

## La función de planeación en la universidad

### Resumen

La función de la planificación universitaria se desenvuelve en el espacio de las orientaciones futuras de la educación superior, alentando a todos para apropiarse de los ideales y de participar en su construcción. Bajo la premisa de que las universidades son organismos complejos, distintos y, en consecuencia, su pensamiento se forma por la diversidad de ideologías, de conceptos y de culturas. Es una planeación en entornos no lineales, sensibles en asuntos de gobierno y con un amplio portafolio de capacidades y conocimientos para la producción de ciencia y de desarrollo para una sociedad. Requiere de habilidades para elevar la discusión al espacio de las ideas, pero a su vez, para desplegarlas en acciones que generen resultados tangibles. Este documento es un aporte a la discusión, para la definición de la función universitaria de la planeación y de la actividad que se ejecuta para su alcanzarla.

Palabras clave: planeación universitaria, planeación estratégica de las universidades, pensamiento universitario, procesos de planificación universitaria.

### El marco universitario para la planeación

Los ejercicios de planificación inician en una atmósfera de inspiración de la cual se esperan grandes cambios, bajo la convicción de que, en verdad, hay claridad de la tarea y que se poseen las capacidades necesarias para facilitar soluciones. Particularmente, las entidades de carácter educativo han mostrado unas condiciones de complejidad, en formas tales, que ellas mismas no reconocen completamente. Cada situación institucional es única y, en organizaciones diversas, como las universidades, una mezcla de enfoques será necesaria (Lindahl, 2014).

Lo anterior se evidencia por las responsabilidades que les aplica, entre otras: la social, con asuntos como la inclusión, que considera los talentos y capacidades, el aprendizaje permanente y el interés por la empleabilidad de sus egresados; la integración de la educación y la investigación, por el valor de un aprendizaje centrado en el estudiante, que incluye el fomento de la innovación y la importancia de aumentar la masa crítica de investigadores; la apertura de la internacionalización y la cooperación global, en trabajo colaborativo con distintas naciones, sin que ello se entienda como homogenización de la educación (Gutiérrez, 2010). Funciones que, por su gran alcance y complejidad, requieren del concurso de múltiples disciplinas para el desarrollo organizacional.

La planeación universitaria se sitúa en el marco del conocimiento, con sus espacios de producción de ciencia y de extensión a una sociedad, a través del desarrollo y explotación de sus capacidades. En ella, se promueve un despliegue de alternativas que propician nuevos modelos, enfocados en el bienestar y la calidad de vida de los ciudadanos. Gutiérrez Solana (2010) afirma que una universidad ha de ir más allá de un simple estándar de excelencia, incluyendo, en su proyecto, la diversidad socio económica y cultural y

proveyendo oportunidades de desarrollo a todas las personas. Se trasciende de modelos fundados en visiones internas de la institución hacia otros que son capaces de vincular las capacidades con los intereses y potencialidades del entorno. El conocimiento debe ser la base del desarrollo económico, para llevarle a la sociedad unos ciudadanos formados, aptos para asumir retos, generadores de iniciativas y creadores de productos con un alto valor añadido (Parejo, 2010). Los centros de educación superior se enfocan en aspectos interdisciplinarios y promover el pensamiento crítico y la ciudadanía activa, contribuyendo así al desarrollo sostenible, la paz y el bienestar (UN,2009).

Según Albon, Iqbal y Pearson (2016) la planeación estratégica pretende clarificar esas direcciones futuras, establecer bases para la toma de decisiones, definir prioridades y mejorar el desempeño; sin olvidar que, para ello, se utilizan procedimientos, fórmulas y mecanismos que suceden de forma no lineal y, en muchas ocasiones, desordenados. Esto, a veces, ocasiona que muchos actores del medio académico consideren a la planeación como una distracción del trabajo real, que es la enseñanza y la investigación. Los procesos de orientación deben entenderse como un esfuerzo para producir decisiones y acciones que guían el sentido de una organización -qué hace y porqué lo hace- (Immordino, Gigliotti, Ruben y Tromp, 2016), pero en el marco de la actividad universitaria y de sus funciones esenciales y no como una respuesta reactiva a una amenaza de caos, o de desgobierno institucional, o al cumplimiento de una norma. Según Figueroa (2013) la reflexión que sigue es ¿Cómo definir el papel de las universidades en el proceso de desarrollo? ¿Cuál es el sentido de las propuestas formuladas por los organismos que influyen sobre el quehacer de las universidades? ¿cuáles son las condiciones que se requieren para orientar a las universidades en la búsqueda de un rol más decisivo para el desarrollo?

