



La planeación estratégica como herramienta para enfrentar la contingencia sanitaria del COVID-19. El caso de programas de posgrado en un Centro Universitario de la Universidad de Guadalajara

Strategic planning as a tool to face the COVID-19 health contingency. The case of graduate programs in a University Center of the University of Guadalajara.

QUINTERO MACIEL, Bertha Yolanda¹
MARUM ESPINOSA, Elía²
QUEVEDO HUERTA, Nayeli³

Quintero Maciel, B. Y., Marum Espinosa, E., Quevedo Huerta, N. (2023). La planeación estratégica como herramienta para enfrentar la contingencia sanitaria del COVID-19. El caso de programas de posgrado en un Centro Universitario de la Universidad de Guadalajara. *RELAPAE*, (18), pp. 122-134.

Resumen

El presente artículo expone la experiencia de una dependencia de la Universidad de Guadalajara, México en la aplicación de la planeación estratégica para resolver los desafíos académicos originados por la pandemia del COVID-19. Específicamente se focaliza en observar el uso y potencial de la planeación estratégica como herramienta para la gestión de la crisis sanitaria, en el nivel de posgrado. El artículo presenta como marco de referencia las acciones realizadas por algunas instituciones de educación superior mexicanas en los ámbitos de: investigación, proceso de enseñanza-aprendizaje, administración y vinculación y extensión; haciendo énfasis en particular, en las emprendidas por el Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas como dependencia de la Universidad de Guadalajara, objeto de este estudio, en varios aspectos: científico, educativo, financiero, tecnológico, político y social. Asimismo, recupera las opiniones de informantes clave de este nivel educativo, respecto a la utilidad de la planeación estratégica y táctica para la gestión de la pandemia, así como los principales retos enfrentados durante la crisis sanitaria. Para ello, a manera de contexto, se hace un recuento del surgimiento del fenómeno sanitario en México y el mundo, así como de las reacciones por parte de instituciones educativas y gubernamentales; se realiza una revisión teórica del proceso de la planeación estratégica, teniendo como referencia a distintos autores; y una revisión documental de los procesos de planeación y caracterización del Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad de Guadalajara objeto de este estudio, así como de la dependencia estudiada, para concluir las modificaciones que se realizaron en el proceso de planeación estratégica.

Palabras Clave: COVID-19, Planeación estratégica, gestión universitaria, posgrado, innovación educativa.

Abstract

This article presents the experience of a unit of the University of Guadalajara, Mexico, in the application of strategic planning to solve the academic challenges caused by the COVID-19 pandemic. Specifically, it focuses on the use and potential of strategic planning as a tool for health crisis management at the graduate level. The article presents as a frame of reference the actions carried out by some Mexican higher education institutions in the areas of: research, teaching-learning process, administration and linkage and extension, with particular emphasis on those undertaken by the Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas as a dependency of the University of Guadalajara, the

¹ Universidad de Guadalajara, México / yquintero@cucea.udg.mx

² Universidad de Guadalajara, México / eliamarume@yahoo.com.mx

³ Universidad de Guadalajara, México / nayeli.quevedo@cucea.udg.mx

subject of this study, in several aspects: scientific, educational, financial, technological, political and social. It also recovers the opinions of key informants of this educational level, regarding the usefulness of strategic and tactical planning for the management of the pandemic, as well as the main challenges faced during the health crisis. For this, by way of context, an account of the emergence of the health phenomenon in Mexico and the world, as well as the reactions by educational and governmental institutions is made; a theoretical review of the strategic planning process is made, having as reference different authors; and a documentary review of the planning processes and characterization of the Institutional Development Plan of the University of Guadalajara object of this study, as well as of the unit studied, to conclude the modifications that were made in the process of strategic planning.

Keywords: COVID-19, Strategic planning, university management, postgraduate, educational innovation.

Introducción

El presente trabajo aborda la relación entre la planeación estratégica universitaria y la gestión de la pandemia del COVID-19 en una institución de educación superior mexicana. Busca analizar el papel que jugó la planeación estratégica en la actuación del Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas (CUCEA) de la Universidad de Guadalajara (U de G) frente a la crisis sanitaria, específicamente en el área de posgrado.

La crisis sanitaria ha trastocado las estructuras económicas, políticas y sociales de la mayoría de los países; en particular ha estremecido a las instituciones, los sistemas y los procesos educativos de todos los niveles. Datos de IESALC-UNESCO indican que sólo en Latinoamérica, cerca de 25 millones de estudiantes y 12.000 instituciones de educación superior se vieron afectados por la pandemia (UNESCO-IESALC, 2021). Los gestores, directivos y profesores de las instituciones de educación superior debieron hacer uso de los recursos existentes e instrumentar acciones urgentes (al principio improvisadas y poco a poco más planeadas), así como estrategias innovadoras y planeadas para hacer frente a la pandemia y dar continuidad a los procesos educativos. La más radical y urgente fue pasar de la presencialidad como modalidad predominante, a la virtualización de los procesos educativos, tránsito que evidenció una falta de conectividad, insuficiencia de equipos de cómputo y/o de habilidades para el uso de la tecnología, tanto de profesores como de estudiantes; esto es, escaso conocimiento en dos de los actores centrales en el proceso educativo, por otro lado también, ausencia de conocimiento en torno a sus condiciones laborales, familiares y sociales.

La Universidad de Guadalajara reaccionó rápido ante la suspensión de la presencialidad coordinando esfuerzos con actores internos y externos e instrumentando programas estratégicos para la contención de la pandemia y continuidad de los procesos educativos, de ahí el interés por articular el análisis de la crisis del COVID con la planeación estratégica en las instituciones de educación superior, y en particular en los programas de posgrado en el Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA)⁴ de la Universidad de Guadalajara (UdeG).

Para desarrollar este trabajo se recurrió a información generada a nivel global y nacional sobre la pandemia del COVID-19, su impacto en las instituciones de educación superior y las medidas implementadas tanto en México como en la Universidad de Guadalajara para contenerla. Para sustentar el tema, se realizó un abordaje teórico sobre el proceso de la planeación estratégica y una revisión documental sobre la normatividad universitaria que rige a los procesos de planeación de la Universidad. Complementariamente se realizaron entrevistas semiestructuradas a actores clave involucrados en el área de posgrados para obtener datos empíricos en torno a la gestión de la pandemia en ese nivel educativo.

A manera de conclusión adelantamos que la planeación estratégica universitaria fue fundamental para diseñar medidas y acciones que permitieran la continuidad de los procesos académicos y de gestión en la Universidad de Guadalajara y en el CUCEA y le permitieron asumir su alta responsabilidad social, no sólo al continuar laborando en medio de la pandemia, sino al poder apoyar a las autoridades sanitarias estatales y nacionales en el combate a la misma.

La pandemia del virus SARS-COV2 denominada COVID-19

El 11 de marzo del 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) se pronuncia por considerar a la enfermedad causada virus SARS-COV2, denominada COVID 19 como una pandemia⁵. La aparición del virus fue reportada por primera vez en Wuhan (China) el 31 de diciembre de 2019 (OMS, 2021). Según los reportes de la OMS, hacia el 4 de abril del 2020, el virus ya se había extendido por todo el mundo, contabilizando más de un millón de casos de contagio; en menos de un mes el número se había multiplicado por 10. A la contención de la pandemia se unen el G20 y la UNESCO entre otras organizaciones a nivel mundial, con el compromiso de apoyar a la OMS para superar la pandemia, fortalecer los sistemas de salud en el mundo, proteger a los trabajadores de la salud y entregar suministros médicos; así también aportar recursos para el Plan Estratégico de Preparación y Respuesta de la OMS, y el Fondo de Respuesta Solidaria de la OMS contra la COVID-19 (OMS, 2021).

⁴ Con la reforma de 1994 la Universidad de Guadalajara dejó el modelo de escuelas y facultades e instituyó un modelo de Centros Universitarios temáticos y multitemáticos en una red estatal. El Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas (CUCEA) es parte de ella.

⁵ Se define a la pandemia como enfermedad epidémica que se extiende a muchos países o que ataca a casi todos los individuos de una localidad o región. Su etimología proviene de la expresión griega pandêmon-nosêma, traducida como “enfermedad del pueblo entero” (Henoa-Kaffure, 2010).

En México, el 30 de marzo, el Consejo de Salubridad General declara la pandemia como " emergencia sanitaria por causa de fuerza mayor" (Gobierno de México, 2020), y el 31 de marzo establece las siguientes acciones extraordinarias para atenderla (Gobierno de México, 2020a):

- I. Suspensión inmediata, del 30 de marzo al 30 de abril de 2020, de las actividades no esenciales;
- II. Continuar en funcionamiento las actividades, consideradas esenciales
- III. En todos los lugares y recintos en los que se realizan las actividades definidas como esenciales, se deberán observar medidas de protección sanitaria
- IV. Cumplir el resguardo domiciliario corresponsable del 30 de marzo al 30 de abril de 2020. Este período se fue prorrogando hasta marzo de 2022.

Impacto del COVID-19 en la educación superior

La pandemia afectó a la educación superior a nivel global. La Encuesta Global de Liderazgo Universitario e Instituciones de Educación Superior (IAUP y Santander Universidades, 2020), para conocer las Respuestas de Liderazgo al COVID-19, diseñada y aplicada en 2020 a más de 700 líderes de educación superior, por parte de la Asociación Internacional de Rectores Universitarios (IAUP) y Santander Universidades⁶, da cuenta de que solo el 37% de los encuestados consideró que su institución estaba lista para enfrentar los cambios que exigía el COVID-19, el 54% algo lista y el 8% consideró no estar lista. Entre las acciones prioritarias a emprender para enfrentar la pandemia, los líderes visualizaron:

- 1) Capacitación del profesorado
- 2) Mantenimiento de los estándares académicos
- 3) Atención a las necesidades tecnológicas
- 4) Asistencia financiera de emergencia para los estudiantes
- 5) Mayor inversión en infraestructura y recaudación de fondos
- 6) Establecimiento de proyectos con empresas e industrias
- 7) Programas que apoyan la empleabilidad de los estudiantes y el espíritu empresarial.
- 8) Apoyo a la salud mental
- 9) Educación continua.

En México, como ejemplo de las acciones y cambios que emprendieron las Universidades Públicas en diferentes ámbitos, tomamos los resultados de tres universidades. Estas realizaron acciones en:

a) Investigación:

1. Creación de un espacio específico para la difusión de información correspondiente al COVID 19 a nivel institucional, estatal y nacional.
2. Creación de un modelo teórico-estadístico para estimar la fase de incremento en la entidad del número de casos de COVID-19.
3. Difusión o creación de convocatorias de investigaciones para valorar el impacto de la pandemia en la sociedad.

b) Proceso de enseñanza y aprendizaje

1. Incorporación a clases a través de medios digitales.

⁶ En colaboración con la Asociación Hispana de Colegios y Universidades (HACU), el Consorcio para la Educación Superior Norteamericana (CONAHEC), la Federación de Instituciones Mexicanas Privadas de Educación Superior (FIMPES), la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior de la República Mexicana (ANUIES) y la Asociación de Universidades Indias (AIU).

2. Capacitación en el uso de plataformas digitales y estrategias docentes en línea.
3. Apoyo a estudiantes con computadoras y servicios de internet para sus actividades académicas en línea.
4. Establecimiento de nuevos criterios de evaluación para el proceso de enseñanza y aprendizaje.

c) Estrategias administrativas

1. Publicación y difusión amplia de modificaciones de calendario escolar
2. Cursos o programas para las actividades en línea para los administrativos y personal de apoyo.
3. Facilidades a trabajadores a madres y padres de familia que deben realizar cuidados de terceros en casa.
4. Facilidades a trabajadoras y trabajadores en condición de vulnerabilidad.

d) Vinculación y extensión (con las unidades hospitalarias, gobierno, el sector económico, otros niveles educativos y la sociedad en general).

1. Establecimiento de campañas para proveer despensas a la comunidad afectada por la contingencia.
2. Establecimiento de programas de apoyo psicológico.
3. Programas o proyectos para enfrentar la contingencia, en conjunto con el gobierno estatal.
4. Instalación de centros de diagnóstico COVID-19. Entre muchas otras (Gómez, *et al*, 2020).

Como puede observarse, estas acciones se realizaron tanto en lo académico como en la gestión, por lo que su impacto en la planeación estratégica tuvo que ser considerado.

El proceso de planeación estratégica universitaria

La pandemia ocasionada por el virus SARS-CoV-2, trastocó de manera muy importante las estructuras y los procesos académicos y administrativos en las universidades e instituciones de educación superior en el mundo y México no fue la excepción. Esta crisis sanitaria dejó en evidencia que la realidad, con sus eventos imponderables, rebasa en muchas ocasiones los alcances de una planeación universitaria tradicional basada en la detección de problemas y en su diagnóstico para proponer soluciones. Si bien la planeación es una carta de navegación que orienta el desarrollo de la vida universitaria y una herramienta que permite el mejor aprovechamiento de los recursos (Acosta *et al*, 2016; Marquina y Morresi, 2018), su enfoque tradicional o normativo tiene premisas que consideran un entorno estable y de cambios pausados y predecibles, premisa que no se cumple en el entorno actual y menos en el contexto de una pandemia. Al comparar las características de la planeación normativa o tradicional con la planeación estratégica, Navarro (2004), señala que la primera, asume que el contexto es estable, sin variaciones relevantes en plazos determinados, y que a partir de esa realidad ordenada, puede vislumbrarse lo que pasará en el futuro. La planeación estratégica por su parte, responde a entornos altamente cambiantes, poco predecibles, por lo que se requiere tener una clara visión de futuro y una misión institucional fortalecida; siendo necesario en estas condiciones turbulentas y conflictivas, contar con una estructura de gestión y diseños flexibles capaces de adecuarse a las condiciones cambiantes para responder a las demandas y problemáticas sociales complejas, y a nuevos problemas no existentes antes, con cambios en el corto plazo esto es, en la planeación táctica.

Carlos Matus (Huertas, 1993) en su planteamiento del método PES (Planeación Estratégica Situacional) enfocado en la administración pública, coincide con la perspectiva de la planeación estratégica en los siguientes puntos:

- a) No hay recetas precisas para un mundo impreciso, nebuloso e incierto.

- b) La planificación estratégica establece una interacción entre la precisión de la *técnica*, y la complejidad, variabilidad e incertidumbre de la *política*.
- c) La planificación estratégica concibe un juego con varios actores, por tanto reconoce la complejidad y subjetividad de múltiples perspectivas de la realidad a considerar.
- d) La planeación estratégica es capaz de lidiar con la incertidumbre, intentando crear un futuro con base en escenarios posibles imaginados y descubiertos, para prever y anticipar respuestas.
- e) La planeación estratégica considera planes emergentes para enfrentar las sorpresas.

Morrisey *et al*(1996) y Marum, *et al*(2001) plantean que la planeación estrategia comprende tres fases: el *pensamiento estratégico*, la *planeación a largo plazo* y la *planeación táctica*. El pensamiento estratégico se caracteriza por ser *intuitivo* a partir de lo cual se construyen la misión, la visión y las estrategias institucionales; con ello se crean las *perspectivas* futuras, estas son las bases para la planeación a largo plazo. La planeación a largo plazo combina pensamiento *intuitivo* y *analítico* y establece las *posiciones* futuras que desea alcanzar la institución; en esta fase se operativizan la misión, la visión y las estrategias institucionales. La planeación táctica es más analítica que intuitiva; esta fase atiende a las circunstancias y eventos *actuales* y produce resultados a corto plazo encaminados a alcanzar las posiciones futuras de la institución, establecidas en la planeación a largo plazo. La actuación de la Universidad ante la pandemia, se dio precisamente a partir de la planeación táctica, definiendo nuevas áreas clave y nuevos objetivos tácticos.

Si bien la realidad no es estable sino dinámica, la planeación es una herramienta para crear un futuro deseable sobre la base de decisiones eficientes y eficaces del presente. Fue precisamente este tipo de planeación estratégica, en particular la planeación táctica la que activaron las instituciones de educación superior para afrontar las condiciones críticas de la pandemia; emprendieron acciones para ajustar estructuras y procesos a fin de establecer nuevos entornos laborales, modalidades educativas y ambientes de aprendizaje. La pandemia puso en jaque a las instituciones de educación superior. Ante ello, hubo que gestionar la contingencia sanitaria con acciones estratégicas, creativas e innovadoras, con entusiasmo e imaginación; conjuntando esfuerzos y recursos y estableciendo acuerdos entre actores internos (directivos, gestores especializados, profesores y estudiantes) y externos (gobierno, empresas y sociedad civil) para desarrollar planes de contingencia ante la crisis.

Marquina y Morresi (2018) consideran que la planeación estratégica debe ser protagonizada por los actores universitarios y no universitarios que participan directa o indirectamente en el funcionamiento de la universidad, para así considerar las diversas perspectivas ideológicas, culturales y políticas dentro y fuera de la Universidad. Establecen una relación entre la técnica y la política, caracterizando a la primera como tecnocrática y a la segunda como conflictiva, no obstante plantean una convivencia necesaria entre la planeación estratégica y la política, en razón de la naturaleza política de las universidades; por tanto, la planeación no debe estar por completo a merced de la política, ni la política puede quedar excluida de la planeación. Como parte de la fase de planeación táctica, se desplegaron las fuerzas políticas internas y externas que describen Marquina y Morresi (2018) en favor de la universidad y de la sociedad en su conjunto frente a la crisis sanitaria provocada por el COVID-19; con la pandemia, las universidades desplegaron todo su potencial para posibilitar una gobernanza institucional que integrara y estableciera acuerdos de colaboración con entidades externas: gobiernos, empresarios y sociedad civil para enfrentar la crisis sanitaria.

La planeación en la Universidad de Guadalajara, México.

La Universidad de Guadalajara (UdeG), al igual que todos los organismos públicos autónomos en México, está obligada por el artículo 26 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos a llevar a cabo una planeación con carácter democrático y participativo para el uso de sus recursos públicos. Las instancias de la UdeG encargadas de dirigir y coordinar los procesos de planeación institucional son: el Consejo General Universitario, la Vicerrectoría Ejecutiva, y el Consejo de Rectores (UdeG, 1994). Asimismo, existe una Coordinación General de Planeación y Evaluación, encargada específicamente de coordinar, asesorar y apoyar las políticas institucionales referidas a la planeación, el desarrollo institucional, la información y la evaluación (UdeG, 2021b).

Uno de los procesos sexenales importantes de la UdeG es la actualización del Plan de Desarrollo Institucional (PDI). El PDI 2019-2025, Visión 2030, Tradición y Cambio (UdeG, 2019), concibe una planeación estratégica en tanto que cuenta con las siguientes características:

- 1) Considera un entorno complejo, dinámico y cambiante.
- 2) Contempla una estructura flexible para adaptarse a demandas del entorno.
- 3) Existe interacción entre la técnica (especialistas en planeación estratégica) y la política (gobierno de la universidad y de la localidad).
- 4) Concibe una planeación participativa que incorpora la perspectiva de distintos actores internos y externos.
- 5) Incluye una prospectiva sustentada en objetivos y metas concretos.

Es participativa, como lo señala el artículo 26 Constitucional y la Ley General de Planeación para el país y para el estado de Jalisco, porque se construyó con la colaboración de la comunidad universitaria: estudiantes, profesores, personal directivo y administrativo, así como de la sociedad en general. Se realizaron foros y se utilizó una plataforma tecnológica para recibir las aportaciones. Lo anterior da cuenta de una gobernanza universitaria en donde se hace partícipes a distintos actores de la comunidad universitaria y de la sociedad en su conjunto.

El diseño de la estructura del nuevo PDI logra mayor sinergia entre sus componentes, y rompe con la organización tradicional de sus apartados en funciones sustantivas aisladas: docencia, investigación, extensión, difusión y gestión. Esta propuesta innova en el sentido de hacerlas más abarcativas e integradoras, incorporando elementos cualitativos que son expresión de los nuevos paradigmas educativos y exigencias de la sociedad actual. Por ejemplo, además de los elementos del pensamiento estratégico, la Misión, Visión y Valores, concibe un conjunto de Condiciones, Cualidades y Virtudes que deben conducir la vida cotidiana de la Universidad, estos son: Autonomía, Calidad, Creatividad, Concertación, Excelencia y Pertinencia. Así mismo, establece los Principios de Gestión Institucional que deberán prevalecer: Gobernanza; Austeridad; Transparencia y rendición de cuentas

Las políticas transversales que establece para orientar la vida institucional son: Inclusión; Gestión de la innovación; Gestión de la incertidumbre

Como puede observarse, el PDI de la Universidad de Guadalajara ha sido visionario al incluir políticas transversales que le facilitaron reaccionar y funcionar ante la incertidumbre de la pandemia y avanzar en las innovaciones e inclusión que ya había iniciado antes de esta crisis sanitaria.

En el PDI se sustituye el término de *funciones sustantivas* por *propósitos sustantivos*; y elimina la gestión como una de las funciones sustantivas, para subsumirse en los procesos sustantivos de: Docencia e Innovación Académica, Investigación y Transferencia Tecnológica del Conocimiento, Extensión y Responsabilidad Social; y Difusión de la Cultura:

Los propósitos sustantivos reflejan la transición del modelo tradicional de funciones sustantivas a un esquema innovador que no solo identifica, recupera y relaciona todo lo que refiere a la docencia, la investigación y la extensión, sino que incorpora además los nuevos retos que debe enfrentar la Universidad, especialmente en los campos de la innovación, la transferencia del conocimiento, el emprendedurismo y el desarrollo de una nueva cultura universitaria (UdeG, 2021a.).

Con esta nueva lógica de pensamiento, proyecta a una Universidad más abierta e integral y con una perspectiva de gobernanza universitaria que incorpora a las transformaciones y demandas de la sociedad actual. Desde esta perspectiva veríamos aquí reflejadas las reglas formales de la institución, pero también las percepciones y motivaciones de los distintos actores universitarios, por lo que adquiere un sentido más cualitativo fundado en principios y valores de la Universidad y su misión social.

Para cumplir con las reglas de operación de los fondos federales extraordinarios en los que participa la Universidad, la Ley General de Contabilidad Gubernamental y la Ley de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, adoptó para su elaboración, seguimiento y evaluación, un modelo de gestión por resultados con las herramientas metodológicas: el Presupuesto basado en Resultados (PbR), la Matriz de Marco Lógico (MML) y la Matriz de Indicadores de Resultados a la gestión institucional (MIR), con ello pretende alinearse a la normatividad del gobierno federal al mismo tiempo que modernizar y hacer más eficiente y eficaz la gestión de sus recursos financieros.

La planeación de la Universidad no podría ser de otra forma sino estratégica, en tanto que la universidad debe ser una institución transformadora que perciba, analice y responda a las necesidades de una sociedad cambiante y dinámica como la de nuestros días. No obstante, los procesos de evaluación que preceden a la planeación, aún adolecen de debilidades que padecen otras universidades en el mundo, como responder mayoritariamente a demandas de organismos externos sujetos a la obtención de recursos presupuestales, más que a una dinámica interna de mejora continua (García de Fanelli, 2005); y/o sumirse en la rutina e inercia institucional que inhiben la reflexión y debate en torno a los procesos internos de mejora continua, la evaluación y la planeación con impactos en la calidad educativa (Marquina y Morresi, 2018).

Respuestas de la Universidad de Guadalajara frente al COVID-19.

Desde el 16 de marzo del 2020, una vez declarada la pandemia del COVID-19, la Universidad de Guadalajara (UdeG) se anticipó a las disposiciones del gobierno federal y determinó la suspensión de las clases presenciales para continuarlas en la modalidad virtual. Asimismo, su Consejo General Universitario estableció lineamientos para el trabajo en casa (*home office*) por parte del personal administrativo (UdeG, 2020 y 2020a). Estas disposiciones fueron acatadas y confirmadas por el Consejo de Rectores de la Red Universitaria de la UdeG, por Consejo del Centro Universitario CUCEA y por su Junta Divisional como órgano interno de planeación.

A partir de entonces se emprendieron una serie de medidas y se diseñó un conjunto de estrategias para enfrentar la contingencia sanitaria desde varios frentes: científica, educativa, financiera, tecnológica, política y social. En la parte *científica* participó en la Mesa de Situación en Salud conformada por científicos de la Universidad y de otras instituciones del gobierno del estado de Jalisco, para dar seguimiento al fenómeno y definir estrategias de contención del contagio, tanto en los ámbitos educativo, como social. En la parte *educativa* hubo que ser creativos e innovadores para hacer uso de los recursos tecnológicos disponibles y poner a disposición de los estudiantes y profesores plataformas tecnológicas educativas que permitieran la continuidad de las clases en modalidad virtual; impartir cursos de capacitación a los profesores en el uso de dichas herramientas; proporcionar a los estudiantes en desventaja apoyos para el acceso a Internet o préstamo de equipo de cómputo. En la parte *financiera* se dispuso de recursos para la adquisición de mayor capacidad de Internet, cámaras y micrófonos para la impartición de clases híbridas combinando la presencialidad y la virtualidad en el aula, softwares educativos, etc. En la parte *política*, se establecieron acuerdos de colaboración con las autoridades locales y estatales en los programas de contención de la pandemia, como la habilitación de infraestructura física, equipo técnico y humano para las campañas de vacunación. En la parte *social*, la elaboración de videos como parte de programas de difusión y promoción sobre medidas de prevención del contagio; así mismo la distribución de despensas a estudiantes, profesores y sus familias en condición vulnerable por la enfermedad o por el desempleo derivado de la contracción de la economía.

Las acciones y estrategias emprendidas por la UdeG frente al COVID-19, no surgieron directamente del PDI, evidentemente porque la contingencia no estaba prevista en el plan; no obstante, la reacción de la Universidad, producto de la urgencia epidemiológica, fue respaldada por un PDI estratégico que, considerando la innovación y la incertidumbre, permitió incluir nuevas acciones de respuesta como parte de la planeación táctica y operativa. De esta manera, las decisiones fueron tomadas con base en el conocimiento existente en la Universidad considerado en el PDI, y en la utilización de una forma distinta de los recursos técnicos, materiales y humanos de que se disponía. Se aprecia que fue posible dar una respuesta oportuna y eficiente por la infraestructura institucional existente, por los programas táctico emergentes que se diseñaron y por el trabajo previo incluido en el marco de su PDI.

La gestión de la pandemia en el posgrado en la UdeG

En la Red Universitaria en Jalisco⁷ (Universidad de Guadalajara) existen 246 programas de posgrado: 74 de maestría; 122 de especialidad y 50 de doctorados, con una matrícula de 4,730 estudiantes registrados en programas con reconocimiento de calidad (UdeG, 2021). En el caso del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA), existen: 6 doctorados y 17 maestrías, con una matrícula total de 948 estudiantes en ese nivel educativo (UdeG, 2021a).

La Coordinación de Posgrados del CUCEA es la instancia que coordina el desarrollo y funcionamiento de los programas de posgrados, depende jerárquicamente de la Secretaría Académica del CU. Existe una coordinación de este tipo en cada uno de los centros universitarios de la Red. Los posgrados presenciales en su totalidad también migraron a la virtualidad ante la pandemia. El aislamiento social impuso la generalización de nuevas formas de comunicación y relación entre estudiantes, entre estos y sus docentes y directores del trabajo de investigación para arribar a la tesis de grado, y entre estudiantes y docentes con los procesos de carácter administrativo que se sustentaban en interacciones presenciales y para las cuales no se tenía una respuesta virtual total.

Metodología

Para profundizar con mayores datos en el análisis de la planeación estratégica como herramienta para enfrentar los impactos del COVID en los posgrados del Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas (CUCEA) de la Universidad de Guadalajara, se entrevistó a coordinadoras y coordinadores de programas, así como a directivas y directivos del área de Posgrado, como informantes clave, a fin de conocer sus percepciones y valoraciones en torno a la gestión de la pandemia en los programas educativos. En las entrevistas semiestructuradas se les cuestionó sobre:

- a) Conocimiento del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) de la UdeG y del CUCEA;
- b) Utilidad del PDI como herramienta de apoyo para enfrentar la crisis sanitaria;
- c) Cambios realizados en torno a lo planeado originalmente;
- d) Desafíos enfrentados;
- e) Acciones estratégicas pendientes de realizar;
- f) Apoyos extraordinarios requeridos.

La investigación fue de naturaleza cualitativa, empleando como técnica la entrevista semi estructurada a informantes claves de la Gestión del Posgrado en el CUCEA de la Universidad de Guadalajara, ya que son participantes en el proceso de planeación y la toma de decisiones ante la pandemia del COVID-19.

Población y muestra

De los 23 programas de posgrado existentes en el CUCEA (6 doctorados y 17 maestrías), con una matrícula total de 948 estudiantes en ese nivel educativo (UdeG, 2021a) se eligieron 3 doctorados y 7 maestrías, correspondientes a distintos campos disciplinares, por ser posgrados que tienen mayores innovaciones curriculares y en su gestión, para conocer los cambios en el proceso de la planeación estratégica y sus repercusiones en la planeación táctica

⁷ La Red Universitaria en Jalisco está integrada por 16 centros universitarios (CU): seis temáticos por campos disciplinares, ubicados en la zona metropolitana de Guadalajara; y diez regionales interdisciplinarios extendidos en el interior del estado de Jalisco. Además, un Sistema de Educación Media Superior (SEMS), con 174 planteles; un Sistema de Universidad Virtual (SUV), en el que se imparten licenciaturas y posgrados a través de las tecnologías de la información y la comunicación; y una Administración General que agrupa a los órganos de gestión que dan soporte a las actividades académicas de la Red. La matrícula que atiende la Red Universitaria es de 310,845 estudiantes: 138,372 del nivel superior, 172,473 en el nivel medio superior (UdeG, 2021).

El período en el cual se realizaron las entrevistas fue de enero a mayo de 2022. Cabe señalar que con la ayuda software Atlas-T fue posible sistematizar la información proporcionada en las entrevistas, sistematizadas conforme a los aspectos planteados en la entrevista semi estructurada y de acuerdo con una escala tipo Likert considerando 4 como la mas alta, y 1 como la mas baja.

Cuadro 1. Resultados de las entrevistas

| Categorías | (4) | (3) | (2) | (1) |
|--|------------|------------|------------|------------|
| Conocimiento del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) de la UdeG y del CUCEA | 70% | 30% | 0% | 0% |
| b) Utilidad del PDI como herramienta de apoyo para enfrentar la crisis sanitaria | 70% | 20% | 10% | 0% |
| c) Cambios realizados conforme a lo planeado originalmente | 40% | 20% | 20% | 20% |
| d) Capacidad para enfrentar los desafíos enfrentados | 65% | 30% | 5% | 0% |
| e) Acciones estratégicas pendientes de realizar | 10% | 20% | 25% | 45% |
| f) Apoyos extraordinarios requeridos. | 30 | 20 | 40 | 10 |

Fuente: elaborada con base en las entrevistas semi estructuradas

Las personas entrevistadas afirmaron conocer muy bien o bien el PDI, tanto del CUCEA como de la U de G, ninguna de ellas respondió conocerlo poco o no conocerlo. Respecto de su utilidad durante la pandemia, el 10% consideró que las autoridades tomaron decisiones conforme iban ocurriendo los hechos, sin basarse en los planes existentes; mientras el 90%, observó que el Plan fue la plataforma que permitió tomar decisiones acertadas frente al COVID-19 (70% estuvo muy de acuerdo y 20% de acuerdo). El 95% de quienes fueron entrevistados consideraron que la planeación estratégica y táctica deba las bases para tener capacidad de enfrentar los desafíos que presentaba la contingencia sanitaria y el confinamiento de estudiantes, docentes y la mayor parte del personal administrativo.

Solo un 10% de las respuestas en las entrevistas consideró que quedan muchas acciones estratégicas por realizar, en tanto que el 70% consideró que quedan pocas o muy pocas ya que las modificaciones y actualizaciones realizadas en la planeación estratégica las habían considerado ya.

Las entrevistas revelaron que el PDI le dio un peso especial a la investigación y transferencia del conocimiento al crear una nueva Coordinación General de Investigación, Posgrado y Vinculación (antes era una Coordinación que pertenecía a la Coordinación General Académica), que ha fomentado el desarrollo de proyectos de investigación en todos los campos disciplinares, ello permitió aportar conocimiento y ser observadores y estrategias de la situación por la que pasamos con la pandemia. De igual manera, en la totalidad de las entrevistas se manifestó el reconocimiento de la capacidad de adaptación del CUCEA al poner su infraestructura y equipamiento, así como parte de su personal administrativos y voluntariado como apoyo a las autoridades gubernamentales de salud, convirtiéndose en un centro de aplicación de pruebas para la detección del COVID-19 y en un centro de vacunación abierto al público, situaciones que por obvias razones no estaban contempladas en el plan estratégico, pero que se incorporaron al plan táctico y a los Programas Operativos Anuales.

Aún cuando hubo que realizar cambios institucionales ante la nueva situación, “se trató de dar seguimiento a lo planeado por la institución”, de acuerdo con el 95% de las respuestas. En todas las entrevistas se consideró que los mayores cambios observados fueron la implementación de la modalidad virtual para impartir los cursos curriculares, y el confinamiento de los profesores, estudiantes y personal administrativo en un *home office* intermitente. Asimismo, coincidieron en que uno de los mayores desafíos fue responder a la falta de habilidades digitales del profesorado, insuficiencia que la institución no había visualizado en su total dimensión antes de la pandemia, ni mucho menos procurado medidas para remediarla.

Dos problemáticas que se identificaron en las entrevistas fueron consideradas difíciles de enfrentar, fueron la deserción escolar y el rezago educativo, debido entre otras causas por enfermedad, por la situación económica que obligó a los estudiantes a trabajar por la pérdida de empleo de sus padres o por su muerte, y/o por la modalidad virtual a la que no estaban acostumbrados estudiantes y profesores. Entre las acciones estratégicas pendientes que mencionaron las directivas queda: redefinir el modelo educativo de la Universidad para estar a la altura de las nuevas circunstancias y demandas sociales; analizar y evaluar las buenas prácticas en la modalidad virtual; y medir los efectos de la pandemia en la salud mental de los estudiantes y profesores principalmente.

Finalmente, un 95% de las personas entrevistadas identificó acciones de corto plazo que desarrolló el CUCEA como parte del cambio en su proceso de planeación estratégica basado en el PDI y en las modificaciones a la planeación táctica y al programa operativo anual (POA) que de ella se deriva. Así, durante los 2 períodos anuales de la pandemia, la Junta Divisional del CUCEA, órgano técnico de planeación, y las autoridades de primer nivel del Centro acordaron realizar modificaciones a los POAs y al Plan Táctico, así como llevar a cabo acciones no previstas en estos dos instrumentos, pero que luego se integrarían en la actualización del PDI. Estas decisiones permitieron actuar en el marco del Plan de Desarrollo Institucional pero con las actualizaciones y adecuaciones que imponía la situación inesperada y catastrófica de la pandemia estas fueron: aprobar el Plan Emergente para el Desarrollo Académico del CUCEA, conocido como Plan CUCEA COVID-19; instalar la Mesa Interinstitucional de Reactivación Económica por COVID-19; desarrollar la Agenda Perspectivas para la Gestión del Cambio de CUCEA 2019-2022; poner a disposición de la población y en especial del empresariado la Plataforma de Economía Jalisco; crear un centro de apoyo para el fortalecimiento y ayuda a pequeñas y medianas empresas para contribuir a su recuperación económica, denominado Hospital PyME, integrar al programa de apoyo académico del Centro de Recursos Informativos (CERI) o biblioteca, el préstamo de computadoras portátiles, y ampliar el programa de becas contemplado en el presupuesto anual, para favorecer a estudiantes en situación económica especial por la pandemia. Estas acciones constituyeron grandes esfuerzos de creatividad, innovación y emprendimiento realizados por el Centro Universitario, que requirieron de la colaboración entre distintos actores internos y externos a la institución, así como la disposición y uso óptimo de los recursos humanos, técnicos y materiales, así como de la infraestructura existentes para atender oportunamente la emergencia sanitaria.

La planeación táctica concretada en estas acciones como parte del Plan de Desarrollo Institucional del CUCEA, tuvieron su sustento en la planeación estratégica contenida en el PDI de la Universidad, y mostraron la flexibilidad y capacidad de adaptación de los planes estratégicos a través de los cambios en la planeación táctica.

Conclusiones

El evento de salud fue inédito en el mundo y las instituciones de educación superior no estaban preparadas para ello, sacudió sus estructuras y hubo que redefinir las formas de organización y los procesos de enseñanza-aprendizaje, desarrollar estrategias innovadoras que dieran respuestas a las urgencias presentadas, y establecer lazos comunicantes con distintos actores para unir esfuerzos y recursos frente a la pandemia.

Si bien los planes institucionales de desarrollo (PDI) son cartas de navegación que orientan el rumbo de las instituciones educativas con principios, estrategias, objetivos y metas bien definidas, deben incorporar elementos de innovación, incertidumbre e inclusión, contemplando áreas críticas y acciones tácticas y operativas que les permiten actuar ante eventos inesperados en caso de ocurrir, como sucedió con la crisis sanitaria del virus SARS-COV2 que produce la enfermedad del COVID-19. De esta manera, la visión estratégica prevalecerá en la toma de decisiones frente a los casos imprevistos. En el caso de la UdeG, la planeación estratégica dio el marco para transformar los programas operativos anuales aprobados previamente por los órganos colegiados (Consejo General Universitario y Consejo de Centro) por lo que se pudo actuar rápido y en forma estratégica para hacer frente a la pandemia: articulando recursos y actores, estableciendo acuerdos con agentes internos y externos, compartiendo visiones y haciendo uso del conocimiento científico y tecnológico al alcance. Fue de especial importancia poder gestionar la impartición de cursos en línea con la totalidad de estudiantes y profesorado, así como de adecuar los procesos administrativos que aún no estaban en línea. De igual forma, fue necesario replantar y redistribuir el presupuesto anual otorgado a las dependencias universitarias, y crear un fondo de contingencia para la atención de la comunidad universitaria y la sociedad en general ante la pandemia.

Todo lo anterior se concretó en un Plan Táctico denominado Plan Emergente para el Desarrollo Académico del CUCEA, esto es, un plan táctico, ante la contingencia COVID-19 conocido como Plan CUCEA COVID-19 y se organizó la Agenda Perspectivas para la Gestión del Cambio de CUCEA 2019-2022. Dado el ámbito científico del CUCEA y su fuerte

vinculación con el entorno productivo, se conformó la Mesa Interinstitucional de Reactivación Económica por COVID-19, se desarrolló la Plataforma de Economía Jalisco y un Hospital PyME (Pequeñas y medianas empresas) para contribuir a su recuperación económica, acciones que han sido incorporadas a la actualización del PDI del CUCEA, Por lo que el PDI fue un marco de referencia general efectivo para guiar la acción en casos imponderables, para modificar los programas operativos anuales, por lo que dio las bases institucionales para reaccionar de manera estratégica y efectiva desde la planeación táctica.

Referencias bibliográficas

Acosta, A., (Coord.), Vries, W., Rodríguez, R. y Ángel, H. (2016). *Decidir entre tensiones. Dilemas de la planeación universitaria para el siglo XXI*. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES).

García de Fanelli, A. (2005). *Universidad, organización e incentivos: Desafíos de la política de financiamiento frente a la complejidad institucional*. Miño y Dávila Editores.

Gobierno de México. (2020). DOF - Diario Oficial de la Federación. 30/03/2020.

Gobierno de México. (2020a). DOF - Diario Oficial de la Federación. 31/03/2020.

Gobierno de México. (2020b). DOF - Diario Oficial de la Federación. 14/05/2020.

Gómez, M.; Godoy, M. C.; Quintero, B. Y. (2020). Benchmarking de acciones de tres universidades estatales mexicanas ante la pandemia COVID-19. Universidad de Guadalajara, Universidad Autónoma de Baja California y Universidad Autónoma de Tamaulipas. En Marum Espinosa, E.; Quevedo Huerta, L. N. y Quintero Maciel, B. Y. *Innovaciones disruptivas para transformar la gestión de la educación superior en la práctica*. Editorial Universitaria.

Huertas, F. (1993). *El método PES. Planificación Estratégica Situacional. Entrevista a Carlos Matus*. Cereb. Altadir.

IAUP, Santander Universidades. (2020). *Lidership Responses to COVID-19. A Global Survey of College and University Lidership*. HACU, CONAHEC, FIMPES, ANUIES, AIU. <https://www.iaup.org/wp-content/uploads/2020/11/IAUP-Survey-2020-ExecutiveSummary.pdf>

UNESCO-IESALC. (2021). *COVID-19: Su Impacto en la educación superior y en los ODS*. <https://www.iesalc.unesco.org/2021/06/01/covid-19-su-impacto-en-la-educacion-superior-y-en-los-ods/>

Marquina, M. y Morresi, S. (2018). *La Planificación institucional en la universidad: Conceptos, debates y experiencias en el marco de políticas públicas*. Documento de trabajo.

Marum Espinosa, E., López, G. y Robles, L. (Coords.). (2001). *Planeación táctica. Una guía para construir el futuro en el presente*. Universidad de Guadalajara.

Morrisey, G. L., Ibarra, P. y Rodríguez J. (1996). *Planeación táctica: produciendo resultados en corto plazo*. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana

Navarro, A. M. (2004). *El planeamiento educacional en las instituciones de educación superior*. Ediciones Al Margen.

Organización Mundial de la Salud. (29 de enero del 2021). *Cronología de la respuesta de la OMS a la COVID-19*. <https://www.who.int/es/news/item/29-06-2020-covidtimeline>

Universidad de Guadalajara. (16 de enero de 1994). **Ley Orgánica de la UdeG**. http://www.hcg.udg.mx/pags/Sec_Transparencia/PDFs_Transparencia/Ley_Organica_UniversidadGuadalajara.pdf

Universidad de Guadalajara. (2019). *Plan Institucional de Desarrollo 2019-2025, Visión 2030, Tradición y Cambio*. UdeG. <https://www.udg.mx/es/PDI>

Universidad de Guadalajara. (2020). Circular 4, con fecha 16 de marzo del 2020.

Universidad de Guadalajara. (2020a). Circular 9, con fecha 16 de abril del 2020.

Universidad de Guadalajara. (2021). Numeralia Institucional, con fecha 30 de noviembre del 2021.

Universidad de Guadalajara. (2021a). *Página Web de la UdeG*. <http://pdi.udg.mx/noticias/estructura-conceptual/propositos-sustantivos>

Universidad de Guadalajara. (2021b). *Estatuto General de la Universidad de Guadalajara*. https://secgral.udg.mx/sites/default/files/Normatividad_general/eg-agosto-2021_0.pdf

Fecha de recepción: 21-4-2022

Fecha de aceptación: 23-2-2023