



II JORNADAS DE INNOVACIÓN EN LA FORMACIÓN

Las prácticas de gestión Académica en las Universidades

Eje temático: Sistema de Gestión Académica

Tipo de comunicación:

1. Proyecto de intervención,
2. Diseño de una agenda de trabajo,
3. Resultados de una indagación/intervención,
4. **Análisis/propuesta de normativa o criterios institucionales,**
5. Otro.

Título del trabajo:

“Plan estratégico participativo, de la intención a la acción”

Mg. Salvatierra Norma, Esp. Maceiras Fabiana, Esp. Reznik Nicolás;
Universidad Nacional de Lomas de Zamora (UNLZ)

Correo electrónico: salvatierra@economicas.unlz.edu.ar

fmaceiras@economicas.unlz.edu.ar

nreznik@economicas.unlz.edu.ar

Área institucional: Secretaria Académica

Introducción

La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora inició en el año 2018 un proceso de planificación estratégica participativa, que denominó “PEPCEL” (Plan Estratégico Participativo Ciencias Económicas Lomas).

Se comenzó a trabajar en la construcción de un marco para la recepción de parte de distintos actores vinculados directa e indirectamente a la FCE-UNLZ, con el objetivo de definir escenarios estratégicos de actuación presentes y futuros.

El punto de partida fue recabar las distintas miradas y consideraciones respecto a la definición de escenarios alternativos posibles en el que habría de



desenvolver sus actividades, con la finalidad de establecer políticas y estrategias, acordes al contexto y la demanda de su actividad en los próximos años.

Se establecieron metas a alcanzar en el mediano y largo plazo en las funciones sustantivas de la Institución, y se definieron los principales programas y acciones a implementar para lograr las metas propuestas.

La razón fundamental de esta decisión fue y es, gestionar sobre la base de la participación activa y efectiva de todos los estamentos y claustros de la Facultad, en un proceso continuo como base de la gestión.

A lo largo del tiempo, la planificación se ha transformado en una actividad central en las Universidades y una responsabilidad fundamental para su gestión, en ese sentido se desarrolló nuestra tarea.

Podemos decir, que nuestra estrategia de trabajo en la unidad académica fue una forma racional y consensuada de abordar el futuro, y no solo el posible sino también el deseable.

La planificación estratégica da respuestas Desde el trabajo realizado se desarrollaron reuniones, talleres, capacitaciones y debates en torno a obtener distintas fuentes de información que ayuden a la definición de políticas institucionales relacionadas con la dimensión académica, además de responder las siguientes preguntas:

¿Quiénes somos? Era importante conocer la historia, los orígenes de la institución que marcaron su identidad, su naturaleza y quehacer, aspectos que estaban ligados a su Misión, principios y valores.

¿Dónde estamos? Analizamos los aspectos situacionales de la Universidad. Esto condujo a la realización de un análisis interno que permitiera establecer fortalezas y debilidades y un análisis externo para identificar amenazas y oportunidades que ofrecía el entorno.

¿Hacia dónde podemos ir? El Plan Estratégico debía considerar los desafíos del entorno; los escenarios tendenciales esperados en educación, ciencia y tecnología como consecuencia del cambio, los actores de control, situaciones de conflicto, así como las políticas, limitaciones y alcances de los recursos institucionales.

¿Hacia dónde queremos ir? Identificadas las tendencias del desarrollo, se definió cuál sería el escenario futuro deseado y realizable para la institución, concordante con su Misión y con sus principios y valores. Un resumen de este escenario futuro se transformó en la Visión.

¿Cómo llegaremos ahí? Aquí trabajamos sobre las acciones a realizar en el presente para que el escenario deseado realmente ocurra; involucramos los



objetivos estratégicos (¿Qué hacer?), las estrategias (¿Cómo hacerlo?) y el seguimiento y evaluación (¿Cómo medir lo ejecutado?)

Desde nuestra perspectiva definimos el planeamiento estratégico como el proceso mediante el cual una organización define su visión, misión, objetivos y estrategias, sobre la base de un análisis de su entorno, directo e indirecto, con la participación del personal de todos los niveles de la institución.

Nuestras estrategias se basaron en el aprovechamiento de los recursos y capacidades de la Facultad de acuerdo a sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detectadas. El plan estratégico tendría como resultado a largo plazo, un enfoque en el futuro con mirada hacia los cambios.

El plan desde lo general a lo particular

El planeamiento estratégico iniciado en la unidad académica, se realizó con el fin de conocer y comprender el entorno de nuestra institución universitaria de manera de contrarrestar aspectos negativos y tomar ventaja de los positivos para desarrollar estrategias orientadas a la construcción de la visión, misión y objetivos; cabe mencionar que este proceso trajo consigo numerosos beneficios, que finalmente se reflejaron en los resultados del plan estratégico.

Para su construcción fue necesario considerar que:

- No tiene valor si las estrategias no se traducen en ejecuciones.
- Requiere del compromiso y liderazgo total de las autoridades.
- Debe ser un proceso participativo que involucre y comprometa a todas las áreas.
- Ser concordante con los principios y valores institucionales.
- Tener un completo y objetivo diagnóstico del estado y evolución de la Institución y su entorno, el que debe derivar de un proceso permanente de autoevaluación.
- Las estrategias deben convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables, metas claramente establecidas, viables, alcanzables en el tiempo y evaluables.
- Debe permitir ajustes oportunos derivados de su seguimiento y evaluación.

El Plan Estratégico PEPCEL fue la primera experiencia de la FCE UNLZ en ese sentido, además de ser el resultado de un profundo análisis y diagnóstico de situación, que acompañó al proceso de la evaluación institucional, y permitió identificar las temáticas a ser consideradas, ya fuera por ser aspectos a



mejorar, reformular y potenciar o por constituir áreas de vacancia u oportunidades de desarrollo ante los nuevos escenarios.

Sobre todo, fue el resultado de un trabajo intenso y responsable de muchos miembros de nuestra unidad académica durante varios años.

Durante el proceso, se establecieron mecanismos de consulta, opinión y participación, a nivel de gestión, además se abrió a toda la comunidad, lo que permitió enriquecer las propuestas de los documentos elaborados y legitimar las etapas realizadas.

Esta tarea participativa y articulada ayudo a definir la misión de la FCE UNLZ en sus funciones sustantivas, establecer ejes estratégicos que apunten a la gestión institucional, la calidad académica, la inclusión de los estudiantes, la integración en la región y la infraestructura universitaria; así como a definir un conjunto de programas, proyectos y acciones en cada uno de ellos.

El desafío actual está en llevar adelante la implementación en forma organizada y consensuada, para que las acciones se traduzcan realmente en política institucional y no en logros de una gestión en particular.

El Plan desde la Secretaría Académica

La Secretaría Académica entiende en todo lo vinculado con las actividades docentes de las carreras de grado y la planificación de las mismas, formula el orden de prioridades para desarrollar tareas de enseñanza y aprendizaje, coordina las actividades de articulación con instituciones de enseñanza media, efectúa actividades de asesoramiento pedagógico y sistematiza los elementos que conforman las políticas académicas, entre otras.

Desde la planificación estratégica la dimensión gestión académica refirió a todas las acciones, actividades, mediciones, recolección de datos, impactos, resultados etc. que se realizan, orientado a tres ejes estratégicos definidos sobre líneas estratégicas y proyectos prioritarios.

La decisión de desarrollar estos elementos organizacionales fue para fortalecer y mejorar al interior del área, buscando un impacto positivo en la motivación y desempeño de todo el personal que incluía tanto a los docentes, estudiantes y al personal administrativo.

La FCE UNLZ, institución cincuentenaria requería de ejes estratégicos compatibles con su propia Identidad, historia, cultura y su particular visión acerca del futuro y el rol que debe ocupar en el estadio de la educación superior.

Estos se constituyeron en marcos referenciales para la acción y estableció la agrupación de los programas específicos que transformarían sus objetivos en



resultados, mediante metodologías indicativas y acuerdos sobre la medición de estos a través de indicadores.

El área diseñó tres *Ejes estratégicos* como lineamientos fundamentales que proporcionaron orden y claridad al trabajo.

1. Enseñanza de pregrado y grado
2. Docencia
3. Gestión Académica

Complementando los ejes trazados se desarrollaron líneas estratégicas que funcionarían como guía de acciones a través de la combinación de los objetivos, seleccionándose con posterioridad y de acuerdo a su necesidad de realización los distintos proyectos prioritarios por semestre y año.

Líneas estratégicas incluidas en los ejes estratégicos:

- 1.1 Desarrollo de las trayectorias académicas estudiantiles: ingreso, permanencia y egreso.
- 1.2. Aumento de la oferta académica en la FCE UNLZ
 - 2.1. Mejora de las prácticas educativas
 - 2.2. Creación y promoción de la carrera docente.
 - 2.3. Apoyo a la investigación y transferencia
 - 3.1. Organización administrativo – técnico - académico

El área trabajaba con 8 (ocho) Programas Institucionales desde hacía 12 años, innovando en la forma en que venía realizándose el trabajo hasta ese momento, a estos se les fue aplicando nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles al incremento de la productividad para articular eficientemente los recursos humanos y materiales.

Los programas existentes fueron incorporados al plan trazado donde, posteriormente se comenzó a visualizar distintas problemáticas que merecieron la creación de proyectos prioritarios que formarían parte de estas estructuras, con la posibilidad de crear nuevos programas si la situación así lo ameritaba.

Los proyectos prioritarios se consolidaron como un ordenamiento de un conjunto de actividades que, combinaron recursos humanos, materiales, económicos y técnicos, con el propósito de conseguir un determinado resultado.

Su formulación consistió en identificar los problemas y diseñar las alternativas donde la evaluación fue muy importante ya que nos permitió orientarnos en



términos de la información y marco de referencia necesarios, calculando así el impacto de cada alternativa para formular su estrategia.

Proyectos prioritarios actuales

1.1.2. Mejoramiento de la tasa de graduación de los estudiantes

1.2.1. Orientación de la oferta de carreras de pregrado, grado y posgrado hacia áreas de vacancia formativa y profesional, tanto presentes como futuras.

1.2.2. Reformulación del Campus Virtual FCE UNLZ Componente “Formador de Formadores”

2.1.1. Aprovechamiento y potenciación de experiencias exitosas en las cátedras

2.2.1. Creación de la carrera de Especialización en Docencia Universitaria

2.3.1. Desarrollo y fomento de la vinculación entre docencia e investigación

3.1.1. Potenciación de las estructuras transversales para la inclusión y digitalización de la FCE UNLZ desde una perspectiva sustentable.

Para su elaboración se tomó como base documentos de la autoevaluación institucional, en particular el análisis FODA desarrollado para su proceso, lo que nos permitió generar espacios de debate sobre temas trascendentes de nuestra institución, generando gran participación y reflexión de todos los actores de la comunidad universitaria.

Se estructuró un sistema de información, con indicadores, a modo de señales o instrumentos de medida que nos permitiera conocer dónde nos encontrábamos con respecto a los objetivos propuestos.

La información básica fue recopilada de forma ordenada y metódica para que se encuentre disponible en el momento de tomar las principales decisiones estratégicas, por esto fue muy importante asegurar que los datos recopilados sean significativos y no únicamente fáciles de obtener.

Este modelo de trabajo nos permitió definir prioridades; objetivos a alcanzar, acciones, sus plazos, y los medios y métodos para su desarrollo, constituyéndose en el punto de partida de un documento vivo de planificación estratégica de la FCE UNLZ.

Sus acciones nos atravesaron y sirvieron de marco para organizar las tareas específicas en cada una de las áreas. De esta manera, se avanzó en una planificación estratégica que permitiera llevar adelante iniciativas generales coordinadas para toda la unidad académica y en especial para la Secretaría



Académica, acompañadas de la iniciativa de las otras áreas las que transversalizan su trabajo con la dimensión académica en la institución.

Es importante destacar la comunicación lograda entre los miembros de la gestión (autoridades) y la comunidad académica en general en esta construcción, ya que este proceso exige un nivel de debate profundo, despegado de intereses sectoriales y con una importante cuota de participación y trabajo desinteresado.

La mirada del plan desde la dimensión académica

El trabajo realizado para la implementación del conjunto de pasos con enfoque participativo, permitió colaborar en la construcción de la visión y misión institucional a través de un proceso de análisis y reflexión efectiva y colaborativa de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que resultarían fundamentales para abordar acciones futuras.

Se tomo como fundamental en el trazado de las acciones la figura del docente y el estudiante, considerando los aspectos que fortalezcan sus roles como profesionales en la educación y como alumnos que aprenden, priorizando la capacitación en favor de su labor y el aprendizaje, reconociendo los diferentes logros que ellos van obteniendo.

La mirada estuvo puesta en fortalecer el aprendizaje colectivo, entendiendo que debíamos obtener el máximo provecho de las destrezas y habilidades que caracterizan a los estudiantes y ver cómo esto alimenta el aprendizaje cooperativo, guiado constantemente por el docente.

Su puesta en marcha permitió accionar de manera positiva en la dimensión académica, cumpliendo con lo establecido en la visión y misión trazada, y brindando un servicio educativo de calidad; a fin de que sus actores, direcciones y departamentos funcionen favorablemente.

Acciones consensuadas y diagnósticos necesarios para la planificación

Las personas vinculadas directa o indirectamente con la FCE UNLZ poseen un propio y personal diagnóstico de cómo debería ser, cómo debería mejorarse el desempeño de cada una de las actividades y qué nuevas tareas y acciones son necesarias.

En una institución donde se valora el conocimiento, el debate de ideas y la creatividad, es esencial posibilitar y promover la transformación de esos diagnósticos en proyectos prioritarios que permitieran contar con objetivos estratégicos estables y de largo alcance. Estimamos que, de esta manera se podrá afrontar seriamente un proceso de crecimiento y mejora que respete la



propia identidad institucional y sirva a todos los fines que tanto la institución de educación superior como la sociedad necesita.

La autonomía en la Universidad sólo puede ejercerse en forma plena cuando la misma tiene objetivos propios correctamente definidos y ampliamente sustentados.

A efectos de llevar a cabo una acción ejecutiva activa y eficiente resultó imprescindible, para quienes tenían a su cargo la conducción en todos sus niveles, contar con un claro proyecto que permitiera transformar en acciones la voluntad institucional.

Es importante afirmar que dicha voluntad institucional debe surgir como resultado de un proceso de amplia participación que permita elaborar acciones consensuadas tomando como base un diagnóstico preciso de la situación actual y una concreta definición de objetivos a alcanzar en el mediano y largo plazo.

La voluntad institucional no siempre refleja la simple sumatoria de los diagnósticos personales, tener un claro plan de acción desde lo estratégico, da la oportunidad de compatibilizar los proyectos individuales con el proyecto institucional.

Debemos tener en cuenta que una unidad académica no sólo concierne a los miembros de la comunidad universitaria, sino al conjunto de la sociedad ya que – más allá de la función académica y científica - debe desarrollar una función cultural, de transmisión de valores y debe ser capaz de satisfacer otras necesidades que también son solicitadas desde distintos grupos sociales y de la producción. En tal sentido, debemos crear y transmitir una clara imagen de nosotros como institución y contrastarla con la mirada externa que la sociedad tiene de nosotros, a fin de posibilitar una comunicación rica y recíproca.

Estamos convencidos que este primer Plan Estratégico PEPCEL constituye un cambio en la forma de gestionar, que esperamos se consolide en el futuro, y que su implementación, con las revisiones y modificaciones periódicas que sean necesarias, marque el rumbo del desarrollo institucional.

Palabras clave: planificación estratégica, prácticas de gestión académica, proyectos participativos

Bibliografía:

FERNANDEZ LAMARRA, N. (2005), “La evaluación y la Acreditación Universitaria en Argentina” en Ginés-Mora, J.

FERNÁNDEZ LAMARRA; AIELLO, M. Y OTROS (2015). La innovación en las universidades nacionales. Aspectos endógenos que inciden en su surgimiento y desarrollo. Buenos Aires: UNTREF.



LARROCA, H. ET AL. (2005), "Planeamiento estratégico", Errepar, Buenos Aires.

Documentos elaborados por la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLZ, para el desarrollo y puesta en marcha del Plan Estratégico Participativo.

MARI, M. (2018) Ciencia, tecnología y desarrollo. Políticas y visiones del futuro en América Latina (1950-2050) Buenos Aires: Teseo

Mintzberg Henry y Quinn James (1991), El proceso estratégico, Prentice Hall, México.

Ossorio, A. (2003). Planeamiento estratégico (5° ed). Buenos Aires: INAP