoevaluación con el seguimiento.
- Articular e integrar lo que las diferentes instancias de la Universidad tienen o quieren hacer en el plan de desarrollo.
- Manejar un solo modelo de planeación cuando hay multicampus, para que la operatividad sea similar en todas las sedes.
- No tener profesores de cátedra de tiempo completo, dichos profesores tienen la misión de adquirir conocimiento en otras instituciones, que lo nutra a él y a su vez él realmente a la Universidad.
- Construcción de los planes de desarrollo con los comités de currículos de las unidades académicas.

- Realizar vigilancia a la competencia.
- Analizar el entorno exterior.
- Consultar la opinión de expertos.
- Usar sistemas de información como apoyo tecnológico.
- Definir qué es lo que se quiere para el año siguiente, priorizar y luego si decir cuánto se va a gastar en cada tarea o actividad. antes de que la Vicerrectoría Financiera dicte los lineamientos de presupuesto para cada año.

Una vez analizados los resultados de la consulta a expertos y de acuerdo a la revisión de la literatura realizada hasta el momento, se identifica que las prácticas, métodos, procedimientos y metodologías, en la cual coinciden ambas partes; y que se deben recomendar en una oficina de planeación son:

- Generación de indicadores intuitivos fáciles de usar, analizar e interpretar.
- Realizar autoevaluación y procesos de mejora continua que busquen la acreditación y la efectividad institucional.
- Adaptar las políticas y prácticas de planificación en función de los cambios del entorno.
- Uso de aplicaciones tecnológicas de medición analíticas que permitan establecer objetivos, generar estrategias de mejora, e implementar acciones de planificación estratégica.
- Realizar presupuesto y asignación de recursos anual.
- Alinear planes y presupuestos de las unidades operativas con las estrategias institucionales.
- Realizar monitoreo permanente del entorno y la competencia.

Diferentes opiniones surgen relacionadas con los sistemas de información. Cada institución maneja su información de diferente manera, de acuerdo a sus necesidades y recursos, sin embargo, es claro que sin importar cuál sea utilizado, este debe ser ágil, fácil de manejar y debe permitir tomar decisiones en tiempo real.

ANEXO 1: METODOLOGÍA PARA LA TRIANGULACIÓN DE INSTRUMENTOS DESARROLLADOS EN EL MARCO DE UN ESTUDIO DE ENFOQUE DESCRIPTIVO

Una alternativa complementaria a la metodología propuesta para el estudio técnico de referenciación de buenas prácticas de planeación en la Universidad de Antioquia es desarrollar una triangulación de instrumentos en el marco de un estudio de enfoque descriptivo soportado en técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa.

Inicialmente, se reconoce como insumo el estudio “Determinación del nivel de desarrollo de la capacidad de planeación en la Universidad”; éste, buscó determinar el nivel de desarrollo de las capacidades de planeación en la Universidad de Antioquia con el fin de detectar las oportunidades de mejora del proceso. Con la información obtenida es posible identificar los recursos, infraestructura física y organizacional, prácticas y procesos propios del ejercicio de planeación; favoreciendo obtener una línea base respecto a las condiciones de entrada que deben ser consideradas en el proceso de planeación universitaria y los puntos a considerar en el desarrollo de planes de mejora.

