

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA BASADA EN SISTEMAS DE CALIDAD Y MARCOS DE REFERENCIA QUE PERMITEN EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE PROGRAMAS EDUCATIVOS EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR.

María Isabel Dimas Rangel  
Arturo Torres Bugdud  
María Blanca Elizabeth Palomares Ruiz

### RESUMEN

Esta investigación centra su reflexión en una propuesta alternativa con visión a largo plazo; ésta se irá conformando con las acciones de gestión obtenidas de un modelo de planeación estratégica. Asimismo, siguiendo con este modelo, se pretenden dirigir las acciones específicas para alcanzar los objetivos de calidad y lograr el cumplimiento de la visión institucional. Inicialmente se presenta el sustento teórico de la investigación, acentuando la relevancia de la Planeación Estratégica en los organismos. Posteriormente se analiza la estructura del Sistema Educativo Mexicano y la ubicación, función y clasificación de la educación superior. Tras esta revisión, surge la necesidad de enlazar el modelo de Planeación Estratégica, antes exclusivamente empresarial, con la gestión de instituciones universitarias, direccionando actividades administrativas y docentes. Con ello se busca contribuir al fortalecimiento de los programas educativos para que sean aptos de ser evaluados y, por tanto, ser candidatos a su certificación por organismos acreditadores.

### **Palabras clave**

*Planeación estratégica, programas educativos, organismos evaluadores, sistemas de calidad, perfil deseable.*

### INTRODUCCIÓN

La planeación universitaria, se define como “la herramienta fundamental para la toma de decisiones futuras”<sup>1</sup>, mediante la planificación y el desarrollo de acciones en una Institución de Educación Superior (IES), se establecen metas, acciones, motivos, recursos que permitirán la obtención de los objetivos principales de la institución. Estos objetivos son múltiples y se enfocan en el bienestar de los estudiantes, en la democracia, la convivencia, la formación humanista y científica, en la institucionalización y posicionamiento a nivel nacional. Adviértase ahora que, para directores y docentes, una óptima planeación universitaria requiere de hacer una estrategia de dos generaciones (de 5 a 10 años) con las principales metas que se quieren realizar en ese período.

Toda planeación es generada a partir de dos cuestiones centrales; por un lado, la existencia de recursos materiales y humanos limitados para hacer frente a necesidades crecientes, de donde surge la exigencia de su racionalización para el óptimo aprovechamiento de los mismos; y por otro, la configuración de escenarios futuros hacia donde se quiere transitar. Es decir, el concepto de planeación es atravesado simultáneamente por la necesidad de dar respuesta a urgencias presentes y por la de orientar y dar satisfacción a visiones de futuro.

La necesidad de la formulación de una planeación estratégica se hace más evidente en la actualidad en la que las competencias se han instaurado en todas las relaciones humanas. La

realidad versa sobre una cosa: hacer mucho con poco, este es su distintivo. Por tanto, percibimos que la planeación no solo es educativa, sino que es un complemento indispensable para hacer frente a las exigencias sociales y a la competencia económica nacional e internacional.

En 1978 la Asociación Nacional de las Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) en el marco de la XVIII Reunión Ordinaria de la Asamblea General de la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior realizada en la ciudad de Puebla, presentó el documento *La Planeación de la Educación Superior* con posición la meta de una serie de mecanismos para la promoción de la planeación institucional y su coordinación a nivel nacional y regional. La creación del Sistema Nacional de Planeación Permanente de la Educación Superior, fue otro producto de la reunión; se añadió una red de coordinación conformada por 117 unidades de planeación, 31 comisiones estatales para la planeación de la educación superior, 8 consejos regionales para la planeación de la educación superior y una coordinación nacional para la planeación de la educación.

