

# ESTUDIO DEL CONTEXTO EN LA PLANIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES DE EDUCACIÓN SUPERIOR DEL SECTOR PÚBLICO<sup>1</sup>

## STUDY OF CONTEXT IN THE PLANNING OF PUBLIC SOCIAL HIGHER EDUCATION ORGANIZATIONS

## ESTUDO DE CONTEXTO EM PLANEJAMENTO DO ORGANIZAÇÕES SOCIAL DE ENSINO SUPERIOR DA SETOR PÚBLICO

Tulio Nel Mendivil Zúñiga<sup>2</sup>

### FORMA DE CITACIÓN

Mendivil, T.N. (2014). Estudio del contexto en la planificación de las organizaciones sociales de educación superior del sector público. *Revista Dimensión Empresarial*, vol. 12, núm. 2, p. 127-137.

JEL: H53, I21, I22, I23.

### RESUMEN

El presente artículo es producto de la reflexión sobre una propuesta investigativa acerca del diseño de la etapa de planificación del proceso de gestión administrativa de las organizaciones sociales de educación superior del sector público, donde se hace una revisión teórica de la planificación como fase inicial del proceso administrativo y del contexto sociocultural. El objetivo del este artículo es proponer que para establecer la etapa de planificación del proceso administrativo se lleva a cabo primeramente un estudio del contexto social, económico, empresarial, productivo. Es así, que se propone que las instituciones de educación superior del sector público de la Cuenca Grande del Caribe realicen estudios del contexto para aprovechar las oportunidades, recursos, condiciones y características de sus entornos, y no aplicar modelos administrativos de diseños extranjeros de otras latitudes que nada tienen que ver con nuestras realidades. Esto permite mirar que en esta zona se tienen condiciones y características comunes por ser caribes.

**Palabras clave:** Contexto, gestión administrativa, análisis, investigación, educación superior, planificación.

### Contenido

Introducción, 1. Teoría administrativa y planificación, 2. Estudio del contexto en la planificación de la educación superior.

<sup>1</sup> Artículo de reflexión. Este artículo se desarrolla dentro de los requisitos de fundamentación y productos previos de la tesis doctoral "Sistemas de Gestión Administrativa de las Universidades Públicas" en la Universidad de Zulia, Maracaibo, Venezuela, Doctorado en Ciencias Sociales, Mención Gerencia. Recibido en febrero 18 de 2014. Aceptado para publicación en abril 30 de 2014.

<sup>2</sup> Licenciado en Educación, magister en Administración e Investigación Educativa, docente e investigador de la Universidad del Atlántico, Facultad de Educación, Barranquilla, Colombia.

## ABSTRACT

This article is a product of the research proposal about the design of the planning stage of the process of administrative management of the social organizations of higher education of the public sector, where there is a theoretical review of the planning and initial phase of the administrative process and the sociocultural context. The goal of this article is to propose that to establish the planning stage of the administrative process is carried out a study first the context social, economic, business, productive. So, that it is proposed that the institutions of higher education of the public sector of the basin of the Gran Cuenca del Caribe studies of the context to take advantage of the opportunities, resources, conditions and characteristics of their environments, and do not apply administrative models of foreign designs of other latitudes that have nothing to do with our realities. This allows us to look at that in this area are common conditions and characteristics by being Caribs.

**Keywords:** context, management, analysis, research, higher education, planning.

### Content

Introduction 1. Administrative theory and planning, 2. Study of context in planning for higher education.

## RESUMO

O presente artigo é produto da reflexão sobre uma proposta investigativa a respeito do desenho da etapa de planejamento do processo de gestão administrativa das organizações sociais de educação superior do sector público, onde se faz uma revisão teórica do planejamento como fase inicial do processo administrativo e do contexto sociocultural. O objectivo do este artigo é propor que para estabelecer a etapa de planejamento do processo administrativo se leva a cabo primeiramente um estudo do contexto social, económico, empresarial, produtivo. É assim, que se propõe que as instituições de educação superior do sector público da Bacia Grande do Caribe realizem estudos do contexto para aproveitar as oportunidades, recursos, condições e características de seus meios, e não aplicar modelos administrativos de desenhos estrangeiros de outras latitudes que nada têm que ver com nossas realidades. Isto permite olhar que nesta zona se têm condições e características comuns por ser caribes.

**Palavras-chave:** Contexto, gestão administrativa, análise, investigação, educação superior, planejamento.

### Conteúdo

Introdução 1. Teoria Administrativo e planejamento, 2. Estudo do contexto no planejamento para o ensino superior.