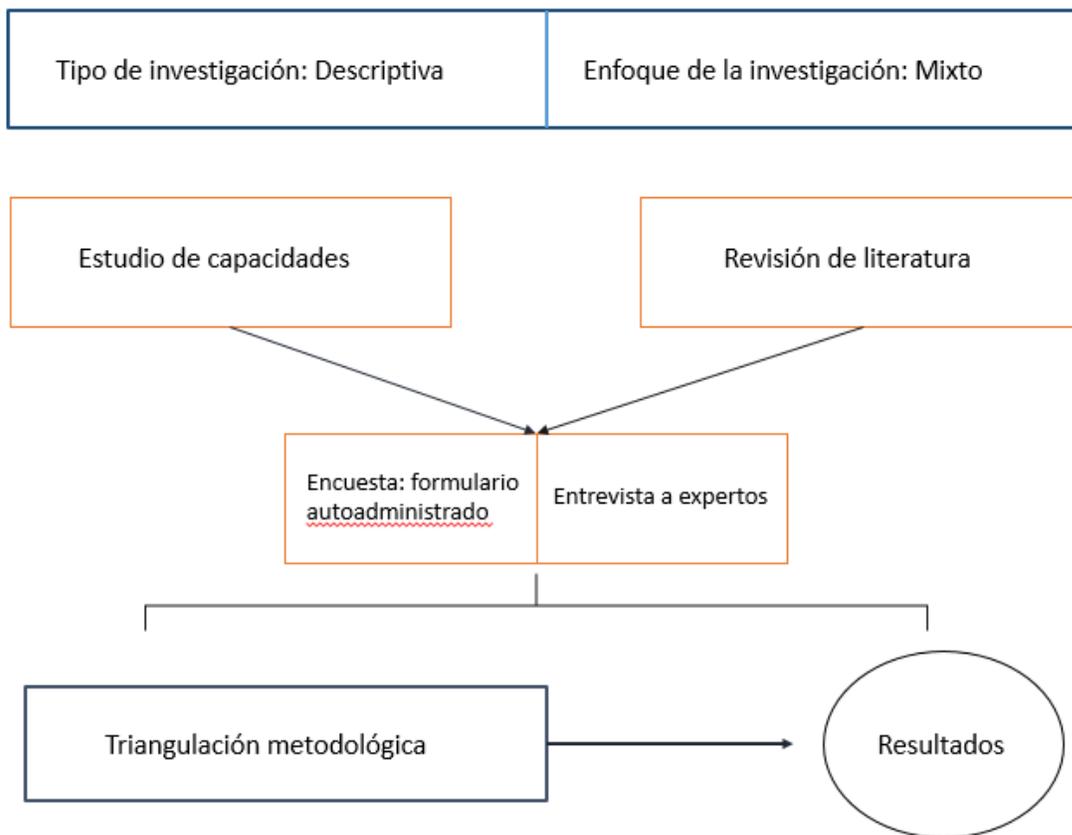
Seguidamente, con base en revisión de fuentes secundarias se reconocen aspectos propios de modelos de planeación universitaria en el contexto de referentes mundiales. Lo anterior posibilita en primer lugar reconocer a nivel filosófico, modelos, prácticas y nuevas tendencias; y en segundo lugar a nivel instrumental categorías y variables consideradas en el ámbito de la planeación.

Como resultado de ambos análisis se proponen dos instrumentos; el primero, un formulario autoadministrado tipo encuesta, a realizar a personas encargadas del proceso de planeación en la Universidad de Antioquia; este ejercicio permitirá reconocer las percepciones de los miembros de la comunidad universitaria hacia los elementos de la planeación y ayudará a realizar entre otros asuntos la comparación entre la información obtenida por medio de este instrumento y el estudio de capacidades.

El segundo instrumento consta de una batería de preguntas abiertas a ser desarrolladas con expertos en el tema. La información obtenida permitirá identificar tendencias, buenas prácticas, modelos y aspectos estratégicos y operacionales del proceso de planeación universitaria en el contexto de nuevos esquemas de trabajo. Para la aplicación del instrumento se desarrolla un ejercicio dirigido usando técnicas de cocreación en la que por medio del diálogo de saberes y la construcción participativa se reconocen los elementos anteriormente mencionados.

Una vez aplicados los instrumentos se desarrollará triangulación metodológica, desarrollada con base en la recolección de datos y orientada a controlar el sesgo personal y cubrir las diferencias entre aspectos teóricos y métodos de estudio para incrementar la validez de los resultados.