Las entidades operan, normalmente, bajo formas verticales de gobierno, donde los tomadores de decisiones reciben poca o ninguna resistencia. Caso distinto las universidades, cuyos espacios administrativos sí ofrecen un comportamiento similar, pero no así los académicos, donde el control y la comunicación es más limitada. Lindahl (2014) afirma que los sistemas débilmente acoplados (los académicos) son descoordinados y tienen altos niveles de especialización dentro de sus unidades, mientras que los sistemas fuertemente acoplados (los administrativos) son centralizados y con baja diferenciación.

Se forma una dualidad, entre la necesidad de dotar a la universidad de una mayor operatividad y a la autonomía que reclaman las unidades académicas. En esa disyuntiva se desenvuelve el gobierno universitario. Entre más compartido un gobierno, más se acopla un modelo de libre planeación, mientras que en otro menos compartido y con estructuras escalonadas, la planeación se vuelve más estructurada (Lindahl, 2014). Bajo este contexto, los líderes de la educación superior deben identificar y pronosticar cuánto de sus decisiones de hoy podrán impactar un futuro deseado (Immordino, Gigliotti, Ruben y Tromp, 2016). Por tanto, en su cotidianidad, ellos podrán gestionar las distintas visiones e intereses, para mantener el plan en las proximidades de unas políticas generales de desarrollo.

Esta situación no solo se presenta frente a las estructuras internas universitarias, a pesar de los grandes esfuerzos, las universidades no han logrado atender completamente los cambios de la sociedad, respondiendo, en ocasiones, de manera reactiva e infectiva en sus procesos de transformación (Albon, Iqbal y Pearson, 2016). Las relaciones suelen elaborarse a partir de intereses propios de cada agente, lo que termina en articulaciones complejas, difíciles y costosas de implementar, además de alejadas del objetivo común, cual es la transferencia de conocimiento (López de Silanes, 2008). Es propio fundar estructuras de relacionamiento que construyan sinergias entre el entorno y los sistemas de formación y la transferencia de conocimiento. Estructuras que impulsen una universidad al servicio de la sociedad e integrada con los sectores económicos; con precaución, sí, pero no malquerencia, de un relacionamiento con la capacidad productiva y la generación de riqueza.

Los desafíos de la planeación se extienden con la proyección de la universidad a los territorios, tanto en sus procesos de ampliación de cobertura, como en su

papel de referente ante la sociedad. “Una planificación y gestión universitarias futuras ni pueden ni deben hacerse sólo a partir de parámetros territoriales, pero ni pueden ni deben hacerse al margen de la dimensión territorial” (Reques, 2010, pg 54).

Ante estos retos, los modelos de planeación estratégica todavía se encuentran en deuda para garantizar que, por su intermedio, es seguro el logro de los resultados organizacionales. Albon (2016) deja abierta la pregunta de qué tanto se ha demostrado su impacto en el desempeño universitario; manifiesta que un estudio que demuestre, de manera convincente y generalizable, la eficacia de la planeación estratégica en la educación superior, está aún por escribirse.

### **La función de planificar en la universidad**

La planificación suele entenderse como un proceso complejo, poco sensible a la realidad y altamente desligado de las actividades cotidianas. Se considera, incluso, que las acciones de planeación están enfocadas en asuntos internos, que desconocen el papel de las entidades frente a sus usuarios y que su rol es solo para atender las necesidades del staff. Muchos de los llamados procesos de planificación son en realidad esfuerzos con poco pensamiento estratégico; únicamente, algunos de ellos, están destinados a posicionar estratégicamente a una institución (Montoya, 2019). Sin embargo, queda una mención: nuestra propia experiencia de planeación ha sido desordenada y caótica, pero, quizás, raramente, también ha sido inspiradora y positiva (Albon, Iqbal y Pearson, 2016).

Como principio, los sistemas de gobierno universitario disponen las capacidades institucionales para garantizar la calidad de la enseñanza, mediante el desarrollo de un proyecto investigador propio y un modelo de transferencia de conocimiento a la sociedad. Contribuyen, entre otras, desde dos importantes perspectivas, la innovación educativa y la transferencia de su actividad investigadora y de difusión del conocimiento y la cultura (López de Silanes, 2008). Se apoyan en los procesos de la planificación, siempre y cuando ellos consigan sus ideales prometidos (Albon, Iqbal y Pearson, 2016): identificar hacia dónde va la universidad y las rutas para llegar ahí, alentar a todas las partes para apropiarse del plan, reconocer oportunidades y ser flexible ante el cambio, priorizar tareas estratégicas cruciales que estén soportadas en evidencias del contexto, generar sentido de comunidad dentro de la universidad y establecer medidas de éxito.

La planeación es un instrumento de gobierno para lograr o modificar algo, podrá entenderse como una guía de trabajo, un enfoque, que reconoce que cada organización es distinta y que puede requerir otras orientaciones, tanto en sus ritmos como en la forma de abordarlos. Según The Society for College and University Planning (Citado por Montoya, 2019), el primer principio de la planificación es no hacer daño; su razonamiento obvio es hacer el bien suficiente para justificar la inversión de tiempo, energía y atención.

Involucrar a muchos en el proceso de la planeación es crítico para el éxito, definir a quienes invitar y su forma de contribución, como medio de construcción de gobernanza y de apropiación, en la sostenibilidad del plan y el proceso de cambio (Albon, Iqbal y Pearson, 2016). Invitando, también, a aquellos que se oponen, porque ellos tienen mucho por decir y son, al final, los garantes de objetividad en las decisiones; la gestión pública es el resultado de atender de manera colaborativa las distintas pretensiones.

Ambos, la planeación como guía y la participación de interesados, se complementan en su consistencia con la implementación. Muchas instituciones no han logrado alinearse, ellas se preguntan por qué los planes estratégicos y operativos desaparecen como “polvo de hadas”, seis meses después del proceso de planificación original (Norris y Pulton, citado por Montoya, 2019). El ajuste y la evaluación continuos hacen parte del proceso, para reducir la brecha entre la planeación y su ejecución y así producir cambios significativos (Albon, Iqbal y Pearson, 2016). Es una implementación que se alcanza a través de un sistema de gobierno sensibilizado y de una gestión profesionalizada de la planeación, para encauzar el pensamiento y proveer resultados.

Algunas lecciones aprendidas (Albon, Iqbal y Pearson, 2016): 1) adoptar un enfoque académico, la literatura es útil para situar la planeación en contextos de educación, estableciendo lenguaje común y acompañando a los planeadores en las complejidades y matices del proceso; 2) hacer acuerdos sobre la terminología, definiendo las palabras esenciales en la estructura y del cómo serán usadas; 3) aceptar y trabajar con las condiciones reflexivas e iterativas de la planeación, toda vez que el proceso es más análogo que lineal y que es necesario volver reiteradamente sobre asuntos ya definidos; 4) mantener impulso en el tiempo, es un recurso limitado y debe aprovecharse para completar el plan; 5) contratar asesoría, el consultor trae nuevos conocimientos y es imparcial para balancear las distintas voces e intereses; 6) identificar necesidades, potencializando fortalezas y

desafíos y examinando el entorno para comprender tendencias; 7) involucrar los actores, facilitando la participación y compromiso para el cambio; y 8) alinear planeación e implementación, evitando desligarlas y creando indicadores de desempeño tempranos para evaluar el éxito.

En la medición es recomendable que se identifique el sentido, evitando la inclusión de muchos indicadores que apenas alcancen a aportar al resultado final. Es evaluar el ánimo de la organización, qué es central a su función y cómo proceder para realizarlo (Immordino, Gigliotti, Ruben y Tromp 2016). Un alto número de medidores puede resultar en una distracción de la acción institucional, incluso, al punto, de reemplazar las prioridades de los asuntos misionales o críticos.

Hay dos enfoques de cambio que son relevantes de mencionar (Lindahl, 2014): el cambio teleológico y el cambio evolucionario. El teleológico, o con propósito, se refiere a las formulaciones que se construyen de manera esporádica y que generan intervenciones episódicas, suceden en unos momentos particulares de tiempo. Aquí se posiciona, entre otros, la planeación estratégica. El segundo enfoque, el evolucionario, considera que el cambio es adaptativo, continuo, con intervenciones difícilmente detectables, dada su reactividad ante sucesos particulares. En los modelos teleológicos se supone la existencia o estructuración de fines y un trabajo estructurado para alcanzarlo, mientras que en el evolucionario, se obedece a espacios adaptativos en la orientación y a la gestión de relaciones causas efecto, según la ocurrencia de los eventos.

Algunos agentes de gobierno proponen establecer y mantener una línea de trabajo en la que todas las unidades construyen anticipadamente su cotidianidad, es el enfoque teleológico, para otros, las entidades educativas deben irse adaptando continuamente según las variaciones que vaya ofreciendo el entorno, enfoque evolucionario. Otras tendencias sostienen que los dos modelos pueden convivir y desarrollarse, en consideración al ciclo de vida universitario. Lindahl (2014) sustentado en el trabajo de Etzioni, propone que las organizaciones (universitarias) deben tener y emplear un portafolio de utilidades de planeación, que se aplican de acuerdo a las condiciones cambiantes.

Debe tenerse en cuenta que el rigor en la aplicación de las metodologías puede desencadenar en un culto a los medios primero que a los fines. Ejercicios metodológicos han intentado reducir la incertidumbre de la planeación, con éxitos demostrables en muchos casos, pero, no aún absolutos. Corresponde bajarle un poco al tono a las pretensiones de las metodologías de

ser la solución para todo, claramente, no lo han sido. Los expertos que hoy abordan las distintas maneras de proyectar y planear futuros sustentan el valor de las herramientas y de los instrumentos, valoran el ejercicio juicioso de su aplicación, usan tecnologías que agilizan sus procesos y reducen el riesgo de la articulación de tanta información. Ellos aprovechan las construcciones teóricas relevantes y se apoyan en el conocimiento de expertos temáticos; sin embargo, toman la precaución de advertir de la falibilidad de sus resultados.

La planeación estratégica y otros modelos relacionados parten del modelo teleológico, sustentado en cuatro marcos esenciales (Lindahl, 2014): El marco estructural, que se enfoca en las metas, los roles, las tecnologías y las rutinas y en la interdependencia de la institución con otras del sector. El marco de los recursos humanos que examina el ajuste existente entre las personas y la organización. Las universidades se caracterizan por la tenencia del trabajo o la seguridad del empleo y por el alto nivel de formación de las personas.

La planeación universitaria vista a través del marco político, enfocado en los asuntos del poder, del manejo del conflicto y la distribución de los recursos escasos. El gobierno universitario suele verse en incertidumbre y conflicto por su carácter colegiado. Entre más compartido el gobierno, más adecuado un sistema de libertad de planificación; por el contrario, entre menos compartido, más fácil una planeación estructurada y centralizada.

Y finalmente, la planeación universitaria vista a través del marco cultural, enfocado en los asuntos simbólicos y de conductas organizacionales. Una cultura que se ve impactada por las diferentes líneas de pensamiento, las subculturas regionales, los modelos educativos y las condiciones sociales. Cada universidad tiene sus propios mitos, historias, leyendas y símbolos. Son muchas las premisas de valor en una universidad: algunas son explícitas, otras latentes, otras conflictivas, y otras sin identificar.

