

**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**DOCTORADO**

**TESIS**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN FACULTADES DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS DE UNIVERSIDADES NACIONALES.  
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXISTENTE Y  
PROPUESTA PARA SU IMPLEMENTACIÓN EFECTIVA**

Alumno: Hipólito B. Fink

Director de Tesis: Juan José Gilli

Miembros del Tribunal de Tesis: María del Socorro Foio, Mauricio Moltó y Marcelo E. Alcain

Fecha de defensa de la Tesis: 21 de abril de 2023

**DEDICATORIA**

A mi esposa e hijas

A mi madre y hermanas

A la memoria de mi padre

A mis amigos

## AGRADECIMIENTOS

Son muchas las personas a quienes reconozco y agradezco por su aporte a esta presentación, pero limitaciones razonables me sugirieron la omisión de algunos nombres. Agradezco especialmente:

A mi consejero de estudios y director de tesis Prof. Dr. Juan José Gilli por la experiencia y conocimientos compartidos, el tiempo dedicado, la permanente disposición, los consejos brindados y la confianza recibida para avanzar en los momentos de desazón. Sus consejos me guiaron y ayudaron a mejorar notablemente la calidad del trabajo realizado.

A la Secretaria de Doctorado y Postdoctorado Dra. María Teresa Casparri por el apoyo recibido y los oportunos consejos que me orientaron para tomar decisiones clave durante el proceso de formación.

A los profesores de los seminarios del doctorado por la enseñanza y por los consejos, comentarios y aportes que contribuyeron a cimentar las bases para avanzar hacia la culminación del doctorado: Dr. Jorge Washington Barrientos, Dra. María Teresa Casparri, Mg. Mauro de Jesús, Dr. Alejandro M. Estevez, Dra. Adriana Norma Fassio, Dr. Juan Carlos Gómez Fulao, Mg. Martín E. Masci, Ing. Miguel Ángel Nasti y Dr. Eduardo Scarano.

A los referentes entrevistados por su generosa actitud para compartir sus conocimientos y experiencias, y su predisposición y el tiempo que me dedicaron: Lic. María Fernanda Bernabé, Dra. María del Socorro Foio, Dra. Mónica Marquina, Dr. Mauricio Moltó, Mg. Gabriel Eduardo Ojeda Fosaro, Dr. Oscar Oszlak, Dra. Victoria Ayelén Sosa y Dr. Adolfo Stubrin.

A los señores decanos de las treinta y ocho unidades académicas que me atendieron y escucharon en la etapa de relevamiento, tanto por la respuesta personal como la derivación a quienes consideraron pertinente. Asimismo, a todos los que dedicaron su tiempo para responder la encuesta.

A la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires por brindar este ámbito de formación de calidad al que siempre tuve como meta acceder para ampliar mis conocimientos y mejorar mi nivel académico.

A la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional de Entre Ríos por la formación recibida y por permitirme desarrollar la docencia y mi experiencia en la gestión institucional.

A los profesores y autoridades de ambas instituciones por permitirme compartir esta aventura de la educación y gestión universitaria y por el apoyo recibido para hacer realidad este doctorado. En especial, a los decanos Dr. Ricardo Pahlen Acuña y Cr. Raúl Alberto Mangia y a los profesores que con su aliento y contribución me alentaron en este proceso: Juan Carlos

Ayala, María Pastora Braghini, Javier Coulleri, Jorge Amadeo Franco, Juan Pablo Franco, Antonella Carina García, Eduardo Esteban Gutiérrez, Daniel Pérez Enrri, Victoria Ayelén Sosa, Mónica Diana Tugnarelli, Pedro Ignacio Velazco y Miguel Ángel Vicente.

A mi hermana Prof. Liliana Alicia Fink por su paciencia y ayuda en la lectura y corrección de los borradores.

## RESUMEN

Esta tesis aborda la problemática de la implementación de efectivos procesos de planificación estratégica (PE) en las facultades de ciencias económicas (FCE) de universidades nacionales (UUNN); se realizó un análisis de la situación y se propuso la metodología para su desarrollo efectivo. Incluye la participación de los distintos grupos de interés y las condiciones estructurales para su elaboración y actualización.

Se utilizó un diseño no experimental, se investigó el carácter empírico-analítico, con un enfoque cualicuantitativo, por medio de un estudio transversal, esencialmente exploratorio y descriptivo mediante encuestas realizadas a los responsables de la función en las unidades académicas para identificar los factores y los aspectos principales que influyen en la efectividad de esos procesos en las instituciones que existían con anterioridad a la Ley de Educación Superior (1995).

Así, se realizó un sucinto recorrido en la literatura especializada para identificar enfoques principales, evolución del instrumento, su aplicación en universidades e investigaciones realizadas en Estados Unidos, Europa y Latinoamérica, incluso la Argentina, que permitió identificar los principales factores que facilitan u obstaculizan la implementación efectiva de procesos de PE en las FCE de las UUNN, su oportuna actualización y la participación de los grupos de interés y se elaboró una guía.

La naturaleza significó una limitación por estar circunscripto a la percepción de determinados actores en un momento determinado y no generalizable; se recomendó realizar estudios longitudinales y ampliar su aplicación a otros grupos de interés y a otras instituciones, como universidades nacionales o privadas.

La guía propuesta expone los factores y los aspectos a los que cabe utilizar como pautas para analizar la situación en cada unidad académica, de acuerdo con sus contenidos y el criterio para evaluar el estado de cada institución. Su empleo fortalecerá el uso de la herramienta para formular estrategias, lograr acuerdos sobre aspectos fundamentales, fortalecer el compromiso de los actores y elevar la calidad de la gestión institucional.

En síntesis, la tesis procura contribuir a la elaboración de una teoría sustantiva o fundamentada circunscripta al ámbito de las instituciones relevadas.

**Palabras clave:** Educación superior, modelos de planificación, política de planificación.

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	13
CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL TEMA .....	16
1.1. Planteamiento del problema.....	16
1.2. Preguntas.....	20
1.3. Objetivos .....	20
1.3.1. Objetivo general .....	21
1.3.2. Objetivos específicos .....	21
1.4. Hipótesis.....	21
CAPÍTULO 2. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA PÚBLICO DE EDUCACIÓN SUPERIOR UNIVERSITARIA .....	23
2.1. Constitución Nacional.....	23
2.2. Ley de Educación Nacional .....	24
2.3. Ley de Educación Superior .....	25
2.4. Instituciones previstas en la Ley de Educación Superior.....	26
2.4.1. Consejo de Universidades .....	26
2.4.2. Consejo Interuniversitario Nacional .....	27
2.4.3. Consejos Regionales de Planificación de la Educación Superior .....	27
2.4.4. Universidades Nacionales .....	27
2.4.5. Unidades Académicas.....	28
2.5. Secretaría de Políticas Universitarias .....	29
2.6. Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) .....	29
CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO .....	31
3.1. Planificación estratégica en organizaciones.....	31
3.2. Planificación estratégica en universidades.....	32
3.3. Planificación estratégica en universidades nacionales .....	33
3.4. Planificación estratégica en facultades de ciencias económicas .....	34
3.5. Factores a considerar en un proceso de planificación estratégica en FCE .....	37
3.5.1. Decisión y apoyo político.....	39
3.5.2. Cultura institucional.....	40
3.5.3. Modelo de planificación estratégica .....	42
3.5.4. Metodología del proceso de planificación estratégica.....	47
3.5.5. Área funcional para la PE .....	51
3.5.6. Estilo de liderazgo .....	53
3.5.7. Información y comunicación.....	56

3.5.8. Formación de los participantes.....	57
3.5.9. Participación de los actores.....	60
Conclusiones.....	63
CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA.....	66
4.1. Introducción.....	66
4.2. Descripción del proceso.....	67
4.3. Herramientas utilizadas.....	69
4.3.1. Entrevistas.....	69
4.3.2. Encuestas.....	70
CAPÍTULO 5. RESULTADOS.....	74
5.1. Introducción.....	74
5.2. Presentación de los datos.....	74
5.2.1. Datos sobre los encuestados.....	74
5.2.2 Datos relacionados con los objetivos.....	75
5.2.2.1. Nivel de desarrollo de procesos de planificación estratégica en facultades de ciencias económicas.....	75
5.2.2.2. Factores que contribuyen a que no se implementen procesos de planificación estratégica.....	77
5.2.2.3. Factores que entorpecen la oportuna realización de los procesos de actualización de la planificación estratégica, en forma regular y sostenida en el tiempo.....	78
5.2.2.4. Factores que generan problemas de participación de los grupos de interés en los procesos de planificación estratégica.....	80
5.2.2.5. Factores que contribuyen a una planificación estratégica participativa y sostenida en el tiempo.....	83
5.3. Análisis de los resultados.....	88
5.3.1. Nivel de desarrollo de procesos de planificación estratégica en facultades de ciencias económicas.....	88
5.3.2. Factores que contribuyen a que no se implementen procesos de planificación estratégica.....	91
5.3.3. Factores que entorpecen la oportuna realización de los procesos de actualización de la planificación estratégica, en forma regular y sostenida en el tiempo.....	92
5.3.4. Factores que generan problemas de participación de los grupos de interés en los procesos de planificación estratégica.....	93
5.3.5. Factores que contribuyen a una planificación estratégica participativa y sostenida en el tiempo.....	96
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES.....	100
6.1. Introducción.....	100
6.2. Conclusiones.....	100

6.3. Limitaciones .....	106
6.4 Líneas de investigación futura.....	106
REFERENCIAS .....	108
ANEXO A: GLOSARIO .....	116
ANEXO B: ABREVIATURAS .....	117
ANEXO C: FACULTADES DE CIENCIAS ECONÓMICAS.....	118
ANEXO D: DOCUMENTACIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS.....	121
ANEXO E: ENTREVISTAS A REFERENTES.....	130
ANEXO F: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES DE PROCESOS DE PE EN FCE.....	131
ANEXO G: ENCUESTA A RESPONSABLES DE ÁREA O PROCESOS DE PE.....	143
ANEXO H: MATRIZ DE DATOS .....	152
ANEXO I: TABLAS .....	168
ANEXO J: GUÍA PARA EL DESARROLLO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ....	198



## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Proceso de desarrollo estratégico .....	36
Figura 2: Proceso para la identificación de factores clave .....	68
Figura 3: Instrumento de medición de la consistencia interna de la encuesta, con la aplicación del <i>Coefficiente Alfa de Cronbach</i> .....	71
Figura 4: Estructura de la encuesta.....	72
Figura 5: Media y desviación estándar del grado de influencia que tienen los factores por los que no se implementaron procesos de PE.....	77
Figura 6: Propuestas para implementar PE en la unidad académica.....	78
Figura 7: Media y desviación estándar del grado de acuerdo sobre los principales factores que entorpecieron la oportuna realización de procesos de PE, en forma regular y sostenida en el tiempo .....	79
Figura 8: Media y desviación estándar del grado de influencia que tienen las causas que generan problemas de participación de los grupos de interés en los procesos de PE .....	80
Figura 9: Media y desviación estándar del nivel de conocimiento de los integrantes de los grupos de interés sobre los beneficios de la participación en el proceso de PE .....	81
Figura 10: Grado de previsión de la participación de los grupos de interés en el desarrollo del proceso de PE.....	82
Figura 11: Media y desviación estándar del nivel de participación según los tipos de decisiones del proceso de formulación y actualización de los planes estratégicos.....	83
Figura 12: Media y desviación estándar del grado de influencia que tienen los factores en la efectividad de los procesos de PE .....	84
Figura 13: Media y desviación estándar del grado de acuerdo con que distintos tipos de decisiones estratégicas (asociadas a las diferentes funciones) están condicionadas por la participación de diferentes grupos de interés y la forma de generar estrategias.....	85
Figura 14: Media y desviación estándar del grado de acuerdo con la necesidad de asegurar la participación de los diferentes grupos de actores según el tipo de interés .....	86
Figura 15: Media y desviación estándar del grado de acuerdo con que algunos tipos de decisiones estratégicas están condicionados por requerimientos específicos.....	87
Figura 16: Media y desviación estándar del grado de acuerdo con respecto a cómo se articula el proceso de PE de la FCE con el de la universidad .....	88

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Factores a tener en cuenta en el proceso de PE de las FCE .....	38
Tabla 2: Tipo de organización .....	74
Tabla 3: Carreras de grado en ciencias económicas.....	74
Tabla 4: Posición actual en la unidad académica.....	75
Tabla 5: Participación del encuestado en procesos de PE .....	75
Tabla 6: Implementación de procesos de PE en FCE .....	76
Tabla 7: Implementación de procesos de PE en universidades con FCE.....	76
Tabla 8: Implementación de procesos de PE comparado .....	76
Tabla 9: Importancia del proceso de PE para las máximas autoridades.....	76
Tabla 10-A: Distribución de frecuencia del grado de influencia de los factores por los que nunca se implementaron procesos de PE (en cantidades).....	169
Tabla 10-B: Distribución de frecuencia del grado de influencia de los factores por los que nunca se implementaron procesos de PE (en porcentajes) .....	170
Tabla 10-C: Tendencia central y de variabilidad del grado de influencia que tienen los factores por los que nunca se implementaron procesos de PE.....	171
Tabla 11-A: Distribución de frecuencia del grado de acuerdo sobre los principales factores que entorpecieron la oportuna realización del proceso de actualización de la PE, en forma regular y sostenida en el tiempo (en cantidades) .....	173
Tabla 11-B: Distribución de frecuencia del grado de acuerdo sobre los principales factores que entorpecieron la oportuna realización del proceso de actualización de la PE, en forma regular y sostenida en el tiempo (en porcentajes).....	174
Tabla 11-C: Tendencia central y de variabilidad del grado de acuerdo sobre los principales factores que entorpecieron la oportuna realización del proceso de actualización de la PE, en forma regular y sostenida en el tiempo.....	175
Tabla 12-A: Distribución de frecuencia del grado de influencia que tienen las causas que generan problemas de participación de los grupos de interés en los procesos de PE (en cantidades) .....	178
Tabla 12-B: Distribución de frecuencia del grado de influencia que tienen las causas que generan problemas de participación de los grupos de interés en los procesos de PE (en porcentajes).....	179
Tabla 12-C: Tendencia central y de variabilidad del grado de influencia que tienen las causas que generan problemas de participación de los grupos de interés en los procesos de PE.....	180

Tabla 13-A: Distribución de frecuencia del nivel de conocimiento de los integrantes de los Grupos de interés sobre los beneficios de la participación en el proceso de PE (en cantidades) .....	181
Tabla 13-B: Distribución de frecuencia del nivel de conocimiento de los integrantes de los Grupos de interés sobre los beneficios de la participación en el proceso de PE (en porcentajes) .....	181
Tabla 13-C: Tendencia central y de variabilidad del nivel de conocimiento de los integrantes de los grupos de interés sobre los beneficios de la participación en el proceso de PE.....	182
Tabla 14-A: Distribución de frecuencia del nivel de participación según los tipos de decisiones del proceso de formulación y actualización de los planes estratégicos (en cantidades) .....	183
Tabla 14-B: Distribución de frecuencia del nivel de participación según los tipos de decisiones del proceso de formulación y actualización de los planes estratégicos (en porcentajes) .....	183
Tabla 14-C: Tendencia central y de variabilidad del nivel de participación según los tipos de decisiones del proceso de formulación y actualización de los planes estratégicos.....	184
Tabla 15-A: Distribución de frecuencias del grado de influencia que tienen los factores en la efectividad de los procesos de PE (en cantidades).....	186
Tabla 15-B: Distribución de frecuencias del grado de influencia que tienen los factores en la efectividad de los procesos de PE (en porcentajes).....	187
Tabla 15-C: Tendencia central y de variabilidad del grado de influencia que tienen los factores en la efectividad de los procesos de PE.....	188
Tabla 16-A: Distribución de frecuencia del grado de acuerdo con que distintos tipos de decisiones estratégicas (asociadas a las diferentes funciones) están condicionadas por la participación de diferentes grupos de interés y la forma de generar estrategias (en cantidades) .....	189
Tabla 16-B: Distribución de frecuencia del grado de acuerdo con que distintos tipos de decisiones estratégicas (asociadas a las diferentes funciones) están condicionadas por la participación de diferentes grupos de interés y la forma de generar estrategias (en porcentajes) .....	189
Tabla 16-C: Tendencia central y de variabilidad del grado de acuerdo con que distintos tipos de decisiones estratégicas (asociadas a las diferentes funciones) están condicionadas por la participación de diferentes grupos de interés y la forma de generar estrategias.....	190
Tabla 17-A: Distribución de frecuencia del grado de acuerdo con la necesidad de asegurar la participación de los diferentes grupos de actores según el tipo de interés (en cantidades)....	191

Tabla 17-B: Distribución de frecuencia del grado de acuerdo con la necesidad de asegurar la participación de los diferentes grupos de actores según el tipo de interés (en porcentajes)...	191
Tabla 17-C: Tendencia central y de variabilidad del grado de acuerdo con la necesidad de asegurar la participación de los diferentes grupos de actores según el tipo de interés .....	192
Tabla 18-A: Distribución de frecuencia del grado de acuerdo con que algunos tipos de decisiones estratégicas están condicionados por requerimientos específicos (en cantidades)	193
Tabla 18-B: Distribución de frecuencia del grado de acuerdo con que algunos tipos de decisiones estratégicas están condicionados por requerimientos específicos (en porcentajes) .....	193
Tabla 18-C: Tendencia central y de variabilidad del grado de acuerdo con que algunos tipos de decisiones estratégicas están condicionados por requerimientos específicos.....	194
Tabla 19-A: Distribución de frecuencia del grado de acuerdo con respecto a cómo se articula el proceso de PE de la FCE con el de la universidad (en cantidades).....	195
Tabla 19-B: Distribución de frecuencia del grado de acuerdo con respecto a cómo se articula el proceso de PE de la FCE con el de la universidad (en porcentajes) .....	195
Tabla 19-C: Tendencia central y de variabilidad del grado de acuerdo con respecto a cómo se articula el proceso de PE de la FCE con el de la universidad.....	196

## INTRODUCCIÓN

La razón principal que motivó la realización de este trabajo es la necesidad de implementar procesos de planificación estratégica<sup>1</sup> (PE) en las facultades de ciencias económicas (FCE) de universidades nacionales (UUNN) que sean efectivos<sup>2</sup>.

La complejidad de estas organizaciones, condicionada por la diversidad de los actores, partícipes involucrados en las decisiones, el impacto que tienen sus funciones académicas en el desarrollo de la sociedad, el largo plazo requerido para lograr las competencias demandadas en el ámbito universitario, los cambios tecnológicos y su incidencia en el contexto local dentro de un mundo globalizado, son algunos de los aspectos que condicionan el accionar de las FCE.

Por lo tanto, estas instituciones necesitan incorporar instrumentos, como la PE, que permitan implementar una administración estratégica racional para considerar en sus decisiones los factores de contingencia relacionados con lo que acontece en el ambiente, considerando la prospectiva desde la cual operar en el presente; estas problemáticas están incluidas en la formación en carreras del ámbito de las ciencias económicas en general y en el área de conocimiento administración en particular.

Así, se realizó un repaso y el análisis de la aplicación de la PE en la gestión de las universidades públicas y privadas, según los antecedentes de investigaciones sobre el tema en las IES de diferentes países, especialmente europeos y americanos, que incluyen proyectos de investigaciones que concluyeron en tesis doctorales, informes de autores y redes de universidades.

Por otra parte, se identificaron las FCE de las UUNN (Anexo C) y se relevó información disponible sobre los procesos de PE en las facultades y en las universidades a la que pertenecen (Anexo D).

Luego, se indagó sobre diferentes situaciones de déficits en relación con la implementación de los procesos de las PE en las FCE porque no fueron implementadas, no se actualizaron regularmente o no contaron con la participación esperada de los actores. También se relevaron los factores que contribuyen a impulsar el desarrollo de procesos de PE efectivos. Las encuestas fueron respondidas durante el segundo trimestre del año 2022.