El esquema de la metodología propuesta se presenta en la **figura 14-1**



Activ:

Figura 14.1 Esquema de la metodología propuesta

Los instrumentos desarrollados se presentan en las **tablas 14-1 y 14-2**

Tabla 14-1. Formulario autoadministrado tipo encuesta, a realizar a personas encargadas del proceso de planeación en la Universidad de Antioquia

N°	Factor	Pregunta	Tipología	Variable	Escala				
					Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Énfasis en una buena planeación	La UdeA hace hincapié en la buena planeación estratégica.	Planeación estratégica	Prácticas, procesos, normativa					
2		El proceso de planeación define y especifica los productos básicos (PDI, PAI, PAU), así como algunos procedimientos institucionales y un plan de comunicación.	Planeación estratégica Planeación integrada	Prácticas, procesos, normativa					
3		La UdeA genera conciencia de la necesidad de planeación.	Planeación de relaciones	Prácticas, procesos, cultura					
4		Se identifican las personas que necesitan estar en la construcción de los planes, programas y proyectos.	Planeación estratégica Planeación de relaciones	Prácticas, procesos, normativa, cultura, estructura					
5		Se trabaja con las personas que necesitan estar en la construcción de los planes, programas y proyectos de manera efectiva.	Planeación estratégica Planeación de relaciones	Prácticas, procesos, normativa, cultura, estructura					
6		La UdeA anticipa posibles contingencias en su proceso de planeación.	Planeación de la continuidad	Prácticas, procesos, normativa, cultura					
7		La UdeA en su proceso de planeación incorpora la gestión de riesgos.	Planeación de la continuidad	Prácticas, procesos, normativa, cultura					
8		La UdeA define roles y responsabilidades claras en el proceso de planeación.	Planeación estratégica Planeación de relaciones	Prácticas, procesos, normativa, cultura, estructura					
9		La UdeA crea y utiliza un vocabulario de planeación común.	Planeación estratégica Planeación de relaciones	Prácticas, normativa, cultura					
10		La UdeA cuenta con un proceso de planeación amplio para ser transparente y entendida.	Planeación estratégica	Proceso, normativa					
11		La UdeA tiene claridad sobre la estructura adecuada de los documentos necesarios para la planeación	Planeación estratégica	Procesos, prácticas					
12		El proceso de planeación de la UdeA define y especifica plenamente el plan de desarrollo institucional (PDI), los planes de acción de unidades (PAU) y documentos de estudios de apoyo requeridos en el proceso.	Planeación estratégica	Procesos, prácticas, normativa					

N°	Factor	Pregunta	Tipología	Variable	Escala				
					Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
13	Énfasis en una buena planificación	La UdeA está al día sobre las tendencias de planificación en la educación superior.	Planeación estratégica Planeación integrada	Prácticas, procesos, normativa					
14		Los profesionales de planificación de la UdeA se conectan activamente con sus pares pertenecientes a instituciones de educación superior del mundo.	Planeación de relaciones	Prácticas					
15		La UdeA cuenta con una caja de herramientas relacionada con la planificación universitaria.	Planeación estratégica Planeación integrada	Prácticas, procesos, normativa					
16		La UdeA utiliza herramientas de prospectiva en el proceso de planeación.	Planeación estratégica	Prácticas, procesos					
17		Para el desarrollo de ejercicios de planificación universitaria se aplican técnicas y herramientas formales de gestión de proyectos.	Planeación estratégica	Prácticas, cultura, procesos					
18		La UdeA contrata empresas externas o consultores para ayudar con las necesidades de planificación.	Planeación estratégica Planeación integrada Planeación de relaciones	Prácticas y cultura					
19		Será requerido un cambio en la normativa de la UdeA considerando las nuevas tendencias en planeación de las IES y los cambios en la dinámica entorno.	Planeación estratégica Planeación integrada	Prácticas, estructura, cultura, procesos, tecnología, normativa					
20		Los esfuerzos de planificación en la UdeA vinculan todas las partes interesadas de la institución	Planeación de relaciones Planeación integrada	Prácticas, estructura, cultura, procesos, tecnología, normativa					
21		El proceso de planificación de la UdeA se encuentra alineado con los diferentes planes, programas y proyectos de las diferentes unidades académicas y administrativas.	Planeación integrada	Prácticas, estructura, cultura, procesos, tecnología, normativa					
22		La división de planes, programas y proyectos cuenta con representación de las diferentes unidades académicas y administrativas.	Planeación integrada	Prácticas, estructura, cultura, procesos, tecnología, normativa					