Independientemente del enfoque que se utilice, el gran desafío es contribuir a mejorar el modelo de gobierno de la universidad y avanzar en una mayor profesionalización en la gestión para lograr una mayor participación en el entorno económico y social (López de Silanes, 2008). Siempre en el marco de un ambiente de colaboración, en el que todos confluyen para que una sociedad mejore y se desarrolle.

### **Los planificadores universitarios**

Mientras más administradores entiendan la necesidad del pensamiento estratégico, más fácilmente se

despliega lo que ese pensamiento es, cómo puede beneficiar a una institución y cómo se puede iniciar (Immordino, Gigliotti, Ruben y Tromp, 2016). La orientación estratégica es derecho y obligación para todos los actores, en cualquiera de sus calidades, beneficiario, patrocinador, decisor, observador, u otros: con voz para proponer y exigir, pero también con voz y responsabilidad para actuar y gestionar la obra asignada.

Cada decisor universitario es hacedor de estrategia y garante por su cumplimiento, pero, más aún, es responsable por su efecto, aún cuando éste suceda en un momento en el que ya no esté ocupando la posición. Las decisiones de mayor orden estratégico, en instituciones universitarias, suelen presentar la característica, que quienes las toman, no estarán presentes para asumir la responsabilidad. No obstante, la tienen.

Para que la orientación sea “comprada” en el largo plazo y para que se forme un compromiso con el cambio propuesto, es necesario implicar a los actores en el proceso y proveerles distintas oportunidades para apropiarse del plan, a través de su participación y conocimiento (Albon, Iqbal y Pearson, 2016). En especial los mandos intermedios, quienes desempeñan el papel de comunicar y articular las definiciones que se originan en los niveles directivos y los centros de conocimiento. Los análisis y las argumentaciones provienen, en gran parte, de las bases de la organización y esto no sucede de manera esporádica o casuística, es el deber ser de las cosas, y la tarea de los mandos intermedios es asegurar el flujo.

Es propio enrolar los mandos intermedios de manera temprana, recolectando sus ideas, pidiéndoles que revisen los borradores y animándolos a apoyar y resguardar el plan y su implementación. Bajo una orientación más allá de lo simbólico: con acción, con conocimiento del entorno y capacidad de adaptación a los desafíos de futuro (Albon, Iqbal y Pearson, 2016). En esto, sobresale la función de la comunicación universitaria, que motiva y capacita para actuar sobre la visión y las estrategias y creando intereses a corto plazo para facilitar la aceptación. La comunicación involucra estratégicamente las partes interesadas en conversaciones sobre el futuro, elaborando mensajes efectivos que lleguen a las audiencias relevantes y que las atraiga de manera impactante (Kotter y Norris y Poulton, citados por Montoya, 2019).

La función de planeación se traduce cotidianamente en operaciones de análisis del entorno, formulación estratégica, implementación, evaluación y control, las que a su vez se ejecutan a través de actividades del

tipo aprestamiento, articulación, contextualización, priorización, desarrollo e implementación (Immordino, Gigliotti, Ruben y Tromp, 2016). Todas ellas formando parte de modelos sistémicos, que traducen la intención y la responsabilidad institucional en operaciones específicas. Con equipos de trabajo: centralizados, en algunas universidades; distribuidos, en otras; y, más usualmente, en la combinación. Hay un error en pensar que crear unas dependencias subsana la responsabilidad, el sistema es mayor a las unidades y el adeudo se mantiene bajo el gobierno institucional. La orientación estratégica no proviene de la imaginación de unos pocos, ni es función excluyente de una repartición de la estructura orgánica.

