

Desafíos y recomendaciones a la planeación estratégica en universidades

JAVIER DAZA LESMES
Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud, Universidad del Rosario, Colombia

1. Introducción

Es evidente que en el ámbito educativo existe una tensión entre un enfoque empresarial, que evalúa las universidades en función de la eficiencia, y un enfoque académico que valora sus logros (Palacios, 1995; Múnera, 2001 y Misas, 2001). En este sentido, las universidades requieren ser auto sostenibles y productivas para garantizar su existencia, por lo cual, los sistemas administrativos constituyen una función básica en las organizaciones. Es así como surge la necesidad de que los miembros de la comunidad académica trabajen mancomunadamente, encaminados a alcanzar los objetivos institucionales con un eficiente uso de los recursos a través de un proceso de planeación, organización y control. Este proceso estratégico surge como un modelo a largo plazo, en el cual, se profundiza en los cursos de acción que se han de seguir para cumplir con las expectativas organizacionales en un periodo específico de años, al cabo del cual se habrá generado una cultura con una impronta propia que habrá cumplido con sus mejores o malos propósitos.

La planeación estratégica puede ser entendida como la adecuación de las actividades de una organización a su entorno y a su capacidad de recursos (Johnson y Escuelas, 1989). Bajo este principio es posible la proyección de la acción social en circunstancias de alta complejidad, alta incertidumbre y poder compartido. De acuerdo con Serna (2008), la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Sus herramientas, teóricas y metodológicas, provienen de un enfoque multidisciplinario, se ha convertido en un instrumento eficaz de planeación para organizaciones públicas y privadas, productivas y de servicios. Este pensamiento estratégico, que guía todas y cada una de las actividades a través de un periodo, se concreta en tres etapas: la planeación, la aplicación y el control. La primera, la planeación estratégica, es esencial, ya que identifica las necesidades de la organización, sus propósitos y objetivos para encaminar los recursos y las actividades hacia el logro de la visión a través de estrategias de largo, mediano y corto plazo. La segunda etapa, la de aplicación, desarrolla las acciones previstas en la planeación. La tercer etapa, evalúa los resultados obtenidos y controla las posibles alteraciones.

Los propósitos constitutivos de toda planeación estratégica se fundamentan en el análisis del entorno interno y externo, con perspectivas micro y macro estructurales. Las instituciones identifican sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, así como su ámbito competitivo, con lo cual establece estrategias encaminadas a resolver problemáticas que favorezcan el logro de los objetivos institucionales. En

Revista Iberoamericana de Educación / Revista Ibero-americana de Educação
ISSN: 1681-5653

n.º 54/2 – 10/11/10

Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI)
Organização dos Estados Ibero-americanos para a Educação, a Ciência e a Cultura (OEI)



consecuencia, el proceso de planeación estratégica es constante e integrador de las diferentes áreas a través de la misión y la visión de la organización. En este sentido, toma vigencia la forma como se hace explícita y se socializa la estrategia a diferentes niveles para facilitar la gestión académica, administrativa y financiera.

Desde hace ya cerca de cinco décadas, universalmente, en organizaciones de diferente naturaleza y propósitos, se ha implementado la práctica de la planeación estratégica. En Colombia algunas universidades iniciaron el uso de la planeación estratégica en la década de los ochenta, con reportes de resultados de cumplimiento en su mayoría pobres, incluso en aquellas donde ya se han concluido dos o tres planes. Todo esto justifica un análisis reflexivo frente a las críticas soportadas en la revisión bibliográfica y el estudio de las recomendaciones sugeridas por los expertos, como fuente de aprendizaje de una de las herramientas más usada de apoyo a la gestión.

2. Los mitos que han provocado el fracaso de la planeación estratégica

Para comprender la dimensión y el impacto de los procesos de planificación en una institución educativa, particularmente universitaria, es necesario reafirmar que la educación superior constituye el eje y el soporte para el desarrollo económico, social y cultural de una nación, de una región y en general del mundo (Kerr, 1994; Dill and Sporn, 1995; Peterson, 1999; Meek et al., 1996; Neave, 1996; Teichler, 1996; Scott, 1998; Sadlak, 2000; Castells, 2001; Farhangmehr et al., 2001; OECD, 2002; Kwiek, 2003 y otros).

La principal función de la planeación estratégica consiste en orientar las transformaciones organizacionales en el presente, para alcanzar futuros desarrollos institucionales. Sin embargo, existen escasos reportes sobre cómo se llevan a cabo los procesos estratégicos de innovación, particularmente en las universidades. En el plano institucional educativo MacGilchrist et al. (1995), afirmó que cuatro tipos diferentes de planes pueden ser identificados: el primero hace referencia al retórico, que carece de credibilidad en la comunidad académica; el segundo tiene que ver con el singular, producido exclusivamente por el director o el rector; el tercero, se refiere al cooperativo, en el que interviene un grupo específico de funcionarios, este se centra en las finanzas y el desarrollo del personal; el cuarto, es el corporativo, producido por el personal que trabaja en conjunto, su foco se centra de acuerdo con las prioridades de la institución educativa. En ningún caso se tiene en cuenta la naturaleza de la planeación misma, ni en qué medida, ésta se encuentra determinada por el contexto externo.

Bajo un análisis explicativo, la planeación retórica, en algunas universidades, reclama su lugar de preferencia, pues en ningún caso es producto de un proceso reflexivo y crítico de las instancias representativas de la comunidad que las conforman. Por lo cual no consigue materializar un objetivo general compartido, que pretenda una ventaja competitiva sostenible en el tiempo mediante la formulación y la implementación de una gestión estratégica con una clara estructura de medición y rendimiento de cuentas; sino que surge, generalmente, de un nivel superior por la necesidad de superar de manera inmediatista problemáticas cotidianas institucionales. De esta forma, mediante una dinámica comunicativa e impositiva intenta socializar, mediante el ejercicio discursivo de sus directivos, propuestas, desarticuladas y en muchos casos incoherentes, que, por supuesto, no logran credibilidad en los miembros de su comunidad.

La planeación singular surge generalmente del falso liderazgo de los rectores que, de manera individual, proponen hegemónicamente un modelo de gestión poco participativo y con un entorno organizacional que carece de coherencia con la estrategia. En estas universidades, por lo general, los rectores toman decisiones que atentan contra la débil estructura del sistema. Por ejemplo, baja el nivel de exigencia en relación con la formación y la experiencia de los profesores que aspiran a un cargo mediante una convocatoria, todo para disminuir costos. Otro caso es centralizar la vigilancia, el control y la toma de decisiones, en detrimento de la autonomía y el empoderamiento de otros miembros de la comunidad educativa para minimizar gastos.

