

**17° SIMPOSIO REGIONAL DE
INVESTIGACIÓN CONTABLE**

Año 2021

**“Análisis de la planificación estratégica vinculada
al egreso en las universidades argentinas”**

Universidad Nacional de La Plata. 2 de diciembre 2021.

Autores

Catani, M. Laura.

Büechele, Gisela B.

Di Falco, Micaela

Vallina, Ramiro S.

I. Introducción

En este trabajo se presentan algunos elementos teóricos-conceptuales relacionados con la dirección estratégica en un tipo especial de organización, las Universidades. En ese sentido se comienza caracterizando a uno de sus componentes principales: la planificación estratégica, luego se profundiza acerca de la importancia de la planificación estratégica como herramienta de gestión de estas organizaciones.

Finalmente se muestra un estudio realizado en el año 2020, en el marco de un Proyecto de investigación acreditado por la Universidad Nacional de La Plata, titulado “La Carrera de Contador Público: Estrategias de gestión para mejorar el rendimiento académico y la cantidad de graduados en Universidades Nacionales Argentinas”, en el cual se procuró indagar sobre el tipo de planeamiento que llevan a cabo las Universidades Nacionales Argentinas, haciendo un especial énfasis en las Universidades que dictan las carreras de Ciencias Económicas y dentro de ellas especialmente se analiza el caso de la Universidad de Buenos Aires, Universidad de La Plata, Universidad de Córdoba y Universidad de Rosario.

II. Características principales de la planificación estratégica en las Universidades

La planificación en las instituciones de educación superior comienza a utilizarse en los países desarrollados, hacia fines de la década de los años 50 del siglo pasado, y en los países de nuestra región este proceso comienza durante la década del 60, fundamentalmente a través de planes normativos, de poca estructura. Esta primera etapa de planificación puede denominarse tradicional, dado que concibe a estas organizaciones como sistemas cerrados, y como rasgo distintivo de estos planes se señala que en la articulación de los mismos intervenían unos pocos directivos, de manera tal que los planes estaban muy centralizados y con un tipo de dirección autoritario, que determinaba como tenían que hacerse las cosas.

Más tarde, en la década del 80 en nuestra región comienza a difundirse una metodología

alternativa denominada planificación estratégica, que poco a poco empieza a ser aplicada en las Universidades.

La planificación estratégica se propone como objetivo central el crecimiento y la sobrevivencia de estas organizaciones. Se incluyen aspectos que antes no eran considerados, tales como las cuestiones políticas, los juegos de poder de los distintos actores, sus conflictos y tensiones, la participación de los involucrados, entre otras. Se considera a la Universidad como un “sistema abierto”, donde cada institución puede cambiar en la medida en que recibe diferentes informaciones y datos que provienen del medio externo e interno. Los actores son varios, con objetivos conflictivos, el diseño del plan es flexible, donde lo normativo es solo una etapa del planeamiento, pero se agregan otras explicativas, de política-estratégica y de tácticas-operativas.

La importancia de la planificación estratégica en las Universidades y la necesidad de su aplicación deriva de los importantes procesos de cambios que estas instituciones enfrentan, ya sean originados por la globalización y la sociedad del conocimiento, como por políticas públicas que promueven a las Universidades a responder a múltiples desafíos. Uno de estos desafíos se relaciona con la necesidad de estas instituciones de demostrar que las decisiones y acciones que se implementan tanto en sus funciones de docencia, investigación, extensión y gestión, se ajustan a lo socialmente deseable, por lo cual las Universidades deben implementar procesos apropiados de rendición de cuentas a la sociedad. También deben tenerse presente las exigencias de procesos de acreditación que obligan a las Universidades a importantes cambios en sus formas de gestión y de toma de decisiones, incorporando modelos propios de otras organizaciones a fin de ser utilizados como valiosas herramientas de gestión.

Dentro de las teorías vinculadas a la Administración, se observan distintos enfoques de planificación que surgen inicialmente dentro del mundo empresarial, y luego son desarrollados y adaptados por académicos al contexto de las Universidades.

....Para favorecer una gestión eficiente y efectiva de los procesos educativos y administrativos que lo sustentan, éstos deben ser primero puestos a la luz en su

estado actual, identificando brechas entre fortalezas/oportunidades y debilidades/amenazas, y luego diseñar planes de acción para fortalecer o constituirlos, a las primeras, o para atenuarlas o contrarrestarlas, a las segundas. Esto conforma el diseño de ejecución de un plan estratégico.

La planificación se considera en este sentido como un proceso que forma parte de una variedad de actividades vinculadas a la toma de decisiones y, más en general, a la orientación política en una institución de educación superior, que significa conocer la dirección que va a tomar la institución y es una de las funciones o componentes básicos de la gestión institucional. Illescas (2017: 44/45).

Se advierte en las últimas décadas un intento, a nivel de organismos internacionales, de elaborar líneas de acción de mediano y largo plazo, a fin de orientar las políticas educativas en dirección a agendas de desarrollo.

En nuestro país, la aprobación en 1995 de la Ley 24.521 de Educación Superior (LES) estableció un nuevo marco regulatorio que modificó el control que ejercía el estado sobre las instituciones universitarias al introducir la evaluación y el aseguramiento de la calidad como nuevo eje de la política universitaria, y en ese sentido la CONEAU plantea una serie de recomendaciones, entre las más relevantes a estos fines se pueden considerar, implementar un sistema integrado de información que facilite y organice los futuros procesos de planificación, autoevaluación y evaluación externa.

En muchas de las Universidades de nuestro país, la evaluación se ha incorporado como una herramienta de gestión académica, que contribuye a que, tanto las instituciones universitarias como la CONEAU, cuenten con información básica sistematizada para ambas etapas de la evaluación. Por otra parte, las recomendaciones de los informes de evaluación externa resultan más operativas e indicativas para la elaboración de planes de mejora de la gestión institucional de las actividades de enseñanza, investigación y extensión.

La necesidad de cumplir con los requisitos de la CONEAU configura antecedente suficiente para llevar adelante los procesos de planificación estratégica en el contexto universitario.

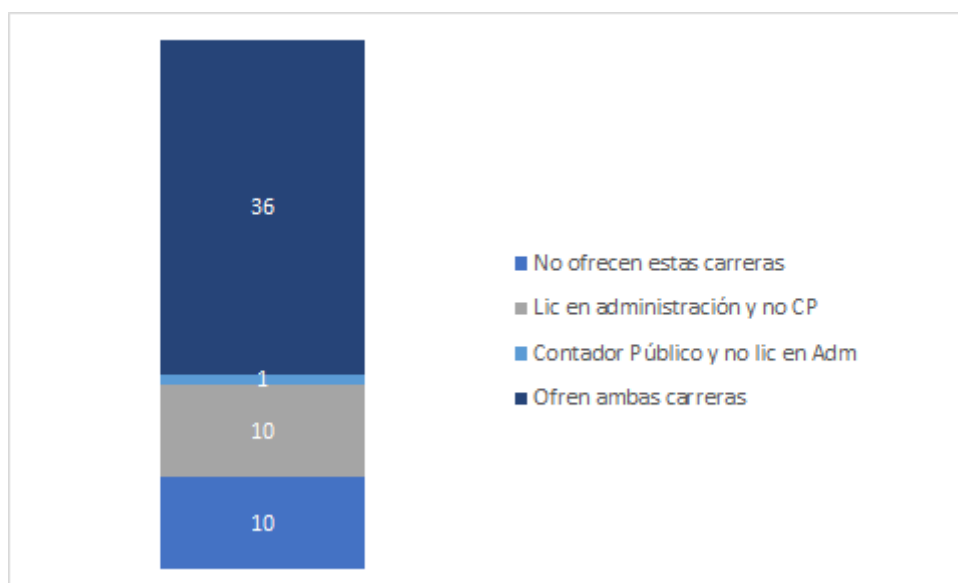
III. Situación del Planeamiento en las Universidades Nacionales Argentinas

De lo expresado en párrafos anteriores se deduce la importancia de la planificación estratégica en las Universidades, por ese motivo en el presente trabajo se muestra un estudio realizado en el año 2020, en el marco de un Proyecto de investigación I+D acreditado en la Universidad Nacional de La Plata, denominado La carrera de Contador Público: Estrategias de gestión para mejorar el rendimiento académico y la cantidad de graduados en Universidades Nacionales Argentinas, en el cual se procuró indagar sobre el tipo de planeamiento que llevan a cabo las Universidades Nacionales Argentinas, haciendo un especial énfasis en las Universidades que dictan las carreras de Ciencias Económicas y dentro de ellas especialmente se analiza el caso de la Universidad de Buenos aires, Universidad de La Plata, Universidad de Córdoba y Universidad de Rosario.

La metodología del estudio consistió en primer lugar en una consulta a la base de datos expuesta en la página web del Ministerio de Educación de la Nación Argentina, sobre la nómina de las Universidades Públicas Nacionales, constatando que son 57 las Instituciones.

Se visitaron las páginas web de cada una de estas 57 Universidades a efectos de relevar si dentro de su oferta académica se encuentran las carreras de Contador y de Licenciado en Administración. Al respecto se encuentra que una de las Universidades ofrece la carrera de Contador, pero no la de Licenciado en Administración, 10 de ellas ofrecen la de Licenciatura en Administración, pero no la de Contador, 36 ofrecen ambas carreras y 10 no cuentan con el dictado de ninguna de estas carreras (Gráfico 1).

Gráfico 1: Cantidad de Universidades Nacionales Públicas que dictan las carreras de Contador Público y/o Lic. En Administración



Fuente: Elaboración Propia en base a datos del Ministerio de Educación de la Nación

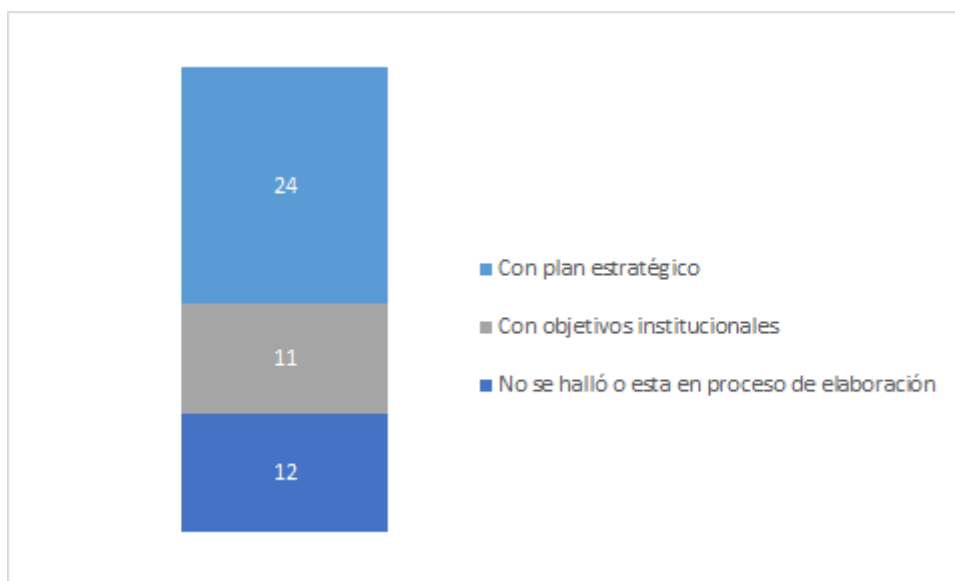
A efectos de constatar si las Universidades Nacionales que imparten las carreras de Contador Público y/o Licenciatura en Administración, que se corresponden con el 82% de las encontradas en primer término, se consulta en sus páginas web, si estas instituciones de Educación Superior poseen un plan estratégico.

Cabe aclarar que esta indagación se realizó sólo a través de las páginas web, por lo que la declaración de existencia e inexistencia de planes refiere exclusivamente a la disponibilidad de los documentos o la mención a ellos, y de las áreas de planeamiento en las páginas de cada institución.

De las 47 Universidades Nacionales mencionadas en el párrafo precedente, 24 poseen un Plan Estratégico plurianual, considerando como Plan Estratégico otras denominaciones como: Política Estratégica, Plan Estratégico Participativo, Plan Participativo, Plan de Desarrollo Institucional, Plan Estratégico Institucional y Plan de Desarrollo Integral, considerando dentro de este grupo a tres Universidades que si bien no publican en sus páginas de internet el Plan Estratégico se observa que Facultades que pertenecen a las mismas lo mencionan. En 11 de las Instituciones bajo análisis, solo se

menciona un plan y/o muestran sus objetivos institucionales y 12 Universidades no publican en sus páginas estas cuestiones o no se relevan de la búsqueda realizada, (Gráfico 2).

Gráfico 2: Universidades Nacional Públicas que en sus páginas web muestran su Plan Estratégico



Fuente: Elaboración propia en base a datos de las páginas web de las Universidades.

Finalmente se analizan en forma separada las situaciones de cuatro Universidades Nacionales, que son objeto de estudio específico del Proyecto de investigación antes mencionado

- Universidad de Buenos Aires (<http://uba.ar>): cuenta con una Coordinación General de Planificación Estratégica e Institucional que depende en forma directa del Rector. En la web no se expone el Plan Estratégico, pero se detalla un informe de gestión 2018/19.
- Universidad Nacional de La Plata (<https://unlp.edu.ar>): la primera edición de plan estratégico data del periodo 2004/2007, actualmente en marcha el plan

estratégico 2018/2022, donde se detallan objetivos, planes, proyectos y acciones por área. Los planes están disponibles en la página web.

- Universidad Nacional de Córdoba (<https://www.unc.edu.ar/>): cuenta con un área de Planificación Estratégica Participativa, que tiene como antecedente un plan estratégico del año 1998/2000. No se observa en la página web el plan estratégico actual, pero se ofrecen informes de gestión.
- Universidad Nacional de Rosario (<https://unr.edu.ar/>): cuenta con un área de gestión institucional que tiene entre sus funciones coordinar y elaborar el plan estratégico, el mismo no se encuentra disponible en la web, pero se puede observar el informe de autoevaluación institucional 2018.

IV. Análisis y resultados

Para complementar el análisis realizado mediante las páginas web, se decidió utilizar como instrumento de relevamiento una encuesta (**Anexo 1**) dirigida a Decanos y/o Secretarios Académicos de las cuatro instituciones consideradas en el Proyecto de Investigación anteriormente mencionado.

Por lo cual entre los meses de junio y agosto 2021 se relevaron a través de este instrumento ciertos datos que permitieron ampliar en análisis de la siguiente manera:

Como primer punto, fue posible confirmar que todas las unidades académicas cuentan con un plan estratégico dentro del cual existe una línea específica para la graduación (Tabla 1). Esto no es un dato menor ya que, el hecho que todas cuenten con este tipo de programa permite una comparación entre las propuestas contenidas en dichos planes y las líneas ejecutadas. Sin embargo, no todas cuentan actualmente con un programa de permanencia y/o promoción del egreso. Como puede verse en la Tabla 1 solamente 3 de las 4 facultades cuentan activamente con el mismo y es pertinente destacar que aquella que no lo lleva a cabo tiene que ver exclusivamente con falta de estructura y presupuesto para el desarrollo del mismo.

Tabla 1. Universidades con Programas de promoción de Egreso

Encuesta realizada	UNLP	UNR	UNC	UBA
Cuenta con programa de promoción y/o permanencia	✓	✗	✓	✓
¿Desde cuándo se aplica?	Entre 2 y 5 años		Más de 5 años	Más de 5 años
Años en la carrera en los cuáles se aplica	3,4 y 5		Ingreso	2, 3 y 4

Fuente: Elaboración propia

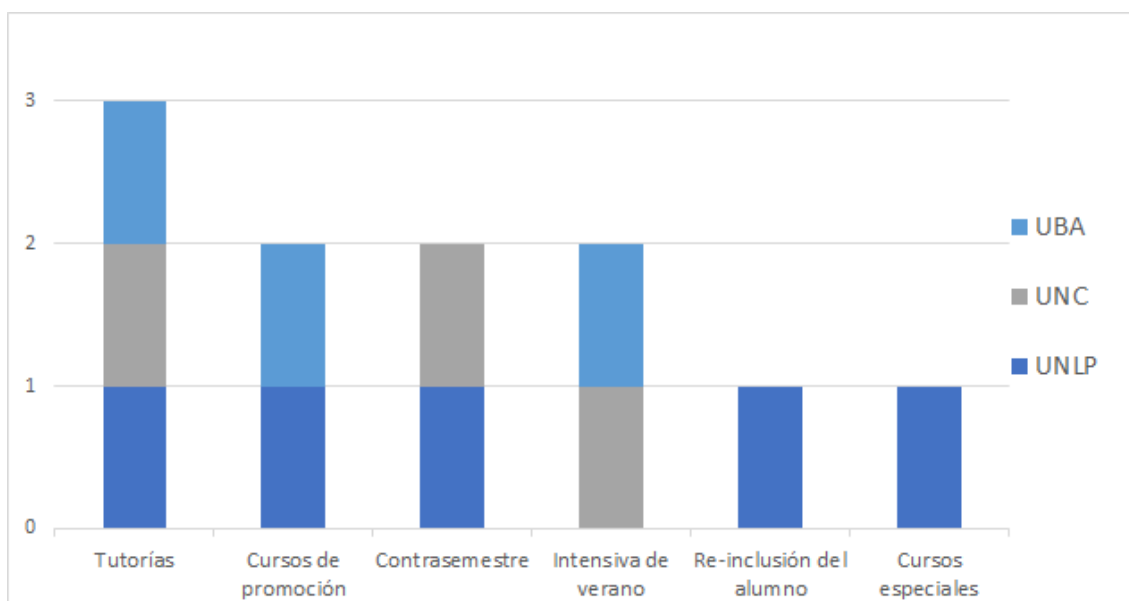
Otra coincidencia se da en que en los 3 casos de las Facultades que cuentan con Programas de promoción de la graduación, es que el área responsable de llevarlo adelante es la Secretaría de Asuntos Académicos, esto es algo previsible, y básicamente se sustenta que entre las funciones de las secretarías de asuntos académicos se encuentra la implementación y seguimiento de los planes de estudio desarrollar mecanismos de seguimiento, que permitan evaluar la eficiencia y las necesidades del proceso de enseñanza considerando la totalidad del trayecto educativo de los estudiantes (ingreso, permanencia y egreso), y por consiguiente establecer planes, programas o medidas pertinentes para el mejoramiento del mismo.

Con respecto al tiempo desde el cual están desarrollando este tipo de programas, en todos los casos se llevan a cabo desde hace más de dos años y en dos de ellas desde hace más de cinco años. Sin embargo, cuando se indaga sobre los años en que se aplica el programa, las respuestas son muy diversas, por ejemplo en la Universidad Nacional de La Plata se aplica en los últimos tres años de la carrera, en la Universidad de Buenos Aires, entre segundo y cuarto año y en la Universidad Nacional de Córdoba solamente en el ingreso (Tabla 1).

Esta divergencia que presentan las tres Facultades encuestadas en cuanto al momento de aplicación de los programas de graduación responde a las distintas propuestas que utilizan y que están detalladas en los programas de acción de cada como se desarrolla en el siguiente punto.

En la encuesta realizada se hizo foco en cuáles son las líneas de acción contempladas en estos programas. En este sentido, el Gráfico 3 permite observar las líneas desarrolladas en cada unidad académica.

Gráfico 3: Acciones del programa de permanencia y/o promoción



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada.

Queda demostrado que las distintas unidades académicas combinan de diferentes maneras las distintas líneas de acción para el desarrollo de sus programas de permanencia y/o promoción del egreso.

Como puede observarse todas las unidades académicas recurren a los programas de tutorías como una línea de acción dentro del programa, constituyéndose la misma como la única en común para las tres instituciones. En segundo lugar, hay tres líneas de acción presentes en los programas de permanencia y/o promoción que son cursadas contra semestre, cursos de promoción y cursadas intensivas de verano, combinadas de distintas maneras en cada una de las instituciones.

Por último, las líneas Programa de re-inclusión del alumno y cursos especiales¹, se encuentran presentes únicamente en una unidad académica.

Del mismo análisis, se obtiene que la que más estrategias utiliza es la UNLP contemplando en sus programas cinco líneas de acción: Tutorías, Cursos de Promoción, Contrasesemestre,

¹ Según la página web de la FCE UNLP, los cursos especiales son aquellos donde se permite la promoción de la materia a través de diversas condiciones establecidas por el cuerpo docente.

Programa de re-inclusión del alumno y cursos especiales. Mientras que, la Universidad de Buenos Aires y en la Universidad Nacional de Córdoba, los programas constan de tres líneas de acción en cada caso.

Con respecto a la medición del resultado de los programas, como puede verse en la Tabla 2, solo UNLP y UBA realizan el seguimiento de resultados, es decir que únicamente dos de las tres unidades académicas que aplican un programa de permanencia y/o promoción del egreso llevan a cabo el análisis de las consecuencias de la aplicación del programa.

Tabla 2. Resultados de aplicación de los programas

Encuesta realizada	UNLP	UNR	UNC	UBA
Realiza seguimiento de resultados	✓	-	✗	✓
¿Vario la tasa de graduación desde que se implementó el programa?	✗	-	-	✓
¿Vario la duración desde que se implementó el programa?	✓	-	-	✓

Fuente: Elaboración propia

Del análisis de la medición de resultados consultada a las unidades académicas, es posible deducir que solamente uno de los casos logró aumentar la tasa de graduación y disminuir la duración promedio (UBA), mientras que la otra facultad analizada que realiza seguimiento de resultados (UNLP) solamente obtiene una variación de la duración promedio de la carrera (Tabla 2).

Cuando se profundiza sobre la variación concreta en la tasa de graduación consultando sobre la variación porcentual de la misma, la UBA manifiesta un aumento del 20% y en cuanto a la duración de la carrera informa que se acortó en 1 año. El hecho de obtener resultados tan concretos permite a la Universidad de Buenos Aires tener información muy precisa sobre los resultados del programa. Cada serie anual a su vez le permitirá ir ajustando el programa y le permitirá incluir o discontinuar programas e ir midiendo el impacto que generan los mismos en los índices de graduación y duración de la carrera. No se obtuvieron estos datos de las demás unidades académicas que hubieran permitido avanzar en el grado de análisis de cada una.

A modo de conclusión, se desprende de los datos obtenidos y analizados que el diseño, planificación y posterior ejecución de un programa de permanencia / promoción del egreso,

parecen lograr una mejora en la graduación. El sostenimiento de estos programas en el mediano y largo plazo y su correcta medición de modo que permitan la comparación entre los distintos años y líneas de acción aportará un feed back fundamental que permitirá asimismo rectificar líneas de acción generando un círculo virtuoso de mejora constante.

Anexo I



Cuestionario de Relevamiento

Datos Personales

Nombre y Apellido *

Tu respuesta _____

Cargo *

Tu respuesta _____

Universidad que representa *

Tu respuesta _____

Fecha *

Fecha

dd/mm/aaaa

Preguntas Generales

1) Indique el promedio aproximado de alumnos ingresantes en el período 2017-2019 de su Facultad:

Tu respuesta _____

2) Indique el promedio aproximado de egresados en el período 2017-2019 de su Facultad:

Tu respuesta _____

3) Mejorar las tasas de graduación figura en los planes estratégicos de:

- La Universidad
- La Facultad
- Ambas
- Ninguna

4) ¿Posee su Facultad un Programa de permanencia y/o promoción del egreso? *

Se entiende por Programa de Permanencia y/o promoción a un conjunto de estrategias orientadas a lograr un mejoramiento de los índices sobre Tasas de Graduación y Duración promedio de la carrera, sin dañar la calidad del graduado. Por ejemplo, algunas estrategias son: Programas de Tutorías, Cursos Intensivos de Verano, etc.

- Si
- No

Facultades que aplican un Programa de Permanencia y/o Promoción del Egreso

5) ¿Quién tiene a su cargo el desarrollo del mencionado Programa?

- Secretaría de Asuntos Académicos
- Secretaría de Planificación
- Decanato
- Otros: _____

6) El Programa de Permanencia y/o Promoción del Egreso, ¿cuál/es de la/s siguientes acciones contempla?

- Tutorías orientadas a permanencia y/o egreso.
- Cursos de promoción.
- Cursada contrasemestre.
- Cursada intensiva de verano.
- Programa de re-inclusión del alumno.
- Cursos Especiales.
- Otros: _____

6) a.) ¿Desde cuándo se aplican las acciones de promoción del egreso?

- Menos de 2 años
- Entre 2 y 5 años
- Más de 5 años

6) b.) ¿En qué año/s de la carrera se aplican estas acciones? (puede ser más de uno)

- 2° Año
- 3° año
- 4° año
- 5° año
- Otros: _____

6) c.) ¿Se efectúa un seguimiento de los resultados?

- Sí
- No

6) d.) ¿Cómo estima el resultado de la aplicación del Programa?

	1	2	3	4	5	
Poco Satisfactorio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy Satisfactorio

7) a.) Desde que se comenzó a implementar el Programa hasta el año 2019 inclusive: ¿Varió la tasa de graduación?

- Sí
- No

7) b.) ¿En cuánto varió?

Tu respuesta _____

7) c.) En el mismo período: ¿Varió la duración promedio de la carrera?

- Sí
- No

7) d.) ¿En cuánto varió?

Tu respuesta _____

8) ¿Existió algún Programa orientado a la permanencia y/o egreso que no esté actualmente vigente?

Sí

No

9) De haber existido un Programa anteriormente ¿Por qué se discontinuó?

Tu respuesta _____

Preguntas Finales

12) a.) ¿Podría indicar cuál era la "Tasa de Graduación" en su facultad previo a la pandemia?

Tu respuesta _____

12) b.) ¿Podría indicar cual era la "Duración Promedio de la Carrera" en su facultad previo a la pandemia?

Tu respuesta _____

Si desea puede adicionar comentarios:

Tu respuesta _____

[Atrás](#)

[Enviar](#)

[Borrar formulario](#)

V. Bibliografía

- Álamo Vera, F. (1995). La planificación estratégica de las universidades: propuesta metodológica y evidencia empírica (tesis doctoral). Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Las Palmas de Gran Canaria, España.
file:///C:/Users/13908434/Downloads/0231633_00006_0001.pdf
- Almuiñas Rivero, J. (compilador) (2013). La planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior. Colectivo de autores. Universidad de la República, Facultad de Veterinaria, Uruguay y red de Dirección Estratégica en la Educación Superior. Montevideo: Tradinco.
- **Almuiñas Rivero, J., Galarza J. (2014).El verdadero valor del proceso de planificación estratégica en las instituciones de educación superior. Revista Estrategia y gestión universitaria Vol. 2, No. 1ISSN: 2309-8333 RNPS: 2411 Pág. 85-98 <http://revistas.unica.cu>**
- CONEAU. Comisión nacional de evaluación y acreditación universitaria <https://www.coneau.gob.ar>
- Donini, A., Donini, A., (2003). La gestión universitaria en el siglo XXI. Desafíos de la sociedad del conocimiento a las políticas académicas y científicas. Documento de Trabajo N° 107, Universidad de Belgrano.
<http://repositorio.ub.edu.ar/handle/123456789/393>
- Fernández Lamarra, N. (2014). Los procesos de evaluación institucional y de la docencia y la planificación universitaria en Argentina. RAES Revista Argentina de Educación Superior, Año 6 Número 9.
- Fernandez Lamarra, N. (2013), N. “Introducción, La Planificación Estratégica en el Marco del Desarrollo Universitario Latinoamericano”, en La Planificación Estratégica en las Instituciones de Educación Superior, Colectivo de Autores, José Luis Almuiñas Rivero (compilador). Universidad de la República, Facultad de Veterinaria, Uruguay y Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior, Tradinco S.A., Montevideo, 2013. Págs. 16 a 37.
- Gilli, J. y Tarabini, A. (2013). Dirección estratégica. Buenos Aires: Ediciones CCC, Centro Cultural de la Cooperación Floreal Gorini.
- Gómez Castanedo, S. (2015). Sobre el futuro de la planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior. Red de Dirección Estratégica en la Educación

Superior.http://reddees.mes.edu.cu/sites/default/files/documentos/publicacion/so_breel_futuro_de_la_planificacion_estrategica.pdf

- Illescas, N. (2017). Análisis del Planeamiento en las Universidades Nacionales en la Argentina. El caso del Plan de Desarrollo Institucional 2010-2019 de la Universidad Nacional del Litoral. <https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar:8443/bitstream/handle/11185/1028/Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ministerio de Educación de la Nación. <https://www.argentina.gob.ar/educacion>
- UNESCO. <https://www.iesalc.unesco.org/2019/02/20/declaracion-final-de-la-iii-conferencia-regional-de-educacion-superior-en-america-latina-y-el-caribe-cres-2018/>