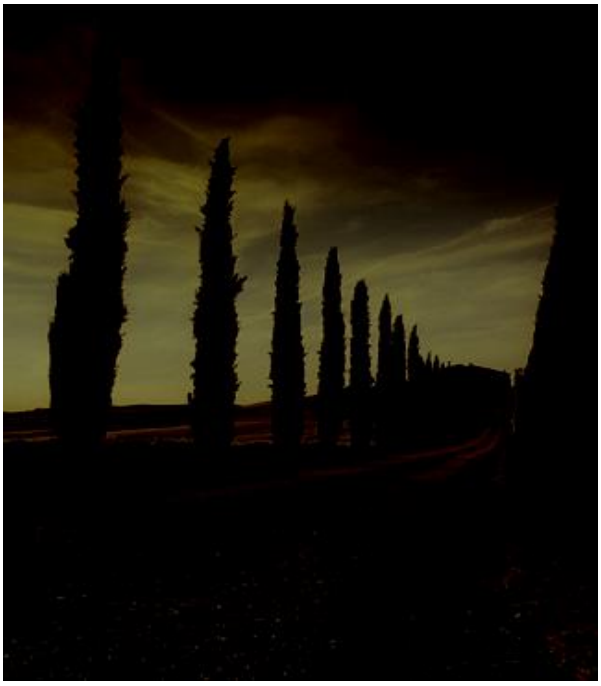
Universidad Nacional de La Pampa



Tecnicatura en Gestión Universitaria

Trabajo Final de integración

Autora: Valeria Copes

DNI: 28.659.942

Tutor: Lic. en Adminsitración Gastón Bonacci

Lugar: Santa Rosa, La Pampa, Argentina

Fecha: enero 2018

"LA IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL"

AGRADECIMIENTOS

En términos generales agradezco a la organización gremial a nivel nacional, FATUN por movilizarse para la gestión de la carrera de Tecnicatura de Gestión Universitaria, y a la UNLPam que permitió su aplicación para ofrecer calidad académica**.**

Durante todo el proceso de formación, fue fundamental para mí el acompañamiento de Laly Arias, por lo que le agradezco enormemente su constante optimismo a lo largo de toda la cursada.

Amigas como Romina Lara e Ivana Maier Santa María siempre fueron puntales en esta etapa con su colaboración por lo que estoy profundamente agradecida y por supuesto a toda mi familia, a mis viejos y mi pareja desde lo más profundo de mi corazón.

Valeria Copes

ÍNDICE

Capítulo 1 HACIA UNA GESTIÓN UNIVERSITARIA DE CALIDAD

1.1Introducción……...……...…4

1.2 La gestión de calidad como agenda de gobierno y su posible abordaje.....……..... 5

Capítulo 2 CONTEXTO DE LAS POLÍTICAS UNIVERSITARIAS

2.1Contexto socio - político actual……...…….. ……...5

2.2 Antecedentes de planificación y evaluación en UUNN de América Latina…….6

2.3 Antecedentes de planificación y evaluación en la UNLPam……..……...9

Capítulo 3 APORTES PARA UNA GESTIÓN UNIVERSITARIA DE CALIDAD

3.1Planificación Estratégica en la universidad...…….....12

3.2 Evaluación: un proceso complejo, sensible y necesario ……...15

3.3 Hacia una gestión universitaria de calidad: algunos aportes…17

Capítulo 4 CONCLUSIÓN ….…….20

Bibliografía…….. ….....…22

CAPITULO 1 HACIA UNA GESTIÓN UNIVERSITARIA DE CALIDAD

1.1 Introducción

Si bien del pensamiento de Maquiavelo, Montesquieu, los Anales de la Revolución Francesa y la Iglesia Católica entre otros, se tomaron aportes en temas de “Dirección, Administración y gestión de gobierno”, no fue hasta la Revolución Industrial, que se crearon las primeras escuelas de Administración con carácter científico.

La Escuela Clásica desarrolló la teoría de la Administración Científica y la teoría de las Organizaciones. Luego surge la Escuela de la Ciencia del Conocimiento y más tarde las Escuelas de las Ciencias Administrativas y la Investigación de Operaciones. Surgieron otros enfoques: el de sistemas, el de contingencia y el nuevo movimiento de las relaciones humanas, todas contribuyeron al surgimiento de la Dirección Estratégica de la Administración Empresarial y Académica.

La Planificación Estratégica permite orientar las acciones de las instituciones tanto en lo cualitativo como lo cuantitativo y la Evaluación de este proceso lo perfecciona en su dinámica, en este marco, entrado el siglo XXI, los retos planteados a la Educación Superior según los organismos internacionales, exigen potenciar la gestión universitaria. Es decir, perfeccionar cada uno de los mecanismos de la administración universitaria. (Almuiñas Rivero y Galarza López: 2012).

El presente ensayo pretende hacer eco de este planteo y ofrecer algún aporte en pos de la calidad de gestión universitaria en la UNLPam.

Si bien la UNLPam cuenta en la actualidad con elementos orientados a ello, tales como estructuras de trabajo, planes estratégicos y planes de desarrollo integral, informes de Evaluación Interna y profesionales especializados en el tema como miembros de la comunidad universitaria; es imperativo que los equipos de gestión tomen conciencia de ello y comiencen a aplicar, en cada una de las oficinas, sistemas integrales y de evaluación de tareas constantes en pos de su optimización.

Este trabajo se divide en tres partes. En una primera, del que forma parte el capítulo 1, se presenta el tema, su propósito y la estructura del documento. En una segunda parte, comprendida por los capítulos 2 y 3, se señala el contexto sociopolítico actual de las universidades nacionales en general y de la UNLPam en particular en relación con el desarrollo de los planes estratégico, para luego pasar a algunos aportes metodológicos. Finalmente, en el capítulo 4, se ofrece un cierre a modo de reflexión para hacer de la planificación y evaluación institucional una herramienta de apoyo constante para los logros de la gestión.

1.2 La gestión de calidad como agenda de gobierno y su posible abordaje

La planificación y la evaluación institucional son instancias que permiten observar con tiempo las carencias, los inconvenientes que existen en cuanto eficacia, eficiencia y economía de la gestión. Por ello es fundamental dar relevancia a la confección de las planificaciones institucionales y accionar en consecuencia para gestionar de manera sosteniblemente las instituciones en general y la universidad en particular.

El propósito final del presente trabajo es poner en valor las tareas de generación de estadísticas, el análisis, la evaluación y el seguimiento de la planificación institucional de manera activa. Una posibilidad de llevarlo a cabo es mediante la creación de un cuerpo permanente que genere este tipo de tareas, en paralelo a la capacitación de la totalidad de los miembros de la institución y su trabajo en conjunto sobre el tema en pos de conseguir las mejoras y los optimizar los resultados según la misión establecida.

Las limitaciones para llevar a la práctica estas tareas son prácticamente inexistentes desde el punto de vista práctico si consideramos la descentralización de su abordaje ya que el trabajo de evaluación puede llevarse a cabo en pequeñas áreas y de manera constante para que eventualmente se reúnan los resultados y hacer análisis mayores. sin embargo puede encontrarse resistencia a conceptos como evaluación y control por parte de los funcionarios estatales. si abordamos las tareas con una connotación superadora, de trabajo

en conjunto en pos del crecimiento y no la critica, la estigmatización o el castigo, claramente el clima laboral mejora y el resultado de ello también.

CAPÍTULO 2:CONTEXTO ACTUAL DE LAS POLÍTICAS UNIVERSITARIAS

2.1 Contexto socio-político actual .

Las universidades del mundo hoy día se ven inmersas en sociedades cada vez más inequitativas, en un entorno de rápida degradación del medio ambiente, cambios en los sistemas democráticos que exigen mayor participación y la expansión del conocimiento como mercancía valiosa y elemento alentador.

En América Latina la Educación Superior enfrenta serias evaluaciones, disminución creciente de los recursos financieros, proliferación de instituciones que ofrecen títulos sin considerarse de nivel superior, bajo nivel académico del personal docente, bajo salario y deficiente desarrollo de las Tecnología de la Información y la Comunicación (TIC´s), entre otros (López Segrera, 2007).

La Argentina no se encuentra exenta de este entorno en términos generales ni de las particularidades de Latinoamerica. La inestabilidad política en los años setenta y la burocratización de los ochenta y los noventa junto con la falta de financiamiento, fue desarrollando un sistema educativo de manera desvinculada en sus tres niveles (primario, secundario y universitario) (Fernández Lamarra, 2006)

2.4 Antecedentes de planificacion y evaluacion en UUNN de Argentina

A mediados de la década del 40, en el Centro de Estudios Para América Latina (CEPAL) aparece el concepto de planificación en el marco de la atribución del Estado como protagonista principal del desarrollo. En Argentina en la década del 60, el Ministerio de Educación organizó un curso de Planeamiento Integral, pero la inestabilidad política impidió que el mismo se organice y si bien siguieron los intentos de asumir la temática, fue perdiendo significado hasta asumir un carácter meramente burocrático (Fernández Lamarra, 2006).

El sistema de evaluación y acreditación en Argentina comenzó a tener cambios significativos en los noventa desde la Secretaría de Políticas

Universitarias (SPU), en el marco del programa para la reforma de la educación superior, financiado por el Banco Mundial (BM). Algunos ejemplos son: “el régimen de incentivos a la investigación, los programas de fondos para el mejoramiento de la calidad universitaria, las auditorias administrativas, los convenios para la autoevaluación universitaria, el nuevo régimen económico financiero y la sistematización estadística”.

Según Giustiniani (2008) , la Ley de Educación Superior de 1995 estableció mecanismos de evaluación, habilitación y acreditación, fijando la obligación para todas las instituciones universitarias, estatales privadas, de someterse regularmente a procesos de evaluación, definiendo las instancias alternativas que tendría a su cargo la evaluación externa y precisando el estatus legal, las funciones y la composición del organismo estatal.

Agrega el mencionado autor que uno de los principales problemas que tuvo la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) fue la cantidad de funciones asignadas y, en contrapartida, la falta de recursos para implementar las recomendaciones, mellaron la credibilidad y el impacto de las evaluaciones, por lo que no produjo cambios significativos en los procesos de enseñanza, aprendizaje, investigación, capacidad de respuesta a la comunidad, ni en la forma de asignación de recursos y procesos de admisión.

Tras la crisis político institucional del país a principio de siglo, el CIN como la SPU y el ministerio de Educación de la Nación emitieron documentos en pos de políticas de participación para la recuperación de la Nación en lo económico y en lo social.

2.2 Antecedentes de abordaje de la Planificación Estratégica en la UNLPam

La severa crisis cuyo punto culminante se presentó a fines de 2001 afectó a la sociedad argentina en su conjunto, y significó una seria amenaza para la supervivencia de las universidades nacionales debido, entre otras causas, a recortes y sub ejecuciones de asignaciones presupuestarias imprescindibles. La Asamblea del 15 de agosto de 2001 de la Universidad Nacional de La Pampa fue histórica por pronunciarse sobre la crisis y compromete su participación en todos los ámbitos donde se discutieron estrategias encaminadas a la

superación. Entre sus propuestas, puntualizó: impulsar políticas públicas destinadas a garantizar una justa distribución del ingreso y de la riqueza; promover una política tributaria simple que impida la evasión y la elusión, aumentar la recaudación e incidir equitativamente en los diversos sectores; reconsiderar la deuda externa comenzando con el análisis de su legitimidad, basada en una política indeclinable en defensa de los intereses nacionales, que posibiliten una reactivación económica que contribuya a generar condiciones de vida dignas; reconstruir el sistema educativo público como responsable indelegable del Estado, sin ningún tipo de arancelamiento, sin restricción de ingreso ni impuesto al graduado y fortalecer el sistema científico y tecnológico nacional; proteger las pequeñas y medianas empresas para fomentar el desarrollo económico, el mercado interno y la capacidad de empleo regional; eliminar los subsidios a las empresas privatizadas y aquellos tratamientos diferenciales en el tema previsional, que favorecen a empresas y universidades privadas; suprimir todo tipo de privilegios jubilatorios, sectoriales y personales. Éste fue el primer acercamiento de la institución al establecimiento de prioridades y orientación de recursos (Crochetti, 2008)

Otro antecedente con el que cuenta la UNLPam respecto a la planificación fue la aprobación del Plan Plurianual de Inversiones 2003-2006, probado por Resolución del Consejo Superior Nº 165/2003, el cual constituye una primera herramienta organizativa de la gestión, sobre la base de la definición de prioridades con su correspondiente compromiso presupuestario para un conjunto de inversiones físicas y proyectos institucionales (Res. N°165/2003,CS de la UNLPam).

Por otro lado, en el año 2004 se aprueba un informe sobre autoevaluación institucional del cual se desprenden las fortalezas y debilidades de la institución. (Res. N°262/2004, CS de la UNLPam).

Impulsado por el Programa de Fondo Universitario para el Desarrollo Nacional y Regional del Ministerio de Educación en el año 2005; la UNLPam diseña y aprueba el Plan Estratégico y Proyecto de Desarrollo Institucional 2005-2010 de la Universidad Nacional de La Pampa el cual se organizó con miras al desarrollo integral de la universidad. Propone estrategias de acción para la comunidad universitaria luego de un exhaustivo análisis de la realidad social, universitaria y sus misiones (Crochetti,2008) Este documento representa un

contrato social resultante del consenso entre quienes son sus protagonistas principales; se trata de un compromiso de gestión sostenible y compartido (Res.N°19/2005. CS de la UNLPam).

En el año 2011 se aprueba un nuevo plan estratégico (PE 2011-2015) en el que se incorporan a éste el informe de evaluación externa, los informes de acreditación de las carreras de grado y posgrado, análisis de políticas de gestión para los próximos años, aportes de la comunidad universitaria y aportes del Consejo Social (Res. N° 269/2011 del CS de la UNLPam)

En el año 2016, se presenta a la CONEAU el documento evaluativo de la UNLPam denominado por éste organismo como SIEMI (Sistema de Información para la Evaluación y el Mejoramiento Institucional), el cual es un sistema de información sobre las instituciones universitarias bajo plataforma web para facilitar la presentación de datos que se consideran básicos en los procesos de Autoevaluación Institucional que realizan dichas instituciones. (Res.N°22/2016 del CS de la UNLPam)

Seguidamente se renuevan los planes de gobierno universitario (PE 2016-2020) con datos del SIEMI, sistematizando la información básica en los procesos de autoevaluación institucional, que posibilita organizar la programación académica, de gobierno y gestión, la investigación y transparencia, extensión, infraestructura y bibliotecas. (Res. N° 402/2016, del CS de la UNLPam).

Por otro lado la Auditoría Interna comenzó a llevar un registro de sus actividades a través de la Sindicatura General de La Nación

En esta misma línea de acción, en el corriente año, la UNLPam aprueba el cronograma de actividades para la Autoevaluación Institucional, como instancia fundamental y complementaria para la Evaluación Externa. (Res. N°101/2017. CS de la UNLPam).

En particular, la Facultad de Ingeniería elaboró su documento base de Plan Estratégico 2014-2018, considerando el Plan Estratégico Nacional para las carreras de ingeniería 2012-2016 de la SPU, las resoluciones de acreditación y renovación de acreditación de las carreras de la Facultad de Ingeniería de la CONEAU, los proyectos de mejoramiento de la enseñanza en ingeniería, los planes estratégicos de la UNLPam 2002-2010 y 2011-2015, los resultados de la evaluación institucional- difusión investigación y desarrollo, los proyectos

desarrollados y los resultados alcanzados mediante el programa becas y bicentenario, y los resultados mediante el programa PACENI (Res. N°13/2014 del CD de la FI de UNLPam).

2.3 Antecedentes sobre creación de áreas de coordinación y planificación institucional y/o dependencias y sistemas afines en la UNLPam

En relación a la conformación y evolución de las áreas de la UNLPam vinculadas a la coordinación y planificación institucional, el primer antecedente, data del año 2007, momento en que se creó la Secretaría de Coordinación y Planeamiento Institucional. Ésta, de acuerdo con la Resolución Nº 220/2007, contaba hasta 2011, con la Dirección General de Coordinación y Planeamiento Institucional cuyas misiones principales eran las de: asegurar la planificación, coordinación, programación, ejecución y control del proceso de evaluación institucional y los programas, proyectos y planes institucionales, estableciendo criterios de funcionamiento con los recursos humanos y materiales de las distintas dependencias de la Secretaría; generar espacios de participación para la planificación de estrategias con distintos sectores universitarios y extrauniversitarios; asesorar a las autoridades del área en programas especiales y proyectos, para una adecuada toma de decisiones y Coordinar el funcionamiento de las áreas transversales.

En la actualidad, cuenta con la Dirección de Coordinación y Planeamiento Institucional que no tiene el carácter de “General”, por lo que las funciones tienen menor alcance, como por ejemplo no coordina el funcionamiento de las áreas transversales; aunque su mayor limitación se encuentra en la vacancia del cargo desde su creación.

Un área de trabajo que podría unificar información de las acciones de la UNLPam sería la de Estadísticas. Sin embargo, existe un sólo departamento de Estadística en la UNLPam, el cual depende de la Secretaria Académica de Rectorado. Su misión es la de Centralizar, generar, analizar y difundir información estadística referida a los diferentes aspectos de la realidad académica de la Universidad, por lo tanto está enfocada en los aspectos

puramente académicos, por lo que quedan ajenos el resto de las actividades universitarias de la producción de información de estadísticas en general (Res. N° 75/2000 del CS de la UNLPam).

Existen áreas de apoyo y asesoramiento de los procedimientos administrativos como son: la Unidad de Auditoría Interna, la Secretaría Legal y Técnica y la Secretaría Económico Administrativa. Por su parte, la Unidad de Auditoría Interna de la UNLPam cuenta con manuales y funciones que complementan la tarea de evaluación y control por lo que colabora con el perfeccionamiento de las tareas administrativas en general.

La Secretaria Legal y Técnica, cuenta con funciones orientadas al mejoramiento de la gestión tales como: elaborar anteproyectos de resoluciones reglamentarias, analizar el ajuste a las normas constitucionales, legales y reglamentarias de los proyectos y determinar, para cada trámite administrativo, la unidad o las unidades de la Universidad con responsabilidad primaria para entender en el mismo.

Por su parte la Secretaría Económico Administrativa tiene como misiones, en relación a la generación de normativas para procedimientos administrativos, las de: garantizar el funcionamiento y la permanente modernización de los sistemas administrativos y de información, de manera de lograr cada vez mayor agilidad y racionalidad en la gestión institucional y en la toma de decisiones, diagramar y proponer estrategias a implementar a efectos de lograr un pleno aprovechamiento y conservación de los recursos de la Universidad y elaborar información de gestión e informar periódicamente sobre la situación económica y financiera de la Universidad.

La UNLPam cuenta con sistemas informáticos, impulsados desde la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU), que podrían ser de mucha ayuda en este tema. Se trata de los Sistemas de Información Universitaria (SIU), que permiten dotar a cada una de las Instituciones Universitarias de aplicaciones informáticas que colaboren a mejorar la gestión y la calidad de los datos que día a día se producen en su ámbito.

Los sistemas que se aplican en la UNLPam son:

- SIU-Guaraní, el cual registra las actividades de la gestión académica dentro de la universidad desde que un alumno se inscribe hasta que egresa.

- SIU-Pilagá, para realizar la gestión de presupuesto, gasto y recaudación.
- SIU-Mapuche recoge un Legajo Electrónico Único para disminuir las posibilidades de error.
- SIU-Diaguita, para las gestiones de Compras y Patrimonio.
- SIU-Kolla que permite la generación de encuestas de todo tipo.
- SIU-Wichi fue desarrollado para realizar una eficiente conversión de datos en información valiosa para la toma de decisiones. El sistema permite visualizar y analizar de manera integrada los datos históricos de ejecución presupuestaria, académicos de personal y patrimonio, buscando como objetivo colaborar con las decisiones que tomen los distintos actores de la organización, sustentadas sobre una base de conocimiento.
- SIU-Toba es una herramienta de desarrollo para crear sistemas transaccionales en forma rápida. Reduce de tareas repetitivas, permitiendo al desarrollador enfocar su actividad en la lógica del dominio.
- SIU-Araí es una plataforma brindando una sólida integración que asegura la compatibilidad de versiones de los distintos sistemas.
- ComDoc es el sistema Web de seguimiento electrónico de documentación de una organización.
- SIU-Tehuelche gestiona la solicitud de becas concentrando estadística y datos de estudiantes, docentes y graduados beneficiados.

Cada uno de ellos en particular, más otros sistemas que se ofrecen desde la SPU y el sistema wichi, en especial, permite el cruce de datos necesario para avanzar hacia un gestion de calidad.

Atento las necesidades planteadas por las Universidades Nacionales (UUNN) el SIU va creando otros sistemas, por lo que también están disponibles hoy día el SIU-Araucano que contiene información estadística de alumnos de carreras de pregrado, grado y posgrado sobre ingreso, regularidad y egreso de los estudiantes y procesa las cifras de la oferta educativa y el Módulo de Prestaciones Generales para Bibliotecas.

CAPÍTULO 3:APORTES PARA UNA GESTIÓN UNIVERSITARIA DE CALIDAD

3.1 La Planificación Estratégica Universitaria en una sociedad cambiante dinámica:

Ante una realidad tan compleja sumada a la individualidad de cada universidad el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), ofrece un manual denominado, “Responsabilidad Social Universitaria: manual de primeros pasos” (en adelante, RSU:mpp) para que cada Universidad pueda dialogar consigo misma, integrar sus diferentes áreas, funciones o personal, conocerse y colaborar mejor en forma solidaria y coherente. Esta necesidad de permear a toda la Institución exige la creación de un equipo-rector que sea transinstitucional, legítimo, con acceso a la información, diálogos con las autoridades que intervengan en la planificación estratégica y en el autodiagnóstico de la universidad.

La autoevaluación permite conocer la situación de partida, fortalezas y debilidades. Esta instancia debe ser según el RSU: mpp de carácter participativo, de reflexión, diálogo y predeterminación de temas (BID, 2009).

Como plantea López Segrera (2007) “la misión suprema de la universidad es servir al ser humano y a la sociedad”; debe formar ciudadanos responsables y asegurar su formación integral, priorizando la dimensión ética, cívica y cultural”. Esta tarea, es abordada mediante la gestión de proyectos, los cuales requieren de una programación social que forme parte del plan estratégico de gobierno. Para ello es preciso diseñar un sistema de planeamiento y de formulación de programas que aborde la problemática social (Martínez Nogueira, 1998).

Los pasos para mantener altos rendimientos institucionales se relacionan según Almuiñas Rivero y Galarza López con el “desarrollo de calidad, la evaluación periódica, identificación de problemas y visualización de direcciones en su proceso de planificación estratégica” (2012).

En este contexto es imperativo potenciar la planificación centrado en las metas cuantitativas y cualitativas mediante acciones claves enfocadas en la estimación de la demanda social el enfoque de recursos humanos, las normativas las proyecciones y las tendencias en el marco de una realidad dinámica. Según Almuiñas Rivero y Galarza López (2012), la planificación estratégica es en términos generales un “proceso participativo sistemático, crítico y autocrítico e integral, estructurado en varios momentos que permite

formular objetivos en diferentes horizontes". Los autores orientan la gestión para el buen gobierno cuando señalan aspectos que valoran la planificación estratégica, tales como lograr una adecuada combinación entre el tiempo que se dedica al diseño de la estrategia para su aplicación, promocionar innovaciones paulatinas en el proceso de planificación estratégica, concebir el futuro como un referente, es decir, prácticamente, factible de alcanzar, concientizar a la comunidad universitaria sobre el fuerte nexo entre el entorno y las bases en la que descansa la estrategia, alinear las tres etapas del proceso (planeamiento, implementación y seguimiento), potenciar la cultura estratégica y generar modelos y metodologías propias (Almuiñas Rivero y Galarza López: 2012) En otras palabras, "gestionar en calidad" es hacer las cosas bien y a la primera, cumpliendo satisfactoriamente las características y expectativas del cliente o usuario acerca del producto o servicio". Esta modalidad exige la capacitación del personal en la utilizacion de herramientas analiticas de control de la calidad de todos los procesos. (Magiorano, 2012)

Magiorano (2012), señala que en el control, el principio de prevenir, resulta altamente decisivo. En este sentido se orienta la serie ISO 9000, el cual está formado por un conjunto de documentos separados, pero relacionados entre sí que definen estándares internacionales para los sistema de administración de la calidad la serie asiste a todo tipo de organizaciones sin importar su tamaño, para la implementación y operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces. Estas series están basadas en los siguientes principios:

- Enfoque al cliente/beneficiario.
- Liderazgo.
- Participación del personal.
- Enfoque basado en procesos.
- Enfoque del sistema para la gestión.
- Mejora continua.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el destinatario.

Al mismo tiempo, los requisitos generales indican que la organización debe:

- Determinar los procesos necesarios para esta modalidad.
- Determinar la secuencia e interacción de los procesos.
- Determinar criterios y métodos par asegurar la operación.
- Asegurarse la disponibilidad de recursos e información.
- Realizar el seguimiento, la medición y el análisis.
- Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados.

En un programa de administración para la calidad, las premisas consisten, según Russell, en involucrar a todos en la organización, educar a la organización en los conceptos y métodos de la calidad, desarrollar una base para la mejora, proporcionando valor al destinatarios de manera consistente y establecer un sistema de educación en calidad para la aplicación de la mejora continua (Russell, 1998 en Valdés Fernández, 1999).

Vega (2009) y Magiorano (2012) afirman que la aplicación de toda norma de calidad tiene como premisa fundamental, la participación activa de todos los integrantes de la organización en el análisis de los procesos que se desarrollan para lograr su mejora. En este sentido, Vega, considera que la base del problema de la gestión de una universidad consiste en una definición borrosa de los participantes. Ello genera una comunicación interna sumamente dificultosa por la existencia en el ámbito universitario de numerosas subculturas.

Para detectar estos problemas, la administración de las organizaciones orientadas a la calidad retoma la propuesta de Nikonov (En Valdez Hernández, 1999) sobre la metodología para la resolución de problemas. La cual consiste en:

- Descubrimiento del problema.
- Evaluación de su importancia.
- Definición de objetivos y restricciones.
- Definición de criterios.
- Determinación de la estructura del sistema existente.
- Determinación de los elementos defectuosos que impiden el logro de un objetivo asignado.
- Evaluación de su importancia relativa.
- Determinación del estructura para la elección de alternativas.

- Determinación del proceso de búsqueda de solución.
- Selección de alternativas.
- Construcción de un modelos alternativas.
- Encuentro de la solución.
- Evaluación de la compatibilidad de la solución con los objetivos y restricciones originales.
- Evaluación de los resultados.

3.2 Evaluación universitaria; un proceso complejo, sensible y necesario

La evaluación de calidad en el proceso de planificación estratégica en las universidades debe ser un objetivo central de la gestión universitaria. Atento a los problemas identificados en las universidades de América Latina, se pueden detallar las siguientes situaciones problemáticas: el modelo de cultura de la organización no responde a las exigencias del proceso de planificación estratégica, la participación de los implicados es insuficiente, el nivel de preparación de los docentes, de los trabajadores de apoyo, de los estudiantes y directivos, es insuficiente, el margen de tiempo de trabajo en el proceso es muy inferior al necesario, no siempre los recursos económico -financieros disponibles son balanceados en relación al plan diseñado, no se dispone de un sistema de información que apoye las decisiones fundamentales y las investigaciones relacionadas con la calidad de la gestión de gobierno son insuficientes (Almuiñas Rivero, 2012).

Sumadas a las complejidades explicitadas, se agregan la actuación de pares en la evaluación institucional ya que la principal particularidad de los evaluadores viene dada por la tensión entre la heterogeneidad disciplinar y la posible unidad a partir de la pertenencia institucional por la coincidencia de los compromisos y valores comunes. Al analizar la predisposición de los académicos al cambio, aparece cierta tendencia al conservadurismo determinada por regulaciones para proteger sus intereses. El campo académico disputa por bienes materiales y simbólicos y ésta no se limita a la universidad sino que se extiende a lo social y político. En algunos casos se trata de una actividad “secreta” por lo que es inevitable la subjetividad y por lo tanto es objeto de críticas; por lo restrictivo de los criterios aplicados, su imperfección, el sesgo

y escaso esmero con el que actúan los pares evaluadores, se favorece la situación de los grupos establecidos (Marquina, 2006).

Aunque complejo y sensible, Santos Guerra (2001) plantea que es lógico y necesario hacer una evaluación por seis principios fundamentales:

- El principio de racionalidad: análisis de lo que está pasando con las pretensiones, con las actuaciones, colas repercusiones.
- El principio de responsabilidad: de todo lo que sucede dentro de la universidad, hay quienes se benefician y quiénes se perjudican; por lo tanto no da igual como se hacen las cosas. La evaluación nos ofrece un diagnóstico de lo que sucede y ofrece pistas de cómo puede mejorarse.
- El principio de colegialidad: la universidad nace de todos y a todos se dirige. Por el contrario hoy día el individualismo se ve acentuado por una estructura de fragmentación de las asignaturas, de la división de espacios, de la articulación del tiempo, etc.
- El principio de profesionalidad: la mejora de la profesionalidad se aborda eficazmente desde la reflexión sistemática y rigurosa sobre la práctica. Por lo que el aprendizaje será significativo en la medida que se desmonten las barreras del apriorismo, del dogmatismo, y la rutinización.
- El principio de perfectibilidad: las instituciones deben mejorar y ésta depende de la voluntad, inteligencia y esfuerzo de sus gestores.
- El principio de ejemplaridad: la universidad debe constituirse como una referencia de exigencias intelectuales, profesionales y éticas. Cada acción de la universidad debe contar con fundamentos sólidos.

Las características de la evaluación que defiende Santos Guerra (2001), centra la atención en los procesos y no solo en los resultados; da voz a los participantes en condiciones de libertad; utiliza métodos diversos y sensibles para explorar la realidad; está encaminada a la mejora de la institución universitaria y a través de ella, de la sociedad; es educativa, tiene en cuenta los valores; es holística, nadie tiene el privilegio de la verdad; es democrática; constituye una ayuda y no una amenaza; está contextualizada, utiliza el lenguaje natural de los protagonistas para expresarse y es emergente.

Cuando la iniciativa de llevar adelante una evaluación es interna, es decir, es de la propia institución, existe un alto índice de mejora. Mientras más democrática sea, mayor será el potencial de cambio. Se trata así de una

autoevaluación.Este tipo de evaluación para la comprensión y la mejora exige un control democrático, un proceso de negociación, reglas del juego claras y conocidas de antemano, negociación de informes, difusión de informes y sentido ascendente del discurso crítico (Santos Guerra, 2001).

3.3 Hacia una gestión universitaria de calidad: algunos aportes.

Según López Segrega (2007) un buen gobierno implica informar en forma precisa, completa e inteligible acerca de los objetivos que nos proponemos alcanzar, da a conocer el volumen de los recursos que disponemos y cómo los gestionamos y la relación entre los recursos invertidos y los resultados alcanzados.

Detalla el autor que para los especialistas del B.M y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), los principios claves para la buena gestión de las Instituciones de Educación Superior son: “la libertad académica, el gobierno compartido, claros derechos y responsabilidades, selección meritocrática, estabilidad financiera, rendiciones de cuentas, comprobaciones periódicas de los indicadores de calidad y cooperación estrecha entre los distintos niveles de la administración institucional” (López Segrera, 2007).

A modo de propuestas para ser consideradas en pos de estas prácticas, Caceres Salas y González López (2005) proponen la aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI). Se trata de una herramienta de medición con una batería de indicadores para la implantación de una estrategia integral. Contiene indicadores financieros y no financieros establecidos por sus relaciones de causa efectos.

Ventajas del CMI:

- Aclara, traduce y transforma la visión y la estrategia de la organización.
- Comunica y vincula los objetivos con los indicadores estratégicos.
- Planifican objetivos y alinear las iniciativas estratégicas para facilitar la mejora continua y la formación estratégica.

Toda propuesta de plan de mejora debe partir de un estudio de evaluación o diagnóstico previo del propio departamento. Los órganos encargados de prestar el servicio también vienen regulados porque el objetivo es prestar

servicios de calidad, eficacia y eficiencia, sobre todo en las instituciones públicas (Caceres Salas y González López, 2005).

Por su parte, Oszlak (2012) propone a los órganos de gobierno, en general, y a las universidades, en particular, la gestión de un Gobierno Abierto (GA). Éste entraña una doble vía entre ciudadanía y Estado posibilitada por la disponibilidad y aplicación de TIC´s que se traducen en vínculos transparentes, participativos y colaborativos.

Un GA es aquel que pone a disposición del público los datos que obran en su poder o que están en condiciones de generar por considerar que resultan útiles para su conocimiento o para su utilización por parte de la ciudadanía, con la consulta previo que lo que a la ciudadanía le interesa. Se trata del carácter de la transparencia activa, la difusión obligatoria de información actualizada, regular y gratuita por parte de las instituciones públicas. Información que dé cuenta de las actividades y resultados estatales, en base a los principios de relevancia, exigibilidad, accesibilidad, oportunidad, veracidad, compresibilidad, sencillez y máxima divulgación. Ello requiere a los gobiernos desarrollar una permanente labor de relevamiento de necesidades. Garantizar y mejorar el ejercicio del derecho a la información pública, requiere el dictado de normas que aseguren los derechos de los ciudadanos a acceder a información pública con la utilización de lenguaje no, apropiado y sin abreviaturas confusas (democracia lingual), todo ellos apunta al empoderamiento de la ciudadanía.

Por otro lado, es fundamental en esta nueva cultura de la informacion y participacion estatal, en este nuevo paradigma de gestión, promover la participación ciudadana en la gestión estatal. Si los ciudadanos ignoran sus derechos, están mal informados, y se diluye las formas democráticas. la idea es pasar a una democracia deliberativa, participativa. la carta iberoamericana de participación ciudadana en la gestión pública aprobada en junio de 2009, obliga a los gobiernos a aplicar las TIC en los procesos que posibiliten que los ciudadanos ejerzan su derecho a relacionarse y comunicarse en forma virtual con sus gobiernos electrónicos sin restricciones o discriminaciones. la carta propone la adopción de políticas para el desarrollo de programas de formación, sensibilización e información de los ciudadanos referidos a su derecho de participación en la gestión pública.

Algunos mecanismos desarrollados en este sentidos son: habilitación de foros, audiencias públicas, encuestas de satisfacciones de ciudadanos, veeduría ciudadana, comité de vigilancia o defensoría del pueblo, plataformas digitales participativas, etc.en términos generales coproducción de políticas públicas.

El desarrollo y aplicación de las TIC par ampliar las fronteras del GA exige planificación estratégica, fijación de prioridades y metas, coordinación de esfuerzos y más en términos generales, acciones de fortalecimiento institucional. mercado digital único, agenda digital.

La puesta en marcha de estas iniciativas exige un permanente compromiso, y el establecimiento de una afinada organización, un monitoreo constante de avances, coordinación de esfuerzos y aplicación de cuadros de indicadores para la evaluación de los resultados alcanzados.

Ningún esfuerzo puede considerarse suficiente en esta materia, la eficiencia y efectividad de la actividad organizacional dependerá de la conducta de los funcionarios. Se planean así conductas sobre los funcionarios, promoviendo la adquisición de conocimientos, valores, orientaciones y actitudes compatibles con la filosofía y modalidades de gestión propias de un GA. (Oszlak,2012)

La implementación de una Ventanilla Única de Gobierno Electrónico, es otra herramienta en el proceso de mejora y modernización de la gestión universitaria. este método, permite que los usuarios de la comunidad universitaria, de manera ágil y sencilla, tengan acceso a un punto de entrada único a la institución, desde donde efectuar diferentes trámites y recibir ciertos servicios. En consonancia con la propuesta de Gobierno Abierto, el sistema de Ventanilla Única, permite en gobiernos de Estado, implantar un modelo de gestión moderno y eficiente, mejorar la comunicación con los ciudadanos y las empresas, fomentar la gestión orientada al servicio de los ciudadanos y empresas, disminuir las colas en las oficinas públicas, simplificar los trámites, disminuir los gastos operativos en materiales y suministros como papel, combustible y alquileres, hacer transparente el uso de los recursos del Estado, trabajar bajo un modelo de rendición de cuentas continuo, mejorar el clima laboral de los empleados públicos y aprovechar mejor el recurso humano.(Luis Adrián Salazar Solís,2006)

CAPÍTULO 4: CONCLUSIÓN

Las universidades nacionales son instituciones complejas insertas en sociedades aún más complejas y cambiantes por lo que su misión es la piedra fundamental para dar inicio al plan de gestión y pasar a la acción.

La evaluación de estas acciones determinan el disfrute de los logros obtenidos o redireccionar los objetivos, replantearnos y perfeccionarlos sobre la marcha.

Gracias al aporte de intelectuales considerados en el presente documento, en la actualidad se cuenta con variados modelos de gestión de calidad que pueden ser aplicadas al funcionamiento de las universidades tales como los aquí sugeridos: Gobierno Abierto, Cuadro de Mando Integral o Ventanilla Única. A su vez, cada institución, cada universidad, con sus componentes intelectuales, docentes o administrativos, está equipada para crear sus propios modelos, sus propios sistemas integrales de ejecución y control, lo cual enriquecería aún más su estructura laboral y aportaría al resto de la comunidad, tanto universitaria como social.

La UNLPam cuenta con las herramientas descriptas destinadas a tal efecto. Por este motivo es importante enfocar las políticas específicas de administración universitaria en la planificacion y evaluacion interna y dar un salto más en la escala de la calidad educativa. Es decir: “identificar las funciones concretas que se llevan a cabo, direccionarlas hacia las normas ISO 9000 o sistemas de calidad total y comenzar a ejecutar mecanismos de evaluación y control permanente”.

Es satisfactorio pensar que la UNLPam tiene desarrollado el concepto de planificación estratégica y que cuenta con un espacio como punto de partida para la evaluación institucional como es la Secretaria de Coordinación y Planeamiento Institucional.

Es imperativo capacitar personal, armar equipos de trabajo transdisciplinarios, aplicar mecanismos de evaluación y control, en cada oficina, con el involucramiento de las autoridades y del personal permanente, cuya condición de permanencia es óptima para el mejoramiento. El concepto de

calidad debería interiorizarse en cada agente con el objeto de buscar en su tarea la optimización del tiempo y los recursos laborales y evitar así la burocratización creciente de los trámites.

Como se plantea a lo largo del documento, se sugieren, en lo posible mediante una motivación interna y democrática, conformar un equipo rector estable para otorgarle al tema la dedicación que amerita, que sea transinstitucional, con el objeto de involucrar a todo el personal activamente y dar lugar al uso de herrramientas analiticas de control de calidad y resolución de problemas.

BIBLIOGRAFÍA

ALMUIÑAS RIVERO, José Luis y GALARZA LÓPEZ, Judith (2012) El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. Brasil. Revista GUAL

CACERES SALAS, José y GONZÁLEZ LÓPEZ, María José (2005) Hacia una gestión estratégica de los departamentos universitarios: propuesta de un cuadro de mando integral. Universidad de Granada. Auditoría Pública N°1.

CONEAU (2006) Institutos Universitarios. Disponible en: http://www.coneau.edu.ar/archivos/490.pdf

CROCHETTI, Silvia (2008) La universidad de La Pampa, 50 años de historia. Santa Rosa, La Pampa. EdUNLPam

FERNÁNDEZ LAMARRA (2006) Política, planeamiento y gestión de la educación () reflexiones sobre la planificación de la educación en la Argentina y en América Latina. Modelo de simulación de políticas educativas: reflexiones sobre la planificación. Argentina. Universidad Nacional Tres de Febrero

GILLI, Juan José (2013) Diseño organizativo,estructura y procesos. Buenos Aires. Ediciones Granica SA.

GIUSTINIANI, Rubén y CARBAJAL, Lorena (2008) Universidad, democracia y reforma. Algunas reflexiones y una propuesta. Buenos Aires: Editorial Prometeo.

LÓPEZ SEGRERA, Francisco (2006). Notas para un estudio comparado de la educación superior a nivel mundial. En: LÓPEZ SEGRERA, Francisco. Escenarios mundiales de la educación superior. Análisis global y estudios de

casos. Buenos Aires: CLACSO, págs. 1-63.

MAGIORANO, Yamila. (2016). Apuntes de cátedra: Importancia de la calidad de los procesos; Normas de Calidad. Material inédito. UNLPam.Santa Rosa, La Pampa.

MARQUINA, Mónica (2006) La evaluación por pares en el escenario actual de aseguramiento de la calidad de la educación superior. Un estudio comparativo de seis casos nacionales. Serie Estudios N° 6. Buenos Aires: CONEAU - MECYT.

MARTÍNEZ NOGUEIRA (1998) Los proyectos sociales: de la certeza omnipotente al comportamiento estratégico.Santiago de Chile.Naciones Unidas CEPAL.

MARTÍNEZ NOGUEIRA, R y GONGORA N. (2000) Evaluación de la gestión Universitaria. Informe preparado para la CONEAU.Buenos Aires: CONEAU.

OSZLAK,Oscar (2012) Gobierno abierto: promesas, supuestos, desafíos. Trabajo presentado en la VIII Conferencia Anual INPAE 2012: “Gobierno Abierto: Por una gestión pública más transparente, participativa y colaborativa”, San Juan de Puerto Rico, 25 de abril de 2012. en la web: http://www.oscaroszlak.org.ar/images/articulos-espanol/Gobierno%20abierto.pdf

SANTOS GUERRA, Miguel Ángel (1999) Sentido y finalidad de la evaluación en la Universidad. En: Revista Interuniversitaria de Formación de Profesorado N° 34, Enero-Abril , pp. 39/59. Disponible en: http://firgoa.usc.es/drupal/node/8935

UNLPam (2016) Documento Base: Plan Estratégico 2016 – 2020 UNLPam (108 páginas). Santa Rosa, EdUNLPam.

SALAZAR SOLÍS, Luis Adrián (2006) Ventanilla Única de Gobierno Electrónico. Colección de documentos de trabajo sobre e Gobierno 1. En: file:///C:/Users/HP/Downloads/redgealc_web2%20(1).pdf

VALDEZ HERNANDEZ, Luis Alfredo (1999) El enfoque de análisis de sistemas y la administración para la calidad.México: UNAM

VALLAEYS, François, DE LA CRUZ, Cristina y SASIA, Pedro (2009) Responsabilidad social universitaria. Manual de primeros pasos. Buenos Aires: McGraw - Hill Interamericana Ed., BID.

VEGA, Roberto (2009) La gestión de la universidad. La universidad como organización. Barcelona. Biblos

Normativa consultada:

Res. N° 75/2000 del CS de la UNLPam

Resolución N° 165/2003. CS de la UNLPam, Santa Rosa, La Pampa, Argentina.

Resolución N° 19/2005. CS de la UNLPam, Santa Rosa, La Pampa, Argentina.

Resolución N° 220/2007. CS de la UNLPam, Santa Rosa, La Pampa, Argentina.

Resolución N° 71/2011. CS de la UNLPam, Santa Rosa, La Pampa, Argentina.

Resolución N°13/2014. CD de la FI de UNLPam, General Pico, La Pampa, Argentina.

Resolución N° 22/2016. CS de la UNLPam, Santa Rosa, La Pampa, Argentina.

Resolución N° 402/2016. CS de la UNLPam, Santa Rosa, La Pampa, Argentina.

Resolución N° 101/2017. CS de la UNLPam, Santa Rosa, La Pampa, Argentina.