N°	Factor	Pregunta	Tipología	Variable	Escala				
					Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
23	Énfasis en una buena planificación	La UdeA valora la colaboración, la cooperación y la comunicación entre las diferentes unidades académicas y administrativas.	Planeación integrada de relaciones	Prácticas, estructura, cultura, procesos, tecnología, normativa					
24		La comunidad universitaria de la UdeA reconoce como sus acciones contribuyen al logro de la misión.	Planeación integrada	Prácticas, estructura, cultura, procesos, tecnología, normativa					
25		La biblioteca de la UdeA promueve los programas e iniciativas de aprendizaje, investigación y extensión de la universidad.	Planeación de bibliotecas	Prácticas, cultura, procesos, tecnología					
26		La UdeA incorpora como componente transversal en su proceso de planeación a las TIC para soportar la gestión del conocimiento y del cambio en el marco del cumplimiento de su misión.	Planeación de TIC	Prácticas, estructura, cultura, procesos, tecnología, normativa					
27		Las instalaciones de la UdeA posibilitan la correcta implementación de los planes, programas y proyectos resultado de la planeación universitaria.	Planeación del campus	Prácticas, estructura, cultura, procesos, tecnología, normativa					
28		La UdeA reconoce que programas y servicios se necesitan para atender al estudiante de manera adecuada y apropiada.	Planeación académica	Prácticas, estructura, cultura, procesos, tecnología, normativa					
29		El equipo de planeación de la UdeA cuenta con un buen nivel de conocimientos y experiencia para desarrollar proceso de planeación.	Planeación estratégica	Prácticas, estructura, cultura, procesos					
30		Los mecanismos de coordinación y comunicación para la fase de reflexión prospectiva y estratégica están institucionalizados por norma.	Planeación estratégica de relaciones	Prácticas, estructura, cultura, procesos, normativa					
31		La UdeA capitaliza los aprendizajes obtenidos del proceso de planeación.	Planeación estratégica	Prácticas, estructura, cultura, procesos					
32		Planificación eficaz	Los interesados en la planificación tienen ideas consistentes de lo que constituye una planificación efectiva.	Planeación estratégica Planeación integrada	Prácticas, procesos, normativa				

N°	Factor	Pregunta	Tipología	Variable	Escala				
					Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
33	Planificación eficaz	La UdeA genera planes de desarrollo y de acción que pueden ser implementados y evaluados.	Planeación de la efectividad institucional	Prácticas, procesos, normativa					
34		La UdeA genera programas y proyectos que pueden ser implementados y evaluados.	Planeación de la efectividad institucional	Prácticas, procesos, normativa					
35		La UdeA mide como está logrando su misión.	Planeación de la efectividad institucional Planeación estratégica	Prácticas, estructura, cultura, procesos, tecnología, normativa					
36		La UdeA mide como está logrando su visión.	Planeación de la efectividad institucional Planeación estratégica	Prácticas, estructura, cultura, procesos, tecnología, normativa					
37		La UdeA cuenta con un proceso orientado a eliminar las barreras en la inscripción, creando un entorno centrado en el estudiante de acuerdo con la misión y los objetivos de la institución, al tiempo que mantiene la sostenibilidad fiscal.	Planeación de la gestión de matrículas	Prácticas, estructura, cultura, procesos, tecnología, normativa					
38		La UdeA cuenta con un proceso sistemático y colaborativo para la planeación y optimización de los recursos	Planeación de la efectividad institucional Planeación de recursos	Prácticas, estructura, cultura, procesos, tecnología, normativa					
39		La UdeA maximiza el uso de los recursos críticos.	Planeación del campus	Prácticas, estructura, cultura, procesos, tecnología, normativa					
40		La UdeA cuenta con un rubro adecuado en el presupuesto general de la universidad destinado al proceso de planeación.	Planeación estratégica Planeación de recursos	Prácticas, estructura, cultura, procesos, tecnología, normativa					
41		La UdeA cuenta con un presupuesto específico desagregado para cada una de las actividades del proceso de planeación.	Planeación estratégica Planeación de recursos	Prácticas, estructura, cultura, procesos, tecnología, normativa					
42		Se utilizan herramientas estadísticas y otros métodos cuantitativos para análisis de datos de desempeño interno y de indicadores de los sistemas económicos, sociales, educativos, científicos y tecnológicos.	Planeación estratégica Planeación integrada	Prácticas, cultura, procesos.					