---

<sup>1</sup> Se utiliza la denominación de planificación estratégica, abreviada PE, no obstante que en el relevamiento y análisis se incluyeron otras denominaciones como por ejemplo planificación del desarrollo institucional o similares. Véanse los Anexos A y B.

<sup>2</sup> El término “efectivos” asociado al proceso de planificación estratégica, significa que produce los resultados deseados. Sin perjuicio del propósito de cada facultad, en este estudio el proceso de PE comprende la formulación (diseño), implementación y evaluación de los planes estratégicos, la regularidad y sistematicidad en su actualización, la participación -sostenida en el tiempo- de los grupos de interés en estas actividades y el establecimiento de condiciones estructurales necesarias a tal fin. Véase el Anexo A.

Como hasta donde se investigó no existe un tratamiento específico sobre el tema, se consideró pertinente y relevante realizar este aporte desde la administración que puede contribuir con recursos que se incorporen a la administración estratégica de las FCE y, en particular, para tenerlos especialmente en cuenta en el desarrollo de procesos de PE efectivos.

La aplicación de la guía que contiene los principales determinantes identificados, para impulsar y sostener el efectivo proceso de la PE, fortalecerá el uso de una herramienta que contribuirá a formular la estrategia institucional, lograr acuerdos sobre aspectos fundamentales de su diseño, fortalecer el compromiso institucional de los actores y elevar la calidad de la gestión en la unidad académica, al considerar y articular, entre otros, los factores del ambiente, las expectativas de los diferentes grupos de interés y las necesidades de la sociedad.

Los resultados de la tesis procuran contribuir a la elaboración de una teoría sustantiva o fundamentada circunscripta al ámbito de las instituciones relevadas, pues incorpora elementos para interpretar la realidad de los procesos de PE aplicados a la gestión de las FCE.

En síntesis, dado que aborda problemáticas directamente relacionadas con la administración de organizaciones, con características especiales, este trabajo podría ser un aporte inicial para futuras investigaciones que permitan profundizar el conocimiento sobre el tema, ampliar la formación práctica en el área de administración y potenciar el desarrollo profesional de los graduados en ciencias económicas como participantes activos en el ámbito de la gestión universitaria.

*Estructura del contenido de la tesis.* Capítulo 1. Se presenta el planteamiento del tema: que comprende las preguntas problemáticas, los objetivos -general y específicos- y las hipótesis orientadoras general y específicas.

Capítulo 2. Se presenta la descripción de antecedentes y contexto en el que desarrollan sus actividades las FCE, describe el sistema de educación pública de nivel superior, donde se mencionan algunos temas específicos relacionados con: a) la normativa, como la Constitución Nacional, la Ley de Educación Nacional y la Ley de Educación Superior (LES), y b) las instituciones públicas relacionadas, como el Ministerio de Educación, la Secretaría de Políticas Universitarias y la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU).

Capítulo 3. Se explicita el marco teórico elaborado para desarrollar la tesis: los antecedentes considerados, la problemática del proceso de la PE en las FCE; analiza los factores considerados críticos, como la decisión y el apoyo político, la cultura institucional, el modelo de PE, la metodología del proceso, el área funcional para la PE, el estilo de liderazgo, la información y la comunicación, la formación de los participantes y la participación de los actores.

Capítulo 4. Se detalla la metodología utilizada, el tipo de diseño, el tipo de estudio, la población y la unidad de análisis, el enfoque y los instrumentos utilizados, las principales fuentes y técnicas de recolección de datos y, finalmente, un cuadro resumen de las definiciones operacionales para medir las variables de interés.

Capítulo 5. Se presentan los datos relevados y se analizan, para identificar los principales factores y aspectos que influyen en el logro del desarrollo de procesos de la PE en las FCE, identificando algunas relaciones multicausales. Los datos obtenidos del análisis están relacionados con el nivel de desarrollo de los procesos de la PE en las FCE, las principales causas por las cuales las FCE no implementan procesos de PE, los principales factores por los cuales las FCE que desarrollan esos procesos de PE no los actualizan en forma regular y sostenida en el tiempo, los principales factores por los cuales las FCE no realizan procesos de PE con la participación de todos los grupos de interés, los principales factores que favorecen el desarrollo de procesos de PE en forma participativa y su realización en forma regular y sostenida en el tiempo.

Capítulo 6. Se presentan las principales conclusiones que surgen del análisis realizado y se elabora una guía como propuesta para contribuir a mejorar la efectividad en el desarrollo de procesos de la PE en las FCE que contemple la participación de los distintos grupos de interés y las condiciones estructurales para su elaboración y actualización. Las reflexiones finales proponen algunas líneas de investigación futura para profundizar sobre el tema y se formulan algunas propuestas de posibles acciones.

Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas relacionadas con las citas de las fuentes utilizadas en el desarrollo del trabajo y a continuación los anexos.

## CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL TEMA

### 1.1. Planteamiento del problema

De acuerdo con las investigaciones realizadas, las universidades públicas y privadas occidentales utilizan con mayor frecuencia la PE como una herramienta necesaria y eficaz para la administración estratégica de las universidades. (Álamo Vera, 1995, y Sallán Leyes, 2001)

Se trata de un hecho que se replica también en las universidades iberoamericanas. (Almuiñas Rivero, 2013)

La PE en las instituciones de educación superior (IES) de EE. UU. ha tenido sus vaivenes desde el uso de la planificación a largo plazo hasta la incorporación de la PE en la década de 1980; comprende problemas relacionados con el desconocimiento o la falta de información, las críticas sobre los resultados alcanzados y las defensas vinculadas con la necesidad de su implementación. (Hinton, 2012, pp. 15-17)

La *Society for College and University Planning* (SCUP) y el *Baker Strategy Group* (BSG) se asociaron para realizar una investigación sobre lo acertado y lo erróneo, en relación con diferentes aspectos de la actividad en las IES. Su propósito era el de orientar la dirección de sus esfuerzos a sus asociados; realizaron una investigación que les permitió conocer los problemas, entender las circunstancias y detectar diversas perspectivas y visiones sobre las mejores prácticas y desafíos clave. (SCUP & BSG, 2015)

La discusión sobre la eficacia de la PE en la gestión de las universidades, parte de la conclusión de la tesis doctoral de Sallán Leyes (2001), donde expresa que “la planificación estratégica es una herramienta útil y necesaria para la gestión de las universidades y de la actividad de educación superior en general”, pero que para mejorar este instrumento de gestión aún falta investigar sobre “la aplicación práctica de las herramientas” (p. 663).

Por otra parte, Álamo Vera (1995) cuando detectó que en España las universidades no contaban con instrumentos formales en los que se plasmaran los objetivos que permitieran identificar su orientación estratégica, desarrolló su tesis doctoral con el propósito de investigar cómo se trabajaba en las universidades británicas y estadounidenses.

En el desarrollo de esa tesis realizó una revisión acerca de la teoría de las organizaciones y, a continuación, planteó un concepto amplio de dirección estratégica que pudiera aplicarse en las universidades públicas y privadas. Expreso:

La dirección estratégica tiene por objeto la formulación e implementación de las acciones estratégicas orientadas a garantizar la supervivencia o éxito de la organización; es decir, incrementar la riqueza o valor para los propietarios o accionistas o la utilidad social para la comunidad. Para lograr este objetivo, el equipo de alta dirección diseñará



las estructuras organizativas y sistemas administrativos más apropiados que permitan mejorar la calidad de las decisiones estratégicas adoptadas, en función de las capacidades específicas determinadas por los recursos de la organización y de las características concretas del entorno en que desarrolla su actividad. (Álamo Vera, 1995, p. 100)

A la complejidad propia de la gestión de las universidades, se agrega la problemática de las limitaciones de la racionalidad en las decisiones derivadas de las competencias de los directivos y la que surge de las relaciones entre los diferentes grupos de interés, por ejemplo, la participación de los claustros en los órganos de gobierno.

Esta problemática se puede abordar desde un enfoque de sistemas abiertos, integrado por subsistemas: tecnológico -vinculado al proceso de transformación-, ambiental -entorno y contexto- y de administración. Los sistemas abiertos, se caracterizan por ser no lineales, dinámicos, flexibles y cambiantes. (Álamo Vera, 1995, pp. 365-368)

Se considera al proceso de la PE como “el conjunto de decisiones y acciones de diferente naturaleza” que les permiten a las universidades el cumplimiento de sus misiones, que surgen como “resultado de un proceso de formulación que presenta características distintivas” y que no se ajusta a un “modelo teórico”, sino que responde a “diferentes perspectivas u orientaciones no excluyentes” (p. 379) que establecen un perfil particular al proceso de PE de cada universidad. (Álamo Vera, 1995)

Por otra parte, si bien en Latinoamérica con anterioridad existían procesos de planificación de carácter tradicional o normativo, según Almuiñas Rivero y Galarza López (2017) recién en la década de 1980 se introdujeron los conceptos de PE y de control de la calidad en la educación superior. En cuanto a la incorporación de la estrategia, la diferencian en tres etapas: inicialmente “la planificación estratégica situacional (1986-1990)”, luego “la calidad total y la planificación estratégica situacional (1990-1995)” y, finalmente, “*la dirección estratégica*” (p. 84), desde 1996 hasta la actualidad.

Almuiñas Rivero y Galarza López (2013), en su análisis relacionado con Latinoamérica, en consonancia con los planteos de la Declaración de la Conferencia Regional de la Educación Superior en América Latina y el Caribe (2008), plantean la necesidad de mejorar la gestión de las IES y destacan que la PE es una herramienta que fue recuperando su preponderancia en el siglo XXI.

Además, caracterizan la PE como “un proceso continuo, técnico-político, sistemático, reflexivo, participativo, crítico y autocrítico, instructivo, flexible, integral y orientador, que promueve el cambio, y precede y preside la acción para la toma de decisiones” (p. 49); destacan

que es necesario distinguir entre el modelo y la metodología que se utilice para el análisis de la situación, la evaluación de alternativas, la definición de prioridades y la elaboración de planes de acción. (Almuiñas Rivero y Galarza López, 2013)

Por su parte, Gómez Castanedo (2013) subraya la relevancia que está logrando la PE en universidades de Latinoamérica y el Caribe para afrontar el contexto actual y elaborar opciones de futuro acordes con las expectativas y posibilidades de las instituciones.

Así, incorpora el análisis de escenarios a partir de estudios prospectivos para visualizar alternativas de futuros “deseables, posibles y factibles” (p. 72) en el proceso de PE, para reflexionar sobre problemáticas asociadas a las características del contexto actual, considerar los recursos y, principalmente, el factor humano como clave para dinamizar el desarrollo institucional y cumplir con las misiones. (Gómez Castanedo, 2013)

Almuiñas Rivero y Galarza López (enero-julio 2014) destacan que el proceso de la PE elabora la estrategia de la institución y también cumple funciones como la formativa con los directivos y con los demás participantes. Según estos autores, el valor agregado es independiente de la implementación y el éxito de la estrategia desarrollada y requiere de un proceso de evaluación, que no es usual que se realice en las universidades latinoamericanas.

Fernández Lamarra (2013) plantea que el sistema de educación superior latinoamericano necesita “poner en marcha políticas y estrategias nacionales e institucionales de planificación estratégica, acompañadas de procesos de gestión y de evaluación de carácter innovador” para hacer frente a los desafíos que tienen por delante las instituciones para “responder a los nuevos y urgentes desafíos sociales, científicos y tecnológicos” (p. 19) planteados por la sociedad de la información y del conocimiento.

En síntesis, para el análisis de la problemática en Latinoamérica y el Caribe es conveniente tener presente lo manifestado en la Tercera Conferencia Regional de Educación Superior (2018), que en el primer eje temático denominado “La educación superior como parte del sistema educativo en América Latina y el Caribe”, dentro de la Parte IV: Aseguramiento de la calidad de la educación superior. Un enfoque analítico”, al abordar el punto H: “Responsabilidades compartidas: Estado, agencias, instituciones”, expresa:

Las instituciones. A las IES les corresponde constituirse en espacios de construcción del conocimiento, a fin de dar respuesta a las necesidades de la sociedad, para lo cual es esencial el ejercicio de su autonomía, lo que implica, a su vez, la responsabilidad de cumplir con la misión de la institución con calidad, con pertinencia y con compromiso social.

Esa responsabilidad va más allá de cumplir con el proceso periódico de acreditación o evaluación que exige o propone el Estado, de acuerdo con las leyes de cada país. Esto precisa dar continuidad a los procesos de análisis, revisión, reformulación y mejora continua, con una mirada crítica y prospectiva, orientada a la consolidación de las funciones institucionales para dar respuesta a los problemas de la sociedad en la que se inserta. Requiere trabajar en la ampliación de la frontera del conocimiento, favorecer el acceso, permanencia y graduación de sus estudiantes y promover la formación continua de sus docentes.

Para asegurar estas condiciones, es fundamental pensar en instituciones con la capacidad para acompañar y favorecer el crecimiento de su comunidad mediante mecanismos internos de análisis y seguimiento de los procesos de formación y de evaluación de los resultados que le permitan apreciar la medida en que está cumpliendo con su misión, diseñar planes estratégicos de desarrollo y articularse con las políticas de aseguramiento de la calidad del Estado. (Lemaitre, 2018, pp. 37-38)

En un relevamiento realizado en la República Argentina, en 2015, (según las páginas web) de 48 UUNN, se advierte que solo en 24 (50%) se identificaron documentos denominados planes estratégicos, institucionales o similares, a pesar de que 33 instituciones (68,75%) contaban con un área destinada al planeamiento, de las cuales 13 (27,08%) tenían un área específica pero no publicaban ningún plan (Illescas, 2017).

Además, en las UUNN que contaban con un documento (50%) sería conveniente identificar algunos aspectos como: 1) vigencia del plan (esto es: si permanecían actualizados); 2) regularidad y oportunidad en su actualización; 3) nivel y variabilidad en la participación de los grupos de interés; 4) existencia de condiciones estructurales necesarias para el desarrollo de un proceso de PE efectivo.

Asimismo, se desconoce el porcentaje de las UUNN que cumplen con la evaluación institucional establecida por el artículo 44 de la LES; que debe cumplirse “como mínimo cada seis (6) años, en el marco de los objetivos definidos por cada institución”. (Ley N° 24521, 1995)

Inicialmente se detectaron diferentes situaciones en los procesos de la PE en las FCE; hubo casos en los que se desarrollaron antes que en la universidad y sirvieron como antecedente y experiencia modelo (FCE de la UNMP); en otras ocasiones no fueron tenidos en cuenta (FCE de la UNER); hubo también instituciones que no han desarrollado ningún proceso, y pasaron por situaciones intermedias de articulación con la PE de la universidad. También en algunas unidades académicas desarrollaron el primer proceso de planificación.

Las FCE están desarrollando procesos de acreditación de carreras de grado; los resultados de la autoevaluación y los planes de mejora presentados ante la CONEAU, son aspectos que se deben atender en el proceso de PE de la unidad académica, en su formulación, implementación y evaluación.

Además, con motivo de la acreditación de la carrera de contador público, se desarrollaron procesos de autoevaluación que fueron utilizados como diagnóstico inicial a partir del cual se desarrollaron líneas estratégicas de acción o, directamente, se los aprovechó para iniciar procesos de la PE.

### **1.2. Preguntas**

En primer lugar, de acuerdo con la investigación realizada por Taylor et al., se consideró conveniente tener una respuesta a la pregunta: *¿Las FCE desarrollan procesos de PE?* (2008, p. 379)

Por su parte, el Ministerio de Educación de la Nación declaró de interés público la acreditación de la carrera de Contador Público, y fue así, que algunas unidades académicas detectaron la oportunidad para iniciar el proceso de la PE.

Inicialmente, se determinó que parte de las FCE no implementan procesos de PE efectivos; se observó que un problema es la falta de identificación de los factores que facilitan u obstaculizan la implementación de la PE. Los interrogantes que surgieron fueron los siguientes:

- 1) *¿Las FCE desarrollan procesos de PE?*
- 2) *¿Cuáles son los factores principales por los cuales algunas FCE no implementan procesos de PE?*
- 3) *¿Cuáles son los factores principales por los cuales las FCE que realizan PE no la actualizan en forma regular y sostenida en el tiempo?*
- 4) *¿Cuáles son los factores principales por los cuales las FCE que realizan PE no la efectúan con la participación de todos los grupos de interés?*
- 5) *¿Cuáles son los factores principales que contribuyen al desarrollo de los procesos de PE en forma participativa y a su realización en forma regular y sostenida en el tiempo?*
- 6) *¿Cuál son los requisitos para lograr efectivos procesos de PE en las FCE?*

### **1.3. Objetivos**

Esta investigación parte de considerar que, en el contexto actual, la PE es una herramienta necesaria para la administración estratégica de las FCE que contribuirá a que cumplan con sus propósitos, desarrollando sus funciones sustantivas y favoreciendo el desarrollo y bienestar de la sociedad, con la participación de los grupos de interés.

Las principales características de ese contexto son: la complejidad del ambiente, la ambigüedad del futuro, la velocidad de los cambios, la incertidumbre de las variables y la volatilidad de las situaciones o supuestos para considerar.

### ***1.3.1. Objetivo general***

Elaborar una propuesta metodológica para el desarrollo de efectivos procesos de PE en la FCE que contemplen la participación de los distintos grupos de interés y las condiciones estructurales para su elaboración y su actualización.

### ***1.3.2. Objetivos específicos***

1. Relevar el nivel de desarrollo de procesos de PE en FCE.
2. Establecer las principales causas por las cuales las FCE no implementan procesos de PE.
3. Identificar los principales factores por los cuales las FCE que desarrollan procesos de PE no la actualizan en forma regular y sostenida en el tiempo.
4. Determinar los principales factores por los cuales las FCE no realizan procesos de PE con la participación de todos los grupos de interés.
5. Identificar cuáles son los principales factores que favorecen el desarrollo de procesos de PE en forma participativa y su realización en forma regular y sostenida en el tiempo.
6. Elaborar una propuesta para la implementación de efectivos procesos de PE en las FCE.

## **1.4. Hipótesis**

La hipótesis general orientadora que, en principio, guio el trabajo de investigación fue la siguiente: Existe un conjunto de factores principales que, si son tenidos en cuenta por las FCE, contribuyen a facilitar el desarrollo de procesos de PE efectivos en cuanto a la elaboración y actualización de los planes, su implementación y evaluación, la participación de los grupos de interés y el establecimiento de las condiciones estructurales necesarias a tal fin.

Las hipótesis específicas orientadoras que, en principio, guiaron el trabajo fueron:

1. Parte de las FCE han logrado un cierto nivel de desarrollo de procesos de PE.
2. Las principales causas por las cuales las FCE no implementan la PE se relacionan con la falta de decisión y el apoyo político para abordar la tarea y los compromisos que implica.
3. Las FCE que realizan PE no la actualizan en forma regular y sostenida. Esa discontinuidad se relaciona con problemas como la falta de decisión y de apoyo político, la cultura organizacional, el modelo de PE, la metodología y el área funcional.
4. Las FCE que realizan PE no la efectúan en forma participativa, lo cual se relacionan con problemas como la falta de decisión y de apoyo político, la cultura institucional, la metodología, el área funcional, el estilo de liderazgo, la información y la comunicación, y la formación.

5. Los principales factores que favorecen el desarrollo de los procesos de PE en forma participativa y su realización en forma regular y sostenida se relacionan con la presencia de decisión y apoyo político, la cultura institucional, el modelo de PE, la metodología y el área funcional, el estilo de liderazgo, la información y la comunicación, y la formación.