## INTRODUCCIÓN

El presente artículo es producto de una propuesta de investigación acerca de la planificación como etapa inicial del proceso de la gestión administrativa para las organizaciones sociales de educación superior del sector público. Precisamente tiene

como objetivo proponer que para el establecimiento de la etapa de planificación del proceso de gestión administrativa de las organizaciones sociales de educación superior del sector público de la Gran Cuenca del Caribe se haga con base en el estudio del contexto sociocultural.

Por esto, hay que tener presente que las actuales dinámicas de la educación superior propiciada por la globalización, las tecnologías, la ciencia y los avances de modelos administrativos, exigen reorientar la planificación institucional de las universidades, como lo afirma Villarreal (2000, p. 148) cuando manifiesta que el estudio de contextos propicia satisfacer las necesidades de cada sociedad, a partir de sus particularidades, condiciones y características sociales.

Esto quiere decir que la universidad debe ser considerada inicialmente como una organización social, toda vez que su función principal es atender las necesidades y fenómenos que podrían interrumpir o atrasar el desarrollo de las comunidades y su medio. La universidad se considera entonces como organización social porque brinda pautas para la socialización de todos sus elementos y recursos que recibe de su contexto, para someterlos a procesos que más tarde son retornables en forma de productos, facilitando el aprovechamiento para el desarrollo social y económico (Mendivil, 2009, p. 36).

Es por esto que se hace apremiante, analizar y reflexionar sobre cuál debe ser la acción central de las universidades como organizaciones sociales para su incidencia efectiva en el contexto en el que se desarrolla y dar respuesta a las demandas que exige el mundo globalizado, sin perder de vista el entorno institucional, nacional, regional y local. Por tanto, se requiere tener presente que las universidades deben considerarse como sistemas abiertos y, según Mendivil (Op. Cit. p. 28), donde converjan entradas y salidas de informaciones, acciones e incidencias con el contexto donde opera; es decir, que la universidad funja como un sistema dinámico, que cambie constantemente y se adapte a las presiones internas y externas; o sea, que se encuentre en un proceso continuo de evolución.

Ante esto, la organización social de educación superior debe tener un referente teórico, más aún cuando se dispone a realizar la planificación universitaria y gestionarla para entender cómo mantener un equilibrio dinámico que genere cambios para fortalecer la producción y generación de mejores condiciones sociales, la calidad de los actores administrativos

y tener una oferta de servicios en los sectores industriales, económicos, sociales, culturales, empresariales, entre otros, que sea pertinentes a la realidad que les circunda.

## **1. TEORÍA ADMINISTRATIVA Y PLANIFICACIÓN**

Toda organización social tiene que estar completamente dirigida y conducida por patrones teórico-administrativos que le den bases para realizar el proceso de gestión administrativa adecuado, según su contexto, como lo soporta López (2003, p. 89), cuando manifiesta que la teoría administrativa es el soporte que da solidez y garantía a los directivos y comunidad para que los insumos, procesos y resultados satisfagan necesidades del medio. Esto significa que toda gestión administrativa debe mostrar unos resultados de buena calidad y eficiencia para servir de impacto social que fortalezca los otros resultados futuros de confiabilidad y garantía de sus usuarios y sociedad en general.

Es bien sabido que la gestión administrativa de una organización social de educación superior está condicionada al medio sociocultural; por lo que se hace necesario el establecimiento de su respectiva filosofía que demarque su accionar y que deberá ir de la mano con una teoría administrativa que fundamente a la planificación desde una gestión participativa e incluyente, que propicie la realización de investigaciones a partir del análisis y la reflexión sobre el contexto. Con los resultados del análisis y la reflexión se retroalimenta la teoría administrativa, la gestión administrativa y por ende al contexto sociocultural, según lo considera Romero, (1995, p. 162).

Entonces, si la teoría se refiere al pensamiento, no todo pensamiento es teoría. Ésta es una proposición o conjunto de proposiciones formuladas para explicar un fenómeno relacionado con los hechos, lo cual la convierte en una herramienta valiosa que puede y debe ser utilizada por el gerente administrativo de una institución u organización social de educación superior.

Todo lo anterior conlleva a pensar que una actitud de constante observación, reflexión y razonamiento lógico deberá garantizar el pensamiento y el accionar del gerente admi-

nistrativo, como lo afirma Casillas, (2003), al comentar que hay que adoptar y adaptar una teoría consistente, directiva y predictiva del comportamiento institucional. Todo indica entonces, que hay necesidad de incluir como parte del trabajo, la creación de bases teóricas como resultado de las pruebas de proposiciones relacionadas con aspectos tales como:

- Valores y ética que sustentan la vida sociocultural del medio.
- Teorías administrativas ya formuladas en otros contextos pero adaptándose.
- Necesidades y fenómenos, expectativas y demandas provenientes del sistema social globalizado, niveles nacionales, regionales y locales.
- Percepciones de actores administrativos, personas del medio cultural y social, sector productivo, administradores, autoridades y miembros de la comunidad empresarial.
- Campo de acción y condiciones para el ejercicio de la autoridad administrativa.
- Conceptos y estructuras organizacionales que respondan a características y necesidades del medio.
- Procesos administrativos y la toma de decisiones.

