

# TECNICAS CONTEMPORANEAS QUE FORTALECEN LA GESTION DE ENTIDADES EDUCATIVAS

**Héctor Horacio Murcia Cabra**

Ingeniero Agrónomo, Especialista en Gestión y Sistemas Empresariales, Master of Science en Economía Agrícola. Oklahoma State University. Decano de la Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias de la Universidad de la Salle, Docente de la Especialización en Gerencia de Empresas Agrarias y Agroindustriales de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad del Tolima.

## Resumen

La adecuada gestión de una entidad educativa exige a quien orienta el avivar su creatividad para mantenerla en constante avance, dentro de un conjunto de situaciones que le plantea el entorno que la rodea. Se hace necesario enfrentar con plena decisión el panorama, para vislumbrar nuevos senderos que permitan transitar con seguridad hacia el completo fortalecimiento institucional, dentro de los indicadores que como toda empresa debe tener.

En este proceso es evidente que se deben incorporar diversas estrategias que permitan hacer diferente la entidad educativa y facilitar el camino de su actualización permanente. En este contexto se hace referencia a los avances logrados por la Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias de la Universidad De la Salle en la aplicación coherente de técnicas de planeación, por escenarios, el enfoque holístico y la orientación de sistemas, la planeación estratégica, la calidad total y el mejoramiento continuo, así como la creatividad e innovación constante.

Estos avances se reflejan en el incremento creciente de la motivación y de la credibilidad en la carrera que muestran estudiantes y egresados, en el desarrollo coherente de un proceso de gestión y modernización curricular, aprobado y respaldado por las instancias directivas de la Universidad y de los entes respectivos a nivel nacional, que se hace notorio en un actualizado plan de estudios y en un clima organizacional que trata de ser cada día mejor, para completo beneficio de las personas que se vinculan en una u otra forma a esta Unidad Académica.

## Abstract

The appropriate administration of an educational entity, demands from whom leads it to arouse its creativity to keep it in constant advance among a group of situations that the environment that surrounds it offer. It is necessary to face the environment with absolute determination, to glimpse new paths let us go with safety to the complete institutional strengthening, within the indicators that as every company should have.

In this process, it is evident that we have to incorporate various strategies that let the educational entity be different and facilitate its way in a permanent modernization. In this context, it's made reference of the advance reached for the faculty of Agriculture business administration of la Salle university in the coherent application of planning techniques per scenarios, the holistic focus and the orientation of systems, the strategic planning, total quality and the continuous improvement as well as creativity and constant innovation.

These advancements are reflected in the growing increment of motivation and the credibility of the career that students and graduate students show, in the coherent development of an administration process and curricular modernization approved and supported by the directive instances of the university and the respective entities in an national level, that is made more notorious in a modernized plan of studies and in an organizational climate that tries to be better every day for the complete benefit of the people who are linked in one or other way in this academic unit.

## INTRODUCCION

En los campos modernos de la administración pueden encontrarse caminos que sirven para contribuir al mejoramiento continuo de la gestión de todo tipo de empresas, con el propósito de hacer frente a las dificultades que presenta un entorno empresarial cada día más competido.

A este desafío no escapan las entidades educativas, que se desenvuelven en escenarios exigentes, los cuales las llevan a afrontar la disyuntiva de renovarse y de actualizarse o simplemente de desaparecer en las ondas de la inacción y del conformismo.

Para innovar es importante incorporar métodos cada vez más dinámicos a la gestión educativa, buscando que sus lineamientos lleguen a fomentar ambientes más propicios de dirección participativa que hagan que todos los estamentos (diferenciados tradicionalmente en los grupos directivos, docentes, estudiantiles; de egresados y de padres de familia) sientan como propia la suerte de las Facultades, Universidades o centros académicos en general, a las que en algún momento se vinculan.

En el presente artículo se pretende presentar al mundo educativo un conjunto de experiencias que ha desarrollado la Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias de la Universidad De la Salle, por medio de la aplicación de técnicas administrativas modernas y de amplio uso en el mundo contemporáneo, que han servido para fomentar nuevos horizontes y ambientes de trabajo dentro de un universo de acción poco alentador para la actividad educativa en el agro.