La planeación cooperativa se caracteriza por la intervención de un equipo conformado por miembros que representan a la comunidad universitaria, el cual centra sus esfuerzos en lograr instituciones sostenibles bajo la fiscalización de las finanzas y el control del gasto. Asimismo, por la generación de planes de desarrollo del personal para responder a unas necesidades identificadas por este equipo. En este proceso es posible que se generen amenazas a la sustentabilidad del proyecto, las cuales, generalmente, se derivan de la imitación de programas desarrollados en otras instituciones; por el bloqueo a diferentes niveles para desarrollar eficaz y eficientemente las estrategias de gestión; el planteamiento de sustituciones incoherentes y poco pertinentes, y por los malos procesos de gestión que impiden monitorear y evaluar rigurosamente cada uno de los programas propuestos.

El cuarto tipo de planeación, denominado corporativo, en el cual participa un número importante de los miembros que conforman la institución universitaria, que bajo el principio participativo y democrático pretenden la identificación de las prioridades institucionales, por lo general, se hace lento y en ocasiones priman las diferencias difíciles de dirimir, por las diferentes perspectivas derivadas en cada nivel de participación, que conducen a la determinación de prioridades disímiles, lo que atenta contra la naturaleza de la planeación y la contextualización externa de la propuesta.

Por otra parte, Mintzberg, Quinn y Voyer (1997), refieren que los modelos de planeación estratégica están liderados por el aparato burocrático de la organización, quien diseña las estructuras y los sistemas de los planes, los cuales, al menos de apariencia, saca del análisis del contexto interno y externo, y a partir de ellas formula el conjunto de estrategias que considera son las acertadas. En cualquier caso, toda universidad tiene que darle la relevancia necesaria al proceso de definir su proyección institucional a través del tiempo para ubicarse dónde quiere llegar, y esto, no compromete, exclusivamente, a un número reducido de directivos sino a un equipo de miembros de la comunidad académica que representa diferentes instancias institucionales y que sobretodo conoce profundamente la institución. La ausencia de un análisis profundo del contexto interno y externo, constituye una falencia que impacta negativamente la formulación y el alcance de los objetivos del proceso, por ende, también las acciones planteadas para alcanzar las metas a largo plazo, las cuales constituyen la estrategia que permite avanzar en la ubicación que la institución proyecta en el futuro. En este sentido, Mintzberg, afirma que la planificación no crea la estrategia sino que sirve para hacerla operativa.

En general, la planeación estratégica en las universidades intenta implementar una estrategia encaminada a alcanzar las metas a largo plazo. Esto conlleva establecer vínculos entre lo global y lo particular, a definir el orden de importancia de las metas, es decir, a jerarquizarlas para generar una gestión estratégica en la que los objetivos generales permitan visibilizar los particulares (y en sentido contrario, viabilizar los globales), en la que las actividades internas establezcan firmes conexiones con las externas y

en la que se cuenta con los instrumentos necesarios para medir los resultados de las actividades y, en cualquier momento, hacer una lectura real de los avances del proyecto. Es decir, una gestión estratégica que involucra la evaluación con mediciones para soportar la toma de decisiones sobre el futuro de la universidad, que busca, permanentemente, novedosas inversiones en recursos para innovar, crecer y mantenerse competitiva. Con todo esto, se logra una integración vertical.

Bajo esta perspectiva, la pérdida de continuidad de un eslabón en la planeación estratégica y operativa, constituye un impacto en los resultados de los planes operacionales específicos y con ello también, en los planes globales. Les Bell (2002), plantea importantes debilidades en el soporte de la planeación estratégica, fundamenta su crítica en tres falacias que socavan la eficacia de la planeación como una técnica de dirección para usar en organizaciones educativas. Estas falacias generan falsos presupuestos acerca del liderazgo y la dirección de instituciones, de la planeación como una técnica de dirección y de las definiciones de efectividad de la organización. En la primera, cuando el rector se presenta como la fuente experta de la gestión y la persona que lleva el peso y la responsabilidad de la planificación. No responde a propósitos comunes ni al trabajo en equipo. Responde a una estructura jerárquica, donde el rector es el solitario superhéroe. La segunda, la falacia predictiva, se refiere a la conceptualización de la planeación estratégica, en sí misma. Su finalidad esencial es explorar el entorno en el que opera la institución educativa, pronosticar su futuro y desplegar los recursos para hacer frente a la situación prevista (Whipp, 1998). Es decir, predice los escenarios presentes y futuros. La tercera, la falacia de la eficacia, existe todo un discurso sobre la necesidad de lograr organizaciones educativas eficaces, el problema es que el discurso de eficacia en educación y mejoramiento escolar exagera la planeación que pueda alcanzar.

Ya en un plano operativo, Machado, Farhangmehr y Taylor (2004), afirman que la planeación estratégica es un método frecuentemente usado para implementar apropiadas respuestas institucionales que conducen las condiciones de cambio interno y externo. Consideran que el uso efectivo de la planeación estratégica es un importante predictor de la vitalidad y la prosperidad institucional. Sin embargo, en su estudio identificaron cuatro factores, con los respectivos indicadores, que afectan el proceso de planeación estratégica. A continuación se reportan y comentan:

Factor 1. Carencia de recursos (físicos, tecnológicos, financieros y humanos).

Factor 2. Ausencia de comunicación/información (carencia de compromiso de los administrativos de mayor antigüedad, baja motivación por parte del personal en su implementación).

Factor 3. Conflictos y cambios rápidos (desarrollo de conflictos, tendencias al cambio excesivamente rápidas).

Factor 4. Carencia de tiempo y ambiente desfavorable (tiempo y ambiente poco favorables para la implementación del plan, procesos inconsistentes).

La carencia de recursos impacta negativamente la cobertura, el aumento de programas curriculares en pregrado y en posgrado, la renovación tecnológica, el desarrollo de la investigación, el bienestar universitario, entre otros. En consecuencia, la falta de claridad en aspectos como: el papel que juega la universidad en la sociedad, hacia dónde va la institución y la riqueza universitaria, que define cómo y dónde se genera valor agregado, son determinantes que toda universidad debe considerar para lograr alcanzar sus objetivos de una forma sostenible.

Uno de los adelantos más significativos del mundo moderno, son las comunicaciones y la accesibilidad a la información. Sin embargo, las universidades siguen ancladas en alguna medida a sistemas de comunicación e información obsoletos (por poner un ejemplo simple, los comunicados en papel entre dependencias) que entorpecen sus procesos internos y reducen las capacidades para obtener un éxito competitivo e innovador. En esta perspectiva, es necesario generar motivación a diferentes niveles para promover nuevas formas de comunicación e información coherentes con la época.

La planeación estratégica, como una herramienta de dirección de las universidades, debe extremarse hasta generar una cultura de gestión estratégica, flexible al cambio y a la innovación, pero rigurosa en el monitoreo y el control de sus programas, de modo que facilite una asertiva capacidad de respuesta a los innumerables cambios, conflictos y a la fluctuación del mundo que enfrentamos.

La falta de tiempo y un ambiente institucional desfavorable, limitan en las universidades la planeación, la revisión y el ajuste de sus estrategias, para alcanzar los objetivos de forma satisfactoria, aprovechar las oportunidades, evitar las amenazas temporales, planear y forjar un futuro con formas innovadoras de acción. En este sentido, muchos estudios señalan, otras críticas a la planeación estratégica que afectan su éxito, como la ausencia de procesos exhaustivos y rigurosos de seguimiento, la escasa relación entre lo financiero y el plan de desarrollo, la carencia de profesionales capacitados, la pasividad institucional y la no participación de actores de todos los niveles.

Es importante aclarar que la planeación estratégica no debe asumirse como una fórmula mágica, es una visión de organización y gestión estratégica que busca proyectar unos resultados institucionales en el futuro. Contempla unas fases que constituyen el proceso: la planeación, la dirección y la evaluación; es frecuente que una o más de esas fases no funcionen bien en detrimento de alcanzar los objetivos. En consecuencia, esto se traduce en falta de participación de la alta dirección universitaria; en la apropiación errónea de que es una herramienta que resuelve cualquier problema institucional; en una implementación acelerada que limita la comprensión y el alcance de la estrategia entre los miembros de la comunidad; en establecer solo objetivos cuantitativos con el propósito de querer medir todo, desconociendo los resultados cualitativos; en simplificar drásticamente las fases y las acciones previstas; en el desarrollo asimétrico de las áreas (se centra en solo unas áreas específicas), en la inexistencia de una perspectiva de participación totalizadora de la universidad; en la distribución desigual entre los diferentes niveles institucionales, la responsabilidad de desarrollo institucional se asigna a los funcionarios de rangos medios e inferiores; en el desconocimiento de las problemáticas por áreas, centrándose en el falso liderazgo de sujetos; en centrar la atención de toda la comunidad académica en el momento del lanzamiento del plan estratégico universitario para después abandonarlo al azar o plasmarlo en un documento de escasa revisión y seguimiento; en establecer *rankings* entre facultades, ignorando las metas individuales de cada unidad académica, concentrándose sólo en los objetivos de la universidad.

En otra perspectiva, Arnaboldi y Azzone (2005), focalizaron su estudio en una universidad italiana, la cual asumió un profundo proceso de transformación aprovechando la oportunidad de incrementar la autonomía ofrecida por la reforma. Estos autores, identificaron varias críticas al proceso de planeación estratégica, entre ellas la resistencia irracional del personal académico (descrita por previos investigadores), la multi dimensionalidad de metas y el pluralismo organizacional.

En este sentido, vale la pena señalar que la resistencia por parte de los académicos limita o reduce la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia, se convierte en un plan aislado que el personal profesoral no asume como propio. En muchos casos la resistencia de la comunidad universitaria, es causada por la falta de representación durante el proceso de formulación, lo que se traduce en una ausencia de concienciación de la necesidad de cambio y de una percepción generalizada de un plan estratégico de desarrollo impuesto de forma rígida.

La multi dimensionalidad de metas es una tendencia exagerada de la planeación estratégica que reduce su efectividad, pues demanda esfuerzos innecesarios, asignación de recursos excedida y el desarrollo de un conjunto de actividades poco productivas para alcanzar los objetivos institucionales.

El pluralismo organizacional, es otro aspecto que puede reducir la efectividad, incrementar los riesgos y los recursos que se requieren para afrontar con éxito la planeación estratégica. El equipo que trabaja en la propuesta debe contar con personas que conocen a profundidad la universidad, representes de diferentes áreas que manejan amplia información y que promueven la puesta en marcha del proyecto.

Un interrogante que surge frecuentemente por parte de los miembros de la comunidad universitaria se refiere al plan de desarrollo estratégico de la organización, el desconocimiento del mismo conduce a la desacreditación del proceso. Según Moreu y Vilana (2008), los factores que explican esta situación, son:

1. La planeación estratégica es, por lo general, "propiedad de la alta dirección universitaria", y no es de profesores y funcionarios. Esto quiere decir que ha sido, generada y dirigida por el equipo de dirección de la institución. Generalmente, en estos casos, la propuesta no es de dominio colectivo pues permanece estática en documentos sobre los anaqueles de las oficinas directivas.
2. Es frecuente encontrar, una planeación estratégica que describe el "qué" es decir, sus objetivos, pero no el "cómo", que demanda la identificación de acciones planificadas con fuentes de financiación para asegurar los resultados en coherencia con los objetivos estratégicos. Es evidente que en muchos casos la falta de coherencia se refleja en una deficiente gestión estratégica, representada por la escasa conexión entre la estructura y la cultura institucional, un recurso humano poco comprometido y la falta de incentivos que promuevan un ambiente favorable, todos estos aspectos se constituyen en factores relevantes que distorsionan el qué, el para qué y el cómo de las organizaciones educativas.
3. La identificación de responsables, el periodo de tiempo para la ejecución de acciones y el tiempo proyectado para alcanzar el objetivo, en muchos casos no son claros o se encuentran ausentes.
4. El documento formal de la planeación estratégica termina siendo un pliego de "buenas intenciones y excelentes voluntades", sin una estrecha relación con los recursos financieros y un firme compromiso con los resultados esperados. Proyectarse sin objetivos concretos, medibles y ejecutables con los recursos disponibles es favorecer su fracaso.
5. Con frecuencia, la planeación estratégica se concentra en la "institución" y no en el "negocio", esto significa que, tradicionalmente, el proceso se centra en la reestructuración y el mejoramiento de la calidad, el recurso humano, la identidad corporativa, la organización de

áreas, las relaciones con el entorno, entre otras, todas encaminadas al modelo organizacional, más que en el soporte de la institución (mercado, aspirantes, padres de familia, portafolio de servicios, etc.).

6. El periodo proyectado para la ejecución del plan estratégico se fija con claridad, pero hasta su cumplimiento no presenta seguimiento riguroso, convirtiéndose en un proceso predictivo y poco previsor.
7. Otro factor importante, es la poca paralelidad entre la planeación estratégica y la cotidianidad, esto significa que la proyección responde a las necesidades del cuerpo directivo bajo condiciones y entornos particulares, distantes y en otras direcciones respecto a las necesidades y las expectativas de la comunidad académica en general, las familias, de los empleadores y la sociedad en general.

Finalmente, otra crítica fundamental a la planeación estratégica que se plantea frecuentemente en las organizaciones educativas, es la falta de liderazgo. Antes de trabajar en busca de mecanismos específicos de asignación de recursos, es necesario analizar el liderazgo institucional como herramienta para orientar un serio proceso de planificación, ejecución y seguimiento. Machado, Taylor y Peterson, (2008), plantean la necesidad de articular la planeación estratégica con un efectivo liderazgo institucional y un proceso realista de asignación de recursos.

Es innegable la necesidad de instituir estándares para evaluar el desempeño, identificar las deficiencias para establecer oportunamente planes de mejoramiento y garantizar el cumplimiento de las metas. En consecuencia, no se discute la necesidad de poner en marcha mecanismos de vigilancia y control, la crítica surge cuando son los entes centrales y las relaciones de poder los que atentan contra la autonomía y no permiten la confrontación de realidades entre los miembros participantes, desconociéndose el carácter académico de la institución y los beneficios de la retroalimentación. La rigidez en la formulación y el seguimiento quebrantan dramáticamente la flexibilidad y la creatividad, incrementan la resistencia al cambio a todo nivel de la organización. De esta forma, se desconoce que el cambio se obtiene más fácilmente cuando existe claridad y capacitación de los participantes en lo que se pretende y se planea. Cuando los miembros de diferentes áreas han participado en su formulación y no ha sido impuesto o resulta como producto de repeticiones a ensayo y error.

Es por todas estas razones que la credibilidad y el número de detractores de la planeación estratégica, han venido en aumento en estos últimos años. Por ello es frecuente encontrar, en la literatura especializada, enunciados que afirman que los sistemas de dirección se han transformado desde la planificación básica financiera, a la planificación a largo plazo y posteriormente, a la planeación estratégica, hasta llegar a la dirección estratégica, que se identifica por las siguientes características, mayor proactividad e innovación, tecnología y saber hacer, visión de futuro y de mercado, calidad de la organización, aprendizaje colectivo continuo y ventaja competitiva sostenible (Ruíz, 2000).

3. Estrategias que promueven el éxito de la planeación estratégica

La planeación es un proceso al que culturalmente no estamos acostumbrados, en muchos casos se considera una acción aislada que demanda tiempo y esfuerzo, complicada por la gran cantidad de

aspectos que se deben considerar y difícil de materializar en el tiempo por los innumerables cambios que genera el mundo de hoy.

En ocasiones, los rectores esquivan la planeación estratégica por el temor a que su gestión se vea cuestionada si no alcanzan los objetivos propuestos. En síntesis, la falta de planeación lleva a la alta directiva universitaria, a un ejercicio urgente de toma de decisiones de poco impacto para intentar resolver problemáticas institucionales que hubieran podido preverse. En consecuencia, siempre será mejor planear que no planear, más si se hace de manera estratégica, la clave entonces es saber cuál es la forma efectiva de llevar a cabo sus tres fases: planeación, dirección y evaluación, de modo que se establezcan sólidas conexiones para alcanzar las metas institucionales.

Las mejores universidades del mundo fundamentan su desarrollo en sus procesos de planeación estratégica, declaran públicamente sus objetivos generales y formulan los planes para alcanzarlos, lo que les permite tomar decisiones soportadas en información suficiente y veraz, de modo que logran anticiparse a las consecuencias de mediano y largo plazo. Estos pronósticos de las condiciones futuras las han mantenido vigentes, rentables y exitosas. La transformación de las organizaciones educativas, en gran medida, se debe a su capacidad de proyección y de desarrollo en el tiempo, en relación con las demandas y las dinámicas que se presentan en la sociedad, lo cual plantea la necesidad de establecer espacios reflexivos y procesos flexibles de planificación, coherentes con las realidades que enfrentan. Por estas y otras razones, la planeación estratégica juega un papel relevante y necesario para afrontar las exigencias que plantea este mundo cambiante.

En ese sentido, la planeación en las universidades se ha convertido en un elemento relevante que requiere ser evaluado, acreditado y financiado. Guillaumín et al (2003), plantean que el proceso de planeación constituye una experiencia enriquecedora para el conocimiento que las comunidades universitarias desarrollan al enfrentar los complejos problemas institucionales. Para numerosos autores, como Sarabia (2004), la planeación es un elemento inherente a la función de dirección universitaria, ya que se constituye en la carta de navegación de la organización, la cual se orienta hacia el cumplimiento de su misión, objetivos y metas. La planeación proyecta eventos futuros, en escenarios esperados, esto incluye la manera de transformar y fertilizar estos escenarios para propender por el mayor número de beneficios.

En la definición de planeación estratégica propuesta por Serna (2008), reportada en los primeros párrafos, se distinguen varios elementos, desde una óptica jerárquica que asume la toma de decisiones en una organización, la señala como un proceso que permite recoger datos del entorno interno y externo para evaluar la condición institucional y proyectar la dirección corporativa. Bajo esta perspectiva Serna plantea seis componentes fundamentales de la planeación estratégica: los estrategas, el direccionamiento, el diagnóstico, las opciones, la formulación estratégica y la auditoría estratégica. Los cuales si se plantean y ejecutan de manera exhaustiva aseguran el éxito de la misma. En este mismo sentido, afirma que la capacidad de proporcionar respuestas innovadoras y creativas se convierte en un factor estratégico determinante.