## **CAPÍTULO 2. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA PÚBLICO DE EDUCACIÓN SUPERIOR UNIVERSITARIA**

### **2.1. Constitución Nacional**

La Constitución Nacional de la República Argentina garantiza la autonomía y autarquía de las UUNN. (Const., 1994, art. 75, inc. 19)

Mántica expresó:

En el caso de la República Argentina, con anterioridad a la reforma de 1994, la legislación universitaria tuvo su marco específico en el artículo 67, inc. 16, según el cual era atribución del Congreso dictar “planes de instrucción general y universitaria”. Es decir, que hasta 1994, y pese a su larga tradición universitaria y de haber sido cuna del movimiento reformista del '18 -que hacía de la autonomía universitaria una de sus principales reivindicaciones-, Argentina no contaba con una referencia expresa en su Carta Magna, lo que llevó a la doctrina a sostener que en la Argentina lo que regía hasta la sanción de la Constitución de 1994 era una autonomía relativa o imperfecta, ya que era “producto de la delegación por ley de ciertos aspectos comprendidos en la facultad del congreso y que podía ser retomada en cualquier momento por éste”.

A pesar de esta situación, prácticamente todas las leyes que regularon la vida universitaria hicieron referencia a ella y en los momentos en que la vida política del país lo permitió la autonomía fue respetada como si fuese un principio legalmente reconocido. (Mántica, 2010, pp. 18-19)

Con el advenimiento de la democracia, en 1984 se sancionó la ley 23068 con una clara “voluntad política de poner en vigencia plena el modelo reformista de 1918”, por lo que entre sus objetivos se encuentra “fortalecer la autonomía y avanzar en las facultades otorgadas a las universidades”, dejando “en manos de la Asamblea Universitaria la organización de la misma universidad”, lo que era potestad del Congreso según la Constitución Nacional vigente. Por ello, se dice que esta ley, de 1984, “consagra la autonomía universitaria por vía de delegación” (Mántica, 2010, p. 24).

En ese contexto de antecedentes se redactó el segundo párrafo del inciso 19, del Artículo 75, del texto constitucional:

Sancionar leyes de organización y de base de la educación que consoliden la unidad nacional respetando las particularidades provinciales y locales; que aseguren la responsabilidad indelegable del Estado, la participación de la familia y la sociedad, la promoción de los valores democráticos y la igualdad de oportunidades y posibilidades sin discriminación alguna; y que garanticen los principios de gratuidad y equidad de la

educación pública estatal y la autonomía y autarquía de las universidades nacionales. (Const., 1994, art. 75, inc. 19)

Luego de la sanción de esta norma constitucional algunos “sectores de la vida jurídica y política” pretendieron hacer una interpretación relacionada con el alcance del término autonomía, utilizado en varias instancias del texto de la Constitución. Sin embargo, según Mántica (2010, pp. 25-26) esto debe interpretarse recurriendo a la “voluntad de los autores de la normativa” por lo que, luego de acudir al Diario de Sesiones de la Convención Constituyente, concluye:

Queda claro, entonces, que cuando la Constitución Nacional habla de autonomía universitaria hace referencia al derecho de autogobernarse que tienen las universidades nacionales sin injerencia alguna en un clima de respeto, pluralidad, libertad con los alcances que la propia Constitución le impone. (Mántica, 2010, pp. 26-27)

También, es oportuno tener presente algunas expresiones vertidas por Godoy (2001) al respecto:

Entendemos a la autonomía institucional, como garantía otorgada constitucionalmente a determinadas instituciones, para darse sus propias normas de organización y derivadas y regirse por ellas, elegir sus autoridades, darse su administración y poseer su régimen económico financiero, conforme a un marco general y superior.

Mientras que la autarquía, es un concepto administrativo, y consiste en la facultad de ciertos entes para darse su propia administración, de acuerdo a normativa de organización y autoridades, que reciben desde afuera. (Godoy, 2001, p. 87)

No debemos olvidar que **autonomía es precisamente ejercicio responsable de la libertad desde cada institución**, libre del abuso de poderes exteriores a la misma, o sea el respectivo, coexistente y conflictivo juego de libertades positivas y negativas. Libertades que en materia institucional deben ser examinadas, a fin de determinar si las hay comunes, o compartidas entre las instituciones sobre las cuales la Constitución reitera su calificativo de autónomas. (Godoy, 2001, p. 108)

## **2.2. Ley de Educación Nacional**

En el año 2006, el Congreso de la Nación sancionó la Ley de Educación Nacional (Ley N° 26206, 2006); en el Título IV, El Sistema Educativo Nacional, Capítulo I, Disposiciones Generales, Artículo 17, establece que “la Educación Superior” está comprendida dentro de los cuatro niveles que conforman “la estructura del Sistema Educativo Nacional”.



Además, en el Capítulo V, Educación Superior, Artículo 34, enuncia que “la educación superior comprende: a) Universidades e Institutos Universitarios, estatales o privados, en concordancia con la denominación establecida en la Ley N° 24.521”.

### **2.3. Ley de Educación Superior**

En el año 1995, bajo la vigencia de la reforma constitucional de 1994, el Congreso de la Nación sancionó la LES (Ley N° 24521, 1995), que:

nuevamente desconoce el pensar de la gran mayoría de la comunidad universitaria fuertemente vinculada con el pensamiento reformista y activa defensora de la autonomía, pero que encuentra su pecado mayor en el absoluto desconocimiento del nuevo estatus jurídico que la reforma de la Constitución Nacional le reconoce a las universidades públicas. (Mántica, 2010, p. 24)

La LES, en el Título IV, De la Educación Superior Universitaria, Capítulo 1, establece que “la enseñanza superior universitaria estará a cargo de las universidades nacionales”, entre otras que integran “el Sistema Universitario Nacional” (Ley N° 24521, 1995, art. 26).

El Capítulo 2 refiere a “la autonomía, su alcance y sus garantías”, aborda aspectos relacionados con las atribuciones que comprende la “autonomía académica e institucional” (art. 29), las causas por las cuales “solo pueden ser intervenidas por el Honorable Congreso de la Nación” y “por el Poder Ejecutivo”, indicando que “la intervención nunca podrá menoscabar la autonomía académica” (Ley N° 24521, 1995, art. 30).

El Capítulo 3 aborda “las condiciones para su funcionamiento”, en la sección I trata los “requisitos generales”, en la sección 2 el “régimen de títulos”, y en la sección 3, “evaluación y acreditación” (Ley N° 24521, 1995), refiere a que las universidades tienen que realizar periódicamente una evaluación institucional, que comprende un proceso de autoevaluación que sería conveniente articular con el proceso de PE y una evaluación externa por parte de la CONEAU (artículo 44):

Las instituciones universitarias deberán asegurar el funcionamiento de instancias internas de evaluación institucional, que tendrán por objeto analizar los logros y dificultades en el cumplimiento de sus funciones, así como sugerir medidas para su mejoramiento. Las autoevaluaciones se complementarán con evaluaciones externas. que se harán como mínimo cada seis (6) años, en el marco de los objetivos definidos por cada institución.

Abarcarán las funciones de docencia, investigación y extensión, y en el caso de las instituciones universitarias nacionales, también la gestión institucional. Las evaluaciones externas estarán a cargo de la Comisión Nacional de Evaluación y

Acreditación Universitaria o de entidades privadas constituidas con ese fin, conforme se prevé en el artículo 45, en ambos casos con la participación de pares académicos de reconocida competencia. Las recomendaciones para el mejoramiento institucional que surjan de las evaluaciones tendrán carácter público. (Ley N° 24521, 1995, art. 44)

Además, incluye el artículo 46 que establece “la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria es un organismo descentralizado, que funciona en jurisdicción del Ministerio de Cultura y Educación”; entre sus funciones se mencionan “la evaluación externa prevista en el artículo 44”, la acreditación de las “carreras de grado” y de “posgrado” de conformidad con “los estándares que establezca el Ministerio”. También debe “pronunciarse sobre la consistencia y viabilidad del proyecto institucional” requerido para la autorización, por parte del Ministerio de Educación, de “la puesta en marcha de una nueva institución universitaria nacional con posterioridad a su creación” (Ley N° 24521, 1995).

El Capítulo 4, del título IV, trata diversos aspectos “de las instituciones universitarias nacionales” relacionados con las condiciones para su creación, el “proceso de formulación del proyecto institucional y del proyecto de estatuto provisorio”, los “órganos de gobierno” y el “sostenimiento y régimen económico financiero”; en particular la mención a como se ejercerá la “autarquía económico-financiera” y la competencia de la Auditoría General de la Nación en el “control administrativo externo” (Ley N° 24521, 1995).

#### **2.4. Instituciones previstas en la Ley de Educación Superior**

La LES prevé que los “órganos de coordinación y consulta del sistema universitario” son: 1) Consejo de Universidades (CU), 2) Consejo Interuniversitario Nacional (CIN), 3) Consejo de Rectores de Universidades Privadas (CRUP) y 4) Consejos Regionales de Planificación de la Educación Superior (CPRES). (Ley N° 24521, 1995, art. 71)

Asimismo, entre las instituciones universitarias, en el artículo 26 de la LES -Título IV “De la Educación superior universitaria”- se expresa que la formación de los estudiantes universitarios “estará a cargo de las universidades nacionales”, junto a otras allí mencionadas, todas las “cuales integran el Sistema Universitario Nacional” (Ley N° 24521, 1995, art. 26).

Luego en el artículo siguiente menciona que las universidades desarrollan “su actividad en una variedad de áreas disciplinares no afines orgánicamente estructuradas en facultades, departamentos o unidades académicas equivalentes”. (Ley N° 24521, 1995, art. 27).

##### **2.4.1. Consejo de Universidades**

La LES establece que el Ministro Educación o el Secretario que designe, preside el CU conformado por: el Comité Ejecutivo del CIN, la Comisión Directiva del CRUP, un representante de cada CPRES y un representante del Consejo Federal de Cultura y Educación.

Sus funciones, entre otras, son: proponer “políticas y estrategias” para el “desarrollo universitario”, adoptar “pautas para la coordinación del sistema universitario” (art. 72), y pronunciarse en los asuntos que requieran su intervención. (Ley N° 24521, 1995)

#### **2.4.2. Consejo Interuniversitario Nacional**

La LES establece que el CIN se integra con “rectores o presidentes” que procedan de “instituciones universitarias nacionales y provinciales reconocidas por la Nación” que se encuentren “definitivamente organizadas”. Sus funciones consisten en su participación en el CU, como órgano de consulta en las materias y asuntos previstos en la LES; también, tiene la coordinación de “los planes y actividades en materia académica, de investigación científica y de extensión entre las instituciones universitarias de sus respectivos ámbitos” (Ley N° 24521, 1995, art. 73).

#### **2.4.3. Consejos Regionales de Planificación de la Educación Superior**

Son órganos que tienen la responsabilidad de articular las actividades que desarrollan las instituciones que integran el sistema de educación superior. Están “integrados por representantes de las instituciones universitarias y de los gobiernos provinciales de cada región”. (Ley N° 24521, 1995, arts. 8, 9 y 10).

#### **2.4.4. Universidades Nacionales**

Son instituciones públicas nacionales cuyo financiamiento corresponde al Estado nacional y se caracterizan por ser autónomas y autárquicas.

En las UUNN “la autarquía administrativa y económico-financiera” comprende todo lo relacionado con “la gestión de personal” y “la disposición de bienes que integran el patrimonio” de la institución y “la obtención de recursos adicionales” a los obtenidos del presupuesto asignado por el Estado. (Mántica, 2010, pp. 46-47)

Con respecto a las posibilidades de obtener ingresos procedentes de otros orígenes, Mántica (2010) critica las posturas de la jurisprudencia y la doctrina; concuerda con Bidart Campos, Marienhoff y Rosatti, entre otros:

La limitación proviene de la propia constitución nacional que establece el principio de gratuidad de la educación pública estatal y descarta la posibilidad del arancelamiento como una de las fuentes alternativas de financiamiento de las universidades nacionales.

Naturalmente que se trata de una limitación y no de una supresión; en primer lugar, porque existen otras posibles fuentes alternativas de financiamiento como lo son la venta de servicios a terceros o las cooperativas y, en segundo lugar, porque la otra fase de este atributo, que es la posibilidad de disposición y administración de sus bienes, las universidades la gozan en toda su plenitud.

En definitiva, la posibilidad del arancelamiento aparece clara y absolutamente vedada a partir de un expreso mandato constitucional, esto determina que nos encontramos ante una autonomía semiplena porque uno de sus atributos propios se presenta no en su plenitud, sino limitado. (Mántica, 2010, pp. 48-49)

Esta cuestión es tomada por el Congreso que incorporó un nuevo artículo a la LES, por la Ley de Implementación Efectiva de la Responsabilidad del Estado en el Nivel de Educación Superior:

Artículo 2º bis: Los estudios de grado en las instituciones de educación superior de gestión estatal son gratuitos e implican la prohibición de establecer sobre ellos cualquier tipo de gravamen, tasa, impuesto, arancel, o tarifa directos o indirectos.

Prohíbese a las instituciones de la educación superior de gestión estatal suscribir acuerdos o convenios con otros Estados, instituciones u organismos nacionales e internacionales públicos o privados, que impliquen ofertar educación como un servicio lucrativo o que alienten formas de mercantilización. (Ley N° 27204, 2015, art. 3)

En este contexto y ante el avance de la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación como un instrumento para fortalecer la educación a distancia arancelada es indudable que el mayor costo por la incorporación de esta modalidad tendrá que ser financiado por el Estado.

Mántica (2010, pp. 52-55) analiza las diferentes posiciones al respecto y concluye:

Al mismo tiempo y dado su finalidad, es deseable que en un futuro próximo que el costo ligado a los soportes técnicos puedan ser afrontados por el presupuesto universitario, ya sea de manera parcial, posibilitando aplicar “tarifas sociales” o bien en su totalidad por el presupuesto nacional, asumiendo el Estado de manera más completa su rol indelegable en materia presupuestaria como una forma más de garantizar el derecho a la educación. (Mántica, 2010, p. 55)

#### **2.4.5. Unidades Académicas**

En el artículo 50 de la LES había otorgado un rango especial a “cada facultad o unidad académica equivalente” de las universidades con más de 50 mil estudiantes porque les permitía definir el “régimen de admisión, permanencia y promoción” (Ley N° 24521, 1995, art. 50).

Esta situación generó cuestionamientos en la doctrina y conflictos internos en algunas instituciones; culminó con la sustitución del artículo original y el reconocimiento de la potestad de la universidad: reemplazó el texto original por: “Cada institución universitaria nacional dictará normas sobre regularidad en los estudios que establezcan las condiciones académicas exigibles” (Ley N° 27204, 2015, art. 5).

Por otra parte, tener presente que en el contexto de las unidades académicas relacionadas con las ciencias económicas, además de la acreditación requerida en las carreras de posgrado, el Ministerio de Educación de la Nación declaró de interés público la carrera de Contador Público. Asimismo, ciertas FCE incluyen otras carreras de grado en su propuesta académica.

Tener en cuenta que la evaluación externa refiere a la universidad, no obstante, varias instituciones con carreras vinculadas a las ciencias económicas, incluyeron a las actividades propias de autoevaluación y planes de mejora para la acreditación de carreras, procesos de autoevaluación institucional y de PE, y eventualmente, previos a los realizados por la propia universidad.

### **2.5. Secretaría de Políticas Universitarias**

En 1993, se reemplazó la Dirección Nacional de Asuntos Universitarios por la Secretaría de Políticas Universitarias para atender las cuestiones relacionadas con el sistema universitario con el objeto de jerarquizar el tratamiento de las cuestiones universitarias en el ámbito del Ministerio de Educación de la Nación.

### **2.6. Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU)**

La CONEAU funciona como “organismo descentralizado” del Ministerio de Educación de la Nación; tiene a su cargo, además de evaluación y acreditación, la función de realizar la “evaluación externa” como complemento de la “evaluación institucional” de las universidades. (Ley N° 24521, 1995, art. 44 y 46)

Está integrada por doce miembros que designa el Poder Ejecutivo de la Nación a partir de la propuesta de: CIN (3), CRUP (1), Academia Nacional de Educación (1), Cámara de Senadores (3), Cámara de Diputados (3) y Ministerio de Educación (1); expresa que “en todos los casos deberá tratarse de personalidades de reconocida jerarquía académica y científica” (Ley N° 24521, 1995, art. 47).

Entre las funciones de la CONEAU (artículo 46 de la LES) se mencionan: “coordinar y llevar adelante la evaluación externa” (art 44) y “acreditar las carreras de grado a que se refiere el artículo 43, así como las carreras de posgrado” de acuerdo con los estándares aprobados. (Ley N° 24521, 1995)

Dentro de las normas dictadas por este organismo se encuentra la Resolución CONEAU N° 382/11, que establece los criterios y las pautas de trabajo para los comités de pares evaluadores: Anexo I “Criterios y procedimientos para la evaluación externa” y Anexo II “Pautas para la autoevaluación institucional”; refieren aspectos para cumplir con el “objetivo de favorecer una mejora de la calidad”, como participación, información sobre el contexto y existencia de planes estratégicos. (Resolución CONEAU N° 382/11, pp. 3 y 11)

En el primer anexo se refiere a la elaboración de los planes estratégicos o de desarrollo, entre otros; el “grado de implementación”, el “impacto” generado y la “posible vinculación con las evaluaciones institucionales y acreditaciones de carreras” (Resolución CONEAU N° 382/11, p. 3).

Anexo I, punto 3. Se señalan los “criterios para la evaluación externa”. En relación con la “misión y proyecto institucional” y “gobierno y gestión”, uno de los puntos refiere a “analizar la capacidad institucional para formular diagnósticos con una visión de mediano y largo plazo y generar políticas en el marco de un planeamiento estratégico” (Resolución CONEAU N° 382/11, pp. 5-6).

Anexo II. Se establecen las “pautas para la autoevaluación institucional” y para “favorecer una mejora de la calidad”: “promover la participación de los integrantes de la comunidad universitaria”, “incluir propuestas de mejoramiento”, entre otras, en forma integral y con una “perspectiva contextual e histórica” (Resolución CONEAU N° 382/11, p. 11).

También se mencionan elementos propios de los procesos de PE: contexto, misión, plan estratégico o de desarrollo. Se complementa con otros puntos específicos en relación con la gestión de las funciones sustantivas y de apoyo. (Resolución CONEAU N° 382/11, pp. 3-15)

Conclusión, se puede deducir que los procesos de evaluación institucional y de acreditación de carreras, con sus planes de mejora, tienen una estrecha relación con los procesos de PE en las instituciones universitarias; su efectividad requiere de su consideración holística con un enfoque sistémico que comprenda su complejidad y capacidad de adaptarse a la dinámica del ambiente.

## CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO

### 3.1. Planificación estratégica en organizaciones

La PE es una herramienta revitalizada para la consideración de los factores críticos del proceso dinámico en las decisiones de la administración de las organizaciones.

Bryson, citando a Olsen y Eadie (1982), expresa:

Strategic planning is designed to help public and non-profit organizations (and communities) respond effectively to their new situations. It is a *disciplined effort to produce fundamental decisions and actions shaping the nature and direction of an organization's (or other entity's) activities within legal bounds*. [La planificación estratégica está diseñada para ayudar a las organizaciones públicas y sin fines de lucro (y comunidades) a responder de manera efectiva a sus nuevas situaciones. Es un *esfuerzo disciplinado para producir decisiones y acciones fundamentales que conforman la naturaleza y dirección de las actividades de una organización (u otra entidad) dentro de los límites legales*] (febrero 1988, p. 74).

