



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Título del Documento:

“LA PRACTICA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL GOBIERNO DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR”

Area: Planeamiento Estratégico

Autor: Lic. Eduardo N. Kinen

Institución: Universidad Católica de Santa Fe

e-mail: ekinen@ucsf.edu.ar

INDICE

Introducción

La gestión universitaria en la sociedad del conocimiento

- *La cuestión organizacional*
- *La gestión del conocimiento*

El proceso de planeamiento estratégico de la UCSF

- *Puesta en marcha*



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



- *Algunas sugerencias operativas y comentarios finales frente a las presentaciones realizadas*

Introducción

La Ley de Educación Superior (LES) instauró en la República Argentina la necesidad de la evaluación de las instituciones universitarias y la acreditación de una serie de carreras que serían declaradas de interés público. Este requerimiento legal obliga a las universidades a cumplimentar las distintas etapas y procedimientos de autoevaluación que han sido elaborados por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria.

La mencionada comisión sugiere que “las instituciones universitarias deberán asegurar el funcionamiento de instancias internas de evaluación institucional, que tendrán por objeto analizar los logros y dificultades en el cumplimiento de sus funciones así como sugerir medidas para su mejoramiento”.¹

Dicha instancia de evaluación institucional es una herramienta importante de transformación de las universidades y de la práctica educativa. La misma debe erigirse en un proceso de carácter constructivo, participativo y consensuado, constituyéndose en una práctica permanente y sistemática que permita detectar las deficiencias problemáticas y los aspectos positivos de la institución.

La consolidación de dicho proceso implica la reflexión sobre la propia tarea como una actividad contextualizada que considera tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos, con un alcance que abarque los insumos, los procesos, los productos y el impacto que tienen en la sociedad. Se transforma así en una tarea

¹ “Lineamientos para la Evaluación Institucional” CONEAU – Ministerio de Cultura y Educación de la República Argentina. Buenos Aires, 1997.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



fundamental para el gobierno y la gestión académica y administrativa y, concretamente, en una plataforma para el planeamiento institucional.

Aceptando los desafíos que se planteaban desde los documentos oficiales, para que la cultura de la evaluación se inserte en su ámbito y se convierta en un punto de partida de una instancia de cambio, y reconociendo a la planificación estratégica como una de las herramientas imprescindibles para la gestión, la conducción de la Universidad Católica de Santa Fe (UCSF) impulsó la realización de un plan estratégico a mediados del año 2003.

Simultáneamente, se comenzó a trabajar en la elaboración de un Proyecto Institucional sobre la base de los documentos del Magisterio de la Iglesia y de documentos precedentes de la Universidad, adaptándolos y armonizándolos con la particular coyuntura del momento que le toca vivir a la institución. En pos de este último se elaboró el documento Lineamientos y fundamentos de la UCSF donde se realiza una breve narración de su historia, se explicitan su misión y los valores que sustenta, se declaran su visión y sus objetivos estratégicos y se describen los componentes de la vida institucional.

Ambos instrumentos, Plan Estratégico y Proyecto Institucional, se consideraron dispositivos indispensables para poner en práctica un nuevo estilo de gestión que vislumbraba la necesidad de generar un cambio que involucre a toda la comunidad universitaria.

Dentro del contexto de la denominada sociedad del conocimiento, de la cual se hará una sucinta referencia, se expondrán algunas ideas y citas sobre la “cuestión organizacional” y una descripción de los supuestos a tener en cuenta en la gestión de una institución universitaria. Seguidamente, se expondrá el proceso de elaboración e implementación del Plan Estratégico de la UCSF, su puesta en marcha y, finalmente, algunas sugerencias operativas frente a las presentaciones realizadas por las dependencias que tomaron parte en dicho proceso.

La gestión de la universidad en la sociedad del conocimiento

La cuestión organizacional



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Un análisis de desempeño de la UCSF nos sitúa frente a una cuestión organizacional de la que surgen diferentes interrogantes acerca de las acciones a concretar en la búsqueda de alternativas de mejoras en su funcionamiento.

Los procesos de gestión institucional son elementos clave para cualquier intento de cambio de una institución universitaria en la medida en que logren apartarse de la lógica burocrática y le permitan replantearse, desde una concepción estratégica, sus objetivos y los aspectos metodológicos sobre cómo son puestos en práctica los mencionados procesos.

El asumir esta tarea implica para la universidad tomar decisiones que tiendan hacia la concreción de una institución con una estructura organizacional y curricular más flexible que otorgue direccionalidad a sus acciones promoviendo y facilitando interacciones más armónicas y colaborativas.

La clásica concepción de una burocracia de corte weberiano que garantiza la obtención de objetivos previsibles e invariables, atravesada por una distinción férrea entre quienes deciden y quienes llevan adelante las tareas supone que, quien toma las decisiones, cuenta con toda la información, un entorno estable, objetivos invariables y la administración ideal.

Pero, la realidad nos muestra que la situación de quienes toman las decisiones aparece condicionada por contextos turbulentos, usuarios más exigentes y el constante avance tecnológico. Causas éstas que, entre otras, han sido factores para la búsqueda de una mayor eficacia y eficiencia en las organizaciones.

En este marco contextual de incertidumbre, caracterizado por el cambio continuo, las organizaciones se han visto en la necesidad de buscar estrategias opcionales que promuevan procesos de reestructuración en la búsqueda de nuevas formas organizativas que sean capaces de enfrentar esta situación planteada por una parte y, simultáneamente, herramientas alternativas como la generación de prácticas de planificación que apunten a transformar la institución.

El abordaje de la mencionada problemática organizacional obliga a tener en cuenta el debate mantenido por los especialistas sobre si la cuestión de la estructura de las organizaciones es determinante o determinada. Cuestión en la que un autor como Henry Mintzberg (1982) concluye que es una parte de ambas. Complementando esta afirmación, Peter Drucker sostiene que las organizaciones



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



no son un absoluto, en realidad son una “herramienta para que la gente sea productiva trabajando en conjunto. Por lo tanto una estructura organizacional es adecuada para ciertas tareas, en ciertas condiciones y en determinados momentos”².

La búsqueda de estructuras organizativas que permitan un desempeño más eficaz y eficiente de las organizaciones ha sido una constante por parte de los teóricos de la organización como de gran parte de quienes las integran. Por ello, los nuevos paradigmas predominantes, en cuanto al diseño y estructuración de las mismas, se han ido caracterizando por configuraciones acentuadamente flexibles, diferenciándose de los modelos de carácter formal altamente estructurados que constituían el núcleo central en la manera tradicional de diseñar organizaciones.

Por otra parte, quienes se encuentran abocados en esa búsqueda advertían, a fines del siglo pasado, que “tampoco se puede esperar que el nuevo siglo les traiga una ‘teoría de la organización’ replicable, y con garantía de éxito. Por el contrario, las propuestas son innumerables, y todos aseguran que no hay ‘una’ correcta.”³

La gestión del conocimiento

Desde los enfoques teóricos, la gestión de las organizaciones dedicadas a la educación superior ha ido aproximándose, cada vez más, a los modelos dominantes en las actuales organizaciones empresariales y de producción, donde los objetivos de calidad y de eficacia aparecen enmarcando el trabajo de los directivos. Pero, cabe destacar aquí que, si bien la gestión de las universidades admite estrategias de gestión empresarial y que los objetivos de calidad y eficacia siempre deben estar presentes, las organizaciones educativas universitarias presentan características particulares.

En ese aspecto Perez Lindo nos dice que las universidades son “sistemas de interacciones complejos donde intervienen elementos simbólicos (conocimientos, creencias), sociales (individuos, grupos, corporaciones), estructuras, procesos y

² DRUCKER, Peter: “Los nuevos paradigmas del management” Revista Mercado, noviembre de 1998.

³ “Hacia la organización flexible”. Gestión Vol.4/Nº5/septiembre-octubre 1999



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



resultados. El modo de abordar eficazmente el gobierno de las universidades se define por la gestión del conocimiento.”⁴ Por otra parte, cabe mencionar la existencia de la estrecha relación que existe entre conocimiento, aprendizaje y eficiencia. Tanto es así que “si una organización no puede usar el conocimiento, tampoco podrá cumplir por mucho tiempo su función en un contexto turbulento como el nuestro. Usar el conocimiento no es una experiencia pasiva. Usar el conocimiento es redescubrirlo... (por ello) ...las organizaciones no solamente necesitan el conocimiento sobre cómo operar sino también sobre cómo modificar sus operaciones”⁵.

Se puede observar entonces que el concepto de gestión ha ido incorporándose paulatina y establemente en el campo de la educación, reemplazando y acrecentando las tareas básicas que históricamente se le asignaba a la función administrativa. La tarea de gestionar es más amplia que la de administrar ya que su práctica, actualmente, “va mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones que vienen del centro. Las personas que tienen responsabilidades de conducción, tienen que planificar y ejecutar el plan. El concepto gestión, connota tanto las acciones de planificar como las de administrar”⁶

En el caso de las universidades, la gestión académica implica un conjunto de acciones estratégicamente orientadas hacia la búsqueda de eficiencia a partir de una práctica reflexiva, del análisis e identificación de problemas y sus causas, del establecimiento de alternativas o compromisos de acción para la superación de los mismos, de la instauración de la evaluación sistemática y de la aceptación del conflicto como un componente habitual una institución compleja.

⁴ PEREZ LINDO, Augusto. “Políticas del conocimiento: educación superior y universidad”. Edit. Biblos. Buenos Aires, 1998. (pág.91)

⁵ GORE, E. y DUNLAP, D. “Aprendizaje y organización. Una lectura educativa de las teorías de la organización”. Edit. Tesis. Buenos Aires, 1988.(Pág.4)

⁶ CASASSUS, Juan. “Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)”. Documento UNESCO.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



A lo anterior hay que especificar que las instituciones de educación superior, debido a sus objetivos fundamentales, elaboran, sistematizan, aplican y distribuyen conocimientos. Atentos a esa premisa y observando que entre una de las principales tendencias actuales del gerenciamiento de las organizaciones se encuentra la gestión del conocimiento⁷, se señala que “el paradigma de la gestión del conocimiento en las universidades se propone en última instancia fortalecer las capacidades para afrontar con éxito el principal desafío de la educación superior en la actualidad que es el participar en la creación y la difusión de los conocimientos para resolver los problemas de la sociedad, para formar especialistas con responsabilidad moral y para extender las fronteras de las ciencias”.⁸

Este nuevo paradigma de gestión propuesto para las universidades presupone y obliga a estas a adecuar sus recursos humanos, materiales y financieros a los cambios del contexto actual, asumiendo que la competencia y la calidad del conocimiento deben llegar a todos sus integrantes.

La gestión del conocimiento apunta entonces a desarrollar la capacidad de transferir, compartir y aprovechar los conocimientos y experiencias existentes que, generalmente, se encuentran dispersos en la organización. Por ello “debe revisarse continuamente la estructura organizacional y establecerse modelos dinámicos que se adapten a las nuevas circunstancias”⁹, diseñando y organizando estructuras que involucren y articulen progresivamente los distintos actores, niveles y ámbitos en el marco de un adecuado planteo estratégico para la organización, ya que “una cosa es decir que la inteligencia es el recurso más

⁷ “A partir de la teoría de los sistemas complejos adaptativos y de comprender la configuración de los sistemas humanos, se puede enfocar de una manera extremadamente eficaz el interés primario de la gestión del conocimiento, que es respaldar las decisiones y facilitar la innovación” Ver “La nueva simplicidad” en Revista Gestión Vol8/N°3/mayo-junio 2003.

⁸ PEREZ LINDO, Augusto. “Gestión del conocimiento en la universidad: teorías y aplicación”. Artículo entregado por el autor en Curso IGLU-Cono Sur- julio de 2004.

⁹ POPOVSKY, Ricardo. “Calidad, gestión y cambio” en “La gestión universitaria frente a la crisis, la integración regional y el futuro. Editorial de la Universidad Nacional de Tres de Febrero. Buenos Aires, mayo de 2004).



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



importante de una organización. Otra muy distinta es convertir ese concepto en planes y estrategias que mejoren el rendimiento”.¹⁰

Por otra parte se observa que en la actualidad, quizá como nunca en etapas anteriores, el tema de la calidad de la educación se erige como un problema crucial. La sociedad en general se muestra preocupada por la escasa formación que poseen los jóvenes y el mercado laboral, por su parte, acrecienta sus exigencias de flexibilidad e idoneidad en el uso de las nuevas tecnologías a la par de una mayor ductilidad para adaptarse a los cambios.

Una educación de calidad, entonces, es la respuesta obligada a este mundo en el que ya nos encontramos, constituyéndose en un instrumento cada vez más necesario para el ejercicio de la libertad, la búsqueda de progreso y de bienestar individual y colectivo.

El proceso de planeamiento estratégico de la UCSF

En el transcurso del año 2003 se inició el proceso de elaboración de un Plan Estratégico en el que participaron los integrantes de todas las dependencias de la universidad.

Los objetivos que se planteaba la conducción respondían a la urgencia de otorgar preponderancia a la calidad educativa en este proceso que exige a las universidades adecuarse a las realidades y desafíos que nos plantea la actual sociedad del conocimiento, tal como se ha visto en el punto anterior, y a la necesidad de que cada miembro de la comunidad educativa se sienta partícipe de los procesos de mejoramiento y, de esa manera, se vaya preparando para formalizar la evaluación externa y acreditación de las carreras sujetas a lo previsto por el artículo 43 de la LES.

Se comprendía a la planificación estratégica como un proceso de carácter flexible, dinámico y abierto a las cambiantes situaciones del entorno, en el marco

¹⁰ STEWART, Thomas A. “La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual”. Ediciones Granica S.A. Barcelona, 1997. (pág.110)



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



orientador de una estrategia que estipulaba los grandes lineamientos bajo la perspectiva situacional ¹¹ de ser protagonistas involucrados en este proyecto.

La concepción de planificación de la que se partía sostenía como aspecto fundamental la perspectiva de asociar el gobierno de la institución con la práctica efectiva de la actividad planificadora bajo la preocupación por los procesos decisorios y su implementación. Concretamente fortalecer condiciones de gobernabilidad institucional respaldada en las condiciones de legitimidad y sustentabilidad de las decisiones que se toman.

Puesta en marcha

Una vez que desde rectorado se tomó la decisión de iniciar la elaboración de un plan estratégico, el proceso fue desarrollándose mediante las siguientes actividades:

1. Exposiciones a cargo de especialista. Las mismas abordaron la temática específica de la Planificación Estratégica, conceptos básicos y el desarrollo de prácticas realizadas en otros ámbitos universitarios.
2. Sobre la base de dichas prácticas se realizaron talleres en los que se analizaron críticamente a las mismas y se consideraron actividades llevadas a cabo a fin de evaluarlas y contextualizarlas al medio propio.
3. El siguiente paso fue la realización de reuniones plenarias en las que, a través de la discusión y la reflexión, fueron acordándose y estableciéndose los siguientes puntos para la universidad:
 - Su misión
 - La visión

¹¹ Ver FLORES, Víctor. "Planificación Estratégica. Programa de Formación de Recursos Humanos en Gerencia Educativa. Curso de Capacitación y Actualización para planificadores de la Educación. Publicaciones OEA-CINTERPLAN 1992



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



- Los valores.
- 4. Como paso posterior y con la misma metodología de trabajo, se realizó un análisis de la situación interna para identificar debilidades y fortalezas en los aspectos curriculares, administrativos, organizativos, en su relación con la comunidad y con las instituciones de la Iglesia Católica (ámbito al que pertenece la universidad) y del entorno donde está inserta, teniendo en cuenta las principales tendencias observables para conocer las oportunidades y amenazas que planteaba.
- 5. El análisis realizado permitió formular objetivos y acciones estratégicas con el objeto de superar debilidades, neutralizar amenazas y optimizar el aprovechamiento de las fortalezas y las oportunidades. Se establecieron siete objetivos estratégicos de los cuales se desprendieron los ejes de acción.
- 6. Sobre la base de los objetivos y los ejes de acción las diferentes Unidades Académicas, Areas y Departamentos elaboraron su propio Plan Operativo para los años 2004 – 2005.

Algunas sugerencias operativas y comentarios finales frente a las presentaciones realizadas

Luego de la etapa inicial de puesta en marcha, desde la Secretaría Académica de la Universidad se llevó a cabo el monitoreo de los Planes Operativos presentados por las Unidades Académicas, Areas y Departamentos de la Universidad.

El resultado de este monitoreo permitió dar cuenta de los avances y dificultades con que se encontró cada dependencia a la hora de encontrarse ante el desafío de formular, por primera vez, sus propios planes operativos.

En lo referente a la formalidad de las presentaciones se pueden realizar las siguientes observaciones:



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



- En unos pocos casos se encontró que:
 - se elaboró una planificación ritual o prácticamente inexistente, observándose sólo la enumeración de un listado de actividades
 - se produjo una inadecuada percepción acerca de la viabilidad de determinados cursos de acción propuestos. Las causas de este problema radicarón en que:
 - No se tuvieron en cuenta la existencia de obstáculos y restricciones
 - No se analizaron posibles perspectivas de generar condiciones de factibilidad para los mismos.
 - No se visualizaron alternativas “sinergizantes”, principalmente mediante propuestas conjuntas, colaboraciones, etc.
 - Inexistencia de acciones de seguimiento o monitoreo de los cursos de acción propuestos.

En lo que hace a algunos comentarios y sugerencias se desarrollan los siguientes:

- Las actitudes y conductas que propician cambios profundos y creativos no han surgido con la misma intensidad y fuerza en las distintas áreas y, por supuesto, no han estado exentas de tensiones.
- Por otra parte, la mayoría de los actores que han participado en la elaboración del Plan Estratégico de la UCSF percibieron la urgencia de promover cambios.
- La dilucidación de debilidades y amenazas ha puesto en evidencia la necesidad de acciones proactivas, – que permitan anticiparse a los cambios que puedan producirse en el futuro – y adaptativas para ajustar la realidad organizacional a las demandas que le plantea el contexto inmediato.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



- Bajo el convencimiento de que el éxito del plan sólo se dará contando con el involucramiento de toda la comunidad educativa, se fue consolidando la idea de una ampliación progresiva de la participación a todos los estamentos de la universidad.
- Se pudo percibir que la acción planificadora no debe funcionar bajo un esquema estricto o de aislamiento, sino en un marco que garantice su continuidad y flexibilidad teniendo en cuenta que somos parte de una organización y realizando el trabajo bajo una perspectiva sistémica.
- Por último, el objetivo de mejorar la calidad educativa de una organización de alta complejidad como una universidad, exige una continuidad y sistematización de esfuerzos en la dirección que plantea lo trabajado bajo las premisas de la planificación estratégica. Por ello se hace necesaria, en la estructura orgánica de la institución, la existencia de una unidad dedicada a tal fin.

Bibliografía

- AA.VV. “La gestión universitaria frente a la crisis, la integración regional y el futuro. Editorial de la Universidad Nacional de Tres de Febrero. Buenos Aires, mayo de 2004.
- CASASSUS, Juan. “Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)”. Documento UNESCO.
- CONEAU – Ministerio de Cultura y Educación de la República Argentina. “Lineamientos para la Evaluación Institucional”. Buenos Aires, 1997.
- FLORES, Víctor. “Planificación Estratégica. Programa de Formación de Recursos Humanos en Gerencia Educativa. Curso de Capacitación y Actualización para planificadores de la Educación. Publicaciones OEA-CINTERPLAN 1992.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



- GORE, E. y DUNLAP, D. "Aprendizaje y organización. Una lectura educativa de las teorías de la organización". Edit. Tesis. Buenos Aires, 1988.
- MINTZBERG, Henry. "Diseño de organizaciones eficientes". El Ateneo. Buenos Aires, 1982.
- OSORIO, Alfredo. "Planeamiento Estratégico". Publicación del Instituto Nacional de la Administración Pública. 5ta. Edición. Buenos Aires, agosto de 2003.
- PEREZ LINDO, Augusto. "Políticas del conocimiento: educación superior y universidad". Edit. Biblos. Buenos Aires, 1998.
- RAMÍREZ A., José. "Elementos metodológicos para la planificación estratégica en programas de Educación Superior". Documento para las Primeras Jornadas de Apoyo a la Modernización de Facultades de Agronomía. IICA-OEA. Algarrobo. Chile, septiembre de 1996.
- STEWART, Thomas A. "La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual". Ediciones Granica S.A. Barcelona, 1997.