Debido a esto, la planeación estuvo en un período de auge que se tradujo en acciones para formar planificaciones, difusiones y técnicas de planeación conformación de sistemas de información y multiplicaciones de las instancias de la planeación de las IES. Con ello, el personal a cargo de las unidades de planeación debió ser capacitado en el manejo de las estadísticas de las computaciones o las técnicas administrativas, dejando a un lado sus grados de conocimiento humanitario. En relación a esto, es notorio que hay limitantes que se manifiestan frecuentemente, surgidas de la separación entre planeación de las actividades sustantivas de la universidad y las administrativas de apoyo. Un buen ejemplo de ello es que muchas instituciones realizan actividades de planeación curricular para la creación o modificación de sus carreras; estos esfuerzos no se consideran como parte de la planeación estacional, sino que es una actividad de carácter administrativo, así la unidad encargada de tal actividad se reducirá a una oficina estadística o un staff.

Uno de los factores que hay que considerar puesto a que su impacto es realmente significativo es la «voluntad» institucional para realizar la planeación, cuando esta se presenta es más sencillo lograr que las propuestas se vuelvan hechos; puntualizarle al personal académico cuáles son sus objetivos de acuerdo al esquema básico de trabajo y proyectos; así mismo es más fácil convencer a los diferentes agentes que la planeación es un requisito para el aseguramiento de la calidad educativa e institucional. O sea, lo esencial no es tanto el "saber cómo", sino el "querer hacer" en el marco de lo que es factible. (Gutiérrez, 2015)

Cuando los agentes que integran a la comunidad institucional no comparten aspiraciones, sino que cada uno busca desempeñarse bajo un interés particular que no se conecta con los ideales de la institución o con el trabajo de otras áreas se dice que no existe un mínimo común denominador entre todos, en consecuencia, la planeación será inviable. (Martínez, 1982)

## **ANTECEDENTES**

La Planeación Estratégica constituye la parte medular del modelo ya que identifica los requisitos de la organización y sus objetivos para entonces orientar los recursos y las actividades hacia el logro de la visión por medio de habilidades y métodos de largo mediano y corto plazos. Entonces la etapa de aplicación se centra en la puesta en marcha de cada una de las acciones delimitadas en la planeación para terminar de evaluar los resultados obtenidos y controlar las deficiencias. La Planeación Estratégica facilita el pensamiento que ha de guiar cada actividad en un determinado periodo de tiempo. Un análisis micro y macro ambiental de la organización sirve para encontrar aquellas debilidades, oportunidades, fuerza y amenazas propias, así como de su entorno, con las cuales establece estrategias conforme a los problemas que deben solucionarse para el logro de los objetivos. Modelo de Planeación Estratégica es un proceso constante e integrador de cada una de las áreas involucradas por medio de dos elementos: la visión y la misión. . (Vergara, 2012)

En la planeación existen dos formas de actuar:

1. Improvisando, cuando se requiere afrontar problemas según aparezcan y aprovechando las oportunidades cuando se presenten. Esta opción pudiera dar resultados, aunque por

lo general tardarían más en reflejarse y requiere de una alta capacidad para afrontar todo inesperadamente.

2. Por adelantado, plantea qué es lo que se busca y la mejor forma de conseguirlo. Planear implica el pensamiento de un éxito futuro, una imagen clara de él y un camino para llegar. Como se observa, el arma potencial de la segunda opción es el tiempo, mientras que para la primera es el punto en contra, antes de iniciar cualquier acción administrativa es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo, así como un estudio de las condiciones futuras y, los elementos con que se cuenta (y los que hacen falta) para poder funcionar, ya que una organización no actúa improvisando y no puede tomar altos riesgos en todo momento.

La planeación es la base y de ella dependen las decisiones sobre los cursos de acción, además, establece los lineamientos para determinar el riesgo y desperdicio, y minimizarlo, la eficiencia es factor dependiente de esta fase administrativa.

La planeación involucra reflexionar sobre la naturaleza fundamental de la organización y decidir cómo conviene posicionarla en su ambiente, cómo hay que desarrollar y aprovechar sus fuerzas, y cómo se afrontarán los riesgos y solucionarán las oportunidades. También incluye mejorar las ambiciones básicas y a largo plazo, y traducirlas en objetivos más específicos y a corto plazo, así como los métodos para su realización. (Gruental, 1999)

La planeación y la calidad educativa, la evaluación y acreditación son parámetros considerados para medir la calidad de la IES. En el caso de la revisión esta función está a cargo de los CIEES, la acreditación está regulado por el COPAES. (Alonzo, Bolaños, & Gómez, 2010)

La evaluación y acreditación son términos protagónicos cuando se habla de calidad educativa. En México uno de los grandes desafíos que tiene que enfrentar la educación es elevar la calidad de la misma, las autoridades educativas han propuesto procesos permanentes de evaluación con este fin. Este proceso que puede ser endógeno, exógeno o mixto está autoevaluado en pares académicos y de otros sujetos sociales. En la autoevaluación, la propia institución es quien decide si se cumple o no la norma que considera adecuada por base para acreditación, sin que la parte de legitimación pública de la calidad sea tan fuerte como la que proviene de instancias externas. La acreditación se realiza siempre ante un organismo especializado y depende, en última instancia, de un juicio externo a la propia institución. (Espinoza, 2016)

La acreditación, en su connotación institucional e individual, implica una búsqueda de reconocimientos sociales. En este sentido los procesos de acreditación se han vuelto un requerimiento en nuestros días ya que están destinados a garantizar calidad y credibilidad respecto a un proceso educativo. (Rodríguez, 2007) Con estos mecanismos se pretende hacer más eficiente el sistema educativo y a las instituciones que lo integran, para dar con ello respuesta a las demandas requeridas por la globalización económica en la que se encuentra inmerso el país.

La calidad educativa se entiende como un servicio que se presta a quienes se benefician de la misma, es decir alumnos, padres y empleadores, pero también son beneficiarios los docentes, el personal administrativo y directivo de las instituciones educativas.

La norma ISO 9000 respecto a la calidad de la educación considera una serie de dimensiones, las cuales se clasifican de la siguiente manera:

- A) Eficacia: Se logra cuando el estudiante adquiere el conocimiento deseado dentro de un tiempo definido.
- B) Pertinencia: Elementos fundamentales para que el individuo pueda desarrollarse como persona.
- C) Procesos: Medios que brinda el sistema educativo a la población estudiantil para contribuir a su forma integral. Así mismo los docentes deberán contar con un perfil deseable, el cual les permita aumentar la calidad de enseñanza, material de apoyo y métodos didácticos innovadores.

Las necesidades de obtener una mayor calidad en los procesos y resultados de la educación es una inquietud planteada con intensidad en la actualidad hasta el punto de considerar que la calidad es un característica imprescindible de la propia educación, por lo cual, todas las instituciones están en búsqueda de la calidad educativa. (Pallán, 2010)

La Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica (FIME) de la Universidad Autónoma de Nuevo León estableció en sus objetivos que la acreditación de programas educativos es un recurso para conocer y asegurar la calidad de la educación superior proporcionar confianza y seguridad a los diferentes directores de la sociedad.

Desarrolla procesos que evalúan los programas de ingeniería con el propósito de acreditación la CACEI también participa con distintos sectores relacionados con la formación de los profesionales de la ingeniería en todos sus campos. Igualmente añade en sus procesos los resultados de las experiencias de cada una de las actividades con sus respectivas responsabilidades, actualizando los procedimientos como a los encargados de la realización de estos. (López, 2011)

La responsabilidad que recae de manera indispensable en el programa deberá llevarse a cabo en la forma que establece el CACEI. Los elementos del proceso de acreditación del CACEI se plasman en la evaluación del programa educativo. Da una serie de tiempo para incorporar en la planeación y desarrollo que permitirán mejorar el quehacer académico.

La función de la evaluación brinda y ofrece retroalimentación a los procesos de planeación sirviendo como un elemento indispensable para documentar, sustentar y analizar decisiones. Los CIEES ha colaborado significativamente al desarrollo de los marcos de referencia, criterios, indicadores y demás elementos realizan una gran magnitud de tareas y amplia en el ámbito de la educación superior pública, tolera suponer que los IES han mejorado en mayor parte o menor medida sus intención y programas de estudio, su planta de profesores y en general de su gestión son sus procesos de planeación. (Gutiérrez, 2015)

El rendimiento global lo puede mejorar la certificación, además se elimina la desconfianza y amplían las oportunidades para que los egresados de las IES logren ingresar al incorporar al mercado laboral. (Martinez, 1982)

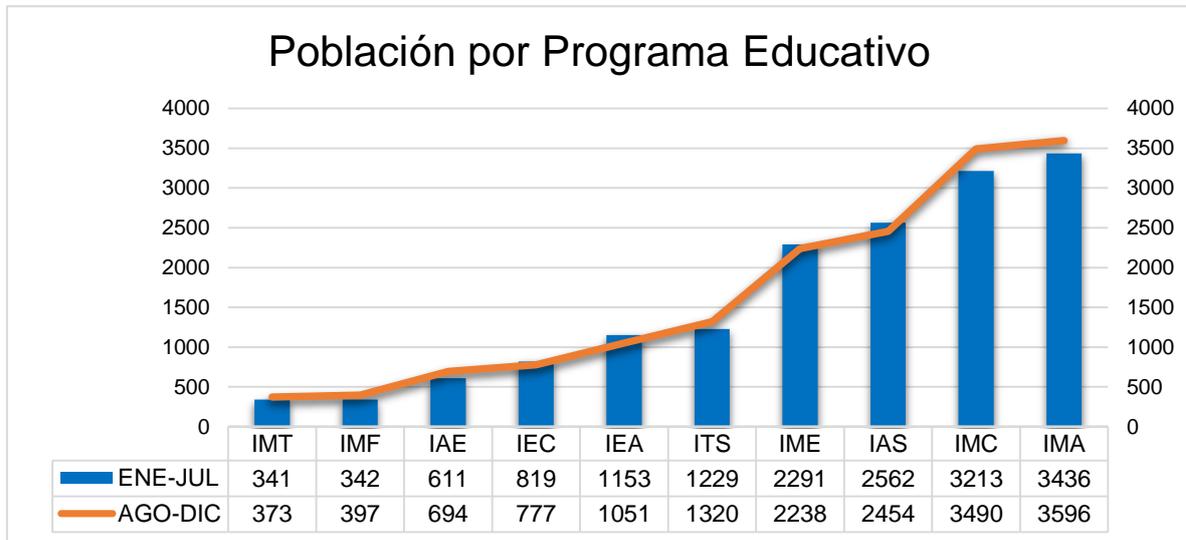
**Tabla 1. Certificaciones vigentes de programas educativos por organismos evaluadores. (Fuente: FIME, 2016)**

Certificaciones vigentes de programas educativos por organismos evaluadores.					
LICENCIATURA	PE	CACEI	CIEES	EUR-ACE	ABET
INGENIERO EN AERONAUTICA	IAE	*	*		
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS	IAS	*	*	*	
INGENIERO EN ELECTRONICA Y AUTOMATIZACION	IEA	*	*		
INGENIERO EN ELECTRONICA Y COMUNICACIONES	IEC	*	*		
INGENIERO MECANICO ADMINISTRADOR	IMA	*	*	*	
INGENIERO EN MECATRONICA	IMC	*	*		
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA	IME	*	*		
INGENIERO EN MANUFACTURA	IMF	*	*		
INGENIERO EN MATERIALES	IMT	*	*		*
INGENIERO EN TECNOLOGIA DE SOFTWARE	ITS	*	*		

La FIME, como una dependencia de ingeniería con la finalidad de atender las necesidades sociales de su entorno, se encuentra en constante evolución y crecimiento, en la actualidad, cuenta con una amplia oferta educativa, relacionada con áreas estratégicas que son fundamentales para el desarrollo regional, nacional e internacional. Los programas educativos

de la FIME pueden consultarse en la gráfica 1, en donde también se puede observar el crecimiento de la población estudiantil que está siendo beneficiada.

**Gráfica 1. Población por Programa Educativo. (Fuente: FIME, 2016)**



En las IES se requiere que los docentes cuenten con un perfil que permita hacer frente a los retos de un mundo globalizado, por lo tanto, debe establecer claramente cuáles son las características a evaluar en los candidatos, ya que esto permitirá que se sensibilicen y desarrollen eficientemente, buscando encaminar sus acciones al logro de los objetivos de formación de sus estudiantes, contribuir a la consolidación de los PE y, aportar sustancialmente en el desarrollo académico-administrativo de su institución.

**Tabla 2. Profesores adscritos al Sistema Nacional de Investigadores. (Fuente: FIME, 2016)**

	Núm. De PTC miembros del SIN por nivel y programa educativo en los periodos del año 2015 y abril de 2016.	ENE-JUL 2015					AGO-DIC 2015					ENE-ABR 2016				
		114 (Anexo A-6)					114 (Anexo A-7)					112 (Anexo A-7)				
		NIVEL					NIVEL					NIVEL				
PE	C	1	2	3	PE	C	1	2	3	PE	C	1	2	3		
IAE	6	8	1	0	IAE	6	8	1	0	IAE	3	9	1	0		
IAS	4	5	0	0	IAS	4	5	0	0	IAS	3	1	0	0		
IEA	3	3	0	0	IEA	3	3	0	0	IEA	1	4	0	0		
IMA	4	8	2	1	IMA	4	8	2	1	IEC	0	1	0	0		
IMC	7	19	3	0	IMC	7	19	3	0	IMA	4	9	2	1		
IME	2	5	1	0	IME	2	5	1	0	IMC	7	18	3	0		
IMF	0	0	1	0	IMF	0	0	1	0	IME	2	4	1	0		
IMT	2	10	3	1	IMT	2	10	3	1	IMF	0	0	1	0		
ITS	3	3	1		ITS	3	3	1		IMT	2	10	3	0		
N/A	1	3	5		N/A	1	3	5		ITS	3	4	1	0		
										N/A	4	5	4	0		

En cuanto al perfil docente, las evaluaciones están dadas por diferentes actividades sustantivas tales como: docencia, investigación y difusión, así como el desarrollo institucional, infraestructura física y académica; requisitos relacionados con la existencia de normas y políticas generales (reglamentos para el ingreso y promoción de los docentes, e indicadores de sus profesores que cuentan con Perfil Deseable PROMEP, y/o miembros del Sistema Nacional de Investigadores así como su grado de habilitación docente.

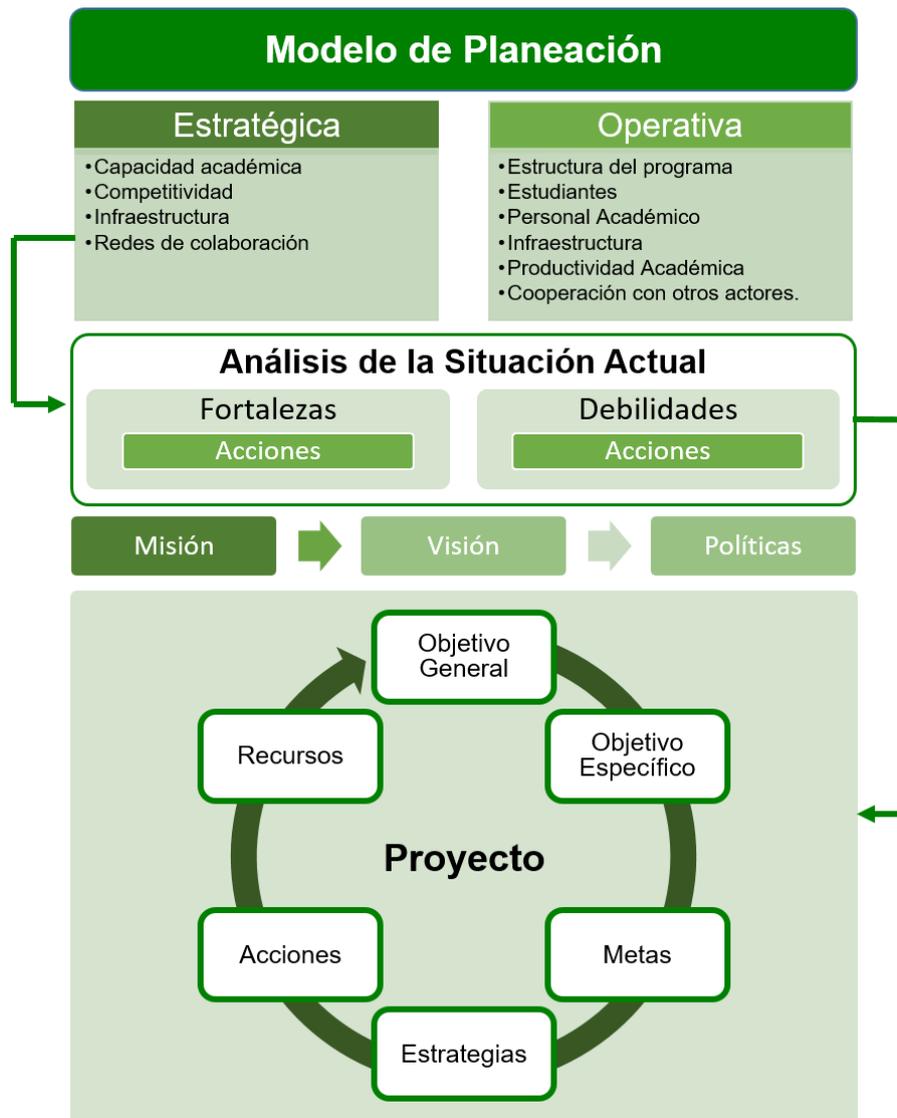
**Tabla 3. Profesores con perfil deseable PRODEP. (Fuente: FIME, 2016)**

	ENE-JUL 2015		AGO-DIC 2015		ENE-ABR 2016	
	PE	Perfil deseable PRODEP	PE	Perfil deseable PRODEP	PE	Perfil deseable PRODEP
Núm. de PTC con perfil deseable PRODEP por programa educativo.	IAE	16	IAE	15	IAE	16
	IAS	28	IAS	28	IAS	28
	IEA	7	IEA	7	IEA	7
	IEC	4	IEC	4	IEC	4
	IMA	54	IMA	54	IMA	57
	IMC	60	IMC	61	IMC	61
	IME	16	IME	16	IME	17
	IMF	2	IMF	2	IMF	2
	IMT	15	IMT	16	IMT	16
	ITS	10	ITS	9	ITS	10
	N/A	9	N/A	9	N/A	9
		221		222		227

## METODOLOGÍA

La propuesta con respecto a la investigación realizada, presenta un conjunto de elementos importantes para elaborar la planeación; se identifica el tipo de planeación, es decir, estratégica u operativa y se observan diversas categorías. Es importante reflexionar sobre el tipo de cambios a los que deben adecuarse las funciones universitarias, tales como: investigación, docencia, extensión de la cultura y de los servicios, y apoyo administrativo. Además, cabría preguntarse, si la planeación y evaluación que se llevan a cabo en las IES se constituyen y se aplican como factores determinantes de su desarrollo, o solo como ejercicios políticos o técnicos, sin repercusión en las decisiones institucionales? Y también ¿Cómo pueden la planeación y evaluación contribuir al cambio institucional, en función de objetivos acordes a los requerimientos del entorno social?

Se proponen algunos elementos teóricos y metodológicos que, en atención a los propósitos, políticas y, en general, a las características propias de cada institución, contribuyen a identificar y organizar las tareas de un proceso lógico de planeación y coadyuvan a integrar su plan de desarrollo según el tipo de universidad a que se aspire.



El modelo de planeación se divide en dos partes, la estratégica y la operativa. En el modelo de planeación estratégica se contemplan cuatro categorías, las cuales son: capacidad académica, competitividad, infraestructura y redes de colaboración; en la operativa se cuenta con seis categorías que son: estructura del programa, estudiantes, personal académico, infraestructura, productividad académica y cooperación con otros actores.

## CONCLUSIÓN

Los conocimientos, habilidades y los valores relacionados con una disciplina son aspectos importantes que el graduado universitario lleva consigo al trabajo. Sin embargo, por lo general, el nuevo profesional no está preparado o, por lo menos, no está consciente de los valores y habilidades genéricas que ha desarrollado y tampoco sabe cómo aplicarlos en el quehacer diario de su trabajo. Por ello, es muy importante que las instituciones de nivel superior adopten el programa de competencias, ya que de esta manera al alumno se le prepara para ser capaz, en forma eficaz y eficiente, de aplicar los conocimientos adquiridos en la universidad de manera práctica en la construcción o el desempeño de algo que se relaciona o es parte del contexto profesional.

Es fundamental que las instituciones decididas a trabajar con competencias, elaboren evaluaciones que permitan al egresado tomar conciencia de sus logros en los aspectos mencionados y además se documenten en el mundo laboral sobre las competencias que el alumno debe construir, y que éstas se acrediten en el trabajo, con objeto de que el egresado

pueda incorporarse sin tropiezos y en el nivel que le corresponde en el mundo laboral, que apenas se le abre.

Es necesario que los alumnos se formen en habilidades genéricas, ya que éstas proveen una plataforma para aprender a aprehender, pensar y crear, asimismo es importante que las instituciones a nivel superior elijan las habilidades que correspondan tanto a la educación como al mundo laboral.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Aguilar, M., & Mendoza, F. M. (2011). La Planificación estratégica como herramienta para el desarrollo y consolidación de las IES. *COEPES*.
- Alonzo, D. L., Bolaños, L. A., & Gómez, R. (2010). La evaluación y acreditación en las instituciones de educación superior mexicanas. Campeche, México.
- Chiavenato, I. (2000). Introducción a la Teoría General de la Administración. En I. Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración* (pág. 7). México: Mc. Graw Hill.
- Espinoza, J. L. (2016). La Certificación en la Profesionalización Docente. Querétaro, México.
- Gruñtal, M. C. (diciembre de 1999). La Planeación Estratégica como herramienta para la modernización del Servicio Público Municipal. San Nicolás de los Garza, Nuevo León.
- Gutiérrez, A. (2015). *ANUIES*. Obtenido de ANUIES:  
<http://www.uacj.mx/ICB/RedCIB/PlaneacionEvaluacion/Planeacin/La%20Planeación%20de%20la%20Educación%20Superior.pdf>
- Jiménez, D. (2013). Beneficios de la certificación y acreditación en la educación. *COEPES*.
- López, E. (16 de noviembre de 2011). Busca el ITLP la certificación de CACEI. *El Sol de Zamora*.
- Martínez, F. (1982). *ANUIES*. Obtenido de Planeación de la Educación Superior en México 1968-1982: <http://publicaciones.anuies.mx/acervo/revsup/res045/txt2.htm>
- Núñez, A. (11 de abril de 2011). *Andrés Núñez pasión por la Educación Superior*. Obtenido de <https://andresnunez.wordpress.com/2011/04/11/importancia-de-la-planeacion-universitaria/>
- Pallán, C. (2010). Calidad, Evaluación y Acreditación en México. *CIDUI*. Obtenido de [http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Maestria/MGIEMV/GestionCalidadEV13/materiales/Unidad%203/Lec4\\_CalidadEvalAcred\\_U3\\_MGIEV001.pdf](http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Maestria/MGIEMV/GestionCalidadEV13/materiales/Unidad%203/Lec4_CalidadEvalAcred_U3_MGIEV001.pdf)
- Rodríguez, I. (2007). La acreditación de los programas educativos, ¿eleva la calidad de educación? *Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*, 1-13.
- Vergara, M. O. (mayo de 2012). *Instituto Tecnológico de la Paz*. Obtenido de Plan estratégico para el centro de actualización profesional e idiomas del instituto tecnológico de la paz: <http://posgrado.itlp.edu.mx/uploads/55f07b7f9f662.pdf>