

La Planeación estratégica en el posgrado de la Universidad Veracruzana

(Strategic Planning in the graduate program of the Universidad Veracruzana)

Guillermo Cruz González^{*5}

RESUMEN

En este trabajo se presentan algunos antecedentes de la planificación estratégica tomando como referencia la evolución histórica de esta en la Universidad Veracruzana en particular del posgrado. Se destaca la importancia del fortalecimiento de una oferta de calidad que atienda las problemáticas locales, regionales y nacionales. Se analizan algunas teorías que dan sustento a la investigación.

Palabras clave: Planeación estratégica, teoría, Alta Dirección, calidad, gestión, posgrado, planes y programas de estudios

ABSTRACT

This paper presents some background of strategic planning taking as reference the historical evolution of this in the Universidad Veracruzana in particular postgraduate. The importance of strengthening a quality offer that addresses local, regional and national problems is highlighted. Some theories that support the research are analyzed.

Keywords: Strategic planning, theory, Senior Management, quality, management, postgraduate, study plans and programs

JEL CLASSIFICATION:

⁵ Universidad Veracruzana – IIESCA. Correo electrónico: guicruz@uv.mx

I. INTRODUCCIÓN

El posgrado de la Universidad Veracruzana (UV) se remonta a los años sesenta, cuando la institución ofrece los primeros programas; en aquel entonces los posgrados nacían sin contar con estrategias definidas, sin políticas institucionales que indicaran el camino que debía seguir este nivel de estudios en la institución; se creaban más por interés individual que colectivo. Si bien es cierto que el crecimiento inicial del posgrado fue sin una estrategia definida, de forma paulatina se fueron implementando acciones para su fortalecimiento; algunas instituciones como la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) ya estaban poniendo en práctica estrategias encaminadas a fortalecer el posgrado nacional.

La planificación estratégica apareció en la escena de la administración de empresas en la década de los cuarenta. Durante los años sesenta del siglo XX su uso se extendió hasta constituirse en un instrumento para el desarrollo organizacional muy conocido por los administradores y gerentes de los grandes negocios. Se trasladó a la educación a partir de la teoría del capital humano (Schultz, 1961) y se planteó además en temas de la economía de la educación, planeación de recursos y planeación de los sistemas educativos.

En la planeación estratégica se establecen los siguientes puntos: diagnóstico, objetivo (s), temporalidad y decisiones pertinentes. Para realizar este tipo de tareas se ha establecido una serie de criterios que son: eficiencia, eficacia, pertinencia y relevancia. Para lograr lo antes descrito es importante entender que la dirección de personas se basa en conceptos como: liderazgo, motivación, comunicación, participación o cultura, por tal motivo se considera que la teoría de la alta dirección es necesaria para aclarar los procesos de creación y modificación de los planes y programas de estudio de los posgrados de la Unidad de Estudios de Posgrado (UEP) de la Universidad Veracruzana. De acuerdo con lo establecido por la Norma ISO (2015), la Alta Dirección se define como la persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización. Para esta investigación entenderemos que la dirección de personas es responsabilidad primaria y directa de los mandos naturales de los empleados, en nuestro caso será el director general, la coordinación académica del posgrado, la coordinación de planes y programas y el equipo

de trabajo de la UEP; compete que las personas a su cargo estén en condiciones de cumplir con los requisitos de su trabajo.

Se pretende contribuir a la gestión de la calidad de la UV implementando un proceso de evaluación enfocado a la creación y modificación de planes y programas de estudio de los posgrados de la UEP con la finalidad de fortalecer una oferta de calidad que atienda las problemáticas locales, regionales y nacionales, con un enfoque sustentable e internacional, alineado al Plan Sectorial de Educación (2019 – 2014) y al Programa de Trabajo Rectoral 2021 – 2025 a través de la Alta Dirección, en virtud de que esta es responsable de dar seguimiento a las políticas, directrices y objetivos estratégicos, una de sus principales características es proveer liderazgo y dirección para la gestión de la calidad dentro de la organización.

Los primeros esfuerzos para evaluar la calidad del posgrado tienen su origen en la segunda mitad de la década de los setenta del siglo pasado, en momentos en que la rápida expansión de instituciones y matrículas generaba las primeras dudas sobre la calidad y la pertinencia de los programas educativos. Para 1976, el joven CONACYT, en el Plan Nacional Indicativo de Ciencia y Tecnología, hace referencia clara a la necesidad de contar con un subsistema de posgrado integrado y de calidad (Villa, 2011).

El posgrado en México es considerado como la cúspide de los procesos de formación; se concibe potencialmente como la preparación metodológica para la investigación, el desarrollo de la misma y su vinculación con aquellos sectores de la sociedad que requieren de nuevos conocimientos, desarrollos tecnológicos y/o innovaciones.

En el 2016 se realizó un análisis de la situación del posgrado en la Universidad Veracruzana, enfocada en la planeación estratégica utilizada en el periodo de 2009 al 2014 y las acciones emprendidas para su fortalecimiento, el cual pretendía ser un testimonio que permitiría dar continuidad al aseguramiento de la calidad del posgrado de la UV, dicho documento está estructurado en cuatro capítulos: el primero muestra un panorama general de la planeación estratégica y su uso en las IES, y cómo fue implementada en la UV, además de la importancia del posgrado; posteriormente en un segundo capítulo se presentó un diagnóstico del posgrado antes del 2009, el tercer capítulo aborda las líneas estratégicas del plan de desarrollo del posgrado implementado y explica la estrategia general y los elementos de táctica y operación implementadas para el cumplimiento de metas, por último

se presentan los resultados y se da cuenta de los indicadores utilizados y se realiza un comparativo de 2009 al 2014, mostrando la evolución dentro de este período, así como los pendientes por atender para garantizar la calidad de los posgrados de la UV (Cruz, 2016).

En el mundo administrativo han surgido teorías que intentan dar respuesta a los problemas organizacionales, mismas que con diferentes enfoques tratan de entender y describir los fenómenos que las afectan y como predecir futuros eventos, sin embargo, sus postulados podrían estar dejando de lado factores que inciden en el funcionamiento de una organización y tal vez no cumplan el objetivo para el que fueron creadas. Es en este sentido que se han analizado diferentes teorías, dentro de las cuales se destacan por importancia e impacto en la presente investigación y que sin duda contribuirán al cumplimiento de los objetivos de esta. Las teorías analizadas y que se describen a continuación son: la Teoría de la Alta Dirección, la Teoría de la Gestión de la Calidad y la Teoría de la Gestión Estratégica.

II. TEORÍA DE LA ALTA DIRECCIÓN

Uno de los papeles de la alta dirección es llevar a cabo de forma regular evaluaciones sistemáticas de la conveniencia, adecuación, eficacia y eficiencia del sistema de gestión de calidad con respecto a los objetivos y la política de calidad. Esta revisión puede incluir y considerar la necesidad de adaptar la política y objetivos de la calidad en respuesta a las cambiantes necesidades y expectativas de las partes interesadas. La revisión incluye la determinación de la necesidad de emprender acciones.

Por lo tanto, la alta dirección tiene un papel fundamental en las políticas, estrategias y objetivos orientados a la puesta en práctica de la gestión estratégica, en virtud, de que es la encargada de establecer las metas de la institución, estimulando y ejerciendo el liderazgo. Para lograrlas, los directivos deben motivar a los empleados, mejorar la comunicación y fomentar una cultura de creatividad e innovación.

Las habilidades directivas deben desarrollarse, es decir, las personas deben mejorar su competencia en el desempeño de actividades por medio de la práctica y la retroalimentación. Además, mantienen interrelación entre sí y se combinan como conjuntos integrados de respuestas complejas. El directivo eficaz puede confiar en la combinación de habilidades para alcanzar los resultados deseados (Whetten & Cameron, 2011).

Sin embargo, el grupo de trabajo directivo es el que toma el control dentro de la organización, que afecta a los sujetos que integran el equipo de toma de decisiones; en conjunto influyen en el éxito de la organización a través de la alta dirección, al mismo tiempo, la calidad de la gestión y el valor que tenga la actividad ante la comunidad universitaria son elementos que se suman para determinar el cumplimiento de objetivos de la organización (Huerta & Rodríguez, 2014).

El incorporar la alta dirección en la UEP, en particular en la Coordinación de planes y programas, con esta teoría y la matriz FODA nos llevará a analizar que se debe crear la sub-coordinación de planes y programas y que esta involucre a las seis áreas del conocimiento con las que cuenta la UV, y de esta forma tener un equipo de trabajo multidisciplinario con habilidades directivas específicas.

- *Teoría de la gestión de la calidad*

Es una estrategia de gestión orientada a crear conciencia de la calidad en todos los procesos organizacionales, la Administración Total de Calidad (TQM) hace énfasis en los objetivos del negocio principalmente en calidad, varias políticas, prácticas y filosofías gerenciales que soporten dichos objetivos y aumenten la calidad ya sea del producto o servicio, enfocándolo al cliente, se observa más que como un concepto como una filosofía, la cual sirve de base para el desarrollo de muchos otros conceptos, desarrollo de herramientas y demás.

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

Se han identificado ocho principios de gestión de calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de contribuir a la organización hacia la mejora del desempeño: 1) Enfoque al cliente; 2) Liderazgo; 3) Participación del personal; 4) Enfoque basado en procesos; 5) Enfoque de sistema para la gestión; 6) Mejora continua; 7) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión; y 8) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

En la UV resulta imprescindible que los programas educativos se impartan con una garantía de calidad reconocida por los pares académicos y por las agencias especializadas. En este sentido, la gestión de cada una de las entidades académicas deberá someterse a los procesos de planeación y evaluación permanentes. Con esta práctica se aspira a transparentar el ejercicio de los recursos públicos y a mostrar con resultados fehacientes su buen uso (Ojeda, 2013).

En este aspecto, la evaluación de la calidad aparece como un vehículo para alcanzar el cumplimiento de la rendición de cuentas, establecida en las políticas nacionales e institucionales (Harvey, 2002).

- *Teoría de la gestión estratégica*

La gestión estratégica es definida como un enfoque sistemático de administración que incluye la determinación de los estados futuros por una organización, siendo una alternativa para el sector público (Surdez & Aguilar, 2011).

En la década de los 70's Hall (1973) establece que las naciones modernas utilizan las organizaciones como un instrumento en el desarrollo de sus sistemas políticos, económicos y sociales. El pensamiento estratégico no trata de abordar una visión cerrada y centralizada de la organización como un sujeto aislado, sino como un actor en un entorno con el que ha de interactuar.

Como menciona Porter (1991) la riqueza se basa en elecciones estratégicas impulsadas por la necesidad de innovar y mejorar, además que el papel del Estado debe ser de actuar como catalizador, y debe diseñar políticas públicas que establezca ventajas competitivas, y no por el lado contrario las que hacen que intervenga el Estado directamente en el proceso, a lo que se le conoce como el Estado del Bienestar.

En virtud de que en la gestión estratégica “el gerente es quien debe generar, dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo” (Betancourt, 2006, pp.24- 25), en el caso del Estado Mexicano las estrategias deberían responder a la visión y la misión de la organización pública y deben ser desarrolladas en forma democrática y participativa.

En este sentido, se entiende que la gestión estratégica debe conducir a la organización pública a un futuro de desarrollo económico, y debe contar con la información necesaria y

suficiente para tomar decisiones sobre la actitud a asumir ante una situación determinada; es cuando, mediante la normatividad de la Unidad de Estudios de Posgrado, se deben de establecer las directrices del proceso de creación y modificación de planes de estudio.

- *Resultados, análisis y discusión*

El camino que la UV ha recorrido en el posgrado ha sido un camino largo, lleno de dificultades y falta de políticas claras. Sin embargo, las acciones emprendidas por los actores del posgrado durante la década de los noventa lograron que la UV figurara por primera vez en el Padrón Nacional de Calidad; en esa misma época diversas estrategias fueron implementadas para fortalecer el posgrado, las cuales, en su mayoría, quedaban como buenas intenciones, ya que la falta de apoyo institucional hacía más difícil realizar las acciones en pro de la calidad de este importante nivel de estudios. Finalmente, después del año 2000, al crearse los programas federales de fomento al desarrollo del posgrado, la UV emprende un camino hacia el desarrollo del posgrado de calidad (Cruz, 2016) con lo que se dio promoción a la evaluación como una estrategia para la mejora académica, que ahora se ha instaurado como una acción permanente, tanto a nivel de sistema, como en todos sus subsistemas hasta llegar al nivel de programa educativo. Pero debemos señalar que esto debe verse como un logro que tiene su historia.

Las organizaciones en la actualidad están inmersas en un ambiente dinámico, inestable, turbulento y cambiante y como menciona Hamel (2008), el ambiente que enfrentan en el siglo XXI, es más volátil que nunca, además, traen consigo grandes retos que requieren nuevas realidades, necesitan de acciones oportunas que les permitan prosperar y adaptarse. Cada vez hay más de éstas y se han convertido en una parte muy necesaria en la vida de las personas. A propósito de ello, Pfeffer (2000) menciona que se han multiplicado las organizaciones; no sólo hay más, sino cada vez son más grandes, cada vez más organizadas y más complejas y por cierto, sus estructuras han sido poco estudiadas.

Es en este sentido que se han analizado diferentes teorías las cuales, como vimos a lo largo del presente, se destacan por importancia e impacto y que sin duda contribuirán al cumplimiento de los objetivos de esta. Asimismo, se hace referencia particularmente a aquellas políticas dirigidas al fortalecimiento del posgrado, las cuales inician en la década de los noventa del siglo pasado.

Se puede visualizar una problemática institucional y se pretende realizar la investigación desde la perspectiva de la alta dirección, debido a la necesidad de reingeniería de los procesos que existen ya que es necesaria la aplicación de la gestión de la calidad en el proceso de creación y modificación de planes y programas de estudio en la UEP de la UV.

III. CONCLUSIONES

Resulta insoslayable la reestructuración de los planes y programas de estudio en concordancia con la apuesta institucional hacia los derechos humanos y la sustentabilidad el cual debe estar centrada ya no solo en la enseñanza sino en el aprendizaje, la incorporación de la dimensión internacional dentro de los procesos de enseñanza/aprendizaje, la implementación de una cultura de calidad basada en la evaluación y la mejora continua, son todas acciones orientadas a ofrecer una mayor y mejor atención al estudiante.

REFERENCIAS:

- Betancourt, José. (2006). *Gestión Estratégica. Navegando hacia el cuarto paradigma*.
- Cruz, González, G. (2016). *La Planeación Estratégica para el aseguramiento de la calidad en el Posgrado de la Universidad Veracruzana, periodo 2009-2014 (MEMORIA)*. [Tesis de maestría no publicada] Universidad Veracruzana.
- Hall, Richard. (1973). *Organizaciones, estructura y Proceso*. Prentice.
- Hamel, G. (2008). The future of management. *Human Resource Management International Digest*, 16(6).
- Harvey, L. (22-23 January, 2002). *Quality Assurance in Higher Education: Some International Trends*. Keynote presentation to higher Education Conference, Oslo.
- Huerta, J. y Rodríguez, G. (2014). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson.
- Ojeda, M. M. (2013). La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: De la retórica a la práctica. *CPUE-e, Revista de Investigación Educativa*, 16, 119-129. <https://cpue.uv.mx/index.php/cpue/issue/view/25>
- Organización Internacional de Normalización. (2015). *Sistemas de Gestión de Calidad – Fundamentos y vocabulario*. <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización: problemas y posibilidades*. México DF: Oxford University Press.
- Porter, Michael. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Javier Vergara.

Quintanilla, J; Poal, G; Gutiérrez, S & Sánchez, C. (2011). *Retos de la Dirección de personas. Una mirada desde la alta dirección sobre la función Recursos Humanos*. Prentice Hall.

Sander, B. (1982). *Administração da Educação no Brasil, Evolução do Conhecimento*. Fortaleza.

Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17.

Surdez Pérez E.G., Aguilar Morales N. (2011) Gestión estratégica en el sector público y en el sector privado: diferencias y similitudes. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 17(47), 39-46. <https://revistas.ujat.mx/index.php/hitos/article/view/483/401>

Villa, E. (2011). COMEPO y el desarrollo del posgrado nacional. En Logros e Innovación en el Posgrado (352). Morelia, Michoacán: COMEPO. A.C

Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson.