

Una contribución para la planificación estratégica en la Universidad de El Salvador

Luis Argueta Antillón*

INTRODUCCION

Como lo expresa el título de este trabajo, su propósito es el de contribuir en los esfuerzos institucionales para formular el Plan de Desarrollo de la Universidad de El Salvador, con horizontes de corto, mediano y largo plazo, no como un fin en sí mismo sino como un instrumento para materializar el proyecto educativo de la UES. Es por ello que el punto de partida y el punto de llegada del Plan es *la misión histórica de la universidad*. Este esfuerzo y la adopción de la planificación como método y herramienta permanente de trabajo universitario adquiere una gran relevancia, debido a que en los últimos dos decenios, la planificación a nivel nacional y sectorial ha sido estigmatizada, atribuyéndole pecados y defectos que no le

corresponden. Se ha dicho con insistencia que la planificación es un mecanismo de intervención estatal que coarta las libertades, que es propia de los regímenes totalitarios y que la única alternativa racional es la desregulación, el libre juego de las fuerzas del mercado.

Pero por el contrario, cuando se opta por una metodología como la de la *planificación estratégica*,¹ la cual ha sido concebida con una perspectiva de cambio y con una proyección liberadora, de lo que se trata es precisamente de un *intento del hombre o de una comunidad de crear su futuro, para no ser arrastrado por los hechos*, por ello se dice que la planificación se inserta dentro de las conquistas de libertad más grandes que puede perseguir el hombre.

* Secretaría de Docencia, Investigación, Posgrado y Proyección Social de la UES

¹ La planificación estratégica es también conocida como *planificación situacional*, y surge como una opción alternativa a la planificación normativa (tradicional o indicativa).

**IDONEIDAD DE LA
PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA
ORIENTAR EL DESARROLLO DE LA
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

Aquí es donde se da la feliz coincidencia entre la naturaleza de la planificación y la esencia de la universidad, por una parte, la universidad como institución perpetua y universal es esencialmente *libre* y por ello cuida con mucho celo su atributo de *autonomía* y, por otra parte, a la universidad es la única institución a la cual la humanidad le ha confiado su *proyecto libertario*² con perspectiva de *MISION*, la cual implica tres grandes compromisos

- CREAR Y DIFUNDIR CIENCIA Y TECNOLOGIA EN ARMONIA CON EL ENTORNO ECOLÓGICO Y PARA OPTIMIZAR EL BIENESTAR DEL INDIVIDUO Y DE LA SOCIEDAD
- RESCATAR, RECREAR Y DIFUNDIR LOS VALORES ESTETICOS, COMO ELEMENTOS DE IDENTIDAD NACIONAL Y COMO PREREQUISITOS DEL PROYECTO LIBERTARIO
- VELAR POR LA VIGENCIA DE LOS VALORES ETICOS EN LOS PROCESOS HISTORICOS

La Universidad de El Salvador, como universidad nacional es, a pesar de sus

² Cristovam Buarque proporciona una buena conceptualización de proyecto libertario "La sociedad se caracteriza por la histórica ansia de ampliación del horizonte de su libertad, a través de la conquista de tiempo libre y del uso cultural del tiempo libre conquistado" La universidad es la única institución capaz de construir este proyecto humano, por su papel fundamental en la práctica y en el desarrollo cultural, de las artes, de la filosofía, de las letras y de las ciencias "Na Fronteira do Futuro", Editora Universidade de Brasilia, Brasilia, 1989

detractores, la institución emblemática de la sociedad salvadoreña y su *misión histórica* no puede apartarse de aquella misión perpetua y universal, pero precisamente por ser reflejo de la sociedad, por existir una identidad universidad-sociedad, la institución no puede ignorar los cambios y los retos a los que la sociedad se ve enfrentada en el devenir de su historia y en el entorno regional y mundial

Más sin embargo, la conciliación de la misión universal con una "misión temporal",³ plantea el riesgo de sobredimensionar lo temporal-coyuntural. En términos de planificación del desarrollo institucional, este riesgo se proyectaría también en la prefiguración de una imagen institucional futura adulterada y en la elaboración de planes y proyectos sobreterminados por esa imagen

LAS INFLUENCIAS EXTERNAS

El riesgo es más inminente cuando, como en el presente, el entorno nacional e internacional está dominado y contaminado por un virus que algunos llaman la "*empresomanía*", con el resultado de que mientras proliferan y se imponen los *proyectos de empresa*, en nuestros países no suige un *proyecto de nación*. En efecto, por todos lados, casi todos los días nos encontramos con eventos, con publicaciones y con espectáculos que, de una o de otra manera, plantean la necesidad de mejorar la

³ Por encima de los compromisos coyunturales y más allá de la moda de la globalización, está el compromiso con los sectores mayoritarios del pueblo salvadoreño que aún no satisfacen sus necesidades básicas; además, estos sectores representan en Centroamérica un amplio mercado que puede seguir sosteniendo al actual aparato productivo, mientras logra una real reconversión productiva que efectivamente le permita competir en el mercado internacional

eficiencia o la eficacia en torno a temas como

La competitividad y las relaciones internacionales, la inserción en la globalización, la necesidad de la reconversión productiva, la importancia de la reingeniería, de la calidad total, de la adopción de las normas ISO 9000, etc etc Por otra parte, está a la orden del día la pérdida de valores, la criminalidad que acosa a la población las 24 horas del día, la corrupción y la impunidad que corroen los intentos de democratización, el narcotráfico que destruye mentes, conciencias e instituciones El resultado es que el país evoluciona sin un rumbo predeterminado porque el neoliberalismo rechaza, por definición, la planificación y la suerte de la sociedad y de los individuos queda librada así a los caprichos de las fuerzas del mercado, cuando los neoliberales hablan de planificar, sus objetivos convergen en uno sólo la maximización de la ganancia, trazando para ello "estrategias" como por ejemplo la *identificación de competidores* (ver modelo Kast), lo cual no tiene otro propósito que absorberlos o liquidarlos, especialmente si esos competidores son pequeñas o medianas empresas No otra cosa es el capitalismo salvaje que Juan Pablo II ha denunciado en su última visita a Centroamérica, no otra cosa es la causa de "el hambre como el gran escándalo de nuestro tiempo" que el Papa ha señalado este último domingo 17 03 96 ⁴

De ahí, entonces, el sobredimensionamiento de la eficacia, la cual se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos por la "organización" (empresa),⁵ ser eficaz ya no significa ser investigativo,

⁴ "Papa: Nuevo Sentido de Justicia", titular de la Prensa Gráfica del 18 03 96

⁵ Conviene advertir que la universidad es una institución, no una organización más

meticuloso, respetuoso, honesto, lo que importa son los resultados, no los medios, así la eficacia es el nuevo patrón que diferencia a los "ganadores" de los "perdedores"

Infortunadamente, la vigencia de este nuevo patrón tiene implicaciones en la educación, porque cuando se habla de *excelencia*⁶ no se precisa el *qué*, el *cómo* y el *para qué*, es más bien una abstracción maravillosa emparentada con el *cuerno de la abundancia*, es por lo tanto, un mito, pero no por ello deja de ser una exigencia que la *organización* impone a todos ⁷

HACIA UNA MAYOR AMPLITUD Y PROFUNDIDAD EN LA DISCUSIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO DE LA UES

Vale la pena ratificar que la exposición que precede y la que sigue, sólo tiene el propósito de provocar una mayor discusión del *proyecto que ya ha sido presentado a los organismos de conducción y de dirección universitaria*, qué duda cabe sobre la necesidad de iniciar un abordaje ubicándonos en la especificidad de la institución *universidad* y desde las mismas bases filosóficas y de las concepciones fundamentales como *universidad*, *misión histórica*, *desarrollo* y *excelencia académicos*, *planificación estratégica*, etc , sin perder de vista que lo académico ha de prevalecer sobre lo administrativo

⁶ Para una aproximación al concepto de excelencia académica véase Argueta Antillón, J L "En Torno al Desarrollo Académico de la Universidad de El Salvador", Diario Latino, 13 03 96, pp 8

⁷ En la lista de valores del modelo Kast se postula "*la aceptación y el compromiso con estos valores es tan importante como los cimientos de una casa* " Surge entonces la interrogante ¿qué tiene que ver con la UES la "obtención de control sobre proveedores o distribuidores", postulada por el modelo Kast?



Foto: Douglas Hernández

LA MISION DE LA UNIVERSIDAD

Como ha quedado insinuado, la *misión de la Universidad de El Salvador* tiene dos dimensiones la universal y la “específica”. La dimensión universal se comienza a configurar desde que surgen los primeros gérmenes de universidad en las *escuelas catedrales* del siglo XI, alcanzando un considerable grado de concreción con el advenimiento del *renacimiento*. En lo sucesivo esta dimensión universal de misión universitaria ha quedado virtualmente definida asignándole a la universidad la triple responsabilidad antes reseñada, la cual no puede ser asumida por ninguna otra institución de la humanidad.

En la dimensión histórica específica, la Universidad de El Salvador, sin apartarse de la dimensión universal tiene, además, la *misión de coadyuvar al desarrollo integral de la sociedad salvadoreña*, en concordancia

con el genuino desarrollo de los demás pueblos del mundo y en armonía con la naturaleza. No es ocioso insistir en que esta dimensión específica, por ser más concreta es más dinámica y más compleja y entraña, por lo tanto, el riesgo de ser desnaturalizada por las presiones a que es sometida la institución concreta.

En el presente, esas presiones se identifican ideológicamente con el neoliberalismo o neoconservadurismo, en el orden económico tecnológico, con el nuevo orden económico internacional más conocido como la globalización de la economía mundial, en el orden sociológico, recibe las demandas de los diferentes sectores nacionales y en el orden político y financiero el Gobierno de El Salvador continúa violentando los derechos constitucionales, ratificados en la Ley de Educación Superior, especialmente se sigue ignorando el derecho a una asignación presupuestaria razonable.

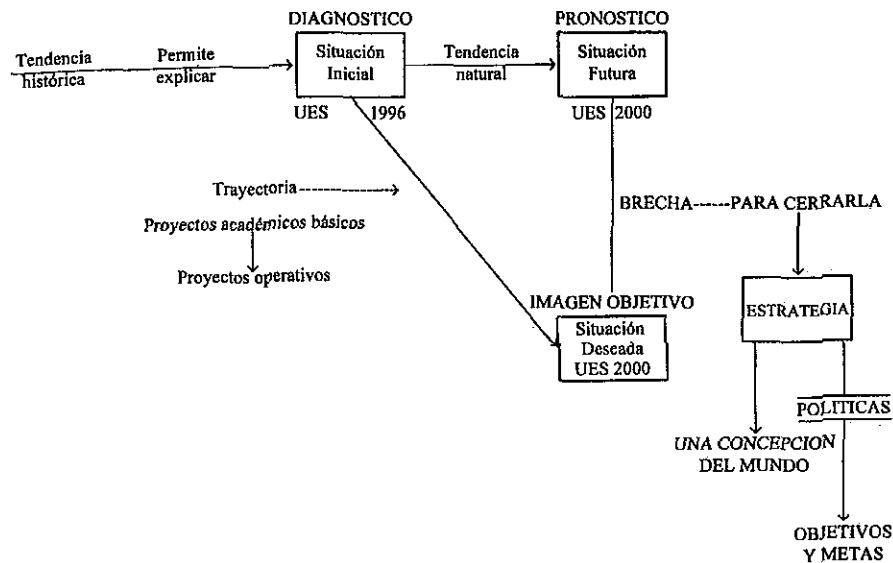


© 2001, DERECHOS RESERVADOS

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador

SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

GRAFICO No 1
UN ESQUEMA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA
PARA LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



Con frecuencia se encuentra, en la definición de la misión universitaria, la de *formar profesionales* competentes, pero en rigor, esto es un resultado y un medio, quizá el más importante, más no la misión, ya que de ser así se cae en la "titulomanía", la cual está vinculada con los fines de lucro y no pueden caber en una institución de derecho público y de servicio social como la UES

UNA METODOLOGIA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA LA UES

Aunque no se cuenta con toda la información que sería deseable, no es muy aventurado tratar de proponer una metodología que, a la postre, pueda servir de referencia para la elaboración del *PLAN DE DESARROLLO DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR*, partiendo de la convicción de que la planificación estratégica permitiría,

en primer lugar, vincular el análisis de la realidad institucional con la intervención planificadora, a fin de identificar y utilizar espacios estratégicos para actuar. En segundo término, facilitaría el desarrollo de capacidad para persuadir, negociar y crear conciencia sobre la necesidad de introducir nuevas expectativas, prever situaciones probables, advertir riesgos y construir, en fin, la *viabilidad del plan*, de los programas y de los proyectos.

CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA⁸

— *Situación*, es el ámbito donde está situado el actor y la acción La interacción de

⁸ Para una aplicación de la planificación estratégica a los sectores sociales ver: Pichardo Muñiz, Arlette, "Planificación y Programación Social", Editorial de la Universidad de Costa Rica, San José, C. R., 1984

- acción situación y actor conforman un sistema complejo. La situación es condicionante del actor y de la acción, pero también la acción de los actores es eficaz en la construcción de una situación⁹
- **Situación Inicial**, es el punto de partida para la planificación (la UES de 1996), más conocida como diagnóstico y determinada por la tendencia histórica
 - **Situación Futura**, es la situación que se presentará por evolución natural de la situación inicial, sería la UES del próximo siglo en ausencia de intervención alguna para cambiar la inercia de su evolución actual
 - **Situación Deseada**, es la imagen a la que se aspira arribar, es el objetivo y razón de la planificación, sería la UES que la sociedad salvadoreña necesita para el próximo siglo
 - **Trayectoria**, es el marco de acción que consiste en identificar, seleccionar y ordenar en una secuencia temporal, las acciones que permitirán la ejecución de las políticas (con sus metas y objetivos) para lograr la situación deseada. En otros términos es un conjunto de proyectos estratégicos (con sus proyectos operativos), los cuales al ser realizados en un encadenamiento temporal, son capaces de transformar progresivamente la *situación inicial* hasta aproximarse a la *situación deseada*
 - **Proyecto social básico**, en el contexto de un plan de desarrollo de la UES, sería un proyecto *educativo* que por su naturaleza ha de ser *político*, por ser básico es *estratégico*, aunque sus propósitos pueden ser estratégicos y circunstanciales
 - **Proyecto operativo**, sería un componente de un proyecto educativo estratégico, estructurado sobre la base de un conjunto de procesos técnico-pedagógicos. Este tipo de proyecto es el que hace efectiva la intervención para *dirigir* la trayectoria
 - **Estrategia**, en planificación, por ser una ciencia y una técnica relativamente nueva, se utilizan términos “prestados” a otras disciplinas, este es el caso de la estrategia, la cual en materia militar se aplica a los lineamientos fundamentales de dos fuerzas opuestas, las cuales se empeñan en imponer a la otra sus intereses, tras el desenlace de un conflicto (armado). En el caso de la UES se puede identificar, a través del *diagnóstico*, la presencia de dos fuerzas opuestas, una que prefiere que la institución continúe su evolución “natural” y convencional, la otra que está consciente sobre la necesidad de cambiar ese curso, en consonancia con la *misión histórica* y con los retos que el entorno nacional, regional y mundial impone a la sociedad salvadoreña. Los esfuerzos desplegados hacia el *cambio curricular* en la UES es un buen ejemplo de estrategia educativa, la cual -sin duda- ha de continuar siendo un eje del Plan de Desarrollo 1996-2000
 - **Las Políticas**, con sus *objetivos y metas*, corresponden a lo que en materia militar se denomina la *táctica* y que para Carlos Matus constituye el *Momento Táctico-Operacional*. En esta connotación, las políticas constituyen el momento decisivo, a diferencia de la estrategia, que sería el momento del cálculo que *precede y preside la acción*, las políticas son las que orientan cada paso en el

⁹ Matus, Carlos “Planificación de Situaciones”, Libros Alfara, Caracas-Venezuela, 1977

¹⁰ Matus, Carlos “Planificación, Libertad y Conflicto”, Cuadernos de IVEPLAN, Venezuela, 1985

quehacer cotidiano, el cual es evaluado en función de la imagen objetivo

Un ejemplo plausible en la UES es la política de capacitación del personal docente a través de programas de posgrado

Aquí es donde surge la necesidad de los planes de corto plazo, los cuales suelen diseñarse como *planes operativos anuales*, cuya evaluación permite determinar si éstos servirán de guía para los siguientes pasos, este podría ser el caso de la política de prestaciones laborales

— **Objetivos y Metas**, los objetivos son los propósitos generales y específicos, pero que se definen según la dotación de recursos disponibles o proyectados, los específicos se derivan lógicamente de los generales y deben ser compatibles y consistentes entre sí, a fin de garantizar su operatividad y factibilidad

— **La Viabilidad**, de nada serviría un plan con todos los refinamientos y elaboraciones si no se ha partido de la *viabilidad como categoría central de análisis*, para garantizar la ejecución de los proyectos y acciones que conduzcan a las metas y objetivos propuestos

En la viabilidad como condición dinámica, la instancia planificadora debe considerar una diversidad de factores interrelacionados, los cuales no siempre se pueden anticipar y por lo cual la viabilidad tiene que irse **construyendo** con la marcha del plan global¹¹ En el caso de la UES, como factores de

¹¹ La importancia de este principio radica en que la percepción actual de algunas dificultades futuras, no debieran de disuadir al planificador, porque lo **estratégico** de la planificación consiste, precisamente, en la flexibilidad de maniobra de los proyectos estratégicos y operativos, a lo largo de la ejecución del plan estratégico

viabilidad podrían citarse los siguientes
i) Académicos las potencialidades docentes, investigativas y de proyección social, ii) financieros las perspectivas de las subvenciones y los subsidios del GOES + los ingresos propios, iii) jurídicos la Constitución, la Ley de Educación Superior, la Ley Orgánica, los Estatutos, etc ; iv) políticos el proyecto educativo, las corrientes políticas internas y externas a la UES, v) socioculturales la valoración de la educación superior, vi) institucionales las especificidades que caracterizan a la UES

FORMULACION DEL PROGRAMA EDUCATIVO DE LA UES

1. IDENTIFICACION DE LOS ELEMENTOS ESENCIALES DEL PROYECTO EDUCATIVO DE LA UES

En la formulación de un plan de desarrollo social a nivel nacional (educativo, de salud, de vivienda), suele comenzarse por identificar un “grupo meta”, en razón de que los recursos limitados no son suficientes para atender a toda la población del país. En el caso del Plan de la UES, su grupo meta ya está predeterminado por los siguientes factores el carácter popular y democrático de la institución, el carácter selectivo y excluyente del sistema educativo nacional, incluyendo la educación superior privada

En consecuencia, lo primero y lo prioritario es delimitar, a partir del diagnóstico, los *perfiles del proyecto educativo* aplicando criterios objetivos como

a) Las perspectivas de desarrollo sustentable del país, identificando los factores favorables y las causas de subdesarrollo

- b) Las potencialidades de la UES para coadyuvar al desarrollo desde su especificidad académica
- c) La urgencia de introducir cambios académico-administrativos
- d) La capacidad de las instancias institucionales, así como la voluntad y posibilidad de las instancias estatales y de la sociedad civil involucradas, para aportar todo tipo de recursos

2. EL MARCO ESTRATEGICO

La importancia del *diagnóstico* y del *pronóstico* que definen la situación actual y la situación futura, respectivamente, estriba en que delimitan el ámbito de intervención, para evitar que la institución continúe siendo arrastrada por la tendencia histórica o "natural", para tal efecto se hace necesario determinar prioridades y posibles alternativas de intervención. Este es un momento estratégico, precisamente, porque plantea la

necesidad de identificar las fuerzas que respaldan las propuestas de cambio, pero también las otras fuerzas que actúan en el ámbito académico, a fin de diseñar un plan de acción participativo con el mínimo de obstáculos y con los mayores impactos en el desarrollo institucional

3 APROXIMACION A LA IMAGEN OBJETIVO

El gran objetivo del marco estratégico es el de definir la *situación deseada*, con el propósito de superar la situación inicial y evadir la situación futura, se habla de una aproximación porque la imagen final ha de ser el producto de un proceso que supone evaluaciones, ajustes y reformulaciones a lo largo del plan de desarrollo

Ahora bien, la elaboración de la imagen objetivo de la UES requeriría la delimitación de elementos, características y requisitos como los que se proponen en el siguiente cuadro

CUADRO No. 1
ATRIBUTOS DE LA IMAGEN OBJETIVO DE LA UES

ELEMENTOS	CARACTERISTICAS	REQUISITOS
<p>MISION: Compromisos como Institución universal y específica</p> <p>AUTONOMIA: Confiere derechos, pero también responsabilidades</p> <p>ACTIVOS: Implica modificación o creación de actitudes, aptitudes, mentalidades y procesos</p> <p>CONDICIONANTES: Potencialidad relativa de recursos y sus limitantes</p>	<p>CLARA: Para cumplir efectivamente con la misión histórica.</p> <p>PRECISA: Debe delimitar todos los elementos necesarios y suficientes para evitar distorsiones.</p> <p>REALISTA: Consciente de las limitaciones, pero muy propositiva y creativa hacia las transformaciones buscadas</p>	<p>LEGITIMIDAD: Responder a los intereses y aspiraciones de los sectores sociales con los cuales se identifica</p> <p>VALIDEZ: que tenga viabilidad en todo momento de la ejecución del Plan</p> <p>SIGNIFICACION DIRECCIONAL: centrarse en elementos más relevantes para el desarrollo institucional</p> <p>PARTICIPATIVA: involucrar a todos los sectores universitarios, a fin de lograr el compromiso para la ejecución</p>

Al comparar la situación futura con la situación deseada aparece entre ambas una distancia o *brecha*, cuya cobertura es lo que requiere de una *estrategia*.

4 CERRANDO LA BRECHA: LA ESTRATEGIA

De acuerdo con la conceptualización de estrategia, esta se plantea como una opción que permitirá cerrar la brecha entre la situación futura (la UES del próximo siglo sin intervención para cambiar la tendencia histórica) y la situación deseada (la UES que la sociedad salvadoreña requiere para el próximo siglo), teniendo siempre presente que esta opción, al mismo tiempo que cuenta con factores a favor se enfrenta a obstáculos y, por lo cual debe apoyarse en

- i) el diagnóstico que señala las posibilidades y restricciones de intervención para aproximarse a la imagen objetivo de la UES en el próximo siglo,
- ii) en la trayectoria que traza el curso de acciones que permitirá alcanzar la imagen objetivo de la UES del próximo siglo

La viabilidad como categoría estratégica incluye la consideración de una diversidad de factores interrelacionados que determinan la puesta en práctica de la estrategia, pero que en el caso de la UES pueden ser concentrados en los *factores académico-educativos*, los cuales comprenden relaciones e interdependencias de los fenómenos físicos, biológicos, psicológicos, sociales, políticos, culturales

Como se ha dicho en diversas ocasiones, la crisis generalizada de la UES —sin desconocer los avances logrados— tiene

¹² Argueta Antillón, J. L., ponencia sobre la "Crisis Generalizada de la UES" presentada en el Congreso Universitario, Ciudad Universitaria, San Salvador, 1993

su expresión esencial en la obsolescencia de su proyecto y las premisas educativas,¹² las cuales es preciso sustituir, adoptando un formato como el de los siguientes ejemplos: enseñar y aprender relaciones en vez de definiciones, reconocer contextos que no memorizar contenidos, sistematizar experiencias de aprendizaje antes que apegarse a los textos. Como intento de sistematización de los elementos de la estrategia educativa para la UES, se pone a consideración la siguiente relación de propuestas de desarrollo educativo.¹³

Innovación de Abordajes Educativos

- * Formulación y aplicación de currículos flexibles
- * Abordaje de problemas relevantes y vitales como núcleo de aprendizaje
- * Diversificación de lugares e instancias de aprendizaje
- * Impulso de la pedagogía integradora, superando los nichos espacialoides del conocimiento
- * Sustitución de los contenidos por los contextos para *deuteroaprender* (aprender a aprender)
- * Desarrollo de las cualidades personales para la expresión *estética* y el desarrollo *físico*, en el contexto de una *ética* contemporánea para la acción social, individual y colectiva

De lo Local a lo Universal

- * Uso de la problemática local para alcanzar una dimensión universal del conocimiento

¹³ Un certero análisis de la temática se encuentra en el artículo de Sepúlveda, Gastón "El Paradigma de la Educación Actual", en la Revista Interamericana de Desarrollo Educativo No. 104, Organización de Estados Americanos, Washington, 1989

- * Visión de la ciencia como dimensión transcultural para enfocar los problemas locales
- * Valorización de la diversidad cultural
- * Reconocimiento de los valores estéticos y culturales como prerequisites de liberación

Cambio en la Relación Educación-Trabajo

- * Reemplazo de lo profesionalizante por lo educante
- * Sustitución de la formación especializada por la integrada
- * Formación para el desarrollo de relaciones laborales y productivas alternativas

Relación Instancia Educativa-Instancia de Desarrollo Nacional

- * El desarrollo sustentable como motor y núcleo del aprendizaje
- * Descentralización de la gestión educativa
- * Vinculación estrecha de la educación con la producción

Nuevas Alternativas Educativas

- * En función de los intereses y aspiraciones de la sociedad
- * Generación de la cultura del desarrollo sustentable
- * Promoción de la ética que integre mente y naturaleza, revalorizando el interés por la vida
- * Estímulo a la creatividad pedagógica

Información y Desarrollo

- * Reconocimiento de la obsolescencia educativa como restricción al desarrollo
- * Promoción del equilibrio entre estabilidad y cambio
- * Reconocimiento de la información como factor de poder

El listado no agota los tópicos, pero trata de definir una estrategia con una *concepción del mundo* que es congruente con la *misión histórica de la UES*, puede considerarse, por lo tanto, como un marco estratégico para comenzar a confeccionar los *proyectos académicos básicos o estratégicos*

Al igual que en el Plan de Desarrollo de la UES 1988-1992, el proyecto de *Desarrollo Curricular* viene a ser el proyecto académico estratégico eje sobre el cual giraría la trayectoria para lograr la imagen objetivo la UES del próximo siglo ¹⁴

En una *segunda parte* se presentaría, entonces, el contenido de la trayectoria, es decir, el conjunto de proyectos estratégicos y los correspondientes proyectos operativos, con los cuales se espera alcanzar los *objetivos y las metas*, aplicando las correspondientes políticas, tanto en el ámbito académico como en el área administrativa

En esta etapa de la planificación estratégica es indispensable la participación activa de las facultades, ¹⁵ como partes integrantes e integradas de un todo institucional, lo cual implica una estrecha armonización de las facultades entre sí y con las instancias centrales de conducción y dirección

¹⁴ Para efectos de la confección del proyecto de Desarrollo Curricular la Secretaría de Docencia, Investigación, Posgrado y Proyección Social está presentando como anexo de este documento, una Propuesta para la Reestructuración de la Administración Central de la UES, la cual incluye la reestructuración del Colectivo Curricular Central (CCC) con un talante más institucional y con el poder de incidencia que en la gestión 1991-95 no se le quiso reconocer

¹⁵ Cuando se plantea la participación de las facultades, se entiende que se refiere a la participación de todos los sectores involucrados docentes, estudiantes, administrativos y, por supuesto, la participación protagónica de las autoridades locales de las facultades. Como se insinúa desde el principio, la planificación estratégica tiene la virtud de ser participativa, pero también hay que decir que esta característica es un prerequisite de viabilidad