Immordino, Gigliotti, Ruben y Tromp conceptualizaron la PE como “an intentional leadership tool for setting future organizational directions in a dynamic environment through a process that takes account of – and ideally engages–key stakeholders” [una herramienta de liderazgo intencional para establecer direcciones organizacionales futuras en un medio ambiente dinámico por medio de un proceso que toma en cuenta, e idealmente involucra, a los grupos de interés clave] (p. 35). Los autores destacan que las universidades necesitan considerar los crecientes cambios del ambiente caracterizado por su mayor ambigüedad y complejidad. (2016, p. 37)

El planteo posmoderno de la administración procura empoderar a las personas, en reemplazo de la concepción modernista que acomete e impone una planificación, organización, dirección y control limitada al propósito de alcanzar los objetivos de rentabilidad de los inversores. (Bazrkar, Heravi y Abedzadeh, 2014)

Por su parte, la administración estratégica demanda capacidades apropiadas para hacer frente a los requerimientos de la sociedad actual; es necesario poseer conocimientos y habilidades específicos para la incorporación de competencias especiales como creatividad, innovación, flexibilidad, apertura mental, negociación y toma de decisiones. (Sánchez Martínez, Alcantar Flores y Rojas Molina, octubre 2015)

La PE beneficia a la gestión de las organizaciones mediante el aporte de los planes que guían su accionar y el proceso de su formulación, que suele ser señalado como el más

importante, tanto por sus beneficios para la institución, como por su aporte al desarrollo de competencias y su apropiación inimitable por parte de los actores. (Steiner, 1983, pp. 48-49)

Finalmente, es pertinente tener presente que Steiner elaboró una lista de los “Cincuenta Peligros Latentes Comunes en la Planificación Estratégica Formal” (p. 282), posteriormente determinó los “Diez Peligros Latentes más Importantes a Evitarse” (p. 285). (1983, pp. 279-289)

### **3.2. Planificación estratégica en universidades**

La utilización de la PE en la gestión de las universidades se comenzó a estudiar a partir de la segunda mitad del siglo XX, en Estados Unidos.

En Ann Arbor, Michigan, se encuentra la *Society for College and University Planning* (SCUP) fundada en 1965; propone la comunicación entre profesionales dedicados a la planificación en las IES para compartir conocimientos y experiencias que contribuyan al desarrollo del planeamiento integral de las instituciones. (SCUP, s.f.)

Hinton describe los vaivenes de la utilización de la PE en las IES de EE. UU. desde su inicio como planificación a largo plazo, en la década de 1970, hasta la incorporación del concepto de proceso de PE, en la década siguiente. (2012, pp. 7-8)

Sostiene que existen defensores y detractores, según los resultados obtenidos, y señala que los problemas que llevaron a procesos deficientes de PE fueron ocasionados por el desconocimiento o la falta de información sobre el tema. (Hinton, 2012, pp. 7-8)

Ansoff y McDonnell plantean que es una herramienta que ayuda a las organizaciones a enfrentar las turbulencias y, a las universidades, ante la pérdida de protagonismo en el contexto actual. (1990, p. 47)

Sin embargo, algunas universidades no consideraron necesario implementar procesos de PE ya que tenían éxito y se concentraban en lo que hacían. No obstante, en un mundo en que el escenario futuro se observa como cada vez más complejo, cambiante, incierto y competitivo están modificando su posición. (Thompson, 2017, p. 11)

Por otra parte, la tesis doctoral de Álamo Vera significó un aporte en el ámbito de habla hispana sobre PE de las universidades. Realizó un análisis sobre documentos con contenido estratégico de universidades estadounidenses y británicas, desde la teoría de la organización y abordó la PE “como elemento integrante de un sistema de dirección más amplio denominado *dirección estratégica*” (1995, p. 383).

Otro aporte es el de Sallán Leyes (2001); en su tesis doctoral sobre modelos de estrategia formalizada y su eficacia organizativa analizó la utilización de la PE en la gestión de las universidades de varios países europeos.



Por otra parte, el trabajo elaborado por un colectivo de autores en el marco de las actividades desarrolladas por la Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior (RED-DEES), creada en La Habana, contiene el aporte de distintos especialistas de universidades latinoamericanas y caribeñas. (Almuiñas Rivero, 2013)

Un caso particular es la tesis doctoral de Bahamón Lozano (2013) sobre los factores que inciden en la incorporación, aplicación e institucionalización de la gestión estratégica en cinco universidades colombianas.

Además, el Núcleo Disciplinario sobre Evaluación Institucional, Planeamiento Estratégico y Gestión Universitaria de la Asociación de Universidades del Grupo Montevideo (AUGM) y la RED-DEES cooperaron para realizar una investigación exploratoria con el propósito de identificar, entre otros aspectos, algunas similitudes y diferencias relacionadas con la planificación en varias universidades de diversos países latinoamericanos. (Almuiñas Rivero, Stubrin, Moltó y Pérez Centeno, 2020)

Por su parte, Gómez Castanedo (2013) plantea que en el contexto actual la PE en las universidades “vive momentos de auge en los países de América Latina y el Caribe”, pues “necesitan mirar al futuro y construirlo” (p. 59). Uno de los aspectos más importantes en esas instituciones es el “desarrollo del capital humano” porque deben “adelantarse a los conocimientos que serán influyentes en el porvenir” y su “responsabilidad social consiste en formar” (p. 72) profesionales.

Asimismo, Almuiñas Rivero y Galarza López (enero-julio 2014) sostienen que en las universidades el proceso de PE solo es considerado desde la perspectiva de instrumento para formular la estrategia; se debe considerar su importancia como proceso de participación y aprendizaje, promover la evaluación y mejorar la formulación, la implementación y el control.

Ante los problemas encontrados en la implementación de procesos de PE en 2015 la SCUP se asoció con la BSG para realizar una investigación cuantitativa a los dirigentes que planifican en instituciones de educación superior; identificaron los siete factores principales que se relacionan con el éxito del proceso de la planificación.

### **3.3. Planificación estratégica en universidades nacionales**

Fernández Lamarra (2014) aborda la problemática de la educación superior desde diversas perspectivas, menciona la escasa aplicación de la PE en las universidades argentinas y destaca la necesidad de su articulación con la evaluación institucional.

En general, las universidades tienen características propias, pero las UUNN tienen algunas particulares por ser instituciones públicas autónomas y autárquicas.

Se deben considerar diversos aspectos en el desempeño de las funciones académicas como: 1) política (organizaciones públicas, con autonomía política y autarquía económico-financiera); 2) gobierno (institución cogobernada por docentes, estudiantes, graduados y no docentes); 3) función (integración de sus funciones).

Sin embargo, los procesos de toma de decisiones suelen verse afectados por la injerencia de gobiernos que proclaman la autonomía de las universidades, pero utilizan instrumentos para intervenir en forma directa o indirecta; trasladan las prácticas de las políticas partidarias al ámbito de la universidad. (Gutiérrez, 2008, pp. 33-41)

Al presentar una descripción y análisis del plan estratégico de la Universidad Nacional de Luján, Martínez y Schulman concluyen que el documento resultante deja “al descubierto la gran complejidad y el profundo análisis que requiere un proceso de planificación estratégica en las organizaciones universitarias” (p. 140), y destacan el esfuerzo realizado por la comunidad para enfrentar los conflictos, superar los disensos y elaborar los acuerdos básicos. (enero-julio 2014)

### **3.4. Planificación estratégica en facultades de ciencias económicas**

Las FCE se caracterizan por el desarrollo de actividades más asociadas con la formación disciplinar, que a la estandarización propia de las burocracias.

Como ocurre en las universidades, sufren embates de grupos que pretenden concentrar las decisiones para fortalecer su poder político, y afectan el desarrollo de las competencias en el largo plazo.

Se debe utilizar el proceso de la PE en las FCE como una herramienta para articular las acciones entre sus actores con el propósito de brindar un servicio educativo acorde con las expectativas y desarrollar las competencias apropiadas en el largo plazo.

Este trabajo se enfoca en la PE de las FCE como sistema socio-técnico, parte de un sistema mayor, la universidad pública argentina. Con la finalidad de otorgar autonomía y mejorar las competencias su gobierno replica una estructura organizacional similar a la universidad, con un Consejo Directivo como órgano colegiado integrado por representantes de los claustros y presidido por un Decano.

Además, la investigación sobre el proceso de la PE en estas facultades se relaciona con que imparten carreras de grado con asignaturas y contenidos mínimos, propios de la gestión de las organizaciones relacionadas con la formación de los graduados en ciencias económicas, en el área administración. Se incluye el análisis de la aplicación de la PE como herramienta para la administración estratégica de las organizaciones, incluso las públicas y las de educación superior, en particular.

Por otra parte, algunas FCE desarrollaron procesos de PE previos a la universidad que funcionaron como antecedentes para su implementación. Además, con motivo de la acreditación de la carrera de Contador Público, varias unidades académicas han iniciado procesos de PE.

Según investigaciones de la Universidad McGill la eficacia de las organizaciones no se relaciona con la utilización de ningún factor específico, como “la descentralización del poder o un método particular de planificación, sino con las interrelaciones entre varios atributos” porque reúnen “diferentes características de maneras complementarias”, como “cierta clase de planificación con otra de estructuración y un determinado estilo de liderazgo” (Mintzberg et al., 1999, p. 388).

Por lo tanto, con la finalidad de mejorar su desarrollo sostenido en el tiempo se relevaron los factores que contribuyen a fortalecer u obstaculizar el proceso de PE en las FCE.

Por otra parte, se tuvo en cuenta que el proceso de PE, también denominado proceso de elaboración de la estrategia, produjo diferentes enfoques; se agruparon en escuelas que, a su vez, contienen diferentes subclasificaciones. (Mintzberg et al., 1999; Mintzberg et al., 1997)

A partir de que existen diversos modelos teóricos de PE el enfoque del proceso de planeamiento considerado, comprende en su estructura, el pensamiento estratégico y la planificación de largo plazo; por lo tanto, lo relacionado con la obtención de resultados y la programación de actividades queda a cargo de la planeación táctica y operativa. (Kluyver, 2001; Morrissey, 1996a, b y c)

En la investigación se analizaron los factores que contribuyen a lograr un proceso de PE que resulte efectivo para considerar regularmente las cuestiones trascendentales a la vida institucional, la participación de los grupos de interés o actores de la comunidad en los que impactan y las condiciones estructurales necesarias para su realización sostenida en el tiempo, incluso su implementación, control y actualización, desde una concepción holística.

Finalmente, a partir de la propuesta de Mintzberg para las burocracias profesionales se elaboró un esquema (Figura 1). (Mintzberg et al., 1997, pp. 301-320)

Para determinar las condiciones estructurales necesarias para su aplicación, se analizó cómo se articula el proceso de la PE de la FCE con el de la universidad. Entre los aspectos investigados se encuentra su modalidad y su integración en la formulación.

Cabe destacar que, cuando se pretende imponer proyectos académicos trascendentes para la institución, generalmente son resistidos por los académicos.

**Figura 1:** Proceso de desarrollo estratégico

Adaptado de: Johnson y Scholes (2001, p. 46) y Mintzberg et al. (1999, p. 26)

Además, muchos proyectos surgen de la interacción de los actores internos con actores externos; se generan así innovaciones a partir de la aplicación de la creatividad para encontrar soluciones, detectar necesidades o nuevas oportunidades, y generar opciones para el desarrollo de la institución.

Por otra parte, es necesario considerar a la FCE como un subsistema dentro del contexto general de la universidad, con la potestad de tomar las decisiones en un marco de autonomía institucional, liderazgo distribuido y estructuración divisional de la burocracia profesional; y aplicar un proceso de PE desde abajo hacia arriba en el que participan los grupos de interés para decidir sobre las cuestiones asociadas con la definición del rumbo de la institución.

De esta manera se evita la centralización de las decisiones sobre temas diversos y específicos de las unidades académicas. Se elude de este modo que las unidades académicas actúen como meras unidades administrativas para la implementación de decisiones que toman quienes desconocen la realidad académica disciplinar y no tienen un conocimiento adecuado del ambiente interno y su entorno y contexto específicos.

Asimismo, los órganos centralizados tampoco interactúan en los organismos transversales propios del área disciplinar, que proponen contenidos no vinculantes pero que

realmente son tenidos en cuenta y considerados en la redacción de los estándares de acreditación de carreras.

Además, los planes de mejora asociados a los procesos de acreditación de carreras de grado son compromisos relacionados con las actividades y las acciones que las unidades académicas deben desarrollar y, por lo tanto, tienen que incorporarse y enmarcarse en los planes de cada unidad académica para asegurar su desarrollo en el futuro.

Por otra parte, las FCE tienen a su cargo el desarrollo de las funciones sustantivas. Es necesario que los docentes y sus equipos, por su relación directa con los destinatarios de su propuesta académica, sean considerados como parte importante en las decisiones sobre los fines y los medios. Por lo tanto, es conveniente implementar procesos de PE de abajo hacia arriba o de manera circular con alta participación del nivel operativo.

Estas actividades se tienen que consensuar en el marco de la unidad académica antes de pasar al Consejo Superior de la Universidad para que se integren en el plan de la universidad. El Rectorado de la Universidad tendría que officiar de facilitador de las acciones, principalmente hacia el exterior, a fin de que las facultades obtengan los recursos necesarios para poder implementar y cumplir sus propósitos.

Si el Rectorado centraliza las decisiones coarta la utilización de una de las herramientas que permiten el desarrollo de las competencias y el compromiso de los principales actores. Esta actitud asociada, generalmente a cuestiones de poder político y no académico, no es la recomendada para la gestión de estas instituciones, sino para organizaciones burocráticas de tipo maquinal donde se prioriza la eficiencia sobre la aplicación de las habilidades profesionales asociadas a las disciplinas.

Por lo tanto, en el gobierno de estas instituciones se estima conveniente que se incorporen herramientas que permitan implementar una administración estratégica que considere en sus decisiones los factores de contingencia relacionados con lo que sucede en las diferentes dimensiones del ambiente pertinente. En ese sentido, constituye un instrumento elemental que la PE permita considerar en el proceso de diseño del futuro al ambiente externo y su relación con los factores del ambiente interno.

### **3.5. Factores a considerar en un proceso de planificación estratégica en FCE**

Según Steiner (1983), un sistema efectivo de PE necesita indicar “los asuntos estratégicos a los cuales deberían prestar atención” las autoridades, de forma que pueda “enfocarse sobre asuntos clave, sin tener que preocuparse por factores secundarios” (p. 46); es decir, focalizarse en los elementos o resultados considerados “esenciales, directos e importantes que deberían exigirse a un sistema de planeación efectivo” (p. 47).

Como en cualquier organización el proceso de PE en las FCE, es tan o más significativo que el plan resultante, en la medida que permita mejorar las competencias de los actores para comprender las problemáticas y desarrollar las actividades para acercarse al futuro deseado; se evita así que se convierta en una simple preocupación por mejorar un ritual vacío de contenido. (Ackoff, 1995; Immordino et al., 2016)

Para ello, se considera que es importante analizar los factores que influyen, positivamente o negativamente, en la efectividad de los procesos de PE en las FCE de las UUNN.

Para estimar efectivo ese proceso es necesario observar tres condiciones en forma simultánea: 1) IA: si la implantación del proceso de PE y la actualización de los planes abarca la totalidad de las funciones y se realiza en tiempo y forma; 2) PA: si la participación de los actores, que conforman los grupos de interés, se realiza conforme a las expectativas de la institución y se mantiene en el tiempo; 3) CE: si las condiciones estructurales permiten sostener en el tiempo el proceso de PE.

De acuerdo con esas condiciones se pueden identificar un conjunto de factores principales que contribuirían a facilitar el desarrollo de procesos de PE efectivos. Algunos se relacionan mayormente con alguna de las tres condiciones mencionadas y otros son transversales.

En la Tabla 1 se señalan los factores inicialmente considerados, con la indicación de su relación y efecto estimado en las tres condiciones. Aunque sin mencionar el grado en que inciden se indicó con una *X* y una *x* si el impacto es elevado o moderado, respectivamente.

**Tabla 1:** Factores a tener en cuenta en el proceso de PE de las FCE

<b>Factores</b>	<b>IA</b>	<b>PA</b>	<b>CE</b>
1. Decisión y apoyo político	X	X	X
2. Cultura institucional	X	X	X
3. Modelo de PE	x	x	x
4. Metodología del proceso de PE	X	X	x
5. Área funcional para la PE	X	X	X
6. Estilo de liderazgo	X	X	X
7. Información y comunicación	X	X	X
8. Formación de los participantes	X	X	X
9. Participación de los actores	X	X	X
IA: implantación del proceso y actualización de los planes PA: participación de los actores, que integran los diferentes grupos de interés CE: condiciones estructurales, para implantar y sostener el proceso de PE en el tiempo X: impacto elevado x: impacto moderado			

Se realiza un abordaje de los factores que inciden en la efectividad del proceso de PE, y la existencia de interrelaciones. La participación de los diversos grupos de interés atraviesa en forma diferente a todos los factores y es atravesada por ellos.

### **3.5.1. Decisión y apoyo político**

Para que la PE se desarrolle de manera efectiva y tenga una aplicación exitosa es necesaria la firme decisión de impulsar el proceso y contar con el apoyo de las máximas autoridades de la FCE durante el proceso. Adicionalmente, ese respaldo incidirá en la participación responsable de otros actores. (Steiner, 1983, pp. 83-86, 94)

Es fundamental que las autoridades de la unidad académica reconozcan y destaquen el valor perdurable de la PE, con diálogo permanente y activo entre los participantes que conforman los diversos grupos de interés. Esto implica que se reconozca la importancia del objetivo, se le otorgue prioridad sobre otras actividades y se le dedique el tiempo suficiente. (Young & Baker, January–March 2016, p. 41)

Las autoridades deben involucrarse y hacerse responsables de la aplicación de la PE. Pueden contar con apoyo de un órgano especializado en el tema, pero deben evitar excesiva delegación y, así, estimular la participación de otros funcionarios y del personal de la institución. (Steiner, 1983, p. 281)

Si bien la máxima autoridad no puede delegar totalmente la responsabilidad de la función de PE en un órgano responsable, debería contar con el auxilio y la participación de un área funcional, especializada en esta temática. (Steiner, 1983, pp. 282-283)

Además, Steiner sostiene que para lograr una PE efectiva se deben evitar los peligros latentes de la PE formal. En conclusión, las autoridades tienen que garantizar que en la unidad académica los actores cuenten en tiempo y forma con la información y la comunicación adecuadas para que el proceso de PE y sus resultados sean confiables y útiles. (1983, p. 283)

Según Hinton algunos de los aspectos que contribuyen a demostrar la decisión y el apoyo político son: 1) participación activa de los directivos, 2) difusión de las actividades del plan, 3) promoción de la participación de los actores en el proceso, 4) reconocimiento público de la importancia y el progreso de la gestión de PE por parte de las autoridades, que lo definen como marco de referencia para la toma de decisiones. (2012, p. 26)

Además de asignar recursos específicos para apoyar el proceso de PE y de la implementación de las decisiones acordadas, es de notable importancia 1) llegar a acuerdos sobre cómo priorizar los recursos; 2) tomar decisiones integrales que permitan asignar recursos en forma efectiva; 3) identificar estrategias de recursos alternativos y realistas. (SCUP & BSG, 2015, pp. 3-16-17, 25, 32; Young & Baker, January–March 2016, p. 42)

Con respecto al tiempo que se dedica es necesario que se realice de manera ágil y que no obstaculice las actividades principales de los participantes; por otra parte, que se le dedique el “tiempo adecuado para reflexionar y profundizar en un grupo de aspectos, que son necesarios articular bien y que poseen gran trascendencia para el desarrollo institucional” (Almuiñas Rivero y Galarza López, agosto 2012, p. 89).

En resumen, se considera que es necesario contar con decisión y apoyo político de las máximas autoridades para desarrollar los procesos de PE en forma participativa y de manera regular y sostenida en el tiempo como un factor clave que contribuya a mejorar la efectividad de los procesos y a armonizar la gestión en las FCE de las UNN.