No obstante, los departamentos creados con esta tarea, tienen el encargo, no sencillo, de orientar el proceso de pensamiento estratégico universitario. Es una tarea indeclinable, allí se localiza el referente institucional para iniciar las soluciones de fondo que atienden las necesidades de la entidad. Son equipos habilitados y con capacidades esenciales para proponer acciones, virar ante resultados inesperados y proveer acompañamiento a todas las áreas académicas y administrativas. Para ello, es fundamental mantener su representación en los niveles de dirección y de relacionamiento interinstitucional y estar a la vanguardia con los hechos, contando con información suficiente para una participación relevante.

Debido a la complejidad de las características universitarias y a la urgencia de examinar las necesidades y sus condiciones, los planeadores deben ser personas versadas en todos los enfoques, para seleccionar las acciones más apropiadas en un esfuerzo de planeación particular (Lindahl, 2014). El éxito de los planificadores se mide con los resultados, son ellos estudiantes y hacedores de teoría de la planificación, de la estrategia y el cambio y son intérpretes prácticos y perspicaces de su organización (Montoya, 2010).

### **Énfasis adicionales al proceso de planificación universitaria**

Las universidades influyen en el bienestar de la sociedad, su consolidación democrática y su cohesión social (Gutiérrez, 2010), por tanto, los códigos de buen gobierno, que se ejerzan a su interior, no se entienden como una necesidad, son una obligación (Parejo, 2010). La planeación universitaria, como uno de tales códigos, acompaña a la universidad para posicionar el desarrollo intelectual como el fundamento de prosperidad para una sociedad.

Naturalmente, hay temores en el nivel de responsabilidad sobre lo que se promete, entonces:

qué tan amplias o reducidas deben ser las metas, qué tanto se puede aspirar, qué tanto detalle se requiere, qué tanta alineación se debe tener con orientaciones generales o de otros organismos. Son preguntas que usualmente producen parálisis alrededor del proceso, ocasionando complejidad e incertidumbre sobre el camino a seguir (Albon, Iqbal y Pearson, 2016). La planificación estratégica formal puede llegar a sofocar el pensamiento estratégico genuino y frustrar el éxito (Ohmae, citado por Montoya, 2019). En esto, ineludiblemente, existe un nivel de riesgo que debe ser medido y dimensionado, pero cuidándose de caer en la simplicidad, por la definición de unas acciones y unas metas que se alcanzan por la sola inercia.

La planeación define nuevas estrategias, provee dirección respecto de unas decisiones futuras (Immordino, Gigliotti, Ruben y Tromp, 2016) y coordina esfuerzos para anticiparse y administrar el cambio. De ella se espera que revitalice o fortalezca la función institucional de la educación; más sin embargo, ella sucede en el marco de unos riesgos, que deben ser calculados través de estudios y análisis que acompañan las formulaciones. A mayor nivel de riesgo, mayor profundidad en el estudio, e, inevitablemente, mayor el costo.

Los gerentes públicos deben cuidar los recursos escasos, reexaminando continuamente los papeles y responsabilidades y las políticas y prácticas de desarrollo, por eso la importancia de la transparencia y la rendición de cuentas. Parejo (2010) sustenta que se gana en transparencia al explicar cuáles son los recursos, de dónde proceden y con qué criterios se reparten. Es positivo evaluar los objetivos y financiarlos en función de unos resultados (Parejo, 2010) que permitan la comparación a pesar de la diversidad de situaciones (Gutiérrez, 2010). Es crítico evaluar el cumplimiento de las metas para facilitar la implementación y mitigar los factores que actúan como barreras en la realización de los fines (Immordino, Gigliotti, Ruben y Tromp, 2016).

La formación y la investigación científica se fundamentan en preguntas que ponen marco a las discusiones. Se invita a la literatura, a la observación, a los expertos, entre otros, a considerar las posibilidades y a discutir de manera argumentada los distintos enfoques. Mal haría la planeación en desconocer la teoría y los procesos de participación, donde todos comparten sus visiones, examinan oportunidades, reconocen sus diferencias y colaboran para encontrar alternativas.

La calidad de la participación radica en reconocer al otro como interlocutor válido para una discusión de

ideas que fomenten desarrollo. Participar, además de tener una función inherente de fiscalización, promueve la orientación social y académica de la universidad, pero bajo el criterio de que cada entidad es única, para que el proceso de planeación efectivamente ocurra.

El alcance y la magnitud de las necesidades institucionales requieren enfoques exhaustivos, sistemáticos y transformacionales para el diseño organizacional y la planeación y, más que eso, requiere líderes con habilidades, conocimiento y mucha dedicación (Immordino, Gigliotti, Ruben y Tromp, 2016). La participación no solo sucede en la apertura de los canales de comunicación, requiere disponer de espacios de discusión, donde la divergencia haga parte del escenario, y facultar a los participantes y líderes como sujetos políticos, capaces de formar y presentar ideas propias.

## Conclusiones

La planeación que se ejerce en las universidades podrá entenderse como una forma válida de guiar el pensamiento de la organización, pero en consideración a sus propias identidades y características únicas, lo cual exige evaluar las particularidades y tomar orientaciones propias. Cada situación es distinta y una mezcla de enfoques será necesaria en el marco de unas políticas generales de desarrollo.

El gran desafío es contribuir a mejorar el modelo de gobierno de la universidad y avanzar en una mayor profesionalización en la gestión para lograr una mayor participación en el entorno económico y social (López de Silanes, 2008). La función de planeación tiene la tarea central de balancear las acciones que se forman en la combinación de una formulación enfocada hacia el desarrollo, unos procesos de participación informados y una implementación validada en los propósitos esperados.

La orientación estratégica es una función de los gobiernos universitarios, como hacedores de política y ejecutores de sus ordenamientos, y son responsables por su efecto, incluso, hasta cuando ya no hacen parte de la dirección. Los equipos de trabajo establecidos para la planeación tienen el encargo de conducir el pensamiento estratégico y se deben conformar por personas conocedores de los asuntos universitarios. Ellos serán productores de conocimiento alrededor de los sentidos institucionales y los ritmos para alcanzarlos.

## Referencias bibliográficas

Albon, Simon P; Iqbal, Isabeau; Pearson, Marion L. University of British Columbia, 2016. Strategic Planning in an Educational Development Centre: Motivation, Management, and Messiness. Revista Collected Essays on Learning and Teaching, Vol. IX.

Figueroa, Víctor M, 2013. El rol de la Universidad en el desarrollo. La perspectiva de los organismos internacionales. Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, México

Gutiérrez Solana, Federico, 2010. Políticas universitarias para una nueva década: problemas y oportunidades. Revista La cuestión Universitaria, 6, 2010. Universidad politécnica de Madrid.

Immordino, Kathleen M; Gigliotti, Ralph A; Ruben, Brent D, Tromp, Sherrie. 2016. Evaluating the Impact of Strategic Planning in Higher Education. Revista The Journal of the International Society for Educational Planning. Vol 23, No 1 (pp 35-47).

López de Silanes, Jose L, 2008. El papel de los consejos sociales en la universidad española: impulsar la innovación y la colaboración con la sociedad. Revista La cuestión Universitaria, 3, 2008. Universidad politécnica de Madrid.

Lindah, Ronald, 2014. University Planning: A Conceptual Challenge. The Journal of the International Society for Educational Planning. Vol 21. No 2. (pp 58-68).

Montoya, Carlos A, 2019. Estudio técnico de referenciación de buenas prácticas de planeación. Universidad de Antioquia

Parejo, Jose L, 2010. Los expertos opinan. Las políticas de gestión universitaria. Revista La cuestión Universitaria, 6, 2010. Universidad politécnica de Madrid.

Reques Velasco, Pedro, 2010. Geografía del conocimiento y planificación universitaria. Revista La cuestión Universitaria, 6, 2010. Universidad politécnica de Madrid.

The Society for College and University Planning, 2015. Succeeding at planning. Results from the 2015 survey of higher ed leaders. Baker Strategy group.

United nations, Educational, Scientific and Cultural Organization, 2009. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior - 2009: La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo