



PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA UNIVERSIDAD

Desafíos y dilemas

Prof. Jorge Xavier

Decano

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración

Universidad de la República, Uruguay



Asociación de Universidades
GRUPO MONTEVIDEO



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

Desafíos y dilemas de la planificación

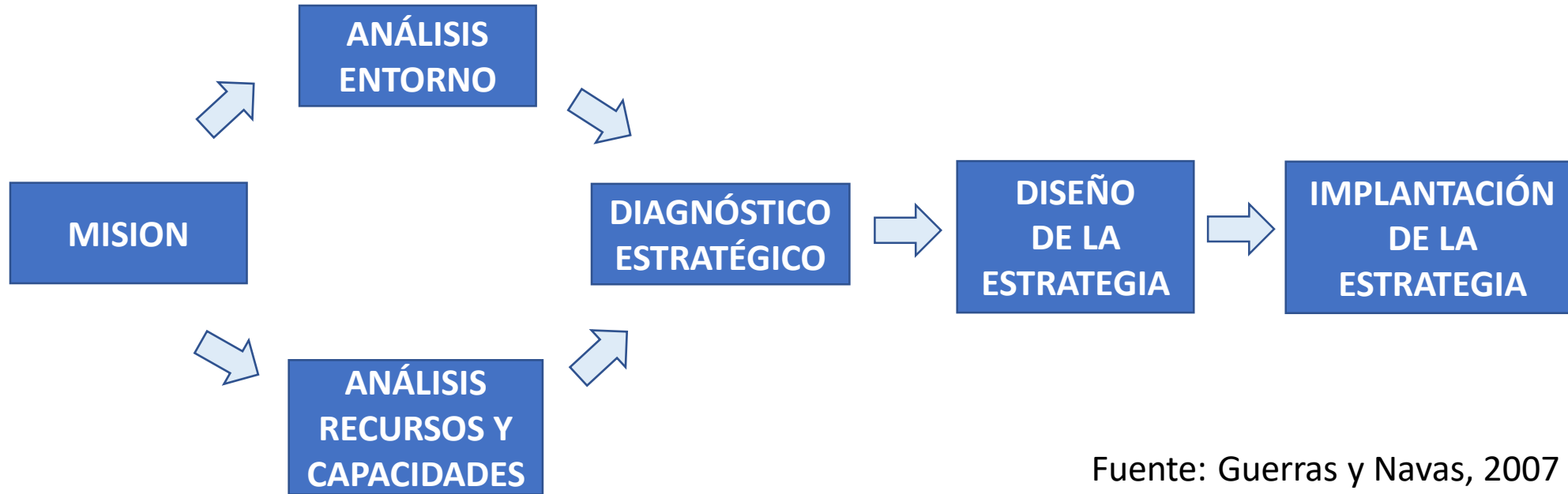


1. Proceso formal de dirección estratégica
2. Autonomía universitaria y planificación
3. Gestión de la calidad y estrategia
4. Reflexiones finales



Asociación de Universidades
GRUPO MONTEVIDEO

Proceso formal de dirección estratégica



Fuente: Guerras y Navas, 2007

- Ambiente complejo y dinámico
- Importancia del análisis interno
- Calidad de los procesos estratégicos en instituciones de educación superior



Asociación de Universidades
GRUPO MONTEVIDEO

Marco Existencial

Consistencia de las definiciones

- Esencia de la Universidad
- Quehacer institucional
 - Formación de pregrado, grado, posgrado, maestría, doctorado
 - Creación de conocimiento, investigación, desarrollo, innovación
 - Equidad y desarrollo territorial, relaciones con el medio
- Beneficiarios y/o usuarios principales
- Singularidad estratégica
 - Valor único que ofrece
 - Capacidades distintivas
 - Valores institucionales



Entorno

- Macroentorno
 - Factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos, legales (PESTEL)
 - Dirección, magnitud e impacto (interés y poder)
- Sector
 - Actores actuales y potenciales
 - Alianzas, convenios, espacios de colaboración (públicos, privados, locales, internacionales)



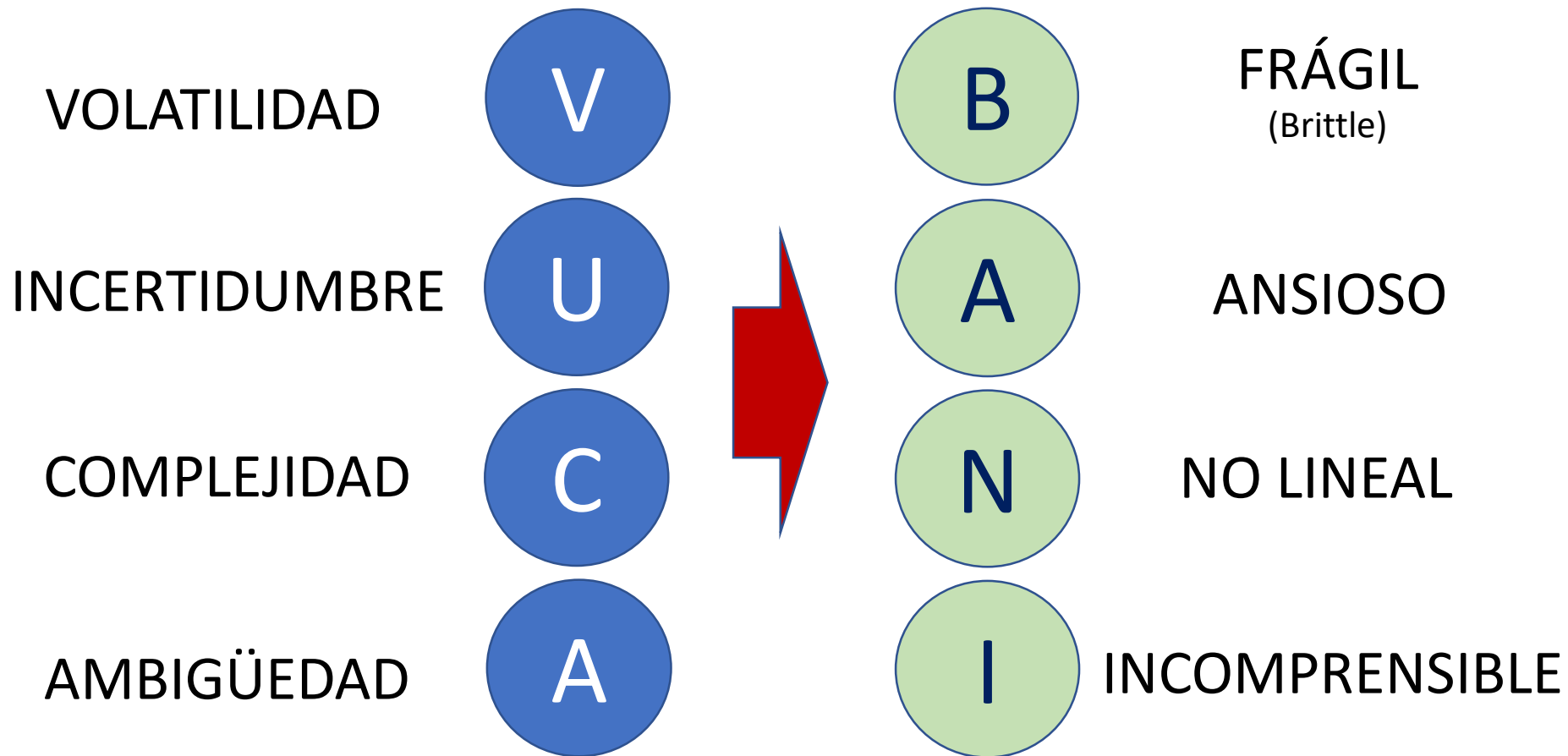


Asociación de Universidades
GRUPO MONTEVIDEO



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

Entorno: de VUCA a BANI



“Cuando creíamos tener todas las respuestas, nos cambiaron todas las preguntas” (Mario Benedetti)

Análisis de recursos y capacidades

- Gestión institucional
 - Relaciones entre estrategia y estructuras
 - Posiciones claves
 - Liderazgos
- Docencia, estructuras académicas
 - Pregrado, grado, posgrado
- Investigación, generación de conocimientos
- Extensión y actividades en el medio



Diseño de la estrategia

- Dirección del desarrollo
 - Consolidación
 - Reducción
 - Expansión
- Diversificación de servicios
 - Expansión de ofertas
 - Alcance territorial
 - Servicios, disciplinas académicas
 - Actividades, modalidades
 - Financiamiento

Más
Universidad
al servicio
del país.



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



Implantación de la estrategia



- Estructura de la Universidad, diseño, capacidad de gestión
- Liderazgo, cultura y alineamiento organizacional
- Sistemas de control y recompensas
- Análisis de consistencia
 - Mayor número de instituciones de educación superior
 - Reducción (dificultades) de financiamiento público
 - Mayores presiones por resultados y rendición de cuentas
 - Efectividad de procesos y calidad de resultados



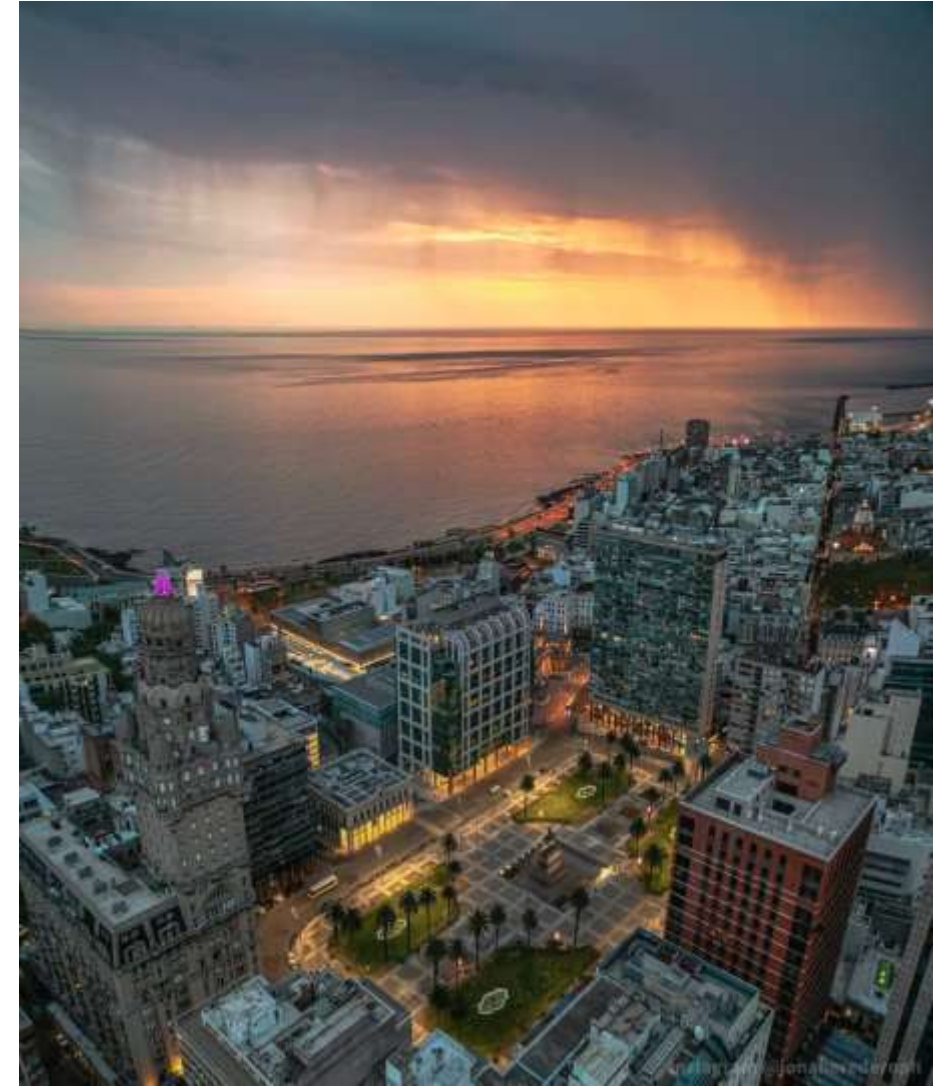
Asociación de Universidades
GRUPO MONTEVIDEO

Autonomía universitaria y Planificación

(Marquina, 2014)



- Rol del Estado vs. Autonomía universitaria
- Planificación del sistema universitario
 - Crecimiento y diversificación del sistema
 - Financiamiento público
 - Evaluación, acreditación
- Autonomía, pensamiento y opinión
 - Libertad académica (profesores y estudiantes)
 - Creación y difusión del conocimiento. Riesgos de fragmentación disciplinar
 - Cogobierno, Claustros
 - Transparencia, rendición de cuentas, efectividad/eficiencia





Asociación de Universidades
GRUPO MONTEVIDEO

Gestión de la calidad y Estrategia

- Universidad, organización única y particular
- Rankings internacionales, globalización
- Dimensiones clave de la calidad
 - Gobierno universitario
 - Gestión administrativa
 - Estructuras académicas (Facultades, Institutos, Departamentos)
 - Financiamiento
 - Sistemas de información
- ¿Qué evaluar?
 - Docencia, investigación, extensión
 - Formación y desempeño académico
 - Satisfacción de demandas institucionales y sociales





Asociación de Universidades
GRUPO MONTEVIDEO



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

Reflexiones finales

- Planificación, dirección, gestión o estrategia a secas: una disciplina desafiante que nos ayuda a crecer, y para la cual no existen modelos ideales, racionales y objetivos.
- Requiere:
 - Construcción de capacidades y la disponibilidad de recursos claves.
 - Pensamiento creativo, liderazgo, capacidad política y articulación entre actores.
 - Ejecución e implantación, donde las capacidades de gestión (normalmente, el “eslabón perdido”) resultan fundamentales.