Al presentarse las anteriores consideraciones no se puede negar la necesidad que tienen los gerentes administrativos de reunir ciertas características innatas y rasgos de personalidad que les permiten asumir el liderazgo requerido para que pueda ejercer las funciones de las tareas pertinentes. También hay que considerar que su gestión debe fundamentarse en los avances tecnológicos y científicos para fortalecer el alcance de los objetivos de las distintas instancias que componen la organización, con base un sistema de gestión administrativa.

### **Gestión administrativa**

Según Chiavenato (2006, p. 123), la principal función de la gestión administrativa es elaborar planes y programas para llevarlos a cabo con base en elementos y recursos disponibles, para que alcancen y obtengan resultados positivos que vayan a satisfacer necesidades del contexto, lo que se traduce en fines, metas, medios y objetivos. Debe presentarse una identificación entre la realidad y las actividades que faciliten el mejoramiento social.

Es importante entender que la gestión administrativa es la responsable de la planificación universitaria considerando que la institución es una empresa social. Según Llano (2008, p. 97), se debe aprovechar el recurso humano disponible, asignándole tareas y funciones del proceso de planificación de la organización. Ésta tiene que ver con la filosofía, políticas, misión, visión, objetivos, estrategias, planes y proyectos. Está fundamentada en la toma de decisiones de gran envergadura, puesto que involucra la selección de alternativas pertinentes, como parte de la planificación institucional.

### **Planificación de las organizaciones sociales de educación superior**

La planificación es el proceso por el cual se toman decisiones con respecto a obtener buenos resultados con base en una previa identificación o diagnóstico de las necesidades a satisfacer, con base en recursos humanos y materiales, obteniendo resultados en forma de objetivos, planes, programas, proyectos, metas y fines. De acuerdo con el Centro Interuniversitario de Desarrollo, CINDA (2004), se debe tener en cuenta el grado de determinación de cuál será el resultado futuro de las decisiones, las cuales implican el riesgo al asumir responsabilidades para alcanzar eficacia o efectividad en la organización social. De otra forma se considera que la planificación es el proceso racional que requiere esfuerzos humanos para satisfacer expectativas que se han fijado y dar soluciones a los fenómenos del contexto sociocultural.

Es así que la planificación es el proceso de toma de decisiones, un proceso de previsión, visualización y de predeterminación. Toda planificación responde a tres características: primero, debe referirse al futuro; segundo, debe indicar acciones; tercero, existe un elemento de causalidad personal u organizacional: futurismo, acción y causalidad personal u organizacional son elementos necesarios de todo plan que trata de construir un futuro deseado, no de adivinarlo (CNU- Consejo Nacional de Universidades de Venezuela, 1998, p. 92).

Igualmente se considera que la planificación es un proceso sistemático en el que primero se establece una necesidad, y

acto seguido, se desarrolla la mejor manera de enfrentarse a ella, dentro de un marco estratégico que permite identificar las prioridades y determina los principios funcionales, en concordancia con la afirmación de Martínez (2003, p. 103). Planificar significa pensar en el futuro, de tal manera que se pueda actuar de inmediato. Esto no quiere decir que todo vaya a surgir según el plan establecido. De hecho, no será así con toda probabilidad. Pero si se ha planificado correctamente, la posibilidad de realizar ajustes, sin comprometer las metas globales, resultará mucho más apropiado.

De esta manera, en la planificación debe haber un responsable que garantice que se lleva a cabo la fase de manera regular y adecuada. De acuerdo con Álvarez (2007, p. 104), debe existir un equipo encargado de situar la planificación en la agenda. Esta fase podría formar parte de un taller de planificación, o bien, se podría realizar aparte. Es conveniente involucrar a una persona ajena al proceso con una amplia comprensión del contexto general y el sector, para que haga las funciones de líder, pues será quien más conoce los contextos, propiciando mayor confiabilidad en los resultados.

Schlenger y Roesch (2001, p. 142) consideran que la combinación de un buen marco estratégico obtenido a partir de una planificación estratégica junto con un buen plan funcional o plan de acción se manifiesta de la siguiente manera:

- Proporciona una clara comprensión de los elementos necesarios para lograr los objetivos de desarrollo.
- Ayuda a otorgar prioridades y tomar decisiones viables.
- Permite centrar aquellos recursos más limitados en las acciones que beneficiará el trabajo de mejor manera.
- Mantiene en contacto con el contexto: a nivel mundial, nacional o local
- Proporciona una herramienta de ayuda para comunicar intenciones a otras personas.
- Proporciona una guía coherente para su aplicación diaria.

