

# LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS UNIVERSIDADES Y LAS NUEVAS TECNOLOGIAS

YOLANDA BUSTAMANTE SÁNCHEZ\*  
Email: ybustamantes@unmsm.edu.pe

## ABSTRACT

The objective of this work is to reflect on the importance of a good management in universities to cope with the continuous changes that they face specially in the technological area. There should be a planning process involving the faculty, the staff, the students and the community in order to achieve the goals and to cover the demands of the contemporary society.

## INTRODUCCIÓN

El entorno de la universidad y de la sociedad en general está sufriendo desde los años setenta hasta hoy cambios de gran trascendencia: demográficos, económicos, sociales, tecnológicos y de competitividad nacional e internacional.

Evidentemente, estos cambios repercuten en los sistemas de dirección, organización y gestión de las universidades cuyos modelos fueron concebidos para dar respuesta a un entorno mucho más sencillo y estable.

Frente a estos nuevos desafíos, la planificación estratégica se revela como una

herramienta útil y necesaria para facilitar el ajuste continuo de la universidad a estas nuevas situaciones. Su desarrollo a nivel institucional debe promover el conocimiento de la institución, contemplar los posibles cambios en materia educativa y facilitar su permanente adecuación organizativa.

La planificación estratégica permitirá clarificar a qué usuarios potenciales se dirige la universidad, las áreas que deben abarcar sus servicios, la identificación de su misión.

La determinación y cumplimiento de los objetivos específicos y acciones estratégicas requiere de parte de todas las unidades implicadas en la planificación el desarrollo de

\* Profesora de la Facultad de Administración y la Escuela de Postgrado del Programa de Lenguas Extranjeras de la UNMSM. Licenciatura en la Universidad Nacional de Educación, Enrique Guzmán y Valle. Diplomada en Gestión Comercial Estratégica de la UNMSM- Fac. de Ing. Industrial. Maestría en Administración (en curso) UNMSM. Cursos de Actualización en Tecnología Educativa, Proyectos Educativos y Cultura de Paz en la Pontificia Universidad Católica. Especialidad en la elaboración de Proyectos Educativos en el área de Idiomas y cursos a Distancia.

un pensamiento estratégico. Esto facilitará el establecimiento de un orden de prioridades en las acciones. Se trata de actuar en función de los objetivos que pretenden alcanzar, llevar a cabo una toma de decisiones acertada.

## PROCESOS DE IMPLANTACIÓN

La implantación de estrategias implica institucionalizar los procesos del Plan Estratégico en el ámbito de toda la universidad: centros, departamentos y unidades administrativas y de servicios, incentivando la participación de los diferentes colectivos internos y externos implicados. De allí la necesidad de crear un ambiente proclive al pensamiento estratégico.

Cada unidad orgánica debe formular sus propios objetivos y estrategias, que tienen que estar en consonancia con aquellos formulados a nivel institucional y que constituyen la frontera de la planificación operativa.

El éxito en la implantación de estrategias radica en la capacidad de cada colectivo y unidad orgánica de traducir, a nivel operativo, cambios concretos que conduzcan al cumplimiento concreto de la misión de la universidad.

La gestión por programas se plantea como una manera eficaz para la implantación de estrategias, ya que establece un nexo entre la misión-visión y la acción estratégica. Ser capaces de promover unos programas y movilizar a todas las personas implicadas en torno a ellos es la mejor manera de asegurar la implantación de la estrategia. Es responsabilidad de los directivos dirigir programas y animar de modo participativo a todas las personas implicadas en ellos, logrando la adhesión y corresponsabilidad en su desarrollo. No es posible la implantación de una estrategia sin la voluntad de los implicados. Por ello deben ser previamente informados y motivados si se desea que la estrategia tenga éxito.

Según las Actas de la Conferencia Regional Políticas y Estratégicas para la Transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe, realizada en La Habana, Cuba del 18 al 22 de noviembre 1996, expresan la necesidad de promover el conocimiento y la utilización de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, contemplando el tratamiento de

- el valor de la información, el conocimiento, su comunicación en el marco de los procesos de globalización e internacionalización;
- su dominio como componente esencial de las políticas de *laissez faire*;
- repercusiones sociales, económicas y éticas de las nuevas TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN EN LOS ÁMBITOS ACADÉMICOS Y LOS ENTORNOS NACIONALES;
- Su valor como punto de encuentro y cooperación tanto en asesoría como en especialización de los profesionales de la administración pública;
- La carrera contra el tiempo, la obsolescencia inmediata, las restricciones financieras y el rezago tecnológico;
- El papel de las bibliotecas y centros de información, las redes de comunicación electrónica y los usuarios de información.

Cabe indicar que el contexto tecnológico en que se desenvuelve la educación ha sido altamente estable a lo largo del tiempo, incluso más que los contextos de información y conocimiento. Desde la invención de la imprenta en adelante, la escuela se ha ajustado tecnológicamente al *broadcasting* del profesor, el texto, el lápiz, la tiza y el pizarrón. Sólo tardíamente se agregaron el retroproyector y después la TV y el VCR.

Pero todo esto ha empezado a cambiar rápida y profundamente con la difusión global de las NTIC (Brunner, 2000, 2001). Uno de los principios axiales del orden educativo ha empezado a debilitarse por la conexión de las entidades educativas a las redes, igual como

uno de los principios constitutivos del aprendizaje comienza a ser reemplazado por el hipertexto. En suma, nos encontramos en tránsito desde una educación de base *low tech* a una educación de base *high tech*.

Las tecnologías del aprendizaje representadas se mueven desde lo análogo a lo digital, desde el *broadcast* a las formas interactivas y desde el control exógeno sobre el proceso al control autónomo (por parte del alumno). La TV grafica el medio en el que toda la inteligencia se encuentra en el punto de origen de la transmisión.

Según Tapscott (1998) se produce un salto con el ingreso de los medios digitales, partiendo por los más rudimentarios del tipo instrucción asistida por computadora: rutinas, tutoriales, preprogramados y juegos didácticos, todos los cuales permiten un grado mayor de autocontrol del proceso por parte del alumno y diversas formas interactivas. Estas últimas se ven intensificadas en el uso de los cursos hipermedia —que emplean una combinación de medios— pudiendo dar lugar a foros en línea, MUDs (Multi User Domain) que son sitios en la Red donde los usuarios crean y participan en tiempo real en una situación virtual.

Tiffin y Rajasingham (1997) anticiparon la última fase del continuo, haciendo referencia a las tecnologías de CGVR (computer generated virtual reality) y su aplicación en la clase virtual. Es decir, es posible generar una versión virtual del tipo de aulas con las que estamos familiarizados. Dicha sala contiene los elementos críticos para el proceso de enseñanza y aprendizaje electrónicamente configurados: correo electrónico para la comunicación entre alumnos y profesores, acceso a bibliotecas electrónicas y repositorios de conocimiento, medios para ingresar y participar en CGVRs donde desarrollar las funciones cognitivas superiores, formación de pequeños núcleos o comunidades virtuales de teleaprendizaje.

La educación superior está cambiando rápidamente en el mundo mediante el uso de las NTIC, particularmente las tecnologías de

redes. No sólo se extienden las formas tradicionales de educación a distancia —vía correspondencia, radio y televisión— sino que adicionalmente se producen programas de información y conocimiento avanzado. Se estima que en los EE.UU. más de tres mil instituciones ofrecen cursos en línea, 33 de los estados poseen una universidad virtual. Más de un 50% de los cursos emplea el correo electrónico como medio de comunicación y al menos un tercio usa la Red para distribuir materiales y recursos de apoyo (Appleberry 1998).

En las nuevas condiciones resulta difícil que la universidad pueda mantener su monopolio sobre la información, el currículo e incluso la certificación. Por ello muchas universidades están a la vanguardia en esta nueva modalidad de educación a distancia.

#### LA CLASE VIRTUAL HOY

La tecnología de la información, la tecnología que se encuentra tras la sociedad de la información es la conjunción de las tecnologías informáticas y de las telecomunicaciones. Ya se ha generalizado el uso de los ordenadores en el mundo de la educación y el aprendizaje. La institución asistida por ordenador, la instrucción dirigida por ordenador y el uso de simulaciones por ordenador para la formación se remontan a los años sesenta. Las audioconferencias se vienen aplicando desde los setenta del siglo pasado y la televisión instructiva se ha puesto en práctica en todo el mundo desde los cincuenta.

Un aula es un sistema de comunicación que hace posible que un grupo de personas se reúna para hablar de algo que quieren aprender. En un aula convencional esto es posible por las paredes que proporcionan protección del ruido exterior y las interferencias, de modo que todos los que estén dentro del aula pueden oír y verse unos a otros. Pero, ¿puede la tecnología informática

proporcionar un sistema de comunicación alternativo para el aprendizaje que sea menos igual de efectivo?

La idea de una CLASE VIRTUAL es la de que todos puedan hablar y ser escuchados e identificados y todos puedan ver las mismas palabras, diagramas, etc., al mismo tiempo. Esto exige el uso de las telecomunicaciones y ordenadores. Los sistemas de conferencia audiográfica se están mejorando para incluir la videoconferencia.

Es, pues, todo este contexto actual educativo que exige una gran flexibilidad y un REPLANTAMIENTO DOCENTE CADA VEZ MÁS ABIERTO. ESTO SIGNIFICA EL CAMBIO EN LA FUNCIÓN DEL PROFESORADO, UNA PROGRESIVA EVOLUCIÓN DE LA MAGISTRALIDAD HACIA UN MANAGEMENT PARTICIPADO DEL APRENDIZAJE, UNA LABOR DE GUÍA Y AYUDA QUE HAGA POSIBLE EL DESCUBRIMIENTO ACTIVO

DE LOS CONCEPTOS Y MÉTODOS, DE MEJORAR LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN LAS UNIVERSIDADES EN LOS ALBORES DEL SIGLO XXI.

## BIBLIOGRAFÍA

- LOVATON, Pedro. TELEDUCACIÓN: Una respuesta para nuestro tiempo
- TIFFIN & RAJASINGHAM. En busca de la clase Virtual. Temas de Educación Paidós. Ediciones Paidós- Ibérica, S. A. Barcelona. 1997.
- ASAMBLEA NACIONAL DE RECTORES. Dirección de Desarrollo Académico, 1998.
- HACIA UNA NUEVA EDUCACIÓN SUPERIOR. Actas de la Conferencia Regional Políticas y Estrategias para la Transformación de la Educación Superior en América Latina y El Caribe.