



Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo A. Podestá"
Repositorio Institucional

La aplicación de la planificación estratégica en instituciones universitarias

experiencia particular entre Argentina y Cuba

Año
2016

Autor
Conci, María Cecilia

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

CITA SUGERIDA

Conci, M. C., Moine, M. B. y Tamagno, M. R. (2016). *La aplicación de la planificación estratégica en instituciones universitarias*. Villa María: Universidad Nacional de Villa María



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional

V CONGRESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA

**II ENCUENTRO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA
REPÚBLICA**

I CONGRESO DE CIENCIAS ECONÓMICAS DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA

**“DESAFÍOS PARA LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES FRENTE A LAS NUEVAS
REALIDADES DE LA SOCIEDAD”**

VILLA MARÍA - ARGENTINA - 06 y 07 DE OCTUBRE DE 2016

**LA APLICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN
INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS: EXPERIENCIA PARTICULAR ENTRE
ARGENTINA Y CUBA**

CONCI, MARÍA CECILIA. AUTORA Y EXPOSITORA

MOINE, MARÍA BEATRIZ. AUTORA Y EXPOSITORA

TAMAGNO, MARIO RAÚL. AUTOR Y EXPOSITOR

Auspician



Adhieren



LA APLICACIÓN DE LA PLANIFICACION ESTRATÉGICA EN INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS: EXPERIENCIA PARTICULAR ENTRE ARGENTINA Y CUBA

PALABRAS CLAVE: RED – PLANIFICACIÓN – ESTRATEGIA – OPTIMIZACIÓN

El Ministerio de Educación de la Nación Argentina, a través del Programa de Promoción de la Universidad Argentina, alienta a las universidades tanto a difundir su propuesta académica como a realizar alianzas en el ámbito internacional que permitan la cooperación, la movilidad académica e investigaciones conjuntas. En 2014, se aprobó un proyecto denominado: Red Argentino-Cubana para promover la inclusión de la Planificación Estratégica en el desarrollo de las políticas institucionales universitarias. La red se conformó con la participación de la Universidad Nacional de Villa María, la Universidad Nacional de Rosario y la Universidad de Granma, Cuba.

El proyecto es un gestor de desarrollo de recursos humanos que dota a quienes se capacitan a través del mismo de herramientas efectivas para la incorporación de la planificación estratégica y su consideración como política institucional en las instituciones de educación superior, promoviendo la búsqueda del mejor método para la optimización en la utilización de los recursos organizacionales a mediano y largo plazo. El proyecto pretende orientar los objetivos institucionales de manera estratégica, mejorando la organización y las posibilidades de perfeccionar de manera progresiva el funcionamiento de las universidades públicas.

El efecto del beneficio social internacional que se inicia a partir de la capacitación y el intercambio que se ofrece con este proyecto, radica en las potencialidades que se abren al brindar instrumentos cognitivos y potenciar el desarrollo de habilidades interinstitucionales para establecer y fortalecer la planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior.

INTRODUCCIÓN

El proyecto de red que se presenta tiene como objetivo los siguientes: incorporar la Planificación Estratégica en Instituciones de Educación Superior (IES) integrantes del mismo; generar el intercambio entre las instituciones participantes en la implementación de experiencias de Planificación Estratégica al interior de las mismas y capacitar al personal de gestión y docentes para la implementación de la planificación estratégica en las universidades Públicas.

Entendiendo a la Planificación Estratégica como lo hace Mintzberg (1989), quien refiere que el propósito de un plan es especificar una producción deseada en algún momento futuro, desde la red se concibe a la planificación estratégica en las IES como temática pertinente y acertada en el pensamiento a futuro de nuestras universidades, a partir de la combinación que permite ejercer entre la orientación de los objetivos de la institución y su perfil participativo, generando la presencia activa de todas su áreas en la implementación del cambio y reorganización institucional. Con dicho enfoque, se considera a la participación y el intercambio como ejes fundamentales en el desarrollo del proyecto que convoca dos universidades nacionales y la una universidad extranjera.

ALGUNAS CONSIDERACIONES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS UNIVERSIDADES

El concepto del término “Plan” varía de acuerdo con diferentes autores:

- *...“El plan es una apuesta y como tal tiene tanta incertidumbre como demuestre el análisis de la solidez de las apuestas parciales que lo componen y de la gran apuesta que lo sintetiza”... (Matus, 1993)*
- *...“Planificar significa prefijar la sucesión temporal de los objetivos y de las medidas aptas para su consecución o sea, determinar prioridades, es tarea de estructuración de la acción, y como tal, a cargo de expertos llamados planificadores”... (Morello, 1966)*
- *...“Planificar es intentar modificar a partir de la voluntad humana el curso de los acontecimientos”... (Leiferman, 1996)*

- ...“La planeación provee un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados (...), permite salvar la brecha que nos separa del sitio al que queremos ir. La planeación es un proceso que requiere un esfuerzo intelectual, requiere determinar conscientemente los cursos de acción a seguir y basar las decisiones en propósitos, conocimientos y estimaciones bien definidos”... (Koontz, y Wehrich,H, 1995)
- ...“La planeación es algo que se lleva a cabo antes de efectuar una acción (...) es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más futuros deseados (...) que no es muy probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto (...)” Ackoff, 1993)

En cuanto al término “Estrategia” también es definido por diferentes autores:

- ...“La conducta estratégica es el proceso de interacción de una empresa con el entorno y el proceso dinámico de cambio de su configuración interna para mejorar la interacción”... Levy (1981)
- ...“Es un conjunto de decisiones condicionales que definen los actos a realizar en función de todas las circunstancias susceptibles de presentarse en el futuro. Definir una estrategia es establecer la lista de todas las situaciones a las cuales se podría llegar y escoger desde el origen la decisión que se tomará frente a cada una de ellas”... Massé (1966)
- ...“Procedimiento mediante el cual se procura encausar la dirección del proceso de desarrollo, el cual a su vez es un sistema dinámico complejo que debe ser orientado a otro rumbo mediante una acción ejercida sobre sus variables”... Matus (1987)

La consideración de la Planificación Estratégica como política institucional se fundamenta en la búsqueda del mejor método para la optimización en la utilización de los recursos organizacionales a mediano y largo plazo. Orientar los objetivos de manera estratégica, mejorando la organización y las posibilidades de perfeccionar de manera progresiva el funcionamiento, son aspiraciones importantes para cualquier organización, pero fundamentales para instituciones complejas como lo son las universidades públicas. Iniciar el camino de la planificación estratégica en una universidad es un proceso

complejo ya que no es una institución sencilla, como no lo es en ninguna organización. Pero además, la universidad posee un conjunto de características particulares compuesto por cuatro aristas, que son el conocimiento, como la materia prima del trabajo académico; recursos humanos profesionales y mayormente autónomos en el desarrollo de su trabajo; la distribución del poder existente entre los diversos integrantes de la institución (generalmente son cuatro: docentes, no docentes, estudiantes y graduados) y el entorno en el cual se desenvuelve.

Es importante igualmente tener en cuenta a la universidad como una institución que arrastra una herencia milenaria de usos y costumbres, que se combinan con nuevas prácticas, pero cuya prevalencia es llamativa. La innovación a través del desarrollo y difusión de nuevos conocimientos tropieza y se fusiona con los vestigios medievales originarios de las instituciones académicas. La planificación estratégica implica este tipo de ejercicio, en el que inevitablemente se busca insertar nuevas prácticas que significarán muchas veces el cuestionamiento de lo ya establecido.

El reconocimiento de experiencias exitosas en la implementación de Planes Estratégicos en universidades, demuestra que la Planificación es una metodología viable para definir objetivos a mediano y largo plazo. Iniciar el camino en la aplicación de este recurso de la mano de referentes en la temática es definitivo en el logro de resultados positivos que permitan la viabilidad de la propuesta.