Es decir que las ventajas de la planificación deben ser estudiadas, pues existen muchas excusas para no llevarla a cabo y «ponerse manos a la obra» de inmediato.

Para planificar se debe tener presente que una buena planificación implica tiempo y dinero. Pero si se realiza correctamente, la inversión merece la pena. A veces un «estado de confusión eficaz» puede mantener el barco a flote. Sin embargo, David (2003, p. 77) considera que esta confusión puede resultar costosa y desconcertante, al igual que ineficaz, debido al precario uso de los recursos, y también inútil para conseguir los resultados deseados. Es decir, no se debe planificar en medio de una crisis, pero si se hace adecuadamente, se evitará algunas de ellas. Además, aunque se tenga que ocupar de las crisis de manera inmediata, independientemente de los planes, cuando acabe ésta, el plan permitirá continuar con el trabajo de nuevo. La planificación tan sólo será útil si las personas se comprometen a llevarla a cabo.

Según Beckhard (1998, p. 98), no existen reglas estrictas que dicten cuándo planificar en una organización o proyecto. Aquí se ofrecen algunas directrices: antes de empezar algo nuevo, se necesita un proceso de planificación a gran escala, esto va dirigido a nuevas organizaciones. La puesta en práctica requiere un seguimiento constante, de modo que la planificación de acción pueda revisarse y alterarse si fuera necesario. La planificación anual con frecuencia, debería tener lugar a finales del año anterior, para que diera tiempo a poner en marcha planes en el nuevo año venidero. Un «año» no corresponde necesariamente a un año calendario. Los años pueden estar determinados, o bien por el año fiscal, o bien por el período cíclico del proyecto. La planificación estratégica a gran escala debería realizarse dentro de un período comprendido de tres a cinco años, a no ser que el entorno esté cambiando rápida y radicalmente.

Para la planificación de una organización de educación superior se deben tener en cuenta los siguientes propósitos:

- Alentar el pensamiento sistemático de la dirección proyectando al futuro.
- Facilitar una mejor coordinación de los esfuerzos de todos los estamentos.
- Conllevar la determinación del cumplimiento de normas legales para el control y la evaluación.

- Establecer objetivos y políticas que orientan a la institución
- Preparar a la institución para cualquier cambio inesperado,
- Presentar la reciprocidad en las responsabilidades de las distintas personas y grupos operativos y ejecutivos.

Uno de los paradigmas metodológicos para convertir a la organización social como un todo, con elementos que son correlativos, es la teoría de sistemas.

### La teoría de sistemas en la planificación

Para realizar una planificación sistémica, se debe hacer un diagnóstico de la situación real de la institución y, con base en éste, el gerente administrativo formula metas, fines, objetivos y define políticas. Entonces aparecen las proyecciones de corto, mediano y largo plazo, como lo presenta García (2009, p. 142), las cuales necesitan responsables y acciones para alcanzar los resultados esperados. Cabe recordar que el tiempo es un factor fundamental de la planificación, el cual es un punto neurálgico en el proceso. El factor tiempo es el recurso más escaso de todos los disponibles. Al realizarse la planificación, se presume que determinadas actividades han de concretarse en el tiempo fijado. Entonces afloran los cuestionamientos, a qué ritmo se hará la acción, cuánto tiempo se necesita para tales actividades, cada cuánto se deben revisar las alternativas seleccionadas para aprovechar los recursos y asegurar su racionalidad.

De acuerdo con Romero, (Op. Cit., p. 65), la teoría de sistemas soporta a la gestión administrativa, ya que es una ciencia social, por lo que debe fundamentarse en la siguiente estructura: *Contexto socio-cultural*, es decir el lugar o medio donde funciona la institución, pues de allí es donde provienen los insumos, recursos, y los resultados van a revertirse en el mismo; *filosofía*, o sea la razón o conceptualización del ser, la cual debe identificarse con los valores culturales que rigen el cumplimiento y comportamientos sociales; *teoría administrativa*, que proporciona teorías comprobadas que soportan a la planificación, organización y dirección institucional, mediante metodologías, técnicas y actividades

derivadas de la reflexión empírica y científica; *la gestión administrativa*, constituye las bases sobre las cuales se lleva a cabo el proceso, teniendo en cuenta los fundamentos arriba mencionados, con base en una estructura orgánica, funciones, procesos y resultados esperados, e *investigación*, que es la fase donde se detectan problemas contextuales, y sus resultados permiten explicaciones válidas para la reflexión, análisis, descripción y predicción de fenómenos que están directamente relacionados con la administración para presentar alternativas de solución.

Si bien es cierto que la planificación se define como el esfuerzo de racionalizar el proceso de cambio según como sean las metas y políticas, acorde con Shapiro (2002, p. 56), también es real que uno de los fines de la universidad es propiciar desarrollo sociocultural desde el punto de vista administrativo. Pero sería también conveniente tener presente que las instituciones universitarias tienen el compromiso académico con la sociedad, dentro del aspecto educativo, como es aumentar el porcentaje de investigación científica, adaptar las distintas funciones de la institución de acuerdo con las exigencias sociales, organizar mejor la metodología en el proceso de enseñanza aprendizaje, aumentar el nivel académico, incrementar el número de carreras y estudiantes, disminuir la deserción, establecer programas de extensión y proyección social, además de la internacionalización, como lo considera Patrick, George y Morrissey (1997, p. 134), para así satisfacer las necesidades y fenómenos del contexto. Un ejemplo de esto es el caso de Colombia que a través de la Ley 30 de 1992, fundamenta el marco legal para el funcionamiento, seguimiento, control y evaluación de la educación superior; y precisamente en ella aparecen las variables de docencia, investigación, proyección social como los pilares que soportan la función de gestión administrativa de la educación superior.

En consecuencia, según López (Op. Cit., p. 194), la planificación universitaria requiere de un proceso de reflexión y análisis del contexto, que abarque los distintos aspectos tanto fuera como dentro de la institución, ya sea en el campo directivo, productivo, económico, académico, administrativo, político, social, financiero, metodológico y cultural, entre otros. En la

planificación se reconoce la realidad institucional, siempre y cuando se fundamente en la investigación, evaluación, autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación, las cuales detectan realidades de los contextos para presentar alternativas de solución ante los fenómenos y problemas del medio.

En síntesis, con la planificación se detectan características cualitativas y cuantitativas que enmarcan a la universidad. Por ejemplo, el crecimiento y el desarrollo de la comunidad, posicionamiento de los egresados en el mercado ocupacional, oferta de servicios, aprovechamiento de los recursos y de los nuevos descubrimientos científicos. Otra dimensión a tener en cuenta son los aspectos financieros tomados como posibilidades y facilidades presupuestales para la adquisición y apoyo al recurso humano, material técnico y tecnológico.

Es así que la planificación de las organizaciones de educación superior del sector público debe cumplir los siguientes pasos:

- Establecer filosofía y políticas.
- Realizar autoestudios de análisis y reflexión del contexto, insumos, procesos y productos.
- Plantear objetivos generales y específicos.
- Elaborar planes, programas y proyectos
- Controlarla y evaluarla

Un referente para tener en cuenta en la calidad de la planificación es apoyarse en la planificación estratégica dentro del sistema de gestión administrativa.

### **Planificación estratégica**

Existen diversas clasificaciones acerca de la planificación: Los gerentes establecen tipos básicos de planificación, de acuerdo con sus potencialidades y aptitudes. La planificación estratégica y la planificación operativa. Según el CNU, (Op. Cit., p. 122), la planificación estratégica está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización, mientras la planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario. Los planes estratégicos y los planes operativos están vinculados a la definición de la misión de una or-

ganización, la meta general que justifica la existencia de una organización. Los planes estratégicos difieren de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de alcance.

Es decir que la planificación estratégica o el desarrollo de un marco estratégico representan un «cuadro» de mayor envergadura. Las organizaciones a menudo se ven tan envueltas en los problemas cotidianos, como lo detecta Andrade (1992), que se olvidan de este «cuadro» de mayor envergadura. Están siempre tan ocupados planificando «asuntos», que fracasan en la planificación funcional, empresarial o de acción. Una organización desarrolla un marco estratégico a través de una planificación estratégica. Este marco le permite determinar sus prioridades y las estrategias que podrían ayudar en la consecución de su visión de futuro. Gibson (1993, p. 202), considera que:

*Una estrategia engloba tanto un enfoque general, que se fundamenta en la comprensión del amplio contexto funcional, como tus propias fuerzas y debilidades y los problemas a los que intentas enfrentarte. Una estrategia te ofrece un marco en el que trabajar, te aclara aquello que intentas alcanzar y el enfoque que pretendes usar. No explica en detalle actividades específicas.*

Por tanto, la planificación estratégica le permite a la organización social analizar la situación o contexto en el que funciona (social, político y económico), de modo que se entienda y se pueda formular una visión. Identificar el problema o problemas, dentro de una situación en la que la organización cree que está bien ubicada para tratarlo. Reflexionar sobre su sistema de valores para crear parámetros para sus actividades. Establecer metas por sí misma. Formular una declaración sobre la visión y la misión, según lo entiende Martínez (Op. Cit., p. 130), y es basada en un análisis e identificación de sus problemas. Analizar sus puntos fuertes y débiles a la hora de enfrentarse a los problemas identificados. Reconocer oportunidades y amenazas del entorno que pudieran afectar a su trabajo. Dar prioridad a las necesidades. Revisar opciones estratégicas para alcanzar sus metas y seleccionar las más apropiadas.

Hecho esto, la organización está preparada para pasar a la siguiente fase de planificación que consiste en la planificación empresarial, funcional y de acción, que convierte una estrategia en una puesta en práctica, como lo contempla Gibson (Op. Cit., p. 126). Sin la fase de planificación estratégica es bastante probable que se realice una serie de actividades que no siempre tienen como resultado un esfuerzo coordinado. El plan estratégico se mantiene en el camino y proporciona una causa para encontrar respuestas a preguntas tales como el tipo de trabajo que se debería estar desempeñando, alcanzar objetivos con estas actividades, tener en cuenta que se tiene pocos recursos, la manera más estratégica de actuar, tener el máximo impacto para la inversión de recursos y la manera de conseguir los objetivos.

Igualmente, para que el sistema de gestión administrativa se fortalezca se requiere que los administradores se fundamenten en el control de la planificación, como medio para corregir errores y aceptar los logros.

### **El control en la planificación**

La planificación proporciona estándares (indicadores) de control con los cuales puede medirse el desempeño. Si existe una desviación significativa entre el desempeño real y el planificado, puede tomarse una acción correctiva como lo manifiesta Casillas (Op. Cit., p. 132). Un ejemplo claro de los planes empleados como estándares de control se puede encontrar en los presupuestos, los proporciona la base para estándares continuos de control durante todo el año de operaciones y, si el desempeño real no corresponde estrictamente con el desempeño planeado y presupuestado, hace que se aplique una acción correctiva como dice Chiavenato (Op. Cit., p. 125).

Dentro del establecimiento de la planificación se debe estar pendiente de elaborar proyectos que le van dar la evidencia de lo planificado.

### **Proyectos y planificación**

Los proyectos cumplen su cometido cuando determinan establecer cómo el equipo de trabajo deberá satisfacer las restricciones de prestaciones, planificación temporal y coste.

Para Llerena (2001, p. 87), una planificación detallada da consistencia al proyecto y evita sorpresas que nunca son bien recibidas. Igualmente, responde, ante todo, a las características técnicas específicas de cada tipo de proyecto y supone poner en juego y gestionar los recursos en la forma adecuada para desarrollar la obra en cuestión. Cada tipo de proyecto responde en este punto a su tecnología propia, que es generalmente bien conocida por los técnicos en la materia.

Con base en las anteriores consideraciones acerca de la planificación se presenta la siguiente propuesta a tener presente en el momento de establecer la planificación del proceso gestión administrativa de las organizaciones sociales de educación superior del sector público de la Gran Cuenca del Caribe, con la siguiente formulación:

¿Cómo proponer que en el establecimiento de la etapa de planificación del proceso de gestión administrativa de las organizaciones sociales de educación superior del sector público de la Gran Cuenca del Caribe se lleva a cabo con base en el estudio del contexto sociocultural?

## **2. ESTUDIO DEL CONTEXTO EN LA PLANIFICACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR**

En toda organización social, por estar conformada por elementos humanos que interactúan y manejan recursos, actitudes, condiciones físicas, psicológicas, profesionales, económicas, culturales, entre otras, se presentan situaciones que podrían generar dificultades, obstáculos, fenómenos, deficiencias, éxitos, logros, fortalezas, fracasos y demás circunstancias que son inherentes a este tipo de organizaciones. Según, Martínez, (Op. Cit., P. 195), dentro de las políticas universitarias cabe decirse que la institución como organización social debe propender siempre por una gestión administrativa cada vez más participativa, pluralista y democrática; al igual, desde el componente académico, lo que la conllevan a desarrollar nuevas disciplinas, incrementar la formación integral permanente, lo que permite articular la institución con su contexto. De acuerdo a cómo sea la planificación en la universidad, así será mucho más el orden y orientación a

los procesos de flexibilidad, integralidad, transdisciplinariedad e interdisciplinariedad.

Para esta condición se requiere que el proceso de investigación en la planificación, como etapa principal del proceso de gestión administrativa en las organizaciones sociales de educación superior del sector público, haya observación de problemas específicos a la administración a los que interprete y evalúe para facilitar la toma de decisiones. De esta forma, busca identificar los aciertos y deficiencias de la institución, tal como lo referencia Sierra (2005, P. 208). Esto permite obtener información detallada y específica acerca de las realidades para actuar y, en consecuencia, buscar el éxito en la gestión administrativa con efectos directos e indirectos con su medio sociocultural.

Es preciso aceptar que la teoría administrativa que fundamenta la planificación es el resultado de un proceso de investigación que se inicia con la observación sistemática, continúa con la recolección acerca de un evento o situación y luego la valora con la prueba de hipótesis, según consideración de Kast (2003, P. 198), y que se ha de dar explicación a tales eventos y situaciones, de tal forma que los resultados sean confiados por el gerente administrativo quien tendrá fundamentos para utilizar determinada teoría o no, a fin de dirigir correctamente el tipo de planificación, de cara a alcanzar los objetivos esperados. Siempre que se aplique la teoría apropiada en la gestión administrativa será un factor determinante para alcanzar los buenos resultados. Por tal motivo, la teoría debe estar ligada con la práctica, es su extensión natural e induce a las personas responsables de la gestión a reflexionar y a determinar las transformaciones de dichas teorías.

Es por esto que la necesidad de analizar y reflexionar los contextos como un primer paso en la planificación universitaria del sector público, según Mendivil (Op. Cit. , 1990, p. 39), demanda entender que la administración de una organización social de educación debe responder por igual y de manera equilibrada a dos aspectos: el social y la gestión administrativa, toda vez que las universidades se deben ajustar a una demanda de la comunidad, como aporte a la formación

profesional y la generación de nuevo conocimiento, el desarrollo pedagógico, la investigación y la extensión, también que converja con una gestión administrativa de los recursos para la competitividad, la innovación y la sostenibilidad.

Es necesario entonces, estar alerta a que primen las necesidades regionales y nacionales antes que las internacionales o de otros contextos diferentes a los nuestros, sin perder el equilibrio entre éstos, puesto que en las organizaciones de educación superior en los ámbitos nacionales, regionales y locales, puesto que se pondera más las necesidades de otros contextos internacionales que las nuestras, por lo se pierden la realidad propia, lo que en ocasiones redundaría en una planificación universitaria que no atiende a las problemáticas reales del entorno de impacto inmediato de la institución y la región.

Por consiguiente, es preferible mejorar y aplicar metodologías de análisis y reflexión del contexto para dar respuestas más pertinentes, eficaces y efectivas a las verdaderas circunstancias locales. Sin la claridad en este primer paso de reflexión y análisis del contexto, posiblemente la planificación universitaria dé como resultado un cúmulo de acciones que no atiendan verdaderamente a las principales necesidades contextuales de nuestro medio.

Es por esto que se hace válido pensar en cuáles son las metodologías e instrumentos que se utilizan actualmente para la reflexión y análisis de los contextos, que permita realizar una contextualizada planificación universitaria en las organizaciones sociales de educación superior, por ejemplo en los países ubicados en la Gran Cuenca del Caribe, que a pesar de ser una región prolifera en etnias, recursos, culturas, idiomas, ecosistemas, artes, deportes, música, desarrollo económico, entre otros, las universidades públicas de esta zona no aprovechan estas oportunidades para potencializar saberes, disciplinas, conocimientos, investigación, proyección social e intercambiar experiencias entre diferentes países de la zona, que propicie fortalecer la gestión administrativa en el aspecto de servicio como empresa, como lo expresa Pujadas (2012, p. 124): con mayor responsabilidad social para la formación integral de sus estudiantes y ofrecer apoyo

a docentes, por considerar que los derroteros a seguir en la formación deben ser los señalados y exigidos por los países ricos del norte del mundo y suponer que los nuestros no tienen la misma importancia.

Ahora, si se tiene en cuenta la gestión administrativa desde el componente académico de las organizaciones sociales de educación superior del sector público, y no desde el administrativo como organización empresarial, esto se hace evidente en las universidades de la Región Caribe Colombiana, como lo presenta Mendivil (2010, p. 12) en un estudio comparativo entre seis universidades de la región donde se detectó que lo expresado en las misiones de cada institución no corresponden con los resultados de la formación integral de sus estudiantes. Así como se presentan estos fenómenos en esta región, podría inferirse que igual sucede con las demás universidades públicas de los países de la Gran Cuenca del Caribe, por los resultados arrojados en los egresados de dichas universidades, donde se viven situaciones como la fuga de cerebros, descontextualización de las investigaciones, modelos pedagógicos y currículos anacrónicos basados en otras características culturales, lo que incide en que los planes de estudio no se articulen con el tipo de competencias académicas que se deben desarrollar en los estudiantes y sus necesidades contextuales.

En este aspecto, los gerentes administrativos responsables de la planificación de las organizaciones sociales de educación superior del sector público de la Gran Cuenca del Caribe, deberían tener en cuenta los siguientes interrogantes:

- Cómo hacer para que las planificaciones de las universidades públicas respondan a los estudios de análisis y reflexión en los contextos donde funcionan.
- De qué manera las políticas y objetivos de estas universidades contribuyen a mejorar la calidad de vida de las personas y de toda la comunidad dentro de sus contextos.
- Qué garantía hay en la formación integral de sus estudiantes que conlleve a la solución de las problemáticas contextuales.

- Cómo se prevé que los egresados sean capaces de responder a las tendencias de las demandas profesionales que surjan dentro del mismo contexto (exclusiones sociales, tecnologías adaptadas a las carencias de las comunidades, desplazamientos, migraciones, pobreza, miseria, etc.)
- Qué expectativas hay sobre el aporte o la generación de cambios de los egresados de las universidades que contribuya al crecimiento económico y desarrollo social de su región.
- De qué manera las universidades desarrollan investigaciones contextuales para detectar problemas, con miras a presentar alternativas de solución
- Cómo se puede llevar a cabo investigaciones de la gestión administrativa como empresa educativa.
- Cuáles serían las estrategias a establecerse para mejorar los procesos de gestión administrativa como organización social.

A partir de estos cuestionamientos, se pretende despertar el interés a los gestores administrativos y la comunidad universitaria a la reflexión sobre el papel fundamental que cumple la planificación universitaria en nuestros contextos, toda vez que seguimos inmersos en un espejismo que nos lleva a buscar todos los medios para atender las demandas del mundo globalizado, y el de otros contextos, haciendo perder el rumbo de la resolución de nuestras propias necesidades e identidades, en vez de hacer estudios investigativos para establecer la planificación desde esas instituciones de educación superior, con miras generar cambios que mejoren las condiciones sociales y culturales de nuestros pueblos y regiones.

## REFERENCIAS

- Álvarez I. (2007). *Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos*, México, Limusa. Pgs. 325
- Andrade, J. (1992). *El proceso de diseño del plan de estudios*. EducMed Salud. México. Pgs 243
- Beckhard, R. Harris, R. (1998). *Transiciones Organizacionales*. México, Trillas. Pgs 241

- Casillas, M. (2003). *Notas sobre la evaluación y la planeación de la educación superior en México*. México: UAM. Pgs 198.
- CNU- Consejo Nacional de Universidades de Venezuela, (1998). *Núcleo de Directores de Planificación*, Caracas: Pgs 248.
- CENTRO INTERUNIVERSITARIO DEL DESARROLLO (CINDA), (2004). *Gestión tecnológica y desarrollo universitario*. Santiago de Chile: Alfabeto Impresores Pgs 287.
- David, F. (2003). *Administración Estratégica*. México: Pearson. Pgs 213
- García, A. (2009). *Las nuevas universidades*. Buenos Aires: CEDES. Pgs 234
- Gibson, J. (1993). *Organizaciones: Conducta, Estructura, Procesos*. México. Nueva Editorial Interamericana Pgs 231.
- Kast, F. (2003). *Administración en las organizaciones*. México: McGraw-Hill. Pgs 212
- Llano, A. (2008). *La Universidad como empresa*. Madrid: RIALP. Pgs 240
- Llerena, R. (2001). El impacto y perspectivas de la planeación de la educación superior. *Reforma y Utopía No. 5*. Revista interuniversitaria, Guadalajara, Pgs. 225-235.
- López, R. (2003). *Planeación educativa y excelencia académica en las universidades mexicanas. Planeación y Evaluación de la Universidad Pública*. México: Universidad Autónoma Metropolitana-UAM. Pgs 265.
- Martínez, F. (2003). *Planeación de la Educación Superior en México 1968-1982*. Educación Superior, ANUIES. Pgs 321.
- Mendivil, T. (1990). *Cómo administrar mejor una institución educativa*. Sincelejo: Reprograf. Pgs 169
- Mendivil, T. (2009) *Matrices Sistémicas para la investigación y planeación institucional*. Barranquilla. Ed. Uniautónoma. Pgs. 107
- Mendivil, T. (2010). La cuestionada calidad de la formación integral del profesional del Caribe colombiano. *Revista Dimensión empresarial*. - Vol. 8 No. 2, Julio - Diciembre de 2010, págs. 71-77. Barranquilla, Uniautónoma.
- Patrick J., George L. Morrissey J. (1997). *The Executive Guide to Strategic Planning*. Jossey-Bass Inc., Publishers. Pgs 246
- Pujadas, C. (2012). *Responsabilidad Social Educativa*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia. Pgs 341
- Romero A. (1995). *Administración de la educación*. Bogotá, USTA. Pgs 268
- Schlenger, S. Roesch, R. (2001). *Cómo Organizar Productivamente su Tiempo y su Lugar de Trabajo*. Colombia, Editorial Norma. Pgs 342
- Sierra, B. (2005). *Técnicas de investigación social*. Madrid: Editorial Paraninfo. Pgs 326
- Villarreal, E. (2000). *La planeación académica integral*. Cuadernos de Planeación Universitaria, Dirección General de Planeación, Universidad Nacional Autónoma de México-UNAM Pgs 258.