

## PLANEAMIENTO PARA UNA MEJOR SOCIEDAD

Roger Kaufman

Florida State University - USA

Jerry Herman

University of Alabama - USA

Agustín Campos

Universidad Femenina (UNIFE) - PERU

### PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

*Actualmente se usa el Planeamiento Estratégico en todo tipo de organización. Por ello, es de esperar que los educadores comiencen a utilizarlo en el planeamiento educativo. En su aplicación más efectiva, el planeamiento estratégico identifica resultados basados en una visión "ideal", a ser lograda en tres niveles: individual, organizacional y societal. Algunos planificadores estratégicos ignoran el nivel societal asumiendo que, los efectos en la sociedad serán consecuencia de los resultados en las organizaciones. Otro error común es el de no definir primero la visión del mundo que se quiere para nuestros hijos y nietos y más bien prestamos más atención a los cursos, contenidos y recursos pensando que los resultados en la sociedad serán consecuencia de estos cambios realizados.*

*En un artículo anterior sobre el tema se expusieron ideas sobre los tipos de planeamiento. Ahora, quisiéramos compartir nuestros puntos de vista sobre una forma práctica de realizar el Planeamiento Estratégico.*

*Proponemos el Planeamiento al nivel Mega (societal) por cuanto los otros niveles (individual y organizacional) serán así mejor servidos.*

### UN MODELO PRACTICO

*Se propone un modelo aplicable a todos los niveles del sistema educativo y actividades en general. El modelo se estructura en cuatro categorías o componentes: Alcance, Recolección de datos, Planeamiento, e Implementación/Evaluación.*

*En primer lugar el planificador considera el ALCANCE del planeamiento.*

El nivel MEGA toma como referencia a la sociedad a la cual el egresado del sistema educativo se integra. El nivel MACRO toma al sistema educativo en sí mismo como finalidad. En el nivel MICRO el individuo o grupo de la organización representa la finalidad del sistema.

Nuestra posición es que el planeamiento estratégico debería considerar a la sociedad como cliente principal.

Otro aspecto a ser considerado en esta categoría es el modo de planeamiento: (1) Proactivo, el cual trata de construir un futuro, o (2) Reactivo que pretende reparar/arreglar un problema o crisis actual. El modo Proactivo trata de crear una realidad mejorada, mientras que el modo Reactivo trata de responder a la presión pública por determinados problemas.

Los tres tipos de Planeamiento estratégico (Micro, Macro, Mega) pueden adoptar un modo Proactivo o Reactivo.

La segunda categoría del modelo es la de RECOLECCION DE DATOS. Aquí, se establece en primer lugar la visión ideal de lo que se quiere crear o corregir. Se

imagina el tipo de sociedad, organización o sujeto que se quiere tener. El enunciado de la visión no tiene límites en su formulación pues de otra forma lo restringiríamos a lo actual. De esta visión, se derivarán los objetivos para el corto plazo.

Los valores, creencias y deseos, son examinados en su relación con la visión ideal que se quiere obtener. Muchas veces las filosofías, creencias básicas, y prejuicios limitan la consecución de la nueva visión, por ello es muy importante su consideración. También hay que examinar la misión expresándola en términos de resultados con indicadores claramente evaluables.

Luego, hay que identificar necesidades, entendidas como la diferencia en resultados entre lo que debe ser y lo que actualmente existe. Esta diferencia o brecha debe ser solucionada en plazos determinados en los planes a corto plazo, reduciendo la brecha poco a poco.

La categoría de PLANEAMIENTO incluye una serie de pasos o actividades. Dentro de ellas, se realiza un análisis de congruencias e incongruencias entre la visión, creencias,

necesidades y la misión actual. El propósito de este análisis es el de reconciliar las diferencias encontradas teniendo en cuenta lo que es correcto y no sólo lo que es aceptable.

A continuación, se derivan y seleccionan misiones de corto y largo alcance siendo las primeras, pasos o escalones para lograr las segundas. Una misión señala "a donde estamos yendo" más "un indicador para saber si hemos llegado". Un ejemplo de una misión de corto plazo puede ser "licenciar al 60% de los alumnos que son bachilleres". Un ejemplo de una misión de largo alcance puede ser "los egresados de la institución serán autosuficientes económicamente, profesional y psicológicamente".

El siguiente paso es el de identificar FDOA, o sea las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene el sistema y que van a facilitar o limitar el cumplimiento de las misiones. Luego, se precisan reglas de decisión o políticas referidas a los resultados. Un ejemplo podría ser "que los objetivos del curriculum de la facultad se relacionen con los de la institución y los de la nueva sociedad".

El último paso implica el desarrollo de planes estratégicos basados en las FDOA y las reglas de decisión. Estos planes presentan respuestas a preguntas tales como las siguientes: ¿qué?, ¿cómo?, ¿quién?, ¿cuándo?, ¿por qué? y ¿dónde?. Asimismo, se seleccionan las tácticas, enfoques y estrategias que se usarán.

La cuarta categoría se denomina IMPLEMENTACION Y EVALUACION. Es la puesta en práctica de los planes elaborados que conlleva a la implementación en sí, o sea la ejecución de lo planificado, llamada también "Administración Estratégica". En esta categoría se incluye también a la evaluación formativa dirigida a recoger información para tomar medidas correctivas durante el proceso, y también la evaluación sumativa dirigida a medir cuánto de lo planificado ha sido logrado. Esta es la evaluación para medir nivel de logros.

#### ERRORES FRECUENTES

Es muy común que los planificadores inexpertos cometan errores en el proceso. Dentro de ellos se pueden mencionar los siguientes:

**1** Planificar a nivel micro o macro en vez de nivel mega.

**2** Formular objetivos en términos de procesos y no de resultados.

**3** Formular el plan sin considerar el insumo de los diferentes sectores o poblaciones representativas.

**4** Seleccionar soluciones antes de identificar necesidades o problemas.

**5** Establecer objetivos basados en percepciones personales y no en base a necesidades identificadas.

**6** Omitir pasos del planeamiento estratégico.

**7** Asumir que todos los enfoques de planeamiento estratégico son iguales o que para planificar sólo basta el sentido común o la intuición.

#### UN ULTIMO COMENTARIO

*Muchas organizaciones han desaparecido o perdido vigencia porque no supieron considerar nuevas realidades y oportunidades. Porque se negaron a soñar, a imaginar un nuevo futuro del cual se*

*puedan derivar nuevas y originales metas, objetivos y misiones.*

*Educación es un campo que puede y debe usar el planeamiento estratégico para hacer realidad la visión de un nuevo orden.*

#### Referencias

Kaufman, R., R. Lindenfeld, and A. Fenev. (December 1990). "Strategic Planning and Total Quality Management in Health Care Settings." (Work Planning paper). Northport, N.Y.: Northport Regional Medical Education Center, U.S. Department of Veterans Affairs.

Kaufman, R. (1991). Strategic Planning Plus: An Organizational Guide. Glenview, Ill.: Scott, Foresman.

Kaufman, R., and J. Herman. (1991). Strategic Planning in Education: Rethinking, Restructuring, Revitalizing. Lancaster, Penn.: Technomic Publishing Company.

Naisbitt, J., and P. Aburdene. (1990). Megatrends 2000: Ten New Directions for the 1990's. New York: William Morrow and Co.

Toffler, A. (1990). Powershift: Knowledge, Wealth, and Violence at the Edge of the 21st Century. New York: Bantam Books.

ESQUEMA PARA EL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