En este caso, la Universidad Nacional de Villa María (UNVM) y la Universidad Nacional de Rosario (UNR) se han orientado a trabajar en conjunto con colegas de las Universidades de Granma, Cuba. Se presentará el trabajo realizado durante 2015 en el marco del proyecto aprobado por el Ministerio de Educación argentino, junto a los resultados de las actividades que se están desarrollando actualmente.

El trabajo consistió en la coordinación permanente de las comunicaciones, el establecimiento de acuerdos de trabajo y la puesta en común de criterios para la aplicación de la herramienta de diagnóstico en las universidades argentinas. Esto implicó organizar el proyecto en diferentes etapas, que consistieron en un primer acuerdo para la conformación de una red interuniversitaria y el intercambio de conocimientos, especialmente acerca de las universidades argentinas, que fueron el objeto de aplicación de las acciones llevadas adelante.

En un segundo lugar, se procedió a la formación de personal universitario argentino en

torno a la planificación estratégica y el ejercicio de diagnóstico. Para ello se organizó una primera visita de un representante de la Universidad de Granma a Argentina, quien desarrolló una serie de contenidos fundamentales para la temática. Asimismo, se procedió a iniciar la tercera etapa del proyecto, la cual implicó la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos por parte del personal argentino, en el desarrollo de una prueba piloto en sus respectivas universidades.

Para poder desarrollar estas etapas, ha sido imprescindible el conocimiento por parte de los especialistas de las universidades cubanas de las particularidades que caracterizan a las universidades nacionales en argentina. Tanto lo que distingue a las dos universidades individualmente, como lo que revela el funcionamiento del Sistema de Educación Superior Argentino.

A continuación se describen algunos aspectos generales, tanto de la UNVM y de la UNR, como del sistema académico nacional del que forman parte.

DESCRIPCIÓN DE LAS UNIVERSIDADES ARGENTINAS PARTICIPANTES

Las universidades UNVM y UNR siendo diferentes histórica y estructuralmente, se han asociado en el trabajo conjunto por medio de diferentes iniciativas de intercambio, orientadas al desarrollo de nuevas oportunidades de crecimiento académico. En el caso del proyecto sobre planificación estratégica, se encuentran transitando la experiencia de forma paralela, aunque no totalmente conjunta debido justamente a la idiosincrasia de cada una.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE VILLA MARÍA (ARGENTINA)

En 1993, Villa María contaba con veintiún establecimientos de nivel inicial, veintidós de nivel primario, catorce de nivel secundario y seis de nivel terciario no universitario.

Además existía una Facultad Regional de la Universidad Tecnológica Nacional y una extensión de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba.

El 21 de diciembre de 1994 la Cámara de Diputados aprobó el proyecto de creación de la Universidad Nacional de Villa María. El proyecto fue definitivamente aprobado al sancionarse la ley N° 24.484 de creación de la UNVM con voto unánime por la Cámara de Senadores en abril del año siguiente. Poco después el Poder Ejecutivo Nacional promulgó esta ley.

Estructurada en torno a tres Institutos Académico Pedagógicos, la oferta de la UNVM incluye 30 títulos de grado. Poco a poco la UNVM va incorporando también la formación de posgrado, ámbito en el que ya cuenta con 3 carreras. Además de los contenidos curriculares en el aula, los docentes asumen actividades sistemáticas de investigación y extensión, aportando conocimientos y tecnologías para el desarrollo económico regional, tanto como para el desarrollo humano y social.

La formación que la UNVM imparte no se limita a alumnos y graduados, de modo que, a través de distintas instancias, la acción de la universidad se extiende hacia ámbitos oficiales, agentes de gobierno, organizaciones de la sociedad civil y la comunidad en general.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO (ARGENTINA)

La Universidad Nacional de Rosario fue creada en 1968 a través de la Ley 17.987. Su estructura fundante fue un desprendimiento de la Universidad Nacional del Litoral de quien toma sus primeros organismos académicos y administrativos que en aquel entonces consistían en: las facultades de Ciencias Médicas, de Ciencias ,de Ingeniería y de Arquitectura, de Ciencias Económicas, de Filosofía, de Derecho y Ciencias Políticas, de Odontología, de Ciencias Agrarias y los Hospitales-escuela y las escuelas secundarias que de ella dependían además del Instituto Superior de Música de Rosario.

Su estructura actual es de 12 facultades, 3 institutos de enseñanza media y 1 centro de estudios interdisciplinarios. Cuenta con una superficie edilicia es de 68.000 metros cuadrados donde se brinda una oferta académica compuesta por 124 carreras de postgrado, 63 títulos de grado, 15 tecnicaturas, 53 títulos intermedios, 26 títulos por articulación con el sistema de educación superior no universitario y 32 postítulos.

A esta oferta académica se le sumó en los últimos años el campus virtual desde el cual brindan cursos en la modalidad a distancia y empleando como ambiente de enseñanza el soporte Web.

SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Con respecto al Sistema de Educación Superior, la Universidad Argentina es la única organización pública auto-gestionada del país. Esto se encuentra determinado por la Constitución Nacional argentina (art. 19) que le concede autonomía y autarquía. En las IES se encuentra institucionalizada la práctica del co-gobierno, por la cual las instituciones

académicas se constituyen en la forma de órganos colegiados, cuya composición reconoce a los claustros como sus componentes. Los claustros son los estamentos que representan a los docentes, alumnos, graduados y no docentes.

Con respecto a los diferentes niveles de decisión presentes en las Universidades Nacionales, en el primer nivel se ubica la Asamblea Universitaria que tiene por finalidad resolver lo referente a la definición de la política universitaria y la elección de las máximas autoridades. En el segundo nivel se encuentran los Consejos Superiores, que en nuestras universidades cumplen funciones normativas y jurisdiccionales. Finalmente aparecen las estructuras universitarias llamadas Facultades. La división por Facultades es la conformación dominante de nuestras universidades, una estructura divisional con alta cuota de autonomía.

En las Facultades encontramos cuerpos colegiados de primer nivel, que son los Consejos Directivos. Estos cuerpos tienen, en general, tareas de coordinación y supervisión académica y actúan también como asesores respecto de sus áreas académicas. En su nivel interno las Facultades se encuentran organizadas por Departamentos y Escuelas. Los Departamentos se encuentran constituidos según las disciplinas que se dictan en la Facultad, mientras que la organización en Escuelas se realiza en referencia a las carreras de grado que se desarrollan en cada una de ellas.

Para completar el cuadro de Gobierno de nuestras universidades, es preciso consignar los órganos que configuran lo que podríamos denominar el "Poder Ejecutivo" de la Universidad. Estos cargos son unipersonales -Rector, Decanos, Directores de Escuelas o Departamentos- y según lo previsto por la ley 24.521 deben ser cubiertos por quienes son o han sido profesores universitarios. En la mayoría de nuestras universidades estos cargos se eligen mediante el método indirecto, es decir las Asambleas eligen al Rector, los Consejos Directivos al Decano y los Jefes Departamentales y de Escuelas son elegidos por los docentes involucrados en las cátedras o carreras afines dentro de la facultad.

Teniendo en consideración estos rasgos es que las universidades argentinas emprendieron las actividades propuestas para el proyecto, contando cada una con el encuentro con el especialista de la Universidad de Granma, quien introdujo al personal en los tópicos y metodologías relevantes en la Planificación Estratégica, para luego pasar a coordinar las actividades venideras.

DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO

La primera etapa luego de la conformación de la Red consistió en la capacitación sobre planificación estratégica a los equipos participantes de las Universidades de Villa María y Rosario, profundizando los conocimientos con los que contaban los actores sobre el desarrollo de Planes Estratégicos, orientando los mismos hacia su implementación en IES, para poder luego aplicarlo en sus instituciones de procedencia. Para ello se asignó un integrante de la Universidad de Granma quien, en base a su perfil académico y profesional, pudiera impartir la formación. La experiencia se orientó a generar el desarrollo de habilidades en lo que respecta a la práctica de la planificación estratégica en una IES y el intercambio de información pertinente para ser volcada en la siguiente etapa en la universidad de procedencia de quienes recibieron la formación. La misma se orientó al desarrollo de conocimientos específicos que permitieron reproducir lo aprendido en las respectivas instituciones.

La capacitación constó de dos ejes: formación teórica y puesta en práctica de los contenidos presentados. Para ello, se presentó la Conferencia: “Planeación estratégica en IES. Aspectos teóricos, metodológicos y técnicos”. En la segunda instancia se realizó un trabajo en equipos que consistió en un ejercicio de formulación estratégica, invitando al debate sobre la aplicación de los conceptos vistos en la institución de referencia. Por último, se convocó a los participantes a una Reunión de trabajo, durante la cual se precisaron el cronograma de actividades y los instrumentos para el posterior desarrollo de un ejercicio de diagnóstico.

La segunda etapa del proyecto estuvo orientada específicamente a la aplicación concreta de los conocimientos adquiridos en la fase anterior, lo que permitió otorgar trascendencia a la planificación estratégica como una herramienta cuya aplicación puede ser beneficiosa al desarrollo institucional. Para ello se realizó una propuesta de trabajo que se orientó a la aplicación de una prueba piloto de elaboración de un diagnóstico dirigido a la implementación futura de un Plan Estratégico para cada una de las universidades argentinas involucradas.

Este trabajo realizado en Argentina, contó con el asesoramiento del DrC Ibrahim Amhed León Téllez, quien tuvo a su cargo la capacitación del personal en las universidades

argentinas. Este asesoramiento se realizó tanto in situ, durante su visita a las universidades, como a distancia una vez que se realizó su retorno a la Universidad de Granma. La orientación consistió en coordinar la planificación del camino a seguir, el tipo de trabajo a organizar y las respuestas esperables. El trabajo se comenzó a realizar por medio de reuniones mensuales, las cuales consistieron en el intercambio de información entre los integrantes del equipo de diagnóstico sobre el trabajo realizado, los resultados alcanzados a cada encuentro y los objetivos a cumplir en el siguiente período de trabajo. Se han establecido como herramientas para el relevamiento de información la revisión de documentación, entrevistas semi-estructuradas y cuestionarios. También se ha recurrido al ejercicio de construcción de la Matriz FODA como ejercicio de evaluación y ordenamiento de los datos obtenidos. En este marco, se ha seleccionado tanto el área que será objeto de estudio como las muestras respectivas en el relevamiento de información.

Tras el objetivo de llevar adelante una propuesta concreta de desarrollo de un Plan Estratégico para cada Universidad Argentina involucrada, se han iniciado las gestiones de renovación del proyecto con la incorporación de la Universidad de La Habana para la realización de un diagnóstico institucional en profundidad. Para ello, se identificarán las áreas relevantes para su implementación, convocando a actores representativos de cada institución, que establezcan su compromiso de participación en la implementación del mismo.

Las tareas a desarrollar en este marco serán las siguientes: Definición de las áreas estratégicas para el desarrollo del Plan y sus contenidos temáticos. Organización de equipos de trabajo según las áreas temáticas seleccionadas. Definición de la información relevante a considerar para cada sector y metodología de trabajo a aplicarse. Relevamiento de datos y elaboración de informes. Control y seguimiento de avances. Reuniones plenarias mensuales de los equipos para la socialización de la información recabada durante los períodos de trabajo y reorganización, en caso de ser necesario, de los grupos y la metodología de trabajo. Intercambio y consulta entre las universidades integrantes de la Red. Confección de un informe por área temática, por Universidad Argentina. Elaboración de un informe general de cada Universidad Argentina.

La visita de persona de las Universidades Argentinas en Cuba se enmarca en la presentación de los avances logrados hasta la fecha. Procurando facilitar el monitoreo y

seguimiento del trabajo realizado por el personal universitario argentino, se procura ofrecer la documentación respectiva, junto al testimonio presencial de alguno de los responsables del desarrollo del proyecto. Se procura elaborar un informe y un listado de recomendaciones para los pasos siguientes a dar por las Universidades Argentinas, para profundizar el trabajo realizado.

CONCLUSIONES

Es recomendable destacar la relevancia que posee la internacionalización de la Educación Superior en estas temáticas, sabiendo que las experiencias institucionales no son totalmente exportables o importables, el intercambio que posibilita el trabajo conjunto con diversas instituciones, permite el conocimiento de esas experiencias, sus particularidades y los aspectos indispensables en el éxito de las iniciativas para el planeamiento estratégico en instituciones académicas, atendiendo a sus particularidades. La puesta en valor de los recursos institucionales por este tipo de medios, es una herramienta de crecimiento académico tanto a nivel interno como en el medio externo.

A nivel interno, permite ampliar los conocimientos propios acerca de la temática tratada, como así también incorporar nuevas prácticas y visiones diversas. En el medio externo, la institución logra posicionarse frente a sus pares por medio del conocimiento mutuo. En ambos espacios, el trabajo conjunto resulta enriquecedor para todas las partes. Por eso, se ha participado en el Programa de Promoción de la Universidad Argentina tomándolo como una herramienta estratégica en el desarrollo institucional, formando parte del camino hacia la planificación. Este camino se nutre indudablemente tanto del autoconocimiento como del estudio de experiencias diversas.

En el caso del proyecto que nos convoca, el intercambio se ha enriquecido por medio de la presencia de universidades pertenecientes a diferentes regiones de un mismo país, universidades de distintos países y también de participantes pertenecientes a diversas disciplinas. De esta manera, la variedad ha sido resonante en la puesta en práctica de la propuesta. Esto, lejos de obstaculizar el trabajo, lo ha favorecido, otorgando las diferentes miradas sobre un mismo asunto, enfocando todas las divergencias en el beneficio académico. Los resultados todavía continúan generándose, asumiendo que los efectos de este primer encuentro interuniversitario repercutirán en el largo plazo sobre nuestras

instituciones.

Finalmente, la decisión de desarrollar un plan estratégico institucional, que se oriente prospectivamente en el mediano plazo, dependerá fundamentalmente de la participación y del consenso, porque implica organizar la vida futura de los próximos años de la universidad. Entonces cabe preguntarnos si frente a este panorama la planificación estratégica en una universidad es posible. Algunos casos nos otorgan una respuesta positiva. Frente a los mismos debemos preguntarnos cómo asimilar aspectos claves de las experiencias exitosas y cómo crear un proceso de planificación estratégica propio de las universidades a la que atenderemos.

BIBLIOGRAFÍA

- ACKPFF, R. "Rediseñando la empresa del futuro". Editorial Limusa, México. (1993)
- KOONTZ, H. y WEIHRICH, H. "Administración, una perspectiva global", Editorial Mc.Graw Hill, 4° Edición, México. (1995)
- LEIFERMAN, U. "Nociones organizacionales críticas para el proceso de planificación", Ficha Técnica de Contenidos, INAP. (1966)
- MATUS, C. "Guía de análisis teórico, Seminario de Gobierno y Planificación, Método PES, Caracas. (1993)
- MINTZBERG, H. "Diseño de organizaciones eficientes". El Ateneo. (1989)
- MORELLO, A. "Programa Argentino de Seguridad Social", PASS, Buenos Aires. (1966)
- SUASNÁBAR, C. "Resistencia, cambio y adaptación en las universidades argentinas: problemas conceptuales y tendencias emergentes en el gobierno y la gestión académica". Fundamentos en Humanidades, febrero-marzo, año 3, número 5. Universidad Nacional de San Luis. (2002)
- VEGA, R. "El Planeamiento Estratégico en la Universidad Argentina". III Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales - U. N. De Mar Del Plata. (2003)
- VEGA, R. "La universidad: Poder, gobierno y autoridad". In: Mainero, Nelly E., (ed). Ensayos e investigaciones sobre la problemática universitaria. San Luis: Nueva Editorial Universitaria, pp. 127-139. ISBN 978-987-1852-01-7. (2011)