## 1. PLANEACION POR ESCENARIOS

En la actividad educativa de la actualidad es importante tener en cuenta los criterios de la planeación por escenarios, a fin de considerar los posibles ambientes alternativos dentro de los cuales se deben tomar decisiones y vislumbrar nuevos horizontes de acción para situaciones en las que parecen no existir otras opciones que la crisis y el desestímulo.

Este proceso de planeación ha servido a muchas personas para orientar sus decisiones, siguiendo los planteamientos de varios técnicos europeos que empezaron a trabajar sobre el tema desde la década de 1960 y que resumieron sus resultados en diversos artículos y publicaciones (Wack, 1985; - Van Der Heidjen, 1998, entre otros). En el caso colombiano se han desarrollado algunas experiencias como la coordinada por Destino Colombia, que permitió llevar a cabo un proceso en el que participaron muchas personas y que condujo, entre otras cosas, a reflexionar sobre cuatro escenarios posibles para la vida nacional (Destino Colombia, 1998).

En el ámbito educativo se encuentran relaciones con estos planteamientos en documentos como el de «Pensamiento proyectivo y el proyecto educativo universitario» (Ibarra, 1999) que indica que la utopía universitaria se alimenta de las grandes utopías sociales tanto del orden nacional como universal y que existen elementos de «futuro posible y de futuro deseable» que se pueden articular a la vida académica.

En concordancia con estos lineamientos, es de gran utilidad considerar métodos de estructuración inductiva y deductiva de escenarios como el de los árboles de eventos que, como en el ejemplo de «Mont Fleur» que citan los autores (Kahane, 1992- Vander Heidjen, 1998), permite visualizar los panoramas alternativos que se pueden presentar en la vida de una nación.

Para la reorganización y nueva proyección de la Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias de la Universidad De la Salle, se consideraron tres posibles escenarios (al estilo de Mont Fleur) que existen y se pueden

encontrar en el desenvolvimiento de la vida agropecuaria colombiana: 1) Que todo siga igual al momento presente, con negociaciones de paz y conflictos diversos que parecen interminables; 2) Que se presente un rompimiento total y 3) Que haya paz total en el país (lo que se ha llamado el escenario de la FRATERNIDAD VERDE ESPERANZA). Las conclusiones que se obtuvieron en los resúmenes narrativos que se elaboraron para cada escenario indican que siempre habrá necesidad de alimentos de origen animal y vegetal y que se requerirá de procesos básicos de administración, lo que justifica plenamente la existencia y la necesidad del fortalecimiento de las profesiones vinculadas al sector agropecuario y rural que hacen énfasis en la formación gerencial.

Para el escenario de la paz total existen mayores deseos y expectativas, esperando un «futuro deseable» que abra muchos campos de trabajo para todas las personas, impacto que se notará con mayores perspectivas en la vida del sector agroalimentario nacional. Por lo tanto, es importante mantener este tipo de esperanzas para iluminar la elaboración de planes de estudio y de desarrollo educativo con una visión futurista y positiva.

## 2 EL ENFOQUE HOLÍSTICO Y LA ORIENTACION DE LOS SISTEMAS

En años recientes se ha popularizado la importancia de aplicar un punto de vista totalizador (holístico) a muchos elementos de la vida diaria, apoyado por el enfoque globalizador que brinda la orientación de los sistemas, entendidos como el conjunto de componentes que se interrelacionan para permitir el logro de diversos objetivos.

En cuanto al tema holístico se aclara que corresponde a ver las cosas dentro de un panorama total, como la agregación de todas sus partes y no como componentes aislados. En este mismo sentido un autor aclara que corresponde a un «pensamiento sin límites» para el cual no hay dicotomías en la vida humana (Dyer, 1999), separaciones que sólo existen en la mente de las personas. Así, el ser humano que ve el mundo de una forma global u holística considera que todos los problemas de la humanidad deben ser resueltos sin identificarse como parte de subgrupos especiales ya sean étnicos, políticos o culturales, lo cual es importante para aplicar en la gestión de una entidad educativa en la que confluyen diversos tipos de personas.

La orientación de los sistemas se ha venido aplicando con mayor énfasis recientemente, a partir de los trabajos desarrollados por técnicos que la incluyeron en investigaciones y actividades educativas vinculadas principalmente al mundo del agro (Von Bertalanffy, 1968; Hart, 1985).

Con base en este enfoque se diseñaron esquemas para analizar fincas, unidades agroindustriales y de servicios dentro de un marco de referencia que se ha llamado SISTEMAS EMPRESARIALES, que ha servido para hacer entender a muchos estudiantes de enseñanza secundaria y universitaria, sobre la necesidad de ver a estas unidades como un todo. Sobre esta base se ha diseñado a nivel universitario, una asignatura que se dicta en primer semestre en la que se unen estos sistemas al proceso de plantear proyectos personales de vida empresarial desde el comienzo de los estudios.

En el caso de la gestión educativa, este enfoque se puede relacionar con la elaboración de un gráfico o esquema que permita ver a la Facultad, la Universidad o Centro Educativo, como un verdadero sistema, en el que se articulan componentes como los siguientes: 1) ENTRADAS: compuestas por los diversos estamentos o grupos humanos tales como estudiantes, docentes, egresados, directivos y padres de familia, junto con los elementos físicos, económicos, académicos y externos al sistema que componen la entidad. 2) PROCESOS: formados por las actividades de docencia, investigación y extensión universitaria que integran los componentes señalados en las entradas o fuentes del sistema y 3) SALIDAS: Los profesionales formados, los resultados de las actividades y los servicios a que da origen el sistema empresarial educativo.

Estos elementos son de plena utilidad para visualizar el ideal o «deber ser» de la institución y sirven (como en el caso de la Facultad que se ha venido tomando como ejemplo) para indicar derroteros básicos que se desean seguir.

### **3. LA PLANEACION ESTRATEGICA.**

Desde su planteamiento a principios de la década del sesenta, la planeación estratégica ha sido de gran utilidad en los procesos de desarrollo empresarial. Sus diversas metodologías han sido incorporadas ampliamente a diversos ángulos de la vida universal.

Para el presente ejemplo educativo se han tomado como referencia dos de sus metodologías, la técnica del portafolio diseñada por el grupo consultivo de Boston (Ogliastri, 1989) y la matriz DOFA o TOWS, como fue denominada originalmente (Weirich, 1982).

La primera de estas técnicas (técnica del portafolio) ha sido de gran utilidad para orientar situaciones de análisis en las que se quiere ver la posición que ocupa la Facultad o Centro Educativo frente a su participación en el mercado.

y el crecimiento o reducción de la demanda por sus servicios (lo que puede ser unido a procesos de «benchmarking» institucional por medio de los cuales se estudian las diversas entidades que pueden competir con la que se trata de fortalecer y se toman «referencias o puntos de mira» para progresar o hacer alianzas estratégicas).

La matriz DOFA ha sido adaptada hacia un cuadro de Diagnóstico estratégico, ampliamente difundido y utilizado en actividades de creación y desarrollo de empresas, que permite ver tanto las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas como la responsabilidad de acción frente a cada una, las alternativas u opciones de mejoramiento y su respectiva priorización.

Esta matriz de Diagnóstico Estratégico se ha incorporado al análisis de los sistemas educativos indicados a nivel de una Facultad o Unidad Académica, para definir los principales puntos de mejoramiento sobre los cuales trabajar. En la medida en que esta definición se haga en forma participativa con todos los estamentos vinculados a la vida universitaria, se estará llegando a señalar una completa agenda o marco de acción para trabajar a corto, mediano y largo plazo.

Es indudable que con la incorporación de este tipo de análisis y de metodologías, una entidad educativa puede fortalecer sus procesos de autoevaluación en forma constante.

#### **4 PASOS HACIA LA CALIDAD TOTAL Y SU ADECUADA GESTION**

Son suficientemente conocidos los aportes hechos en el campo del control de calidad y de la calidad total como bases para el mejoramiento continuo de empresas y de organizaciones.

Del amplio repertorio de estrategias y herramientas que se usaron ampliamente en diversos lugares y que aún en la actualidad se siguen aplicando, se ha conocido el desarrollo de los círculos de calidad o grupos de mejoramiento continuo, que siguen observándose en diferentes países. De las experiencias y conocimientos adquiridos por la observación directa de este tipo de trabajos se aprecia todo su proceso de acción que parte desde la caracterización estratégica de la empresa y de la identificación de sus puntos de mejoramiento, que continúa con el trabajo participativo para señalar las causas y efectos de los errores y que llega a definir las actividades a ejecutar por todas las personas que pueden participar en su corrección o solución.

Al estudiar más ampliamente este enfoque y vincularlo con todos los procedimientos indicados, se preparó inicialmente una metodología que integró diversos instrumentos para mejoramiento empresarial. Esta metodología se aplicó a diversas organizaciones del sector agroalimentario y también se incorporó a la gestión educativa, buscando la activa participación de estudiantes y docentes en la labor administrativa.

Fue así como en la Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias de la Universidad De la Salle se organizaron entre los años 1999 y 2000, grupos de mejoramiento o círculos de calidad integrados por estudiantes de los diferentes semestres. Además de ser una práctica educativa de interés (al vincular a los alumnos con avances modernos de la ciencia administrativa) permitió definir abiertamente los aspectos a mejorar en la gestión de la Facultad.

Surgieron entonces áreas a trabajar tales como: la necesidad de mejorar integralmente el plan de estudios para hacer más atractiva la carrera, la actualización de los docentes, la importancia de hacer mayor difusión de la carrera y de la Facultad, el fortalecimiento de la participación de la mujer en las actividades de coordinación estudiantil, la urgencia de mejorar algunos aspectos administrativos de la Facultad relacionados con la calidad en el servicio y otros temas que se hicieron constar en los resúmenes de los trabajos de los grupos. Estos puntos fueron tomados como marco de referencia y con el paso del tiempo se han tratado de mejorar en forma mancomunada.

Para el campo de la gestión educativa, en el que muchas veces se debate sobre la forma de organizar la participación estudiantil en la administración, es importante considerar el papel que puede tener la formación de estos grupos de mejoramiento, adecuadamente concebidos y con la intervención de quienes participan en la toma de decisiones para contribuir al mejoramiento de la entidad.

Indudablemente, el proceso debe ser continuo y llegar hasta el establecimiento de cátedras relacionadas con la gestión y aseguramiento de la calidad (no vista exclusivamente como de los productos físicos, los bienes y los servicios sino también en referencia al ser humano), porque de esta manera se estará colocando buenas bases para el futuro ejercicio profesional.

## **5. LA CREATIVIDAD**

En el esfuerzo por encontrar nuevos senderos de innovación, se escucharon algunas opiniones y se conoció un libro que con su sólo título traducido a español «Ascenso y decadencia de la planeación estratégica» (Mintzberg

1999) puso en evidencia el cuestionamiento que se presentaba al método de la planeación estratégica, sobre la base de que es realmente imposible llegar a considerar todas las variables que pueden afectar la ejecución de un proceso estricto de planeación empresarial. Existen tantos incidentes en la vida diaria que es materialmente imposible llegar a garantizar que se puede llevar a cabo, por ejemplo, un plan empresarial a varios años.

En estas circunstancias vuelve a cobrar relevancia la necesidad de fomentar la capacidad de imaginarse nuevas formas de hacer las cosas y de estar siempre dispuestos a generar iniciativas frente a las constantes variaciones de un mundo cambiante (Pisek, 1997). Esto significa que adquiere relevancia la creatividad e innovación como herramientas que deben acompañar los procesos de la vida diaria de todo ser humano, lo que hace necesario rodearse de la posibilidad de hacer frente con entereza a las vicisitudes de la vida diaria, haciendo realidad la cualidad o el «arte de resolver problemas» (Ackoff, 1998).

Es aquí donde se desmoronan los procesos educativos tradicionales basados en el aprendizaje memorístico y repetitivo para privilegiar el llamado «pensamiento lateral» (De Bono, 1998) y el buscar el desarrollo de la imaginación ya sea por métodos racionales o por los procedimientos intuitivos que muchas personas tienen «a flor de piel», sin necesidad de pasar por las aulas académicas.

De todas maneras, esta es una tendencia que llega a requerirse tanto para las evaluaciones o exámenes de estado, como para el mejoramiento integral de la acción educativa. En este caso es indudable que el análisis creativo debe fomentarse en las Universidades desde el primer semestre de estudios y alimentarse constantemente en el transcurso de la carrera.

Esta orientación ha sido tenida en cuenta en la Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias de la Universidad De la Salle, pues en su nuevo Plan de Estudios (que empezó a aplicarse desde el mes de enero de 2002) se incluyó en primer semestre el curso de Creatividad y Sistemas Empresariales Agropecuarios, cuyo fin primordial es el de despertar en los estudiantes la necesidad de definir una idea de proyecto personal y familiar de vida empresarial que se va fortaleciendo en el transcurso de la carrera.

Se trata así de contribuir a la lucha contra los problemas del trabajo y del empleo tan notorios en la vida nacional, señalando nuevos caminos de acción con base en la labor autónoma y autogestionaria.



## CONSIDERACIONES FINALES

Varias estrategias y técnicas modernas se deben seguir incorporando a la gestión educativa a todo nivel, dentro de este proceso continuo de mejoramiento hacia el fortalecimiento de la formación integral de las personas que quieren ser cada día mas competitivas y eficientes en su ejercicio profesional.

El deber de quienes se encuentran desempeñando funciones directivas y orientadoras en los centros educativos es el de permanecer en continuo aprendizaje y avizoramiento de procedimientos y metodologías que hagan más expedito el camino de sus estudiantes y egresados hacia la superación.

No es este un sendero fácil, pero de la manera en que se mantenga la posibilidad y expectativa de recorrerlo, se estará llegando a cumplir uno de los propósitos esenciales de la educación: tratar que el alumno supere más fácilmente los obstáculos que surgen en su actividad diaria, para su beneficio personal y familiar y para hacer que, con su decidido concurso, la población nacional logre alcanzar mejores niveles de bienestar y de calidad de vida.

## BIBLIOGRAFIA

- Ackoff, R. EL ARTE DE RESOLVER PROBLEMAS. Limusa Noriega Editores, México, 1997, 255 pp.
- De Bono, E. EL PENSAMIENTO LATERAL. MANUAL DE CREATIVIDAD. Editorial Paidós. Argentina, España. Tercera edición, 1993, 320 pp.
- Destino Colombia. PROCESO DE PLANEACION POR ESCENARIOS. Bogotá, Colombia, 1997, 24 pp.
- Dyer, W. EL CIELO ES EL LIMITE. Editorial Grijalbo, México, impreso en Acabados Editoriales Tauro, México, 1999, 461 pp.
- Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias de la Universidad De la Salle. PLAN DE ESTUDIOS 2002. Bogotá, Colombia.
- Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias de la Universidad De la Salle. ESTABLECIMIENTO DE GRUPOS DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA EL MEJORAMIENTO INTEGRAL DE LA FACULTAD, Bogotá, 1999.
- Hart, R, D. CONCEPTOS BASICOS SOBRE AGROECOSISTEMAS. Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza. Turrialba, Costa Rica, 1985.
- Ibarra, O. A. EL PENSAMIENTO PROYECTIVO Y EL PROYECTO EDUCATIVO UNIVERSITARIO. Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad De la Salle. Bogotá, Colombia, 1999.
- Kahane, A. THE MONT FLEUR SCENARIOS. Weekly mail. The guardian weekly. Bellville, S.A. 1992.
- Mintzberg, H. THE RISE AND FALL OF STRATEGIC PLANNING. The Free Press, New York, EEUU, 1994. 460 p.p.
- Ogliastri, E. MANUAL DE PLANEACION ESTRATEGICA. Tercer Mundo Editores. Ediciones Uniandes. Bogotá, Segunda Edición, 1989. 260 pp.
- Plsek, P. CREATIVITY, INNOVATION AND QUALITY, ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin. EEUU, 1997. 316 pp.
- Van Der Heidjen. Kees. ESCENARIOS. EL ARTE DE PREVENIR EL FUTURO Panorama Editorial, México, 1998. 324 p.p.
- Von Bertalanffy, L. GENERAL SYSTEMS THEORY. George Braziller. New York, 1968, 295 pp.
- Wack, P. SCENARIOS, SHOOTING TIHE RAPIDS. Harvard Business Review. Nov - Die 1985 131 - 142.
- Wehrich, H. THE TOWS MATRIX – A TOOL FOR SITUATIONAL ANALYSIS. Long range planning 15, No. 2 1982. Pag. 54 a 66.