



**“ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA COMO  
HERRAMIENTA PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO EN LA  
EDUCACIÓN SUPERIOR”**

Bouso, Amalia I.

Facultad de Ciencias Veterinarias.

Universidad de Buenos Aires

e-mail: [abouso@fvet.uba.ar](mailto:abouso@fvet.uba.ar)

Diciembre 2010

## INDICE

Resumen	3
1- Introducción	4
2- Descripción	4
3- Fundamentación	5
3.1- <i>Marco histórico y/o contexto</i>	5
3.2- <i>Marco institucional</i>	6
3.3- <i>Marco teórico</i>	7
4- Objetivos	8
5- Beneficiarios	10
6- Metodología	10
6.1- <i>Fases del proceso</i>	10
6.2- <i>Análisis F.O.D.A.</i>	13
6.3- <i>Otros métodos para el análisis</i>	14
7- Conclusiones	14
8- Bibliografía	15

## RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo destacar la importancia de la Gestión Estratégica como instrumento técnico para el fortalecimiento de la gestión Institucional, ya que se define como el proceso que evalúa y vigila la inestabilidad del entorno en busca de oportunidades y/o amenazas del afuera y las fortalezas y las debilidades del adentro, articulando una visión, misión, metas y objetivos institucionales acordes con las expectativas de la comunidad, para desarrollar estrategias y tácticas que, en el marco de un plan, se orienten a satisfacer las necesidades de los individuos y de las organizaciones.

Los sistemas de gestión se han ido modificando, y estos cambios están relacionados con la incorporación de las nuevas tecnologías de la información para el desarrollo de sus actividades, la creciente competencia por los recursos económicos, la rendición de cuentas a la sociedad, las nuevas demandas sociales y económicas, la colaboración universitaria en el desarrollo regional y mundial, lo que dará lugar a que todas las universidades deban afrontar una serie de retos con perspectiva de futuro.

La Gestión Estratégica se enmarca en un estilo de dirección, de manera que un plan estratégico carece de sentido si su staff directivo no tiene asimilado esta forma de dirección.

## 1. INTRODUCCION

¿Por qué Gestión Estratégica?

“...la Gestión Estratégica es el arte de anticipar y gerenciar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro de las organizaciones.”

(Harold Colina . 2000:14)<sup>1</sup>

El presente análisis surgió como una propuesta institucional sobre la Facultad de Ciencias Veterinarias en particular, y la Universidad de Buenos Aires en general.

Con una base de más de veinticinco años de experiencia laboral en gestión universitaria, se sumó a esto la formación teórica y el estudio y desarrollo de conceptos y requerimientos sobre la Educación Superior .

Las organizaciones se debaten en el dilema de conducir su gestión por caminos que le aseguren un resultado positivo. La Universidad necesita adaptarse a los nuevos cambios sociales, económicos, culturales y políticos que se están produciendo.

En la búsqueda del fortalecimiento de la gestión institucional, la gestión estratégica, tiene un rol muy importante ya que supone avanzar hacia otro tipo de gestión, reconceptualizando y complementando la función tradicional de la administración y, dentro de una perspectiva estratégica, replantear conceptos, técnicas y orientaciones que permitan un mejoramiento del desempeño en la Universidad de Buenos Aires.

## 2. DESCRIPCION

La Gestión o Dirección Estratégica consiste en la instrumentalización técnica y racional de un proyecto político de organización universitaria, mediante la cual se toman decisiones en la dirección de los resultados esperados, y que conforman lo que la organización quiere alcanzar para constituir su propia visión o imagen futura.

Por otra parte, un plan estratégico no es más que un reflexión colectiva en la que se cuestionan las bases más profundas en las que se asienta la Universidad (su misión,

---

<sup>1</sup> Prólogo al libro “Gestión Estratégica: navegando hacia el cuarto paradigma”, de José R. Betancourt. T.G.Red 2000 Ediciones. Venezuela. 3º ed. 2002. pp 14.

visión como institución) y se establecen unas nuevas y actualizadas, pensando en su futuro a medio y largo plazo. Es vital para esta tarea que la comunidad, colectiva e individualmente, perciba la necesidad del cambio para dar una respuesta a las necesidades de la sociedad, y sobre todo la intención de que la Universidad sea una institución viva, en continua adaptación, y que se adelante a los problemas que le presenten y que ofrezca alternativas para su solución.

La gestión estratégica busca lograr una optimización en la calidad de los servicios que la Universidad brinda a través del mejoramiento del clima organizacional.

### 3. FUNDAMENTACION

#### 3.1 Marco Histórico y/o Contexto

Hacia 1900, en una Argentina de economía fuertemente agrícola-ganadera, y a partir de la creación del Ministerio de Agricultura, se comenzó a tomar conciencia de las carencias en legislación, en policía sanitaria y en la pobre atención brindada a la formación de profesionales de una ciencia hasta entonces no muy valorada, la veterinaria.

Ante tal situación, el ministro Wenceslao Escalante decide cambiar el propósito de la ley 4.174 (de 1903) que creaba una Estación Agronómica, Granja Modelo y Escuela Práctica de Agricultura en los terrenos de la "Chacarita de los Colegiales", ubicados en el oeste de la ciudad de Buenos Aires, para dar nacimiento ahora -por decreto del 19 de agosto de 1904- al Instituto Superior de Agronomía y Veterinaria.

La eficiencia y calidad de los estudios, hizo que el 10 de mayo de 1909 el Poder Ejecutivo incorporara al Instituto a la Universidad de Buenos Aires, dejando entonces de ser una dependencia del Ministerio de Agricultura.

Al poco tiempo la Universidad dio su conformidad a este paso, pero dándole al Instituto categoría de Facultad. El rector Arata pasó a ser así el primer decano de la naciente Facultad de Agronomía y Veterinaria.

El fuerte desnivel en el manejo del presupuesto, orientándolo más hacia la formación en agronomía, fue fermento de ciertos conflictos los que se agudizaron desde mediados del siglo. En 1972 la situación se tornó insostenible para la carrera de veterinaria y después de un traumático proceso -que incluyó marchas por la ciudad, la suspensión de las clases y una huelga de hambre- se logró la sanción de la ley 19.908 del 23 de octubre de 1972 por la cual se separan ambas Casas de Estudios, y dio nacimiento a la Facultad de

Ciencias Veterinarias, que ocupa aproximadamente un predio de 15 hectáreas, donde la formación académica conjuga actividades teóricas con prácticas con animales.<sup>2</sup>

La Facultad de Ciencias Veterinarias, a pesar de tener ya 106 años, en los últimos 28, y a raíz de esta “separación”, tuvo que reorganizar sus cuadros de trabajadores: en general, la mayor parte de los empleados de mayor trayectoria optaron por permanecer en la Facultad de Agronomía. Este no es un dato menor, ya que puede ser un indicador de que la nueva organización contó con planteles más “jóvenes”, con actitudes más permeables a las sugerencias, los cambios y las innovaciones<sup>3</sup>.

### 3.2 *Marco institucional*

En la investigación desarrollada, pude tener acceso a Informes de la Auditoría General de la UBA (AG-UBA), aunque no todos los que están en la página institucional están habilitados para su lectura<sup>4</sup>.

De su análisis se observa que desde el año 2000, se fueron desarrollando auditorías integrales y procedimientos especiales, que permitieron contar con un relevamiento general de todas las dependencias de la Universidad de Buenos Aires.

En las mismas se aplicaron un criterio metodológico integral, que permite analizar a cada Dependencia como un conjunto de acciones interrelacionadas e integradas entre sí.

La AG-UBA sostienen la propuesta de implementar un sistema de control interno (...) teniendo presente que la medición de la eficacia, la eficiencia y la economía en la gestión únicamente es posible cuando se vinculan variables físicas y financieras y se verifica el impacto de la acción.

También hace recomendaciones tendientes a una continua mejora a través de:

- implementación de Unidades de Control y Gestión en cada Unidad Académica o Dependencia, para mejorar el ambiente de control vigente, en un trabajo conjunto con la AG-UBA, para facilitar y activar las recomendaciones formuladas y promover un sistema de autocontrol de la gestión

---

<sup>2</sup> <http://www.fvet.uba.ar/fvetsinpublicaciones.htm>. Aporte del Méd. Vet. O. A. Pérez. 3/10/08

<sup>3</sup> Análisis de la entrevista MS, realizada el 2/10/08.

<sup>4</sup> Auditoría General-UBA (AG-UBA). Informe de Gestión Año 2005 N° 357/06 e Informe de Auditoría Interna N° 296-Facultad de Ciencias Veterinarias-Auditoría sobre Gestión Académica y procedimientos vinculados-04/2004-

- Fomentar la aplicación de normas de control interno sugiriendo, además, procedimientos administrativos tendientes a mejorar los vigentes.
- Promover la centralización normativa y las actividades de control en el Rectorado y la descentralización operativa en las distintas Dependencias.
- Promover la definición de aperturas programáticas en cada Dependencia, y la definición, formulación, ejecución y control de metas físicas asociadas a programas.
- Continuar la evaluación de los sistemas administrativos vigentes de la gestión académica.

La Universidad tiene la misión de aportar a la sociedad sus conocimientos y su aptitud para enfrentar y resolver problemas complejos, con una intención propositiva: en el marco del nuevo contexto nacional e internacional hay que remarcar las tendencias internacionales en educación superior; los desafíos de una integración nacional e internacional, la internacionalización y comercialización de la educación superior y la sociedad de la información y el desarrollo de las nuevas tecnologías.

El cumplimiento eficaz de esta misión es la base para poder desarrollar una relación en base a la integración del sistema, la calidad de la enseñanza, la optimización de la gestión de las instituciones, la pertinencia de las instituciones respecto de las demandas de la sociedad.

La formación de trabajadores capacitados se plantea como una necesidad institucional, que hará que estos hagan uso de sus capacidades para desarrollar diversas tareas, oficios o roles, que se requieran para poder cumplir de manera eficaz con la misión asignada.<sup>5</sup>

### 3.3 *Marco teórico*

La Gestión Estratégica tendría, como herramienta, la responsabilidad de diseñar y ejecutar políticas y procedimientos acordes con los planes estratégicos de la organización, racionalizando y asesorando a las diferentes áreas de la organización, con la finalidad de buscar equidad y calidad de vida de trabajo para el buen desempeño del potencial humano y el mejoramiento continuo de la Organización.

---

<sup>5</sup> Antonio Iglesias Morrel y Lourdes Tabares Neyra. La Universidad y la formación de recursos humanos como soporte del perfeccionamiento de la gestión local.

Los sistemas de gestión se han ido modificando para dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos, adoptados cada vez con mayor frecuencia; así como para vigilar la inestabilidad del entorno en busca de oportunidades y/o amenazas para la organización.

La eficiencia de un sistema de gestión estratégica depende, en gran medida, de la precisión con que son identificados los factores claves de éxito de la organización y del rigor con que son establecidos los indicadores que van a ser monitoreados en la ejecución de dicho sistema.

La gestión está caracterizada por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. Algunos autores como Stoner, asumen el término gestión como la "disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados".<sup>6</sup>

La gestión estratégica debe conducir a la organización a un futuro deseado. La dirección debe contar con la información necesaria y suficiente para tomar decisiones sobre la actitud a asumir ante una situación determinada.

Se evidencia así, que el término gestión implica una inducción permanente de resultados basándose en relaciones de dependencia que existen entre los factores de éxito de la organización. Aquella que tenga un plan bien concebido, con el análisis previo de un grupo de situaciones que puedan surgir en el entorno, que cuente con la información pertinente y oportuna, que posea los elementos suficientes para traducir su estrategia en términos operativos y sea capaz de conducir a sus trabajadores y gestionar su trabajo de forma coherente hacia los factores claves de éxito; tiene grandes posibilidades ante su competencia.

#### 4. OBJETIVOS

Mediante el Plan Estratégico propio de cada Dependencia, los procesos de gobierno deberían proponerse:

- entender el entorno universitario,
- desarrollar la visión y la misión (estrategia de la institución),

---

<sup>6</sup> Stoner, J., Administración 5ta edición. 1995. - 781p.



- gestionar las relaciones con el exterior mediante la comunicación con el resto de los agentes sociales y económicos,
- gestionar la mejora y el cambio mediante la medida del rendimiento de los resultados de la institución

El objetivo principal es llevar a cabo una gestión basada en los principios de la Dirección Estratégica, esto es: por su actitud proactiva, anticipadora; por realizar un análisis sistemático de su entorno y de las variables internas fundamentales; por la construcción de un sistema de información para la toma de decisiones estratégicas, a modo de cuadro de mando institucional con los indicadores esenciales; por la definición de una estrategia a medio y largo plazo que oriente la toma de decisiones y alinee los esfuerzos de todas las unidades e individuos que forman parte de la Facultad. Desde estos principios se pretende contribuir a mejorar la eficacia y eficiencia de la organización, desde un sentido de responsabilidad social.

El procedimiento se basa en el Cuadro de Mando Integral como instrumento conceptual y la definición de los mapas estratégicos, para recalibrar la estrategia que será la responsable de inducir dicho objetivo y diseñar el sistema de gestión.

Con la aplicación del procedimiento, se trata de articular un sistema de gestión estratégica desde su diseño e implementación, capaz de esclarecer, coordinar, alinear y controlar los elementos claves.

Se busca alcanzar una estrategia mucho más coherente, descriptiva y verificable que la anterior, con objetivos de trabajo, criterios de medidas, indicadores y políticas que constituyen un avance notable en el proceso de gestión de la Universidad.

La matriz FODA puede ser empleada como un instrumento para proponer posibles líneas estratégicas o grandes objetivos, para lo cual, se sugieren distintas líneas estratégicas de trabajo:

- Línea estratégica 1: Desarrollo de recursos humanos.
- Línea estratégica 2: Desarrollo de recursos físicos.
- Línea estratégica 3: Mejora y desarrollo de la gestión integral.
- Línea estratégica 4: Vinculación y compromiso con la sociedad.  
Imagen corporativa y comunicación integral.
- Línea estratégica 5: Internacionalización de la Universidad

Los objetivos para alcanzar la visión de la Institución se articularían en torno a estas cinco grandes líneas estratégicas para conformar el Plan Estratégico de la Facultad de Ciencias Veterinarias.

## 5. BENEFICIARIOS

- Universidad de Buenos Aires en general, y la Facultad de Ciencias Veterinarias en particular, al establecer una planificación final de los requerimientos de la Institución, optimizando así los recursos humanos, físicos y financieros.
- Los directivos y/o jefes de servicios que pueden contar con un asesoramiento para hacer un diagnóstico de las situaciones que pretenden superar.
- El personal de la Facultad, ya que podría instrumentarse un sector de contención y motivación ante diversas situaciones emergentes.
- Los usuarios del servicio (alumnos, personal, personas externas), que pueden acceder a mejores servicios.
- La comunidad en general, que se beneficia de políticas de transparencia, mejoramiento de la gestión, y optimización de los recursos públicos.

## 6. METODOLOGIA

Para el desarrollo de este proceso metodológico, se propone elaborar un Plan Estratégico, teniendo en cuenta los lineamientos estratégicos planteados, y desarrollados a partir de diferentes fases:

### 6.1 Fases del proceso

- a) Análisis del entorno
- b) Análisis interno
- c) Formulación de Visión y Misión
- d) Diseño de Objetivos y Estrategias
- e) Implantación
- f) Control y evaluación

a). El análisis del entorno: Tiene como objetivo identificar y prever los cambios del entorno que se producen en términos de su realidad actual y comportamiento futuro. Esos cambios deben ser identificados en virtud de los efectos que puedan producir sobre la Universidad, pudiendo ser favorables (oportunidades) o adversos (amenazas). Hay que prepararse para aprovechar las oportunidades y para debilitar las amenazas.

b). El análisis interno se refiere a aquellos aspectos internos de la organización que se deben maximizar (fortalezas) o minimizar (debilidades) para hacer frente a los retos del entorno. Las fortalezas y debilidades tienen que ver con todos los sistemas internos de la organización, tales como titulaciones, recursos humanos, tecnología, recursos, gestión, etc.

c). Formulación de Visión y Misión

- Desarrollo de la Misión: una vez capturada, analizada y evaluada la información externa e interna, el paso siguiente en un proceso de planificación estratégica es determinar la misión de la Institución.

Más allá de los cometidos tradicionales y genéricos (docencia, investigación y extensión), la misión comprende un objetivo de orden superior y finalista, que clarifica el propósito de la Institución y justifica su razón de ser.

La misión de una Universidad tendrá necesariamente estrecha relación con su propia historia, propósito y cultura, su ámbito de actuación, su ámbito geográfico de influencia (local, regional, nacional e internacional), el uso de las tecnologías para la docencia y la investigación, su compromiso con la comunidad, una filosofía e identidad corporativa y sus capacidades que la diferencian de manera reconocida y explícita.

La Universidad de Buenos Aires es una institución pública comprometida con la Sociedad, con proyección internacional, cuya misión es la formación integral de personas a través de la creación y difusión del conocimiento y la cultura mediante la investigación, la extensión y la enseñanza de calidad, con vocación de liderazgo intelectual y cultural, configurándose como elemento fundamental de la Educación Superior.

La misión de la Gestión Estratégica : debe estar dispuesta a escuchar a la sociedad y a participar en iniciativas para mejorarla, como generadora de nuevas ideas y de conocimiento, como elemento socialmente vertebrador y como un canal imprescindible a través del que nuestra realidad más cercana amplíe perspectivas, resuelva sus problemas y se comunique con el mundo.

- Desarrollo de la Visión: apreciación idealizada de lo que sus miembros desean de la Institución en el futuro. Recoge lo valioso del pasado y la prepara para el futuro. Se comunica a través de una declaración que presenta: los valores, los principios de la Institución y sus compromisos.

Debe ser precisa, simple y al mismo tiempo retadora. La visión debe ser conocida y compartida por todos los miembros de la institución y también por aquellos que se relacionan con ella. La visión debe ser coherente con la misión, debe expresar lo que la Universidad quiere en el futuro.

De acuerdo con la anterior definición, la Visión de la Gestión Estratégica es: asesorar técnicamente en la elaboración del plan estratégico y la implantación de la Dirección Estratégica en la Universidad, así como de su posterior seguimiento, guiando dicho proceso y asistiendo a los órganos de gobierno de la misma.

d). Los Ejes Estratégicos se definen como resultados a largo plazo y los proyectos como resultado a corto plazo. Los objetivos se establecen en términos generales y amplios mientras que los proyectos poseen un mayor nivel de especificidad.

e) Implantación de objetivos y estrategias: Las fases anteriores nos exigirán capacidad intelectual, reflexión y análisis; ahora se trata de implantar los cambios, asignar recursos, construir planes y programas.

Las estrategias deben hacerse operativas y de allí deriva la necesidad de formular objetivos específicos y proyectos.

f) Control y evaluación:

Debe diseñarse un cuadro de mando que reúna información en forma de indicadores para el seguimiento del Plan Estratégico.

La verificación de los niveles de cumplimiento o grado de avance de los objetivos y de las estrategias definidas a nivel institucional y de cada unidad organizativa, deben ser internamente comprobadas, con el fin de adoptar acciones correctoras en caso de requerirse.

Será conveniente, por tanto, que en el proceso de planificación estratégica se tenga en cuenta la necesidad de disponer de un conjunto de indicadores que nos permita reconocer en dónde y cómo se está generando valor añadido para todos los colectivos que conforman la comunidad académica.

## 6.2 Análisis F.O.D.A.

Este es una herramienta relativamente simple y generalizada en la toma de decisiones estratégicas. Su objetivo es ayudar a la organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para usarlos, una vez identificados, y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.

La aplicación de análisis FODA a la Universidad requiere de la determinación de los puntos fuertes y débiles de la institución, identificando las oportunidades y amenazas del entorno.

Aspectos agrupados en una doble clasificación:

a) Factores externos, que pueden afectar a la Universidad en su funcionamiento. Se trataría de identificar aquellos factores exógenos, o factores que configuran el entorno de la institución, que pueden afectar al logro de sus objetivos. Una vez identificados, se debe establecer un listado por orden de importancia. En este análisis se incluirían las amenazas que el entorno depara, y estarían relacionadas con los acontecimientos o circunstancias externas, previsibles, y que si se llegarán a dar dificultaría el logro de los objetivos de la Universidad.

Con respecto a las oportunidades que el entorno ofrece constituyen posibilidades existentes en el ámbito externo a la institución, y que, de aprovecharlas, ocasionaría ventajas importantes.

b. Factores internos que pueden afectar a la Universidad en su funcionamiento. Se deben identificar las situaciones o factores endógenos de la institución que repercutirían en el logro de los objetivos. Es importante establecer un orden de importancia de dichos factores. En este análisis se incluirían las debilidades internas, relacionadas con las barreras que, de no eliminarse, coartarían el desarrollo de algunos puntos fuertes de la Universidad. Por otro lado, las fortalezas internas hacen referencia a elementos de la Universidad basados en recursos y capacidades que le pueden suministrar el liderazgo en determinadas actuaciones.

### 6.3 Otros métodos para el análisis

Atendiendo a la diversidad, amplitud de su predio y la variada distribución geográfica de de sectores de la Facultad de Ciencias Veterinarias para ver como promover la mejora continua se concertaron distintos mecanismos de análisis:

- Entrevistas con personal jerárquico (de distintos niveles)<sup>7</sup>
- Entrevistas con personal estratégico de la Dirección de Personal<sup>8-9</sup>
- Entrevistas con personal de mucha antigüedad<sup>10</sup>

## 7. CONCLUSIONES

Son las estrategias y las actitudes de la gente, más que la estructura, los organigramas y los sistemas, la base fundamental del proceso.

Son los talentos de la gente que trabaja allí, sus aptitudes, las estrategias que utilizan para realizar el trabajo, la actitud que asumen frente a los procesos y las habilidades que ha desarrollado la organización para resolverlos, los que dan sentido a la gestión como Gestión Estratégica.

La Gestión Estratégica no es la panacea de la Universidad, pero es un buen instrumento para dar respuesta a situaciones de cambio, a unas exigencias sociales, cada vez mayores, y una cierta incertidumbre que viene impuesta del entorno económico, competitivo y social en el que se encuentra inmersa.

---

<sup>7</sup> Entrevista MM. Realizada el 12/12/08

<sup>8</sup> Entrevista SR. Realizada el 9/10/08.

<sup>9</sup> Entrevista ST. Realizada el 9/10/08.

<sup>10</sup> Entrevista MS. Realizada el 2/10/08.

## 8. BIBLIOGRAFIA

- Auditoría General-UBA (AG-UBA). Informe de Gestión Año 2005 N° 357/06 e Informe de Auditoría Interna N° 296-Facultad de Ciencias Veterinarias-Auditoría sobre Gestión Académica y procedimientos vinculados-04/2004-  
En [http://www.uba.ar/download/institucional/informes\\_informe357.pdf](http://www.uba.ar/download/institucional/informes_informe357.pdf).  
5/11/08
- Betancourt, José R. (2002): *Gestión Estratégica Navegando hacia el cuarto paradigma*. T.G.Red 2000 Ediciones. Venezuela. 3° ed.
- Chiavenato, Adalberto (1999): *Administración de recursos humanos*. Ed. McGraw Hill. Quinta Edición. México. Páginas 127 a 172.  
En <http://www.itlp.edu.mx>. 20/10/08.
- Dessler, Gary (1998): *Administración de Personal*. Cap.3.
- Historia de la Facultad de Ciencias Veterinarias. Aporte del Méd. Vet. O. A. Pérez. En <http://www.fvet.uba.ar/fvetsinpublicaciones.htm>. 3/10/08
- Iglesias Morrel, Antonio y Tabares Neyra, Lourdes (2008): *La Universidad y la formación de recursos humanos como soporte del perfeccionamiento de la gestión local*. En <http://www.cepes.uh.cu/pdf/030104.pdf>.27/09/08.
- Robbins, S.P (1998): *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall. 8° edición. México.
- Stoner, J. (1995): *Administración*. 5° edición.
- Valladares Rivera, Román (2002): *Administración de Recursos Humanos*. Ed. El Colegio de México. México. Tomo 2. Cap. 1,3 y 4.