N°	Factor	Pregunta	Tipología	Variable	Escala				
					Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
43	Planificación eficaz	El proceso de planeación universitaria utiliza mecanismos de revisión y ajuste de planes.	Planeación estratégica	Prácticas, cultura, procesos.					
44		En la UdeA se logra la ejecución total de los programas y proyectos del plan de acción.	Planeación estratégica	Prácticas, cultura, procesos.					
45		En la UdeA se logran los objetivos de los planes de desarrollo o de los planes de acción.	Planeación estratégica	Prácticas, cultura, procesos.					
46		En la UdeA se cuenta con un sistema de indicadores que facilitan realizar seguimiento a planes, programas y proyectos.	Planeación estratégica Planeación integrada	Prácticas, cultura, procesos.					
47		Los indicadores utilizados por la UdeA para realizar seguimiento a planes, proyectos y programas son pertinentes y facilitan la recolección de información y su posterior análisis.	Planeación estratégica Planeación integrada	Prácticas, cultura, procesos.					
48		La UdeA cuenta con indicadores que permiten evaluar el cumplimiento e impacto de las acciones de planes, programas y proyectos.	Planeación estratégica Planeación integrada	Prácticas, cultura, procesos.					
49	Acuerdo de prioridades	La UdeA reconoce y establece prioridades para el establecimiento de sus planes	Planeación estratégica Planeación integrada	Prácticas, procesos, normativa					
50		La UdeA reconoce en sus planes, programas y proyectos necesidades, expectativas y opiniones de todos los grupos de interés.	Planeación de relaciones	Prácticas, procesos, normativa, cultura					
51		La UdeA incorpora en sus planes, programas y proyectos necesidades, expectativas y opiniones de todos los grupos de interés.	Planeación de relaciones	Prácticas, procesos, normativa, cultura					
52		La UdeA reconoce información relevante interna y externa para el proceso de planificación.	Planificación estratégica	Prácticas, procesos, normativa, cultura					

N°	Factor	Pregunta	Tipología	Variable	Escala				
					Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
53	Acuerdo de prioridades	La UdeA identifica estrategias alternativas y realistas.	Planificación estratégica	Prácticas, procesos, normativa, cultura					
54		La UdeA reconoce oportunidades que le permiten desarrollar y fortalecer su ventaja competitiva.	Planificación estratégica	Prácticas, estructura, cultura, procesos, tecnología, normativa					
55		En la UdeA se desarrolla ejercicio de concertación de los planes de desarrollo.	Planificación estratégica Planificación integrada Planificación de relaciones.	Prácticas, cultura, procesos.					
56		En la UdeA el nivel de formalización o institucionalización de mecanismos de decisión sobre estrategias está definido y especificado plenamente en su organización, procedimientos, métodos, recursos, productos, seguimiento, evaluación, revisión y ajuste.	Planificación estratégica Planificación integrada Planificación de relaciones.	Prácticas, cultura, procesos.					
57	Integración de planes	La UdeA integra de manera efectiva los diversos planes, programas y proyectos en su ejercicio de planeación universitaria.	Planeación integrada	Prácticas, procesos, normativa					
58		La UdeA coordina la planeación en sus distintas unidades académicas y administrativas.	Planeación integrada	Prácticas, procesos, normativa					
59		La UdeA alinea sus actividades estudiantiles y el ambiente del campus con las necesidades de los estudiantes para enriquecer y mejorar su experiencia	Planeación integrada Planeación de asuntos estudiantiles Planeación académica	Prácticas, estructura, cultura, procesos, tecnología, normativa					
60	Agilidad	El proceso de planeación universitaria es ágil y adaptable.	Planeación estratégica Planeación integrada	Prácticas, procesos, normativa					
61		Los planes, programas y proyectos son ágiles y adaptables.	Planeación estratégica Planeación integrada	Prácticas, procesos, normativa					
62	Manejo del cambio	La UdeA gestiona el cambio de manera efectiva.	Planeación estratégica	Prácticas, estructura, cultura, procesos, tecnología, normativa					

N°	Factor	Pregunta	Tipología	Variable	Escala				
					Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
63	Manejo del cambio	La UdeA reconoce los cambios que debe realizar hoy para estar listos para el mañana.	Planeación estratégica	Prácticas, estructura, cultura, procesos, tecnología, normativa					
64		La comunidad universitaria de la UdeA tiene buena aceptación del proceso de planeación.	Planeación de relaciones	Cultura, prácticas					
65		¿La comunidad universitaria de la UdeA tiene un buen nivel de aceptación del seguimiento y control del desarrollo de los planes?	Planeación de relaciones Planeación estratégica	Cultura, prácticas, procesos, normativa					
66	Proporcionar formación	Los colaboradores de la UdeA tienen la capacitación adecuada para una planificación efectiva.	Planeación de relaciones	Prácticas, procesos, normativa					
67		Los involucrados en los planes, programas y proyectos dedican tiempo para formarse de manera continua, no solo cuando un proyecto lo exige.	Planeación estratégica	Prácticas, procesos, normativa					
68		Los involucrados en los planes, programas y proyectos están dispuestos a participar en programas formativos que permitan reconocer prácticas y tendencias para la planificación estratégica.	Planeación estratégica Planeación integrada	Prácticas, procesos, cultura					
69		Los involucrados en los planes, programa y proyectos comparten conocimientos resultantes de la capitalización de aprendizajes.	Planeación de relaciones	Prácticas, procesos, cultura					
70		La UdeA reconoce cual es el perfil deseado del estudiante para dar respuesta a las necesidades del entorno social y económico.	Planeación académica	Prácticas, estructura, cultura, procesos, tecnología, normativa					

Tabla 14-2. Batería de preguntas abiertas a ser desarrolladas con expertos

N°	Pregunta
1	¿Cuáles son los desafíos que enfrenta la planeación universitaria?
2	Según su experiencia y conocimiento, indique ¿de qué forma las oficinas de planeación universitaria gestionan su proceso en el marco de la orientación estratégica institucional?
3	¿Cuáles son las nuevas tendencias en los procesos de planeación universitaria?
4	¿Qué tipo de sistemas de información recomienda sean utilizados en los procesos de planeación universitaria?
5	¿Conoce usted algún sistema de información gerencial para la gestión integrada de planes y proyectos universitarios: desde la ideación hasta el seguimiento y evaluación?
6	¿Qué metodologías, métodos y herramientas, conoce y recomienda para ser utilizados en los procesos de planeación universitaria?
7	Según su experiencia y conocimiento, indique ¿cómo una oficina de planeación universitaria se debe articular con las instancias internas y externas para la gestión estratégica universitaria?
8	Según su experiencia y conocimiento, indique ¿cuáles son las capacidades que deben desarrollarse en el equipo de trabajo de una oficina de planeación universitaria?
9	Según su experiencia y conocimiento, indique lecciones aprendidas y buenas prácticas que recomienda deben ser incorporadas en los procesos de planeación universitaria
10	¿Conoce usted algún modelo de planeación universitaria que recomiende para ser tenido en cuenta como referente en la planificación de universidades públicas?
11	Seleccione de la siguiente lista los factores que usted considera son necesarios para una buena planeación universitaria: Enfatizar en una buena planificación Definir una planificación eficaz Acordar prioridades Integrar planes Proporcionar formación Ser ágiles Manejar el cambio Otro: ¿indique cuál?

REFERENCIAS

- Akyel, N., KorkusuzPolat, T., & Arslankay, S. (2012). *Strategic planning in institutions of higher education: A case study of Sakarya University*. Procedia-Social and Behavioral Sciences.
- Baer, L., & Hill, A. (n.d.). Colegios y Universidades estatales de Minnesota. *Universidad de Minnesota*.
- Barger, N. J. (1995). *The Challenge of Change in Organizations: Helping Employees Think in the New Frontier*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- Becker, S., Cummins, M., Davis, A., Freeman, A., Glesinger Hall, C., & Ananthanarayanan, V. (2017). *NMC Horizon Report: 2017 Higher Education Edition*. Obtenido de The New Media Consortium.: <https://www.learntechlib.org/p/>
- Benveniste, G. (1989). *Mastering the Politics of Planning: Crafting Credible Plans and Policies*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Birnbaum, R. (1988). *How Colleges Work: Patterns of Organization, Management, and Leadership in Higher Education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Black, J. ((n.d.)). *SEM TRABAJA*.
- Bolman, L. G. (2003). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*. San Francisco:: Jossey-Bass.
- Bridges, W. (2003). *Managing Transitions: Making the Most of Change*. Cambridge: MA: Da Capo Press/Perseus Books.
- Bryson, J. M. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco: JosseyBass.
- Chiyon, I., Fontana, A., & Cazorla, A. (2012). *Toward a planning model for the Peruvian University system as a competitive strategy*. Procedia-Social and Behavioral Sciences.
- Coen, M., & Kelly, U. (2007). *Information Management and Governance in UK Higher Education Institutions: Bringing IT In From the Cold. Perspectives: Policy and Practice in Higher Education 11 (1): 7–11*.
- Cohen, M. D. (1972). "A Garbage Can Model of Organizational Choice." *Administrative Science Quarterly* 1.

- Cohen, M. D. (1986). *Leadership and Ambiguity: The American College*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cortese, A., Rowe, D., & Calhoun, T. (n.d.). Asociación de los Estados Unidos para la Década de la Educación y el Desarrollo Sostenible.
- Czarda, L., Kauffman, D., & George Mason, U. ((n.d.)). *Northern Virginia Community College*.
- Educause. (2019). *Strategic Trends Glossary. Top 10 IT Issues, Technologies, and Trends*. . Obtenido de <https://www.educause.edu/research-and-publications/research/top-10-it-issues-technologies-and-trends/trends-survey-glossary>
- El Gibari, S., Gómez, T., & Ruiz, F. (2018). Evaluating university performance using reference point based composite indicators. *Journal of Informetrics*, págs. 12(4), 1235-1250.
- Friedman, T. L. (2006). *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Gaceta Unam. (2015). Acuerdo que reorganiza las funciones y estructura de la Secretaría de Desarrollo Institucional de la Universidad Nacional Autónoma de México.
- Gaceta Unam. (2017). Reglamento de Planeación de la Universidad Nacional Autónoma de México.
- Gamze. (2014). S. A. R. T. *Strategic model and strategic planning in higher education. International Journal of Social and Economic Sciences (IJSES)*.
- Gibson, W. (1984). *Neuromancer*. New York: Ace.
- Giles-Gee, H. ((n.d.)). *Universidad Estatal de Keene*.
- Gladwell, M. (2002). *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*. Boston: Back Bay Books.
- Hassanien, M. A. (2017). Strategic Planning in Higher Education, a Need for Innovative Model. . *Journal of Education, Society*.
- Hinton, K. E., & Arbor, A. (2012). *A practical guide to strategic planning in higher education. MI: Society for College and University Planning*.
- Hites M. ((n.d.)). *Universidad de Illinois*.

- Hites, M., & Block, K. J. (2013). *Planning in a field that changes rapidly and disrupts everything. Planning for Higher Education*.
- Hollowell, D., Middaugh, M., Sibolski, E., & Delaware, U. ((n.d.)). *Comisión de Educación Superior de los Estados Intermedios*.
- Hu, J., Liu, H., Chen, Y., & Qin, J. (2018). *Strategic planning and the stratification of Chinese higher education institutions. International Journal of Educational Development*.
- Johnston, R. ((n.d.)). *Universidad de Washington*.
- Kahveci, T. C., Uygun, Ö., Tekez, E. K., Sevinçli, A., Kılıçarslan, A. G., & Dülger, E. (2012). *Evaluation of public strategic planning models for Turkish Universities. Procedia-Social and Behavioral Sciences*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Turning Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Keller, G. (1983). *Academic Strategy: The Management Revolution in American Higher Education*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Kirkpatrick, S. ((n.d.)). *Universidad de Texas A&M*.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Leal Filho, W., Skanavis, C., Kounani, A., Brandli, L., Shiel, C., do Paço, A., & Salvia, A. L. (2019). *The role of planning in implementing sustainable development in a higher education context*. Journal of Cleaner Production.
- Lefrere, P., & Iniciativas Estratégicas, I. ((n.d.)).
- Lin, H., Zhang, X., & Zhang, Z. (2011). *Application and Research of Information System Planning Methods in University*. Procedia Engineering.
- Llarena del Rosario, R., & Lara-Rosano, F. (2013). *A Meta-planing Systemic Model for Mexican Public Universities*. Journal of applied research and technology. Obtenido de 851-856
- Lozano, F., & Rodríguez, K. (2012). *Modelo para la implementación de ITIL en una institución universitaria*.

- Machado, M. D., & Taylor, J. S. (2010). *The struggle for strategic planning in European higher education: the case of Portugal*. *Research in higher education journal*.
- McCaffery, P. (2018). *The higher education manager's handbook: effective leadership and management in universities and colleges*.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning*. New York: Free Press.
- Mintzberg, H. B. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press.
- Mintzberg, H. B. (2005). *Strategy Bites Back: It's Far More, and Less*. Upper Saddle River, NJ.: Pearson Prentice Hall.
- Moss, M., Young, J., Rogers, S., Baker, D., & Baker, M. (2015). Succeeding at Planning, Results from the 2015 Survey of Higher Ed Leaders. *The Society for College and University Planning (SCUP)*, 1-44.
- Mustafa, A., & Goh, M. (1996). *Multi-criterion models for higher education administration*. Omega.
- Norris, D. ((n.d.)). *Iniciativas Estratégicas, Inc.*
- Norris, D., & Poulton, N. (2010). *A Guide to Planning for Change*.
- Ohmae, K. (1982). *The Mind of the Strategist: Business Planning for Competitive Advantage*. New York: Penguin Books.
- Peterson, M. W. (1997). *Planning and Management for a Changing Environment: A Handbook on Redesigning Postsecondary Institutions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Poulton, L. ((n.d.)). *Consortio Educativo Internacional de Texas*.
- Presidencia de la República. (1945). *Diario Oficial de la Federación*.
- Rickes, P. ((n.d.)). *Rickes Associates, Inc.*
- Rourke, F. E. (1966). *The Managerial Revolution in Higher Education*. Baltimore: Johns Hopkins Press.
- Rowley, D. J. (1997). *Strategic Change in Colleges and Universities: Planning to Survive and Prosper*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Sadik, M. (2018). *Educational Planning: Approaches, Trends, and Learnings A Case Study of the Kurdistan Region of Iraq (KRI)*. . SSRG International Journal of Economics and Management Studies.
- Scott, C. D. (1995). *Managing Change at Work: Leading People Through Organizational Transitions*. Menlo Park, CA: Crisp Publications.
- Shirley, R. C. (1983). *Identifying the Levels of Strategy for a College or University Long Range*.
- Society for College and University Planning, (SCUP). (17 de Noviembre de 2019). Obtenido de <https://www.scup.org/>
- Society for College and University Planning, (SCUP). (17 de Noviembre de 2019). Obtenido de <https://www.scup.org/resource/how-to-support-successful-institutional-planning/>
- Taylor, S. ((n.d.)). Universidad de Michigan.
- Tecnológico de Monterrey. (2019). *Rumbo al 2030*. Obtenido de <https://plan2030.tec.mx/img/plan2030.pdf>
- Troncoso-Pantoja, C., & Amaya-Placencia, A. (2016). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *scielo*, 1-4.
- Universidad Nacional Autónoma de México. (1945). Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México.
- Universidad Nacional de Colombia. (2018). RESOLUCIÓN 910 DE 2018.
- Universidad Nacional de Colombia,. (2018). Guía metodológica para orientar la formulación del plan estratégico institucional para el período 2019 -2030 y del plan global de desarrollo, plan de acción.
- Vaillancourt, A. ((n.d.)). *Universidad de Arizona*.
- Valenti, M., & Cook, J. ((n.d.)). *The Sextant Group*.