Esto, llevado al plano de las organizaciones educativas, requiere, como plantea Cowburn (2005), que las organizaciones se aproximen a adoptar planeaciones estratégicas holísticas, con el fin de moverlas del papel a la realidad. Shattock (2000), sugiere que las universidades deben tomar una visión holística de sus actividades para coordinar las fuerzas institucionales, de este modo se refuerzan una y otra para

generar una maquinaria con la cual la planeación estratégica decide ejes académicos, financieros y físicos sobre una base integrada.

La importancia de reconocer una institución como un todo imprime a su comunidad el mensaje de que ese es el fin y que todas las unidades académicas y administrativas deben trabajar mancomunadamente para conseguirlo. Se trata de repensar las funciones hacia el contexto actual y futuro, por ejemplo: enfrentar la renovación de sus programas de estudio que han originado rigidez y falta de salidas curriculares para los estudiantes; los departamentos dedicados a la investigación y la extensión deben dejar de ser unidades aisladas para vincularse a ambientes institucionales e inter institucionales que trabajen en conjunto para resolver necesidades y problemáticas sociales reales del país; enfrentar salidas con modelos de integración entre facultades y escuelas para facilitar esquemas de gestión y financiamiento acorde a los nuevos requerimientos.

Por su parte, Porter (2004), señala la relevancia de contar con un pensamiento planificador de avanzada, el cual facilita la integración de interpretaciones útiles para la toma de decisiones. Con este fin, identifica tres ejes: el primero hace referencia a la auto evaluación, en donde resalta la importancia de conocer a fondo la institución educativa para poder identificar de manera objetiva sus realidades. El segundo, es el de contextualización, como la habilidad de asumir la problemática para negociar y concretar acuerdos sin descartar la participación de otros, y el tercero de los ejes, consiste en la capacidad de proyecto en respuesta a la lectura del contexto externo, es decir con la posibilidad latente de abandonar la ruta del plan estratégico formal y transformarlo en el plan de dirección universitaria.

Aloi (2005), sugiere diez puntos para conseguir las mejores prácticas usando evaluación de los datos para la planeación estratégica:

- Mantener una misión foco.
- Edificar una cultura de mejoramiento continuo.
- Contratar o desarrollar personal con experticia en planeación y evaluación.
- Integrar la planeación y la evaluación al interior de las estructuras organizacionales y operativas actuales.
- Crear expectativas para la planeación y la evaluación como parte de la realización del trabajo.
- Incluir a todos los miembros interesados en las fases cruciales de planeación y evaluación.
- Dejar un tiempo adecuado para la planeación y la evaluación deliberada.
- Asegurar que los resultados de los procesos y los resultados de planeación y evaluación sean transparentes y sumamente visibles,
- Explicar la información y las decisiones que rutinariamente se manejan.
- Comunicar con frecuencia y a través de múltiples canales.

Otro aspecto a considerar lo refieren Sevilla, Galaz y Arcos (2008), en una de sus publicaciones, en la cual resaltan la importancia de la participación de los académicos en los procesos de planeación y su relación con su visión institucional. Conciben un modelo de Planeación Estratégica Participativa, en donde

propician la participación de la comunidad académica en los procesos de planeación del quehacer institucional, exaltando el valor de la experiencia y el conocimiento de los académicos en los diferentes procesos de la dinámica universitaria, lo que redundará en una mayor riqueza conceptual de los productos concretos de la planeación. Asimismo, reconocen que la participación de los profesores proporciona valores agregados, como la generación de un sentido de corresponsabilidad en la formulación de los planes, el desarrollo o la consolidación de la capacidad de respuesta institucional a través de un liderazgo compartido a diferentes niveles, la celeridad para implementar acciones propuestas en conjunto y un mayor compromiso e identidad con la misión, los objetivos y las metas institucionales.

Otra perspectiva interesante es la propuesta por Aranda (2006), quien plantea el uso de la planeación estratégica bajo un modelo de gestión administrativa, fundamentado en procesos de mejoramiento continuo en busca de la calidad, el cual es viable para su implementación en instituciones universitarias pues permite la participación de profesores de forma informada, responsable y activa en las acciones de planeación, seguimiento y evaluación. Entre otras virtudes de este esquema se encuentra la facilidad para la gestión de procesos operativos, además de conferir a la comunidad académica en general una mirada integral de las metas que se desean alcanzar, permite mejorar de manera significativa los indicadores de desempeño y responder a los requerimientos del entorno externo e interno.

4. Discusión y conclusiones

Las universidades, a diferencia de otras organizaciones, presentan un compromiso extraordinario con la sociedad, pues entre sus propósitos fundamentales se constituyen como factor de desarrollo, como escenarios que suscitan el debate interdisciplinario bajo reflexiones críticas y responsables de los principales problemas sociales que vive el país, donde debe materializarse la generación de conocimientos que redunde en propuestas reales y profundas de solución, es decir, ir conformando firmes vías de transformación social. Son y se deben a la sociedad, en consecuencia les corresponde rendir cuentas de su gestión sin importar la naturaleza de su acción pública o privada.

Es por todo esto, que la planeación estratégica de las universidades debe extremarse hasta generar una cultura de gestión flexible al cambio y a la innovación, pero rigurosa en el monitoreo y el control de sus programas, de modo que facilite una asertiva capacidad de respuesta a los innumerables cambios y a la fluctuación del mundo que enfrentamos. Asimismo, debe trabajar en lograr una organización de generación de conocimiento como estrategia en el desarrollo de la capacidad de innovación, con una comunidad académica comprometida que genere vínculos entre equipos científicos en diferentes procesos integrados, cuyo plan de vuelo, se enmarque en focalizar la misión, la visión y los objetivos institucionales que proporcionan una impronta propia.

En este sentido, la planeación estratégica debe jugar un papel vital en las universidades, de modo que se fundamente en los objetivos globales y particulares en el marco de los planes integrales de desarrollo que se fijan para un tiempo determinado, no muy corto para quedar con deudas en el camino, ni demasiado largo que contemple la posibilidad de perderse. Con comunidades universitarias comprometidas con una gestión estratégica que vela por la calidad y con una claridad absoluta respecto al qué, al para qué, al cómo, a qué se desea conseguir en materia de sus funciones sustantivas: docencia, investigación y extensión; con la convicción de saber en qué momento intervenir con una perspectiva flexible

al cambio pero rigurosa en la aplicación y el control de la estrategia. Viviendo el hoy pero construyendo y proyectando el futuro institucional para adelantarse a los acontecimientos, para tomar oportunamente decisiones trascendentales para la vida de la universidad.

Todo esto bajo una estructura organizacional que trabaja conjuntamente, con un plan de vuelo compartido en el marco de su planeación, atenta e informada de sus procesos y de los resultados, metódica en su ruta para evitar desvíos hacia otros objetivos no proyectados, cimentando una férrea cultura de autorregulación para mejorar las posibilidades con planes de mejoramiento continuo.

La planeación estratégica es un instrumento de gestión de amplio uso en el mundo, que ha venido implementándose en las instituciones de educación, la cual desde sus comienzos ha sido cuestionada y criticada, pero también halagada por algunas organizaciones que reportan éxito con su implementación. Los expertos sugieren que debe desarrollarse como un proceso sistemático que implica rigurosidad en cada una de sus fases, particularmente en lo referente a la planeación, la participación, y el control.

Es por todo esto que la planeación estratégica en las universidades es un tema que no puede asumirse de forma superficial y ligera, con poca diligencia cuando se pretenda plantear los objetivos de la institución. Contar con recurso humano calificado en el tema, es agenciar herramientas y habilidades para el proceso de: diseño, dirección y evaluación desde una óptica de gestión estratégica que permita ser motor de crecimiento permanente. Disponer de personal capacitado permite integrar eficientemente las diferentes fases de la planeación en niveles administrativos y académicos; asimismo, estar alerta ante cualquier evento o circunstancia que modifique el entorno de la universidad; además de tener la capacidad de respuesta estratégica para enfrentar y adelantarse a las consecuencias de una forma eficiente y provechosa para la universidad.

Es claro que la planeación estratégica no es la solución a todos los problemas de una universidad, sin embargo, es una herramienta útil que permite orientar las transformaciones institucionales perseguidas en el presente para conseguir futuros desarrollos de la universidad. En este orden de ideas, las condiciones contextuales juegan un papel fundamental, pues deben orientarse hacia la promoción del cambio. Como se mencionó en otro apartado, el cambio genera resistencia en la comunidad universitaria, es incómodo y toma tiempo adaptarse. Los programas y las acciones son factibles de socializar, pero la actitud, la disposición y los antiguos hábitos del personal académico y administrativo no son fáciles de modificar, requieren esfuerzo y dedicación.

Es la alta dirección de la universidad la llamada a asumir la resistencia al cambio, mediante el destierro del generador de resistencia: el temor de la comunidad universitaria a lo desconocido. El rector tendrá que promover el cambio de manera informada y socializada, no impuesta, de modo que de manera voluntaria cada miembro de la comunidad minimice o anule la desconfianza y la inseguridad, y se genere un ambiente estable. La convicción en el alcance del proyecto por parte del personal, permite el surgimiento de dimensiones como la creatividad y la innovación.

Es por lo anterior, que la comunicación adquiere una especial connotación, debido al impacto que pueda generar, si el personal está informado y conoce la propuesta logra comprender la necesidad del cambio. Esto facilita, la vinculación comprometida de participantes en el desarrollo, el seguimiento y la evaluación del proceso, brindar acompañamiento y estímulo reduce la ansiedad y el temor, es por esto que

la comunicación es la principal estrategia para generar una transformación positiva, real y auténtica que permita el fortalecimiento y el crecimiento de la comunidad universitaria, lo que redundará, en generar un ambiente fértil para el logro de los objetivos de la institución.

Un proceso asertivo y efectivo de planeación estratégica en las instituciones universitarias, no solo favorece el fortalecimiento de la estructura académica y científica del país, sino que también contribuye a mejorar la competitividad nacional y en un mercado educativo internacional. Es fundamental tener claro que la estrategia debe generar expectativa como parte de la labor institucional, pues determina la dirección y los indicadores de éxito. Sin embargo, la flexibilidad estratégica permite responder ante circunstancias desfavorables en cualquier escenario inestable, las mejores estrategias caducan y se tornan obsoletas, por lo cual la evaluación regular de las estrategias, apoya a la rectoría para tomar decisiones oportunas y pertinentes para la universidad.

Después de esta cuidadosa revisión sistemática entre las principales dificultades que se reportan en la literatura especializada que aborda el tema de la planeación estratégica en las instituciones universitarias, se destaca:

- El uso de la planeación estratégica para responder a los procesos de acreditación y certificación, o para garantizar el control de los recursos y la toma de decisiones, pero no como una visión de vida de la organización.
- La existencia de inadecuadas unidades de seguimiento y control.
- El ineficaz monitoreo del entorno y por ende, la información deficiente que se tiene al respecto.
- La importancia que entregan las organizaciones educativas a lo operativo, relegando lo verdaderamente estratégico.
- Aunque es innegable, que la planeación estratégica en la mayoría de los casos es definida por la alta dirección de la universidad, en muchos casos existe un número considerable de directivos en cargos claves sin las debidas cualidades para el control estratégico.
- Los problemas de comunicación que existen en algunas instituciones.
- La deficiente claridad en la asignación de responsabilidades para los diferentes niveles en la organización.
- Los directivos que ocupan el tiempo de gestión en el control de factores operativos y no en el monitoreo de elementos estratégicos.
- La prioridad que se brinda a la fase de formulación y la escasa relevancia que se da a las fases de implementación y control estratégico.
- Un recurso humano poco informado y comprometido, más la falta de incentivos que promuevan un ambiente favorable.

También es necesario insistir en las fases o las etapas que los expertos consideran necesarias para asegurar un óptimo proceso de planeación estratégica, a continuación se reportan las más comunes, pero a la vez, se resaltan las amenazas y las críticas habituales:

- Análisis de contexto, referido al estudio del entorno organizacional, identifica factores contextuales que pueden influir en los procesos de la organización. Es decir, reconoce el contexto externo e interno. El contexto externo o general, permite el análisis de diferentes elementos como sociales, económicos, demográficos, legales, políticos, científicos y tecnológicos. En este sentido, se identifican las condiciones del entorno y del mercado a través de la determinación de oportunidades y de amenazas. El contexto interno, involucra la evaluación de los principales factores que se consideran causan un impacto potencial en los objetivos institucionales, este proceso permite la identificación de las fortalezas y las limitaciones corporativas para aprovecharlas al máximo en el desarrollo y logro de metas efectivas, a través del análisis de factores claves y áreas estratégicas críticas. Todo este análisis de contexto puede sobredimensionarse bajo un razonamiento que se queda en el deber ser, sin objetividad y coherencia con el proceso evolutivo de la universidad, sin asumirse como un proceso constante e integrador de cada una de las áreas constitutivas con la misión y la visión corporativa, ni una definición clara de la capacidad real y de los recursos existentes con los que cuenta la institución educativa.
- Con el análisis de la información recogida hasta ahora, la siguiente fase en el proceso es formular los ejes estratégicos y los programas que conducirán la institución educativa. En general, incluye definir o redefinir la misión, la visión, los objetivos y las políticas básicas; además de diseñar las estrategias conducentes a la adquisición, el uso y la disponibilidad de recursos para los proyectos definidos. La falta de definición de objetivos claros impactará el proceso de determinación de las estrategias y la forma de pensar de la institución educativa, es decir alterará el plan de vuelo, las metas para un periodo de corto, mediano o largo plazo, de aquí la importancia de priorizar o jerarquizar los objetivos. En este sentido, es necesario determinar las relaciones entre los diferentes miembros de la institución, sus capacidades y los recursos disponibles, entendidos como económicos y de capital humano. Es relevante resaltar que nos desenvolvemos en un mundo cambiante, muchas veces impredecible, por lo cual se requiere de un esfuerzo comprometido para lograr una planeación efectiva. El liderazgo, la capacidad analítica y de respuesta, la creatividad y la toma de decisiones oportunas son elementos fundamentales para asumir las situaciones que surgen y son de difícil control.
- La formulación de la estrategia, es el proceso entendido como la definición de los planes de acción con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos. Con ella se busca anticipar el futuro y actuar en prospectiva, la estrategia debe considerarse como un medio para la consecución de objetivos y no como el fin. La ausencia de participación de actores interesados que representan diferentes niveles de la organización, así como el desconocimiento de la experiencia en diversas áreas comprometen la concreción de planes de acción, la identificación de responsables capacitados, la definición de objetivos y estrategias de cada área, los medios, los plazos y los mecanismos de seguimiento y vigilancia. En este sentido, se carecerá de proyectos estratégicos vitales e integradores que respondan a necesidades reales y lleven al éxito institucional.
- La ejecución consiste en desarrollar sistemáticamente las estrategias definidas y en hacer operativos los planes de acción, para ello se requiere de acompañamiento, de contar con los recursos necesarios para su implementación, de hacer lectura efectiva de la información que

surge con el fin de hacer las modificaciones oportunas y necesarias, y de fortalecer el trabajo en red con autonomía a diferentes niveles.

- La determinación de mecanismos de control y vigilancia que garanticen el seguimiento, la evaluación y la retroalimentación de la estrategia y los planes de acción, facilita el logro de los objetivos propuestos. Sin embargo, si no se genera y fortalece esta cultura la dinámica institucional se hará lenta, poco innovadora y sin capacidad de respuesta ante situaciones emergentes que surjan interior o exteriormente de la institución educativa. Estos mecanismos deben fortalecerse a través de la experiencia y la discusión continua con los miembros de la institución y los representantes externos. El control único a través de las instancias centrales atentan contra la autonomía de sistemas activos, esta rigidez quebranta también la flexibilidad y la creatividad e incrementa la resistencia al cambio a todo nivel de la organización. De esta manera, se atenta contra el sentido de pertenencia de los miembros de la comunidad y se fomenta el trabajo individualizado.

Como se ha planteado, la planeación estratégica es un proceso complejo que conduce a las organizaciones universitarias a experiencias inesperadas y situaciones emergentes, no existe una plena garantía para alcanzar el éxito. Simplemente conduce a la organización a través de un nuevo camino que demanda retos y desafíos, pero que proporciona elementos para resolver preguntas y solucionar problemas.

Por todo lo anterior, se resalta la importancia del papel que juega cada nivel de la institución, la alta dirección de la universidad, los decanos de las facultades, los directores de los programas, los consejos académicos, los comités curriculares, los responsables de departamentos, los coordinadores de unidades de apoyo y de servicios, todos de manera individual y conjunta deben asumir un sentido de corresponsabilidad en la medida de sus funciones, tanto en la formulación como en el seguimiento y la implementación del plan estratégico. Eso significa, que se asuma con responsabilidad y compromiso tanto las estrategias que dan cuenta de la prestación de los servicios de educación como los relacionados con la organización de una empresa científica.

La participación en la formulación, el seguimiento y la evaluación de los planes estratégicos de profesionales capacitados en cada nivel de la organización, promueve el sentido de pertenencia con la institución, delimita el sentido de corresponsabilidad y desarrolla la motivación del funcionario para asumir su rol con responsabilidad y compromiso. De esta forma, la planeación estratégica rompe el esquema de poder y promueve un diseño estratégico de gestión interconectado con intereses, objetivos y metas compartidas.

Después de una cuidadosa revisión de bibliografía especializada, se identifican numerosas estrategias que sugieren los expertos para promover el éxito de la planeación estratégica. A manera de síntesis, a continuación se rescatan algunas de ellas, la importancia de generar durante la planeación un conjunto organizado de estrategias integradas, que se orienten a alcanzar metas perfectamente definidas, acompañadas de una clara definición de procesos que garantice una interconexión permanente, para promover resultados globales de amplio impacto.

Tener en cuenta las críticas y los aportes reportados durante este análisis crítico, aportará a generar planeaciones flexibles y adaptativas a contextos cambiantes, que promuevan la capacidad de respuesta

ante situaciones inesperadas. Asimismo, debe asumirse como un proceso dinámico cotidiano que requiere de explicaciones de la información generada y de las decisiones que cotidianamente se asuman. De la revisión periódica que permita dar cuenta de su ejecución y evaluación con el uso de diferentes herramientas que contribuyan a plantear soluciones innovadoras y creativas, para ello es fundamental una permanente comunicación a través de múltiples canales y a diferentes niveles de la organización educativa. Generar espacios transparentes y visibles de socialización de resultados, consolida los ambientes favorables y productivos.

De esta manera, el plan estratégico de una institución educativa, se convierte en un rompecabezas, donde las piezas se entrelazan en un orden apropiado y cada una de ellas, juega un papel relevante para conseguir una imagen completa.

Bibliografía

- ALOI, S. (2005). Best Practices in Linking Assessment and Planning. *Assessment Update*, 17, 3, 3-6
- ARANDA, H. (2006). Experiencias en la gestión hacia la calidad total. Un estudio de caso de la Facultad de Zootecnia de la Universidad Autónoma de Chihuahua. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 8 (2). Consultado el 24 de mayo de 2009 en: <http://redie.uabc.mx/vol8no2/contenido-aranda.html>
- ARNABOLDI, M. y AZZONE, G. (2005). Incrementalism and strategic change: a university's experience *The International Journal of Educational Management*; 19, 552-562.
- BELL, L. (2002). Strategic planning and school management: full of sound and fury, signifying nothing?. *Journal of Educational Administration*, 40, 407- 422.
- CASTELLS, M. (2001) 'The New Global Economy', in J. Muller, N. Cloete and S. Badat (eds.) *Challenges of Globalisation: South African Debates with Manuel Castells*, Cape Town: Maskew Miller Longman, pp. 2–21.
- COWBURN, S. (2005). Strategic planning in higher education: fact or fiction? *Perspectives*, 9, 4, pp103- 109.
- DILL, D. and SPORN, B. (eds.) (1995) *Emerging Patterns of Social Demand and University Reform: Through a Glass Darkly*, Paris: IAUPress, Pergamon Press.
- FARHANGMEHR, M., TAYLOR, J.S. and MACHADO, M.L. (2001) 'The dynamics of quality, change and leadership in higher education: a critical analysis', Paper Presented at the European Dimension in Quality Assurance International Conference Iasi, Romania.
- JOHNSON, G y SCHOLES, K. (1989). *Exploring corporate strategy*, Prentice Hall, Hemel Hempstead.
- KERR, C. (1994) *Higher Education Cannot Escape History*, Albany: State University of New York.
- KWIEK, M. (2003) 'The State, the Market and Higher Education: Challenges for the New Century', in M. Kwiek (ed.) *The University, Globalization, Central Europe*, New York: Peter Lange.
- MacGILCHRIST et al. (1995). *Planning Matters; The impact of development planning on primary schools*, Paul Chapman, London.
- MACHADO, M. L., FARHANGMEHR, M y TAYLOR, S. (2004). The status of strategic planning in portuguese higher education institutions: trappings or substance?. *Higher Education Policy* 17, 383–404.
- MACHADO, ML, TAYLOR, JS, PETERSON, M., (2008) "Liderazgo y Gestión Estratégica: claves de las prioridades institucionales y la planificación", *European Journal of Education*, vol. 43, N 3, 369-386.
- McGHEE, E. (2002). Why Every Department Needs a Strategic Plan. *Teaching of Psychology*, 29, 2, pp 98-100.
- MEEK, V.L., GOEDEGEBUURE, L., KIVINEN, O. and RINNE, R. (eds.) (1996) *The Mockers and Mocked: Comparative Perspectives on Diversity, Differentiation and Convergence in Higher Education*, Oxford: Pergamon Press.
- MINTZBERG, H., QUINN, J. y VOYER, J (1997). El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos (pp 24 -28). *Business & Economics*. México: Prentice-Hall.

- MISAS, G. (2001). "Aspectos económicos de la educación superior en América Latina", *Seminario latinoamericano sobre educación superior: análisis y perspectivas*, Universidad Nacional de Colombia, pp. 75-86.
- MOREU, O. y VILANA, G. (2008). Aplicaciones del modelo de dirección estratégica al sector salud. *Revista de Administración Sanitaria*, 6,2: 333-7.
- MÚNERA, L. (2001). "Análisis sociopolítico de la educación superior en Colombia", Seminario latinoamericano sobre educación superior: análisis y perspectivas, Universidad Nacional de Colombia, pp. 51-74.
- NEAVE, G. and VAN VUGHT, F. (eds.) (1991) *Prometheus Bound: The Changing Relationship Between Government and Higher Education in Western Europe*, Oxford: Pergamon Press.
- OECD. (2002) *Education at a Glance: OECD Indicators 2002*, Paris: OECD.
- Palacios, M. 1995. *Las tres culturas de la universidad pública colombiana: un ensayo interpretativo*, Misión Nacional para la Modernización de la Universidad Pública, vol. 2, pp. 291-318.
- PETERSON, M.W. (1999) 'Analyzing Alternative Approaches to Planning', in L. Mets, M. Peterson, A. Trice and D. Dill (eds.) *ASHE Reader on Planning and Institutional Research*, Needham Heights, MA: Pearson Custom Publishing, pp. 11-49.
- PORTER, L. (2004). La planeación de la autoridad. La planeación de la libertad. Inconsistencias e incompatibilidades del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI). *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 9 (22), 585-615.
- RUÍZ, G. M. (2000). Sistema de dirección de empresas en el siglo XXI. *Alta Dirección*. Año XXXVI (212):11-24.
- SADLAK, J. (2000) 'Globalization versus the universal role of the university', *Higher Education in Europe* 25: 2.
- SARABIA, E. (2004): "Un modelo educativo integral en la Universidad Veracruzana". Tesis de Maestría en Administración de Organizaciones. Facultad de Contaduría y Administración. División de Estudios de Posgrado. UNAM. México.
- SERNA, G. (2008). Gerencia estratégica. *Planeación estratégica: un marco de referencia* (pp. 55). Bogotá, Colombia: 3R Editores.
- SEVILLA, J. J., GALAZ, J. F. y ARCOS J. L. (2008). La participación del académico en procesos de planeación y su relación con su visión institucional. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 10 (2). Consultado el 24 de mayo de 2009 en: <http://redie.uabc.mx/vol10no2/contenido-sevillagalaz.html>
- SCOTT, P. (ed.) (1998) *The Globalization of Higher Education*, Buckingham, UK: Society for Research into Higher Education and Open University Press.
- SHATTOCK, M. L. (2000) *Strategic management in European universities in an age of increasing institutional self-reliance. Tertiary Education and Management*, 6,2,93.
- TEICHLER, U. (1996) 'Higher Education and New Socio-Economic Challenges in Europe', in A. Burgen (ed.) *Goals and Purposes of Higher Education in the 21st Century*, London and Bristol: Jessica Kingsley Publishers.
- TORRES, L., VILLAFÁN, A. y ÁLVAREZ, M. (2008) Planeación estratégica y desarrollo organizacional en organizaciones educativas: el estudio de un caso universitario en México. *Revista Iberoamericana de Educación*, 47, 2 -10.
- WHIPP, R. (1998). "Creative deconstruction, strategy and organisations", paper presented at the ESRC Seminar Series. *Redefining Educational Management*, Cardiff.