### **3.5.2. Cultura institucional**

Almuiñas Rivero y Galarza López (agosto 2012) plantean que “el modelo de cultura organizacional existente en las universidades aún no responde a las exigencias del proceso de planificación estratégica” (p. 86). Si bien existen avances en la PE, “la cultura organizacional existente no responde a las demandas” (p. 87) que la aplicación de la herramienta y su metodología presenta.

El impacto de la cultura institucional es clave en el proceso de la PE y diferente en cada institución porque se encuentra afectada por tres factores críticos: 1) el compromiso de los actores con el proceso; 2) la estructura administrativa y del área que tiene a su cargo las actividades de planificación, junto a las competencias de los responsables de coordinarlas; 3) el ambiente en que la institución desarrolla sus actividades. (Hinton, 2012, p. 23)

Por su parte, la estructura administrativa de la institución influye en la cultura, porque refleja la forma en que desarrolla las actividades y las relaciones de poder que pueden condicionar el desarrollo del proceso y su éxito. (Hinton, 2012, p. 24)

Un aspecto crítico en el proceso de la PE es “*la necesidad de potenciar la cultura estratégica*” y adecuarla a la situación imperante y a “los valores compartidos”. El cambio cultural requiere “definir cuáles son los principales rasgos de la cultura actual y cuál es la que prefiere” la institución “de acuerdo a sus características y demandas particulares” (Almuiñas Rivero y Galarza López, agosto 2012, p. 94).

Es conveniente tener en cuenta que en las FCE existen “culturas dominantes” que expresan “los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización”, dentro de la cual debería encontrarse la PE; y “subculturas” que suelen estar asociadas a las funciones de apoyo y las diversas áreas disciplinares, “la división de departamentos y la separación geográfica” (Robbins, 2004, pp. 525-526).



Otra cuestión que debe ser tomada en consideración es la actitud de los docentes que, en general, suelen recelar los procesos de PE porque temen que puedan condicionar su libertad docente. (Hinton, 2012, p. 24)

Una investigación realizada a especialistas en planificación universitaria expone los inconvenientes que presenta la cultura de la PE y plantea que es necesario trabajar para generar un cambio cultural que se logrará con el tiempo, con la capacitación adecuada y con mejoras en la comunicación del propósito, y su significación, todo ello con el objetivo de modificar la percepción y la comprensión de la comunidad. (SCUP y BSG, 2015, pp. 3, 5, 23, 25, 29)

Esta postura está claramente asociada a concepciones que provienen de las empresas y que no se condicen con la realidad descentralizada de la vida universitaria y con estructuras propias de burocracias profesionales con liderazgo distribuido. (Mintzberg et al., 1997, pp. 301-320)

Estas instituciones se asemejan a una pirámide invertida con ideas que surgen en la base operativa como ocurre en las organizaciones generadoras de conocimiento, donde el poder de decisión está más cerca del nivel operacional, como se observa en organizaciones privadas innovadoras que se pueden asimilar a la concepción de las instituciones universitarias como organizaciones laxas débilmente acopladas o burocracias profesionales. (Mintzberg et al., 1997, pp. 301-348)

Algunas de las causas que pueden afectar negativamente el ambiente organizacional se relacionan con prejuicios hacia la PE y se vinculan con aspectos psicológicos que producen inseguridad, temor, incomodidad y resistencia al cambio; porque alteran las relaciones establecidas, lo cual suele acentuar los conflictos, por lo que es clave comprender y tener en cuenta las actitudes de las personas implicadas. (Steiner, 1983, pp. 97-109)

Es importante tener presente que las FCE, en cuanto universidades públicas, son organizaciones políticas y en los procesos de planeamiento se toman decisiones que pueden generar problemas como “consecuencia de los juegos de poder” (Gilli y Tartabini, 2013, p. 65).

Entre las dificultades encontradas en la formulación de la estrategia, figura que la situación al momento de la iniciación del proyecto está determinada por factores políticos, que el plan perturba la estructura de poder y afecta la cultura, por lo cual aparecen resistencias al cambio y rechazo a hacer frente a los desafíos. Cabe agregar, además, los conflictos que generan la falta de capacidad, poder, competencias y motivaciones de los actores para pensar y actuar estratégicamente. (Ansoff y McDonnell, 1990, p. 47)

De acuerdo con Schelling podemos señalar que los intereses diversos, tanto de los individuos como de los grupos sociales, pueden derivar en conflictos que tienen que ser tratados

con naturalidad y como una relación social que puede ser positiva si se evitan actitudes extremas, desintegradoras y destructivas. (Schelling, 1964)

Por lo tanto, se concluye que para desarrollar procesos efectivos de PE hay que tener en cuenta la cultura institucional para adecuar la metodología e incluso, es necesario desarrollar una cultura de la PE para contribuir al fortalecimiento del proceso.

### **3.5.3. Modelo de planificación estratégica**

El modelo básico del enfoque clásico de PE consta de cinco etapas: 1) análisis estratégico, mapeo del ambiente externo comparado con las capacidades de la organización, 2) formulación de la estrategia, con los objetivos a largo plazo, 3) planificación de las acciones necesarias para realizar las estrategias, 4) implementación de las actividades previstas en el plan de acción, 5) evaluación de los resultados, con comparación y detección del origen. (Zechlin, 2010, p. 256)

Los tres primeros pasos se suelen presentar en siete principales fases compuestas por: 1) valores, misión y visión, 2) colaboradores y beneficiarios, 3) análisis ambiental, 4) metas u objetivos 5) estrategias y planes de acción, 6) creación del plan, 7) resultados y logros. (Immordino et al., 2016, p. 39)

Según Zechlin, la mayoría de las IES utilizan el modelo básico para desarrollar su PE y determinan objetivos en tres niveles: 1) nivel superior, de gestión normativa, de beneficios a largo plazo (misión y visión) y valores fundamentales; 2) nivel medio, de gestión estratégica, de objetivos de mediano y largo plazos y estrategias para alcanzarlos; y 3) nivel operativo, de gestión operativa, de las acciones reales para cumplir con la planificación. (2010, p. 256)

Con respecto a la implementación es conveniente diferenciar dos tipos: 1) la del proceso de PE y 2) la de los planes acordados, resultantes de ese proceso.

Acerca del primero, algunos de los aspectos relacionados son: 1) insistir en la importancia que tiene el proceso de planificación, 2) resaltar su relevancia en la dirección estratégica de la institución, 3) acordar los elementos que componen la estructura del plan, 4) utilizar un proceso de planificación ágil y adaptativo, 5) destacar su relevancia para lograr efectividad en la gestión de los cambios. (SCUP & BSG, 2015, pp. 5, 7-8, 10, 25-26, 28, 32-34)

Uno de los factores acerca del segundo tipo, es la implementación de las decisiones acordadas por medio de planes de acción asociados a los objetivos de largo plazo, pues identifican los principales “eventos, fases o logros” a alcanzar, los responsables, la temporalidad, los recursos necesarios, los indicadores para su control y las herramientas y “mecanismos de retroalimentación” (Morrisey, 1996b, pp. 63-81). (Hinton, 2012, pp. 12-13)

Según Steiner la PE “tanto precede como está entrelazada inseparablemente con otras funciones directivas” (p. 45). Esto la convierte en esencial para realizar un control efectivo de la gestión porque proporciona la “base para medir el desempeño” (p. 47). “La especificación de objetivos y cursos de acción diseñados para lograr los primeros son esenciales para medir los logros en forma adecuada” (1983, p. 46).

Para la implementación del plan y mantenerlo actualizado de manera ágil, es necesario utilizar un modelo de PE flexible, adaptable a los cambios. Esto requiere evaluaciones y revisiones, regular o esporádicamente, según sea necesario. De ahí que resulta importante monitorear la evolución de los supuestos utilizados, el avance en la implementación de las acciones y el grado de cumplimiento de los objetivos. (SCUP & BSG, 2015, pp. 25-26; Hinton, 2012, pp. 20-22)

Al diseñar un sistema de control de gestión que contribuya a la PE y su implementación efectiva, se deberían tener en cuenta los aspectos más destacados, como: 1) integrar y coordinar las actividades de control con la PE, 2) asignar las funciones de planificación y control al mismo órgano de carácter permanente, 3) promover la participación en el diseño, la selección y el seguimiento de indicadores clave, 4) fortalecer el comportamiento orientado a implementar y actualizar lo acordado en la PE. (Steiner, 1983, pp. 257-275)

Generalmente, las universidades se caracterizan por su configuración como burocracia profesional donde el poder se encuentra en la base operativa integrada por profesores que cuentan con autonomía para la realización de sus actividades. Desarrollan la enseñanza y la investigación con un estilo propio, según las pautas o los estándares de la disciplina o la institución; pueden concluir en patrones de estrategia, pero no permiten un control estructurado. (Mintzberg et al. 1997, pp. 301-307)

Por su parte, según la LES la autoevaluación como instancia interna de evaluación institucional tiene “por objeto analizar los logros y dificultades en el cumplimiento de sus funciones, así como sugerir medidas para su mejoramiento”. Las autoevaluaciones “se complementarán con evaluaciones externas” (Ley N° 24521, 20 de julio de 1995, artículo 44).

La LES establece que en las UUNN la autoevaluación debe comprender como mínimo las “funciones de docencia, investigación, extensión y gestión institucional” (Ley N° 24521, 20 de julio de 1995, artículo 44).

Dada su importancia y la relación con el proceso de PE, correspondería considerarla como un elemento integrado a ese proceso. Además, en primer lugar, la evaluación institucional será complementada por la evaluación externa a cargo de pares con experiencia en la gestión de universidades; sus recomendaciones serán un aspecto a considerar para la administración de

la institución y, por lo tanto, en el proceso de PE. (Resolución CONEAU N° 382/11, 22 de junio de 2011; Hinton, 2012)

Si bien la PE “es válida y aplicable en cualquier organización, incluyendo a las universidades” y a las FCE en particular, es necesario que cada universidad genere su modelo y su metodología mediante “un proceso de adaptación, de particularización y de singularización” (p. 94), diferenciado de los de las empresas. Su modelo tiene que adaptarse a la estructura y la cultura organizacional, al liderazgo, las actitudes y características particulares. (Almuiñas Rivero y Galarza López, agosto 2012, pp. 94-95)

No existe una forma de determinar el modo de construcción más adecuado, pero se pueden identificar algunas cuestiones que es conveniente tener en cuenta para su diseño: 1) el tamaño, 2) la estructura organizacional, 3) el estilo de dirección, 4) la complejidad del ambiente, 5) la complejidad de los procesos operativos, 6) la naturaleza de los problemas, 7) los propósitos de la PE. (Steiner, 1983, pp. 57-95)

Las cuestiones mencionadas influirán en la definición de algunos aspectos del modelo: 1) el grado de formalización y su nivel de detalle, 2) las partes y los elementos que integrarán la estructura del modelo, 3) el rol de los participantes en su elaboración, implementación y evaluación, 4) el nivel de centralización de las decisiones, 5) las perspectivas temporal y espacial, 6) la interrelación entre los “diferentes tipos de planes” (Steiner, 1983, pp. 57-78), 7) la operacionalización de “la estrategia a través de planes tácticos y operativos” (Almuiñas Rivero y Galarza López, agosto 2012, p. 95).

Mintzberg et al., manifiestan que una parte de la *estrategia proyectada* no se realizará; denominan *estrategia premeditada* a la que se concreta y a la que se suma la *estrategia emergente* inicialmente no prevista, para conformar la *estrategia realizada* o resultante de la acción adaptada a los cambios del contexto. Expresan que “los estrategas efectivos las combinan de manera que se vean reflejadas [...] la capacidad de pronosticar junto con la necesidad de reaccionar” (p. 27) para adaptarse a la realidad, lo que es propio de la unidad académica en su contexto. (1999, pp. 25-27)

Además, a partir de la lista de los “Cincuenta Peligros Latentes Comunes en la Planificación Estratégica Formal” formulada por Steiner, se deberían tener presente algunos aspectos que contribuirían a lograr un modelo de PE efectiva como: considerar que el sistema de PE de la institución integra el sistema y el proceso de dirección, dividir los planes de largo plazo en períodos o ciclos menores para su desagregación e implementación, considerar los planes como una orientación y reemplazarlos por los apropiados si se justifica, acordar metas claras y adecuadas para la elaboración de planes a largo plazo, incorporar decisiones intuitivas

al proceso de PE para resolver conflictos y promover la creatividad y la innovación con procesos de PE sencillos, claros y flexibles. (1983, pp. 279-289)

La estructura del modelo de PE suele desagregarse en pensamiento estratégico y planificación del largo plazo. El primero está integrado por una declaración de valores, misión y visión, junto con una definición de estrategia que identifica los factores clave del direccionamiento. El segundo se compone de la identificación de áreas y asuntos estratégicos críticos a partir de los cuales se fijan los objetivos y se formulan los planes de acción. (Morrisey, 1996a, 1996b, Immordino et al., 2016, p. 41)

Con respecto a la articulación con otros planes el proceso de PE en FCE se tiene que enfocar en lo central para tornar realidad su visión, generalmente centrada en las actividades académicas que son la razón de ser de la institución. Por lo tanto, a partir de los planes académicos se articulan los planes de infraestructura, tecnologías de la información y comunicación, recursos humanos y financieros. (Hinton, 2012, pp. 27-36)

Al advertir sobre la frecuente falta de conexión entre los procesos de planificación y la evaluación, Middaugh plantea que los vínculos efectivos entre ambos se dan cuando las medidas de aprendizaje de los estudiantes son las que impulsan el proceso de planificación académica en la institución y, a partir de ella, se desarrollan los demás componentes o facetas del proceso de PE. (April-June 2009, p. 7)

Cada unidad académica dentro de la universidad tiene particularidades propias, asociadas a cada carrera que integra su propuesta académica, lo que requiere de una PE particular vinculada con los grupos de docentes y estudiantes. Todo ello se debe integrar en un proceso de PE de la unidad académica que, a su vez, se integrará a la PE de la universidad como una actividad que se integra de abajo hacia arriba, y no a la inversa.

El proceso de PE desafía a los actores a tener una mirada holística, a que su pensamiento y actuación abarque una dimensión que trascienda la frontera organizacional y se realice con una perspectiva amplia que comprenda y resuelva problemas complejos. Se implementará tendiendo puentes entre las unidades académicas a través de iniciativas compartidas que permitan un mejor aprovechamiento de los recursos, habitualmente escasos, que lleven a generar un cambio cultural para abordar la complejidad. (Young & Baker, January–March 2016, p. 42)

La PE de las FCE también necesita observar la situación actual y la evolución del ambiente e incorporar la información pertinente. Esto requiere una perspectiva del ambiente interno y del entorno y contexto. Las informaciones interna y externa sobre las demandas de la propia institución y del entorno como marco contextual, “exige el ajuste continuo a las nuevas

condiciones del entorno y contempla los posibles desarrollos futuros” (Almuiñas Rivero y Galarza López, agosto 2012, p. 78).

El ambiente interno está influido por la definición de la misión actual y por el devenir histórico de la institución, incluso sus anteriores declaraciones de misión y sus modificaciones. Como la historia impregna las concepciones de los actores, es necesario habilitar los espacios para escuchar sus puntos de vista, comparar los planteos, entender las situaciones, la manera en que se asumen las responsabilidades, como se resuelven los problemas, y generar alternativas adecuadas para abordar las problemáticas. (Hinton, 2012, p. 23)

En el Anexo II de la Resolución CONEAU N° 382/11, “Pautas para la autoevaluación institucional”, se señala que para cumplir con el “objetivo de favorecer una mejora de la calidad” es necesario un abordaje integral de la institución, teniendo en cuenta información relacionada con el “contexto local y regional” (Resolución CONEAU N° 382/11, 22 de junio de 2011, pág. 11).

Las FCE necesitan generar conciencia sobre el ambiente, externo e interno, y utilizar el método prospectivo en el proceso de PE. Debe incorporar información sobre su situación y su evolución para realizar el análisis de los futuros posibles, y diseñar “el futuro factible de alcanzar en su dinámica para construirlo con acciones desde el presente” (Almuiñas Rivero y Galarza López, agosto 2012, p. 92).

En cuanto a la perspectiva temporal, el horizonte considerado para la formulación de los planes estratégicos varía según las instituciones. En una investigación sobre universidades latinoamericanas se observa “que predominan los no mayores a cinco años” (p. 68), aunque otros alcanzan plazos de diez años y, en un caso, hasta quince años. (Almuiñas Rivero et al., 2020, pp. 68-69)

Toda planificación refiere a la toma de decisiones actuales que impactarán sobre el futuro. No obstante, esas decisiones pueden relacionarse solamente con la resolución de los problemas actuales o pueden tomar en consideración el diseño del futuro al que se pretende llegar, derivado de las decisiones que se tomen en el presente.

Michel Godet denomina “prospectiva estratégica” al “ejercicio intelectual” realizado con la pretensión de clarificar la visión sobre “futuros posibles y deseados” que orientan nuestras acciones presentes. Expresa que “el futuro es el fruto de la voluntad, que a su vez se sustenta en nuestros proyectos, deseos y sueños”, cita las frases “no se debe prever el futuro, hay que prepararse para él” y “el futuro es la razón de ser del presente” (p. 9) que atribuye a los filósofos Maurice Blondel y su discípulo Gaston Berger, respectivamente. (Godet y Durance, 2009)

El diseño idealizado de un sistema, según Ackoff, tiene que cumplir con tres requisitos: 1) factibilidad técnica, 2) viabilidad operacional, 3) capacidad de aprendizaje y adaptación rápidos (1995, p. 132). El tercero, a su vez, debe cumplir tres condiciones: a) los miembros pueden modificarlos cuando lo desean, b) no existen respuestas objetivas para las preguntas, c) los efectos de las decisiones están sujetos al control. (1995, pp. 132-134)

Algunos de esos conceptos y aspectos son los que hay que tener en cuenta para adecuar el diseño del modelo de PE en la estructura, los elementos y las dimensiones, a la situación y las necesidades de la institución.

#### **3.5.4. Metodología del proceso de planificación estratégica**

Según Young & Baker se podrían clasificar los sistemas de PE, según el nivel de madurez y penetración de los modelos y metodologías utilizados para establecer relaciones que trasciendan los límites de la institución, alinear sus componentes y aplicar modelos para el cambio significativo en áreas problemáticas; además deben responder las preguntas orientadas a conocer cómo la PE: 1) contribuye a mejorar las competencias, 2) ayuda a reconocer las oportunidades, 3) transforma la unidad académica. (January–March 2016, pp. 45-46)

De acuerdo con Mintzberg et al. lo que ocurre en las FCE es contrario a lo que sucede según los modelos prescriptivos. La estrategia se concibe como “un patrón de una serie de acciones, que se dan en cierto lapso”, y así deben identificarse las acciones y procesos. Las acciones refieren a la misión de sus funciones sustantivas, mientras que los procesos comprenden tres formas tomar decisiones: 1) por mandato administrativo, 2) juicio profesional y 3) por elección colectiva, colegiada por interés común o política por intereses particulares (1997, p. 302).

Las estrategias que se obtienen en estos procesos “se unen en forma laxa con el resto de los patrones” de la institución “en las series de sus propias acciones, en contraposición directa o ante la ausencia de intenciones centrales o comunes de la organización en general” (Mintzberg et al., 1997, pp.302-303).

Por su parte, Zechlin, luego de analizar las categorizaciones de diversos autores, propone cuatro enfoques para clasificar los tipos de desarrollo estratégico: clásico, nueva gestión pública, evolutivo y sistemático. También señala la falta de flexibilidad para adaptar el modelo de PE a la universidad y para ajustar las herramientas al ambiente y las necesidades de la institución, a la que describe como experta y débilmente acoplada. (2010, pp. 256-260)

Además, a partir de la combinación de diferentes metodologías, el autor propone una matriz de coordenadas que ubica: 1) en la abscisa los procesos, donde diferencia entre planificados y emergentes, y 2) en la ordenada el establecimiento de los objetivos, donde

distingue entre unidimensionales externos y pluralistas dentro del sistema. (Zechlin, 2010, p. 260)

No existe un enfoque correcto para la PE, todos los mencionados pueden funcionar y son legítimos. Hay muchos enfoques posibles para cada contexto. La adopción de un enfoque puede estar justificado a partir de: 1) la situación específica, 2) el tiempo disponible para tomar las decisiones, 3) el ciclo de vida y la cultura de la institución, 4) el propósito de las decisiones. El desarrollo estratégico en estos temas se logra con el esfuerzo colectivo de los participantes. (Zechlin, 2010, p. 260)

Por otra parte, los diferentes enfoques básicos utilizados para desarrollar un proceso de PE suelen ser clasificados en descendente, ascendente, combinado y en equipo. En la práctica se realizan adecuaciones según las características, necesidades y experiencias previas y los conocimientos y preferencias de quienes tienen el poder de decidir el diseño. (Steiner, 1983, pp. 66-78)

En ese sentido es pertinente tener presente que los distintos tipos de decisiones estratégicas asociadas con las diversas actividades desarrolladas en las FCE pueden estar condicionadas por la participación de los diferentes grupos de interés y la forma de generar estrategias en la unidad académica, para lo cual se pueden diferenciar en funciones sustantivas, administrativas y de apoyo. (Mintzberg et al., 1997, pp. 301-320)

Las decisiones estratégicas asociadas a las funciones sustantivas requieren una elevada participación de los profesores y, además, generan estrategias desde abajo hacia arriba, como ocurre en estructuras de burocracias profesionales. (Mintzberg et al., 1997, pp. 301-320)

Las decisiones estratégicas relacionadas con las funciones administrativas generalmente demandan gran participación de las autoridades y del equipo de gestión y generan estrategias desde arriba hacia abajo que se relacionan con estructuras propias de burocracias maquinales. (Mintzberg et al., 1997, pp. 301-320)

Las decisiones estratégicas vinculadas con las funciones de apoyo procuran la participación de diferentes actores interesados y necesitan un modelo colegial más horizontal en el que participan actores de diferentes sectores y niveles en un plano de igualdad. (Mintzberg et al., 1997, pp. 301-320)

Entre las preocupaciones por la metodología a utilizar se destaca la necesidad de diseñar un plan “cuyos ejes, objetivos y metas gocen de un alto consenso entre la comunidad universitaria”; uno de sus principales desafíos es la coordinación del “número relativamente amplio de actores durante el diseño, la implementación y la evaluación de los planes” (p. 73).



La estrategia utilizada con mayor frecuencia es una interacción intermedia entre arriba-abajo y abajo-arriba. (Almuiñas Rivero et al., 2020)

Además, otro aspecto a tener en cuenta son los sistemas de valores de las personas que participan y toman decisiones. Como esos sistemas de valores pueden ser diversos, las personas “que se enfrentan a los mismos sucesos pueden tomar decisiones diferentes” (p. 120). Por lo tanto, es necesario comprender esos valores e identificar su influencia en las decisiones. (Steiner, 1983, pp. 120-121)

Las estimaciones sobre las tendencias de las variables consideradas críticas, pueden diferir con lo que realmente ocurrirá, por lo que debe tenerse en cuenta que es importante contar con la flexibilidad y adaptabilidad de los planes a los imprevistos que puedan surgir. (Steiner, 1983, pp. 49-50)

Incluso, algunos tipos de decisiones estratégicas están condicionadas por requerimientos específicos para lograr efectividad; en consecuencia, se debe tener presente que hay circunstancias en que se precisa del análisis de situaciones para lo que se requiere de información basada en los datos, y de la generación de informes sobre las diferentes alternativas. Asimismo, las decisiones estratégicas vinculadas con las innovaciones demandarán la cooperación y la generación de estrategias horizontales, iniciadas desde abajo hacia arriba o viceversa. (Mintzberg et al., 1997, pp. 301-320)

Almuiñas Rivero y Galarza López (agosto 2012) plantean en su estudio sobre las universidades latinoamericanas analizadas, que en la PE prevalece un enfoque orientado hacia el ambiente interno y que “el entorno no tiene aún un rol relevante en el proceso” por lo que la información sobre el ambiente externo y sus impactos no previsible “no se incorporan al proceso todo lo ágil que se necesita y, por lo tanto, no se analizan con la profundidad requerida” (p. 86).

Es conveniente contar con la flexibilidad adecuada para gestionar los cambios que emergen del ambiente, y generar respuestas proactivas y anticipatorias para atender las tendencias e imprevistos que emergen. El cambio cultural para aceptar los cambios es indispensable para enfrentar la mayor incertidumbre que generan los ambientes cada vez más complejos. (Young & Baker, January–March 2016, p. 43)

En el diseño del futuro idealizado de una organización se encontrarán limitaciones provenientes del sistema vigente; por lo tanto, “es deseable preparar dos versiones separadas de diseño idealizado: una limitada por el sistema o sistemas que la incluyan y la otra libre de estas restricciones” (p. 142). Es preferible comenzar elaborando la última por carecer de condicionantes. (Ackoff, 1995)

Una aproximación al futuro requiere de “un proceso de aproximaciones sucesivas”, es muy arriesgado tanto no especificarlo lo suficiente como hacerlo de manera excesiva. Una organización “que no reconozca que es limitado lo que podemos saber realmente sobre el futuro probablemente se equivocará de camino” (Hamel y Prahalad, 1995, p. 167).

Hamel y Prahalad expresan que para averiguar si una organización realmente controla su futuro utilizan los siguientes criterios: “la capacidad para prever el futuro, la amplitud, la singularidad, el consenso y la capacidad para la acción” (1995, p. 166).

La previsión del futuro tiene como finalidad clarificar las oportunidades para tomar decisiones que: orienten los esfuerzos y las inversiones para impulsar la adquisición anticipada de las competencias necesarias y eviten comprometer inversiones riesgosas e irrevocables que comprometen recursos en “una sola ruta para llegar al futuro” (Hamel y Prahalad, 1995, p. 169).

Es posible clarificar qué se debe hacer para avanzar hacia la construcción del futuro, lo que permitirá identificar las competencias centrales a desarrollar o adquirir, aunque no se tenga definido el cómo, que especifique los pasos del camino a utilizar para llegar, ni el cuándo, es decir, los diferentes momentos o posiciones a lograr. (Hamel y Prahalad, 1995)

Para que el proceso de PE se desarrolle de una manera efectiva es necesario tener un plan sobre los diversos aspectos y las actividades que se desarrollarán, de forma tal “que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento” (p. 23) sobre lo que tienen en mente las máximas autoridades de la institución y cómo funcionará el sistema. Es una guía que estará “incorporada en un plan para planear” que, más allá de su grado de explicitación formal, tiene que ser puesto a conocimiento de todos los actores. (Steiner, 1983)

Como las IES cuentan con muchas ideas para su desarrollo pero recursos escasos, es indispensable lograr acuerdos sobre las prioridades para su asignación. También es conveniente acordar las pautas para las situaciones emergentes, con la consiguiente modificación de lo acordado y la consecuente reasignación de los recursos. Son pautas que se deben comunicar con claridad y transparencia para evitar conflictos. (Young & Baker, January–March 2016, p. 42)

Asimismo, otras de las cuestiones que se deben acordar previamente refiere a quiénes participarán del proceso, en qué actividades, quiénes integrarán los grupos, cómo acceder a la información necesaria, determinar qué actividades se desarrollarán y qué decisiones incluirán, quiénes serán las autoridades involucradas en la evaluación y la aprobación, entre otras que sean necesarias. (Steiner, 1983, pp. 76-78)

Por lo tanto, es primordial identificar a los que quieran participar de manera efectiva y establecer herramientas para incorporar las sugerencias de todos. (SCUP & BSG, 2015, pp. 3, 32)

En resumen, una vez clarificados los diversos aspectos relacionados con los factores mencionados, es necesario elaborar el plan del plan que contenga un adecuado análisis de los lineamientos básicos o premisas que guiarán el proceso de PE, y que fortalecerán su implementación y evaluarán su desarrollo. Además, será flexible para permitir las adecuaciones pertinentes, y mejorará la comunicación entre los participantes. (Steiner, 1983, pp. 62-66)

Estos conceptos y aspectos tendrán que adaptarse a las condiciones de la institución al momento de su implementación y a los resultados deseados. Todo esto incluye un equilibrio para efectivamente alcanzar las transformaciones esperadas en las dimensiones institucionales.

### ***3.5.5. Área funcional para la PE***

Un factor de relevante importancia es la necesidad de tener un área encargada de coordinar el proceso de PE y facilitar determinadas actividades. En el contexto actual se requiere que el área funcional evolucione en forma adecuada para satisfacer las singulares expectativas y necesidades de la comunidad universitaria, con capacidad de adaptación a los cambios propios del sistema. (Immordino et al., 2016; Hinton, 2012)

Algunas instituciones establecen órganos responsables para conducir el proceso de PE; se disuelven cuando el plan esté elaborado. Las instituciones que no cuentan con un órgano que tenga esa función, deberían crearlo con la incorporación de representantes de los grupos de interés, y mantenerlo activo en forma permanente. (Hinton, 2012, pp. 14, 22)

Entre las razones que justifican la necesidad de permanencia del área funcional se menciona que las personas tienen que poseer conocimiento y experiencia para lograr una perspectiva institucional amplia y desarrollar la actividad de manera efectiva. Se propone que ese órgano también participe del proceso de autoevaluación y diagnóstico, implementación y evaluación de logros. (Hinton, 2012, p. 14; UNL, 2014, pp. 11-12)

El desarrollo del proceso de la PE “generalmente involucra la toma de decisiones en grupo” (p. 106); se conforman órganos integrados por miembros con diferentes características, requisitos y formas de selección según los temas que aborden, y así, ayudan a “tomar mejores decisiones”. No obstante, “se necesita tener mucho cuidado con” los “conocimientos profundos acerca de la naturaleza de la participación, de la composición, el liderazgo y el uso de los grupos” (Steiner, 1983, p. 106).

En su conformación necesitan contar con personal técnico especializado en PE, que apoye las tareas de llevar registro de los hechos, recabar datos, elaborar la información y

redactar los borradores de informes, entre otras. Un rol de los miembros del área funcional especializada es alentar a los participantes del proceso de PE para que elaboren sus propios planes, estimulándolos y aleccionándolos para liberarlos “de las restricciones que están bloqueando su imaginación y creatividad” (Ackoff, 1995, pp. 153-154). (Hinton, 2012, pp. 14, 22)

En la investigación realizada sobre las unidades de planificación, en algunas de las universidades que integran las redes AUGM y RED-DEES, se menciona que sus funciones “son relativamente homogéneas y refieren, en líneas generales, a la coordinación, seguimiento y evaluación de los planes” (p. 51) y de las actividades relacionadas, como la coordinación con directivos, metodologías e instrumentos a utilizar, la difusión de las actividades, el asesoramiento a las unidades académicas, áreas y actores. (Almuiñas Rivero et al., 2020)

Estos órganos deberían especificar el tamaño y la composición de los cargos, con funciones y responsabilidades claramente descritas, los directivos que lo integran en forma permanente como la autoridad que lo preside, los funcionarios, el personal administrativo y técnico especializado que brinda el servicio de apoyo a las actividades del proceso de PE, los representantes de los claustros, su número, el período de duración de la designación y proporción de la renovación periódica, la forma en que se eligen, entre otros. (Hinton, 2012, pp. 14-15; Steiner, 1983, pp. 72-75)

Tener muy en cuenta situar al órgano responsable de la PE en un “nivel suficientemente alto dentro de la jerarquía” (p. 282) organizacional y asegurar que el personal que lo integra tenga “las cualidades necesarias de liderazgo, experiencia técnica y personalidad para cumplir en forma adecuada con sus responsabilidades de hacer efectivo el sistema de planeación” (p. 282). Se debe evitar que la PE sea elaborada por un órgano especializado, e implementado por otro. (Steiner, 1983, p. 279-289)

Además, con el impulso de sus actividades tiene que contribuir a desarrollar una cultura de PE para fortalecer el proceso, como utilizar un vocabulario común, establecer un proceso transparente, identificar opciones alternativas de estrategias y recursos, estructurar documentos de planificación y generar resultados consistentes. (SCUP & BSG, 2015, p. 3)

En cuanto a la composición del órgano responsable de desarrollar las actividades del proceso de PE, de acuerdo con las características y los conocimientos requeridas para los directivos en general, según las situaciones y funciones a desempeñar, se puede decir que los responsables de tomar decisiones deberían contar con “conocimientos técnicos-profesionales”, “habilidades directivas” y “experiencia profesional” en los temas que aborden. (Barrientos, 2015, pp. 97-101)

Pero, como en las FCE el poder de decisión reside en funcionarios políticos que, en circunstancias, no cuentan con la experiencia suficiente para conducir un proceso de PE participativo en esas instituciones y, además, tienen otras funciones, se considera conveniente incorporar la figura de un coordinador y facilitador para garantizar que las actividades estén sistematizadas por expertos en metodología. (Hinton, 2012, pp. 16-17, 25, 39)

El coordinador es un miembro de la institución con conocimientos y autoridad suficientes para sistematizar la PE y hacer el seguimiento del proceso, asumiendo la responsabilidad de asegurar el cumplimiento de las actividades tendientes a lograr un desarrollo exitoso. (Morrisey, 1996a, pp. 13-14)

El facilitador es un profesional que promueve la participación de sus miembros para “sacar lo mejor de sus potencialidades, asesorarlos conforme a lo que ellos mismos consideran como sus necesidades, y apoyarlos en determinar y negociar las soluciones más apropiadas” para lo que necesita usar “métodos apropiados, un cambio de actitudes” y promover que los actores intercambien información. (Geilfus, 2002, p. 7)

Además, Geilfus manifiesta que “el papel del facilitador de los eventos, es de permitir la expresión de las diferentes formas de pensar, para que sean compartidas por todos, y ayudar a lograr consensos a la hora de tomar decisiones” (2002, p. 5).

Por su parte, los miembros del área funcional deben dedicar tiempo al aprendizaje para desarrollar y fortalecer sus competencias en planificación, tener compromiso para conectarse activamente con otros miembros de la unidad académica y de la universidad con el fin compartir conocimientos y aprender de otros profesionales involucrados en procesos de PE. (SCUP & BSG, 2015, p. 4)

Es importante que el órgano centre sus esfuerzos en los factores clave que tienen mayor impacto para lograr un proceso de PE efectivo. Se identifican como estrechamente relacionados: 1) hacer hincapié en la buena planificación, 2) definir qué constituye una planificación efectiva, 3) tener un amplio acuerdo sobre las prioridades, 4) integrar los diversos planes, 5) proporcionar capacitación adecuada, 6) utilizar una planificación ágil y adaptativa, 7) administrar el cambio de manera efectiva. (SCUP & BSG, 2015, p. 5)

Estos son algunos de los conceptos y los aspectos a tener en cuenta en la toma de decisiones con respecto a tener un área funcional encargada de brindar apoyo en el desarrollo del proceso de PE, coordinar sus actividades y capacitar a los actores.

### ***3.5.6. Estilo de liderazgo***

Ackoff expresa que “las relaciones” que se dan entre quienes dirigen y los miembros de los sistemas sociales son “una cuestión política” y, como tal, “es una cuestión de fuerza: quién controla a quien” (1995, p. 64).

Se puede diferenciar la actitud adoptada por las autoridades en el ejercicio del poder relacionado con quienes seleccionan “los fines que pretende alcanzar el sistema social” y “los medios que utilizará” para ello. Sin perjuicio de la existencia de “muchas situaciones intermedias”, se denomina democracia en el caso de que participen “todos los integrantes” y autocracia en el caso que sea “una sola persona” la que toma la decisión, para “la selección de los fines” (p. 64) y para “la selección de los medios” (Ackoff, 1995, p. 65).

El *National Policy Board for Educational Administration*<sup>3</sup> (NPBEA), de EE. UU., señala que la teoría y la práctica del liderazgo y de la administración están en transición. Las jerarquías burocráticas, los procedimientos autoritarios, las directivas de oposición y las oligarquías de talentos, se van reemplazando por sistemas descentralizados, liderazgos colegiados, la delegación y el empoderamiento, los grupos de talentos y la calidad como un proceso genérico que considera los distintos procesos y diversos grupos de interés. (2002, p. 2)

Además, plantea que esta situación necesita de sistemas organizativos más descentralizados que influyan en el rol de los líderes, a quienes se requiere mayores competencias en planificación, organización, comunicación, relaciones interpersonales, manejo de procesos grupales, resolución de conflictos y procesos de cambio. (NPBEA, 2002, p. 2)

Esta descentralización se puede observar en las “configuraciones de estructura y poder” de la “organización diversificada” que “no es tanto una organización integrada como un conjunto de unidades bastante independientes, reunidas por una estructura administrativa libre”; sería el caso de la universidad con “múltiples sedes” que tienen “su propia estructura para manejar sus situaciones” (Mintzberg et al., 1999, p. 390).

Según el análisis realizado por Yukl (2013), para una administración efectiva de las organizaciones en ambientes cambiantes, complejos e inciertos, es necesario contar con liderazgos descentralizados, orientados al cambio, que traspasen los límites de la organización, promuevan la participación, incentiven la creatividad y apoyen la innovación, se comprometan con el aprendizaje de los actores, garanticen la implementación de las decisiones y fortalezcan la transparencia y democratización institucional.

En un informe basado en el estudio de la OCDE, sobre políticas y prácticas de liderazgo escolar en todo el mundo, se identifica que para mejorar la calidad de la educación y hacer

---

<sup>3</sup> Consejo de Política Nacional para la Administración de la Educación

frente a los requerimientos actuales se necesita otorgar mayor autonomía para la toma de decisiones, a las instituciones y a los docentes. Esto requiere, entre otras cosas, redefinir el rol del liderazgo promoviendo nuevas habilidades ajustadas al ejercicio del liderazgo distribuido. (Pont, Nusche & Moorman, 2008)

En otro informe de la OCDE, basado en estudios de casos, se reconoce que en la medida que los sistemas educativos de los países se transforman, para adaptarse a los cambios que ocurren en el mundo, incorporan al rol de los líderes un desempeño que traspasa los límites de la organización y su papel se va trasfigurando para convertirse en el de un líder que contribuye al éxito del sistema. (Pont, Nusche & Hopkins, 2008)

Estas expresiones se pueden relacionar con lo que se observa en las UUNN sobre la actuación de los decanos, los directores de carreras y los profesores de diferentes áreas de conocimiento, que participan en asociaciones por medio de las que intervienen ante otras organizaciones de niveles nacional e internacional; sus propuestas son mejorar diversos aspectos relacionados con la calidad académica de las disciplinas o de la gestión de las instituciones.

Amador Ortiz (julio-diciembre, 2017) concluye que el liderazgo distribuido se caracteriza por la participación de los miembros de la comunidad en la toma de decisiones, quienes asumen responsabilidades y promueven “una visión compartida”; es “un modelo de dirección congruente con la estructura organizativa” (p. 14) de las IES; y así facilitan la adaptación a la mayor dinámica del ambiente, conforme a los requerimientos a que se ven expuestas en la actualidad.

Entre los principales desafíos de los directivos se encuentra el de impulsar el abordaje de la PE desde una perspectiva amplia que comprenda la resolución de problemáticas con un abordaje holístico, y su integración con una mirada sistémica para su tratamiento integral, que trascienda los límites institucionales y permita gestionar la complejidad con modelos que consideren los distintos grupos en competencia. (Young & Baker, January–March 2016, p. 42)

Por lo tanto, es necesario desarrollar capacidades distribuidas para implementar procesos de PE efectivos, hecho que contribuirá a obtener experiencia práctica suficiente, un enfoque sistémico y transparente, mayor participación y compromiso de los actores, implementación del dialogo constructivo y el entendimiento para enfrentar los desafíos y alcanzar las expectativas comunes dentro de una visión compartida. (Young & Baker, January–March 2016, pp. 41-42)

De esta manera se podrá desarrollar una cultura de PE, donde los actores participen de alguna manera en las decisiones; esto demanda un estilo de liderazgo que apoye la formación

y el desarrollo de los miembros de la institución y permita la participación para seleccionar los fines y los medios, y contribuya a eliminar los obstáculos y la falta de compromiso de los actores. (Ackoff, 1995, pp. 64-65; Young & Baker, January–March 2016, pp. 42-43)

De acuerdo con lo expuesto, parece resultar conveniente que las universidades cuenten con estilos de liderazgo distribuido para adecuar las acciones a las necesidades del entorno, en el marco de su contexto y dentro de una prospectiva compartida. De esa forma contribuyen a la democratización y la transparencia de las instituciones y a una educación de calidad. Esto, a su vez, requiere analizar el estilo de liderazgo existente para adecuar aspectos específicos del proceso de PE, como uno de los temas clave a considerar en la gestión de las FCE.

### ***3.5.7. Información y comunicación***

Un proceso de PE necesita disponer de información y, además, comunicarla a todos los participantes, esto requiere de la aplicación de una terminología adecuada y significados reconocidos por todos los actores. (Steiner, 1983, pp. 47, 65)

La información de la que es necesario disponer y comunicar en los procesos de PE se relaciona con la situación interna sobre capacidades y competencias institucionales, y sus relaciones con la proveniente de “instituciones y sistemas de información externa” sobre el sistema educativo y los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales del entorno y del contexto, actual y futuro. (Almuiñas Rivero et al., 2020, pp. 58-64)

En un estudio realizado sobre universidades latinoamericanas, Almuiñas Rivero y Galarza López (agosto 2012) señalan, como un problema identificado, que “no se dispone de un sistema de información que apoye las decisiones fundamentales para llevar a cabo el proceso de planificación estratégica en las universidades” (p. 90). La falta de información de carácter estratégico derivó en la improvisación en las decisiones básicas.

Otro de los problemas mencionados es que “la divulgación sobre los aspectos relacionados con la planificación estratégica hacia la comunidad universitaria es aún insuficiente” (p. 89), pues “parte de la comunidad universitaria” no cuenta con “la información mínima necesaria sobre aspectos relevantes” acerca de “dicho proceso y sus resultados” (Almuiñas Rivero y Galarza López, agosto 2012, pp. 88-89).

Además, se debe contar con un sistema de información y comunicación sobre el propósito y las actividades del proceso de PE; atender al cumplimiento de los requisitos necesarios: que la información esté disponible en tiempo y forma, que sea relevante y transparente, que se presente en forma estructurada de manera clara, accesible y comprensible para todos los actores interesados y que asegure la transparencia. (SCUP & BSG, 2015; UNCU, agosto 2019; UNL, 2014, pp. 20-21; UNS, 2013)



Asimismo, uno de los problemas que surge es la deficiencia en la comunicación interna y en la PE. La propuesta es identificar el síntoma de la falta de comunicación, no sus causas que pueden estar relacionadas con procedimientos inexistentes, inadecuados o incumplidos. (Hinton, 2012, p. 19; UNL, 2014, pp. 12-13)

Los medios que se utilizan para informar y comunicar tienen que adecuarse a los fines; al efecto puede ser necesario implementar actividades tendientes a obtener una mejor comprensión de los temas y a evacuar las dudas, y pueden variar en su forma y contenido; se podría utilizar, entre otros, “indicadores de desempeño de las funciones sustantivas”, “de impacto en el medio social” y “de contexto social” (p. 21). (UNL. 2014, pp. 20-22)

Por su parte, la elaboración de informes y su distribución puede implementarse mediante correos electrónicos u otros medios, servicio de mensajería y redes sociales, como así también por medio de presentaciones en reuniones presenciales. (SCUP & BSG, 2015, p. 32; UNL, 2014, pp. 12-13, 20-22)

De acuerdo con lo expresado, se podría concluir que uno de los aspectos clave en la gestión de las FCE es disponer de información y comunicación adecuadas para tomar decisiones informadas en el proceso de PE, con la incorporación de datos internos y externos elaborados y estructurados para garantizar su fácil accesibilidad a los grupos de interés.

### **3.5.8. Formación de los participantes**

El término formación comprende diversos campos: la capacitación, el entrenamiento y la actualización de las competencias de los actores en lo referido a los conocimientos, habilidades y destrezas para participar activamente en las actividades del proceso de PE.

En un estudio sobre procesos de PE en universidades latinoamericanas referido a los destinatarios de la formación, uno de los problemas que se identificaron es que “el nivel de preparación de los docentes, trabajadores de apoyo, estudiantes y algunos directivos de los niveles intermedios y de base es insuficiente para asimilar adecuadamente las exigencias de la planificación estratégica” (p. 88), y que la capacitación ha estado concentrada y dirigida a los miembros de máxima autoridad. (Almuiñas Rivero y Galarza López, agosto 2012)

Con respecto a quienes están destinados los espacios de formación y actualización, en principio, se podrían distinguir como mínimo tres tipos de destinatarios: 1) los directivos, 2) las personas que forman parte del órgano responsable del proceso de PE, 3) los interesados en participar del proceso.

Es importante desarrollar una clara comprensión del proceso de PE antes de comenzar con él, asegurando que las máximas autoridades, los principales funcionarios y el personal

docente y administrativo “realmente entiendan la naturaleza” de la PE y “lo que ésta podría lograr para ellos” (p. 282) y para la institución. (Steiner, 1983, pp. 279-289)

Uno de los inconvenientes es que la mayoría de los miembros de la comunidad no comprende en qué consiste el proceso de PE; en consecuencia, no cuenta con conocimientos suficientes sobre “los presupuestos generales de este enfoque, sus beneficios y exigencias principales, así como su verdadero rol en el proceso” (p. 88), como tampoco dominan las técnicas, lo que deriva en problemas en su aplicación. (Almuiñas Rivero y Galarza López, agosto 2012)

Se reconoce que la capacitación permanente de los miembros de las universidades es una actividad necesaria para el cambio cultural y el adecuado desarrollo del proceso de PE. Generalmente, los participantes en la planificación como una tarea adicional a su función frecuentemente no cuentan con la capacitación adecuada sobre el tema, a diferencia de los planificadores a tiempo completo. (SCUP & BSG, 2015, pp. 22-23)

La rotación de los miembros de la comunidad académica, como el claustro estudiantil, requiere que se formalicen ámbitos de capacitación sobre los temas vinculados con el proceso de PE y a la información sobre el ambiente y las principales tendencias y aspectos críticos de la educación superior en las diferentes dimensiones espaciales -nacional, regional, continental y global-. (Hinton, 2012, p. 14)

El proceso de PE es reconocido como uno de los medios que posibilita la capacitación de los directivos, y de otros actores. Esta apreciación es aún más relevante cuando se considera que esas personas deben participar activamente para estar en condiciones de informar y apoyar el proceso. (Steiner, 1983, p. 47)

En algunos casos se realizan reuniones con profesionales especializados para brindar formación y actualización, compartir conocimientos y experiencias, generar espacios de reflexión y conocer sobre tendencias en educación superior, con la finalidad de que los participantes mejoren sus competencias y su confianza para tomar decisiones en los procesos de PE, que incidirán en su elaboración, implementación y evaluación. (SCUP & BSG, 2015, pp. 4, 26 y 32)

También, según la recomendación de Bulchand-Gidumal de utilizar un “otador del horizonte tecnológico” (p. 446), se podría pensar en un «otador de tendencias en educación superior» que se dedique a obtener información sobre las innovaciones que se llevan a cabo en otras IES y sus resultados; esta búsqueda seguramente contribuirá a fortalecer la formación, la creatividad y la orientación de quienes participen en los procesos de toma de decisiones estratégicas en las FCE. (2002)

Para mejorar los procesos de PE en las FCE es necesario “incrementar la preparación de la comunidad universitaria” (p. 95) incorporando entre los medios de formación y capacitación el incremento del “intercambio de experiencias, tanto al interior de cada universidad como entre las propias instituciones universitarias” (p. 88), para lo que es preciso “estimular el intercambio de experiencias institucionales” (p. 95) entre las FCE de las UUNN. (Almuiñas Rivero y Galarza López, agosto 2012)

Además, con la finalidad de contar con ámbitos de capacitación permanente, es conveniente promover la participación en redes para compartir conocimientos, problemáticas y experiencias con otros profesionales de la PE. (SCUP & BSG, 2015, p. 4)

Es preciso entender que la planificación “es y debe ser un proceso de aprendizaje” (p. 282) y que la PE como proceso de aprendizaje organizacional se debe utilizar para mejorar las competencias de los directivos y para desarrollar las capacidades en las áreas académicas, funcionales y operativas de la institución, teniendo presente que “la planeación sistemática formal y la planeación intuitiva” (p. 282) se complementan. (Steiner, 1983, pp. 279-289)

Se destaca la concepción de Ackoff (1995) sobre “la planeación como un modo participativo de resolver un grupo de problemas interrelacionados” (p. 72) y como un proceso en el cual se desarrollan las personas que participan; es más significativo el proceso de planificación que su producto, el plan. Por ello, lo considera como uno de “los principios operativos de la planeación interactiva” y expresa que “el principal beneficio que se deriva de la planeación es precisamente realizarla” (p. 88).

La participación en el proceso de PE permite que los actores expresen y aporten sus puntos de vista sobre los aspectos de los que tienen un conocimiento específico, e “incrementa la capacidad de la mayoría de sus miembros para comprender globalmente la organización” (p. 145); así contribuye al aprendizaje organizacional. De este modo, durante la planificación la “simple participación” en el proceso aumentará “la capacidad de los que participan en él para mejorar la calidad de su vida de trabajo” (Ackoff, 1995, p. 145).

Según Almuiñas Rivero y Galarza López (enero-julio 2014) se puede decir que durante el proceso “los participantes escuchan, aprenden, comprenden y también ejercen su rol creativo”, por lo que, al analizar su participación, se concluye que “el aprendizaje –individual, colectivo y por qué no, organizacional– que se logra durante y al finalizar dicho proceso, reviste una importancia fundamental” (p. 93) más allá del éxito de la estrategia institucional resultante.

Para lograr un efectivo desempeño de los miembros de los diferentes grupos de interés, es conveniente posibilitar la formación de los distintos participantes de acuerdo con los requerimientos para mejorar su desempeño en el proceso de PE. De esta manera se contribuirá

a generar mayor confianza, entusiasmo y compromiso, y así obtener una dinámica que mejorará la gestión de la institución.

### **3.5.9. Participación de los actores**

Hamel y Prahalad (1995) señalan que no son los recursos financieros “el combustible que se necesita para emprender el viaje al futuro, sino la energía emocional e intelectual de todos y cada uno de los empleados” (p. 173), por lo que la participación es uno de los factores clave en el proceso de PE.

En la actualidad, con mayor frecuencia, los miembros de las organizaciones están interesados “en participar en el proceso de toma de decisiones para así contribuir con sus conocimientos”, buscando “oportunidades para ser creativos” (Steiner, 1983, p. 48) y, de esta manera, realizar su aporte en el proceso de PE.

Es muy importante que la participación en el proceso de planeamiento se extienda “al mayor número posible de interesados” (Ackoff, 1995, p. 297). En el caso de las FCE comprende a los miembros de los claustros docente, estudiantes, graduados y personal administrativo, a los directivos y funcionarios de la unidad académica, a las organizaciones públicas, privadas y sin fines de lucro (ONG) vinculadas con la universidad y a la sociedad en su conjunto en la que influye la institución. (UNMDP, 2019; SCUP & BSG, 2015)

Se identificaron cuatro factores clave<sup>4</sup> de la planificación efectiva para la mejora en las instituciones educativas y se concluyó que la participación de las partes interesadas es la variable clave para generar una planificación que alcance los resultados previstos. Es decir, que la participación de los actores es un aspecto especialmente importante en el proceso de PE. (Thompson, 2018, pp. 20-21)

Ackoff (1995) plantea que el problema de la planificación no es detectar cómo hacerla, sino cómo capacitar a los miembros de la institución para que sean ellos mismos quienes “hagan esto por su cuenta, en forma más eficiente”, lo que se puede lograr “alentando y facilitando la participación de la gente en el diseño y la planeación de las organizaciones e instituciones de las que forma parte”, a lo que denomina “planeación participativa” (pp. 63-64).

Thompson, acorde con Barber (1984) y Brand y Gaffikin (2007), plantea que las diferencias en la participación percibida son críticas, ya que tienen implicaciones sobre cómo colaborarán las partes interesadas y, por extensión, en qué medida se comprometerán a hacer que el plan funcione. Hace mención a la relación entre la capacidad y la voluntad de colaborar y el sentido percibido de participación en un proceso; destaca que los seres humanos son

---

<sup>4</sup> Participación, responsabilidad, implementación del plan y eficacia.

producto de interacciones sociales y, como tales, la forma en que interpretan la realidad es una función de esa interacción. (2018, p. 20)

Por su parte Geilfus advierte que “la participación no es un estado fijo” sino “un proceso” durante el cual las personas pueden tener diferentes “grados de participación”, presentando lo que se conoce como la “escalera de la participación” que va desde la “pasividad casi completa” hasta “ser actor del autodesarrollo”. Observa “el grado de decisión” que tiene el actor “en el proceso”, y eso es “lo que determina realmente la participación de la gente” (2002, p. 1).

Por lo tanto, los grados de participación de las partes interesadas influyen en aspectos como la colaboración y compromiso de los actores para implementar las actividades acordadas y hacer que la institución funcione y alcance sus objetivos. Para ello, necesitan desarrollar las competencias de los miembros y contar con las condiciones institucionales que apoyen las interacciones sociales y faciliten los procesos de PE. (Thompson, 2018, p. 20)

En el contexto actual, en el que “las políticas educativas” han tenido dificultad para responder eficazmente “a los nuevos retos” es necesario “incorporar otras sensibilidades e impulsar dinámicas más compartidas y horizontales” para enfrentar la complejidad y la diversidad de un mundo globalizado que requiere de “modos de gestión más horizontales, que impliquen al personal afectado, en una *nueva gobernanza* de la educación” que brinde “respuestas contextualizadas”. (Bolívar, López y Murillo, 2013, p. 19)

Para hacer realidad lo expuesto se considera conveniente la intervención de un facilitador en el proceso de PE para que promueva la interacción entre los actores, los motive a expresar sus puntos de vista y a participar en la construcción de alternativas. Contribuirá a mejorar la calidad de la participación, la comprensión y las competencias de los actores, que no se limitarán a elegir entre propuestas que otros han elaborado. (Hinton, 2012, p. 39)

De acuerdo con los conceptos utilizados por Robbins para referirse a la “participación de los empleados” se puede concluir que la intervención de los actores en los procesos de PE de las FCE es el “proceso participativo que aprovecha toda la capacidad” de sus miembros con la finalidad de “fomentar el compromiso con el éxito de la organización” (2004, p. 194).

Asimismo, en el Anexo II de la Resolución CONEAU N° 382/11, intitulado “Pautas para la autoevaluación institucional” se promueve “la participación de los integrantes de la comunidad universitaria” como una de las características que debe tener la autoevaluación institucional para cumplir con el “objetivo de favorecer una mejora de la calidad”. (Resolución CONEAU N° 382/11, 22 de junio de 2011, pág. 11)

Por otra parte, Revuelta Mediavilla (2016), en su tesis doctoral sobre la confianza, cita a diferentes autores y enfoques de múltiples disciplinas, y concluye que “la confianza es un valioso sentimiento cuya ausencia es impensable en muchos contextos, incluso en aquellos donde supuestamente la razón podría hacernos pensar que no es estrictamente necesaria” (p. 188).

En los procesos de PE es imposible remitir a toda la información asociada a los intereses explícitos e implícitos de los diferentes miembros de los grupos de interés y su evolución, a los factores que inciden en el ambiente y a sus posibles situaciones futuras, para luego aplicarlos como datos en un procesamiento racional de decisión, por lo que es necesaria la intervención de la confianza. (Lewis y Weigert, June 1985)

La falta de credibilidad y el consecuente impacto en la confianza, influyen en la implicación de los actores en el proceso de PE, lo que puede verse reflejado en la escasa participación de los miembros de la comunidad universitaria, además de menoscabar su motivación, incrementar la desinformación, el autoritarismo y la resistencia a los cambios. (Almuñás Rivero y Galarza López, agosto 2012, p. 88)

Las FCE y las UUNN, caracterizadas por objetivos imprecisos, tecnologías difusas y rotación de las autoridades, tienen inconvenientes en el desarrollo de los procesos de PE, tanto en la formulación y la actualización de los planes, como en la implementación y la evaluación de las decisiones. Por lo tanto, el compromiso de la comunidad resulta necesario para impulsar la planificación, requiriendo de la participación para asegurar su comprensión y efectividad, incluyendo la implementación y evaluación. (Hinton, 2012, p. 24)

El éxito institucional está asociado al compromiso del personal docente y administrativo, por encima de otros tales como el liderazgo, la retención de recursos humanos y su desarrollo, por lo que el “comportamiento de ciudadanía organizacional”<sup>5</sup> (CCO) de los miembros de esos claustros con respecto al proceso de PE es clave para su implementación. (Rose et al., 2016)

En definitiva, el compromiso de los miembros de los claustros no garantiza el éxito, pero el del personal docente y administrativo es crítico para lograrlo, pues son quienes se relacionan directamente con la ejecución cotidiana de las decisiones que deben implementarse. (Rose et al., 2016)

Además, es importante que las autoridades realicen los esfuerzos necesarios para asegurar la participación de los grupos de actores según el tipo de interés que tengan para tomar

---

<sup>5</sup> Traducción propia del texto original: *Organizational Citizenship Behavior*.

parte en los procesos de PE. Por lo tanto, es necesario tener presente que existen diferentes niveles de interés en cuanto a participar en la toma de decisiones estratégicas, a las que, a los fines de su análisis, podríamos agrupar en a) de interés común de todos los grupos, b) de interés particular o grupal y c) desinterés de los actores. (Mintzberg et al., 1997, pp. 301-320)

De esta manera, cuando existe interés común de todos los grupos, estamos frente un escenario que requiere de una elevada participación de los actores y, a su vez, se necesitará de un modelo colegial más horizontal. Sin embargo, si el interés está asociado a cuestiones de interés particular o de algunos grupos, la situación demanda mayor grado de negociación con los referentes de cada grupo y, por lo tanto, se exigirá un modelo político de toma de decisiones. Por último, si existe desinterés por parte de los actores, será conveniente realizar esfuerzos adicionales para asegurar una participación que sea representativa para evitar la personalización. (Mintzberg et al., 1997, pp. 301-320)

Almuiñas Rivero y Galarza López (agosto 2012) plantean la necesidad de que participen “los niveles de dirección inferiores y en general [...] los trabajadores” para que la PE sea ágilmente aplicada, para evitar que se convierta “en un ejercicio teórico, en un sueño irrealizable” que genere “desmotivación y falta de compromisos de las personas”, porque “es peor el impacto de no aplicarla, que no formularla” (p. 91).

En resumen, la participación de los actores es un factor transversal que se relaciona con las demás variables y, a su vez, impacta en ellas, acorde con lo expuesto.

Por lo tanto, para lograr mayor efectividad en la gestión de las FCE de las UUNN es indispensable promover la participación de los diferentes grupos de interés. Los diversos grados de participación en las decisiones estarán condicionados por la concepción o marco político que tengan quienes detentan el poder, las culturas dominantes y la cultura institucional sobre el tema.

## **Conclusiones**

A partir del análisis realizado y con la finalidad de dar respuesta a los objetivos de la investigación, se consideró pertinente relevar información para conocer la situación actual sobre diversos aspectos que surgen de los conceptos desarrollados.

Los factores sobre los que se focalizó la investigación fueron los siguientes:

1. La *decisión y apoyo político* de las máximas autoridades para desarrollar los procesos de PE en forma participativa y de manera regular y sostenida en el tiempo.
2. La *cultura institucional* y su influencia en la metodología a utilizar.
3. La *cultura de PE* existente.

4. El diseño del *modelo* de PE, en su estructura, elementos y dimensiones según la situación y las necesidades de la institución.
5. La *metodología* del proceso de PE según las condiciones actuales y deseadas en la institución.
6. El *área funcional* que brinde apoyo en el proceso, coordine actividades y capacite actores.
7. El estilo de *liderazgo* existente y sus efectos sobre aspectos específicos del proceso de PE.
8. La *información y comunicación* adecuada para tomar decisiones informadas en el proceso.
9. La *formación* de los distintos participantes de acuerdo con los requerimientos para mejorar su desempeño en el proceso de PE.
10. La participación de los diferentes grupos de interés.

Adicionalmente, se consideró pertinente incluir información relacionada con: 1) cómo consideran las máximas autoridades de las FCE el proceso de PE en general, 2) si se implementaron procesos de PE en la universidad y en la FCE, 3) el grado de influencia de los principales factores por los que nunca se implementaron en la unidad académica y 4) la medida en que existieron propuestas para implementarlos.

Por otra parte, se consideró conveniente indagar sobre la influencia de los principales factores por los que nunca se han implementado procesos de PE en las FCE.

A su vez, en las unidades académicas que hubieran desarrollado procesos de PE donde existió alguna interrupción, se estimó conveniente relevar las circunstancias que entorpecieron los procesos de actualización de la PE, en forma regular y sostenida en el tiempo, el compromiso y la motivación de los actores y los efectos de las experiencias previas.

Asimismo, en las FCE que desarrollaron como mínimo un proceso de PE se procuró relevar información sobre: 1) el nivel de conocimiento de los integrantes de los principales grupos de interés sobre los beneficios de la participación en el proceso de PE, 2) el grado de previsión de la participación de los grupos de interés en el desarrollo del proceso de PE, 3) el nivel de participación según los tipos de decisiones del proceso de formulación y actualización de los planes estratégicos.

Por último, se relevó información sobre: 1) la influencia que tienen las causas que generan problemas de participación de los grupos de interés en los procesos de PE, 2) si los distintos tipos de decisiones estratégicas (asociadas a las diferentes funciones) están condicionadas por la participación de diferentes grupos de interés y la forma de generar estrategias, 3) si los distintos tipos de interés de los actores en las decisiones estratégicas requieren diferentes acciones para asegurar la participación, 4) si algunos tipos de decisiones



estratégicas están condicionados por requerimientos específicos y 5) cómo se articula el proceso de PE de la FCE con el de la universidad.

Es pertinente destacar que los factores mencionados no son compartimentos estancos que tienen una relación lineal de causa-efecto sobre el proceso de PE, sino que tienen que ser considerados bajo un enfoque sistémico y observados de manera holística como factores multicausales que generan efectos diversos entre ellos, en el proceso de PE y en la dirección estratégica de la institución. Así, el conjunto de factores mencionados integra las condiciones estructurales necesarias para implantar y sostener en el tiempo el proceso.

Concluye aquí el desarrollo del marco teórico que contiene los factores considerados críticos y los aspectos más relevantes para realizar la investigación.

En el capítulo 4 se aborda la metodología aplicada.

## CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA

### 4.1. Introducción

El enfoque de esta investigación es de tipo mixto (cualicuantitativo) y de carácter empírico-analítico, realizado sobre la práctica en las FCE de las UUNN de la República Argentina.

El diseño utilizado es no experimental. El estudio se refiere a la situación existente a la fecha de las encuestas, sin relevar los cambios en las variables y sus relaciones a través del tiempo, por lo que se trata de un estudio transversal.

El estudio es esencialmente exploratorio y descriptivo de la aplicación de la PE en las FCE de las UUNN, las estructuras asociadas a la función de planeamiento y los determinantes que influyen en la efectividad de los procesos de PE, según la percepción de determinados actores de esas instituciones. Su objetivo fue conocer por qué se dan distintas situaciones, según los participantes, desde el análisis de posibles relaciones causales o de condiciones que contribuyen a ello.

Por lo expuesto, cabe concluir que la metodología empleada permitiría la generación de una teoría sustantiva o fundamentada, local; es decir, “sus explicaciones se circunscriben a un ámbito determinado, pero poseen riqueza interpretativa y aportan nuevas visiones del fenómeno” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 473).

Las unidades de análisis son los procesos de PE en FCE de las UUNN, y las unidades de muestreo<sup>6</sup> son las FCE de las UUNN creadas con anterioridad a la sanción de la LES.

No se incluyeron las FCE de las UUNN creadas posteriormente a la sanción de la LES por tres razones: 1) la Ley 24521 (artículos 49 y 46, inciso c) exige la formulación de un proyecto institucional, 2) la necesidad de la normalización de sus órganos de gobierno, con activa participación de todos los claustros, 3) el breve tiempo transcurrido desde la normalización institucional no permite considerar varias experiencias de autoevaluación y de planificación.

En síntesis, pueden incluir otros factores particulares como elementos propios de la problemática particular de organizaciones nuevas.

No se utilizaron muestras porque se relevó todas las unidades de muestreo. Las unidades de respuesta se relacionan con las herramientas utilizadas: cantidad de respuestas y de documentación relevada sobre planes y procesos.

---

<sup>6</sup> La distinción entre “unidades de análisis” y “unidades de muestreo” se realiza a partir de la diferenciación que hace Hernández Sampieri et al. (2014, p. 172, nota 1).

Las principales fuentes y técnicas de recolección de datos que se utilizaron son las siguientes: a) Fuentes primarias: 1) relevamiento y revisión de bibliografía específica, 2) relevamiento y revisión de planes estratégicos y documentación relacionada de FCE, 3) entrevistas en profundidad a referentes en la temática, 4) encuestas semiestructuradas a responsables o referentes del área o proceso en FCE por medio de escalas tipo Likert. b) Fuentes secundarias: 1) revisión de planes y documentación de FCE, y 2) publicaciones relacionadas con el tema.

Para relevar los datos se utilizaron las siguientes técnicas: investigación bibliográfica y documental, entrevistas en profundidad a referentes -como insumos para la elaboración del cuestionario- y encuestas semiestructuradas al referente o responsable del área o proceso en FCE.

#### **4.2. Descripción del proceso**

Se inició con el relevamiento y el análisis bibliográfico y documentación sobre procesos de PE; el relevamiento de bibliografía específica se realizó en las bibliotecas de las facultades de Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional de Entre Ríos y en la de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Esta búsqueda se complementó con sugerencias y consejos del director de tesis y de docentes del doctorado y de especialistas en la materia.

Asimismo, se consultó el material disponible en las páginas web de otras universidades, de instituciones especializadas y de publicaciones de investigación disponibles.

En forma paralela se elaboró un listado de las FCE de las UUNN (Anexo C); se realizó un relevamiento de los planes estratégicos y de la documentación relacionada con los procesos en esas instituciones (Anexo D).

Para el relevamiento de los planes y de la documentación se buscó en las páginas web institucionales. Se consultó también con referentes institucionales, que informaron sobre la disponibilidad y en algunos casos facilitaron el material.

Por otra parte, se realizaron entrevistas en profundidad a referentes con experiencia en procesos de PE en las UUNN y FCE; esto permitió considerar aspectos específicos a incorporar en los cuestionarios (Anexo E).

Posteriormente, se confeccionó la matriz operativa de las variables de procesos de PE (Anexo F).

A continuación, se elaboró un cuestionario dirigido a los responsables del área o procesos de PE en FCE; pero, previo al envío, se realizó una prueba piloto para detectar inconvenientes a partir de los cuales se realizaron algunas modificaciones en el cuestionario

tanto en lo referido a su contenido, como en relación con la claridad de las preguntas formuladas.

Finalmente, se envió el cuestionario por correo electrónico con una nota adjunta (Anexo G). Sus respuestas fueron recibidas en el transcurso del segundo trimestre de 2022.

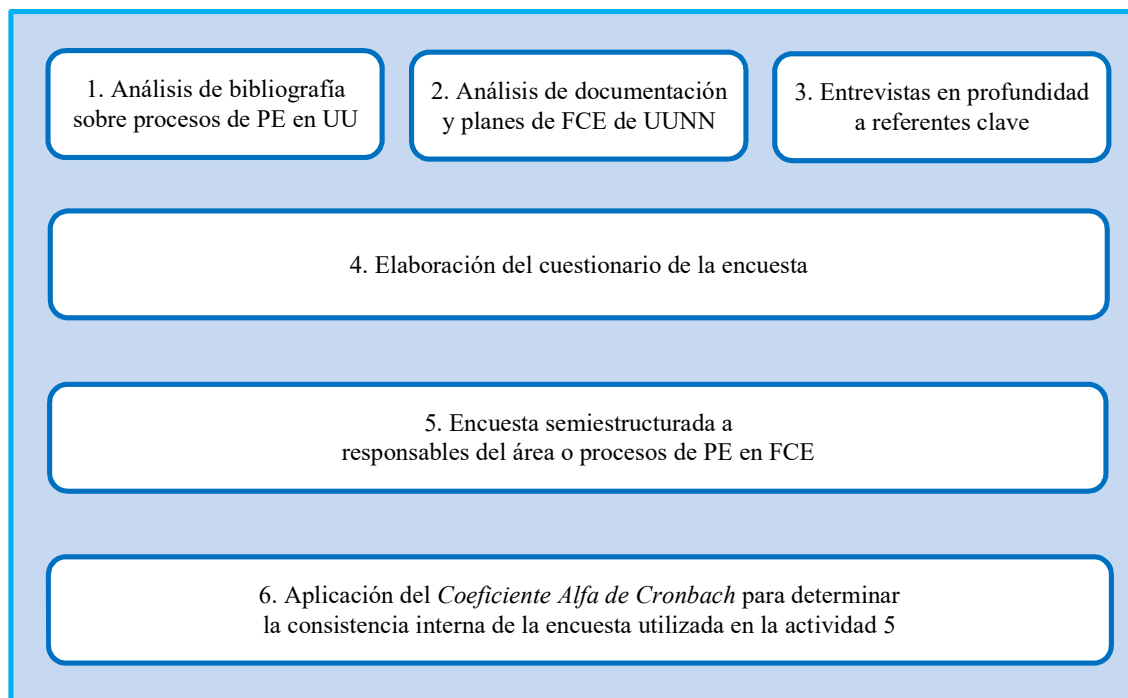
Un aspecto a tener en cuenta es que, para realizar las entrevistas en profundidad a los referentes en la temática, ante la situación de aislamiento imprevista se debió cambiar la reunión presencial por videollamadas, luego transcritas con autorización previa del entrevistado.

Por otra parte, las encuestas se implementaron por medio de diferentes modalidades alternativas para completar el cuestionario; el encuestado pudo seleccionar la de su preferencia: 1) formulario de Google disponible en línea, 2) formulario en procesador de texto para ser completado y enviado al correo electrónico señalado, 3) formulario completado en forma telefónica con intervención del encuestador. Estas opciones permitieron aumentar la cantidad de respuestas, aunque no se utilizó la 3).

Posteriormente, y como complemento de las encuestas, se realizaron entrevistas para aclarar dudas o profundizar sobre algunos temas, lo que permitió ahondar sobre algunas problemáticas conforme a la experiencia y el interés del encuestado.

En la Figura 2, en forma resumida, se pueden observar los seis pasos del proceso utilizado para la identificación de los factores clave que contribuyen al desarrollo de procesos de PE en FCE de UUNN.

**Figura 2:** Proceso para la identificación de factores clave



Como se observa, en el proceso no se aplicó la validación de contenido de la encuesta sobre la base del juicio de expertos porque por el tamaño de la población y la aplicación del método mixto, se consideró importante no restringir el relevamiento de las miradas existentes. Se priorizó incluir una diversidad de perspectivas que permitieran “obtener puntos de vista variados, incluso divergentes” desde las “distintas lógicas (“lentes”) para estudiar el problema”, y lograr “una mayor variedad de perspectivas para analizar los datos obtenidos en la investigación (relacionar variables y encontrar significado)” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 539).

Para la ejecución de la fase 5, como se expresó, se entabló una comunicación con los decanos para solicitar colaboración en el relevamiento de los datos recabados.

En las comunicaciones se reiteraron los motivos del relevamiento y los pasos a seguir; se acordaron las fases y los tiempos para responder la encuesta y la disponibilidad para las entrevistas posteriores. Habitualmente, se contó con la cooperación de las autoridades que respondieron a la solicitud.

### **4.3. Herramientas utilizadas**

Las herramientas que se utilizaron para la recolección de datos a través de cuestionarios, fueron: encuestas y entrevistas. Las entrevistas se aplicaron al principio para obtener información de referentes en la temática.

Se realizó una prueba piloto para ensayar las encuestas y las entrevistas, referentes a tiempo, esfuerzos y comprensión de las preguntas del cuestionario, entre otras; se prestó especial atención a lograr la mayor homogeneidad en la presentación, al comentar el propósito general del cuestionario, en las motivaciones y en su desarrollo.

#### **4.3.1. Entrevistas**

Se utilizó la técnica de entrevistas para obtener información en la instancia inicial. Se efectuaron entrevistas en profundidad a ocho referentes en la temática, con experiencia en procesos de PE en el sistema de universidades públicas, a fin de obtener información adecuada para identificar las variables y los elementos más importantes a tener en cuenta y, así, detectar los aspectos necesarios para incluir en la elaboración del cuestionario.

La muestra de referentes en la temática se conformó según el concepto de muestra de expertos que mencionan Hernández Sampieri et al. (2014), quienes plantean que “en ciertos estudios es necesaria la opinión de expertos en un tema. Estas muestras son frecuentes en estudios cualitativos y exploratorios para generar hipótesis más precisas o la materia prima del diseño de cuestionarios” (p. 387).

Para seleccionar a las personas entrevistadas se recurrió al concepto de “muestras por conveniencias” mencionado por Hernández Sampieri et al. (2014) quienes, de acuerdo con Battaglia (2008a) expresan que “estas muestras están formadas por los casos disponibles a los cuales tenemos acceso” (p. 390).

#### **4.3.2. Encuestas**

El relevamiento de datos cuantitativos fue realizado por medio de encuestas semiestructurada realizadas a responsables de área o proceso de PE en FCE.

En el diseño de su estructura se utilizaron preguntas de diferentes opciones -cerradas, semicerradas y abiertas- y escala tipo Likert<sup>7</sup> para identificar percepciones, opiniones o evaluaciones del encuestado, que se registraron a través de la selección de las alternativas que se presentaron en el cuestionario y que respondieron a las previstas en el diseño, sin perjuicio de las apreciaciones o ampliaciones que pudieran surgir de la propia experiencia.

El cuestionario, en general, fue autoadministrado, pero contaba con la posibilidad de acompañamiento del encuestador para cualquier aclaración sincrónica o asincrónica.

Las variables que se midieron fueron: decisión y apoyo político, cultura institucional, modelo de PE, metodología del proceso de PE, área funcional para la PE, estilo de liderazgo, información y comunicación, formación de los participantes, participación de los actores, situación del proceso de PE en las FCE, casos en que nunca han implementado procesos de PE y actualización de los planes estratégicos (Anexo F).

Además, las definiciones operacionales y sus escalas se presentan en el cuestionario utilizado para medir las variables de interés (Anexo G).

Se encuestaron un total de 37 personas, de las cuales 26 participaron, como mínimo, en dos procesos de PE.

Los datos de la encuesta se trasladaron a una matriz de datos, utilizada para su análisis posterior (Anexo H).

En el procesamiento de los datos se utilizó una planilla de cálculos (Excel), de la cual se seleccionaron las opciones de cálculo que se ajustaban a las necesidades de procesamiento adecuadas para la generación de la información requerida en esta investigación.

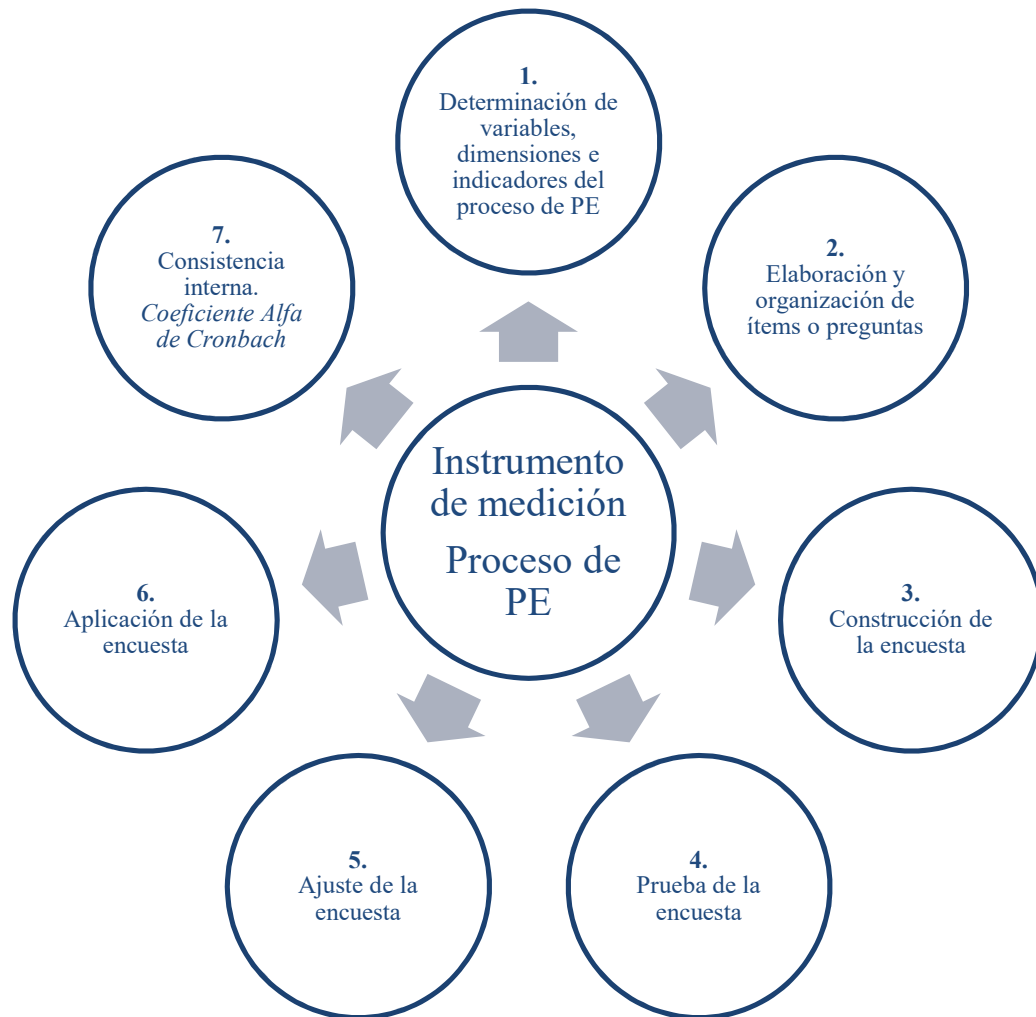
Para determinar la consistencia interna de la encuesta utilizada en la actividad se aplicó el *Coeficiente Alfa de Cronbach* (Figura 3). Los valores determinados son superiores a 0,70 y,

---

<sup>7</sup> En la escala se eliminó “la opción o categoría intermedia y neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo, neutral, indeciso...) para comprometer al sujeto o forzarlo a que se pronuncie de manera favorable o desfavorable” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 244).

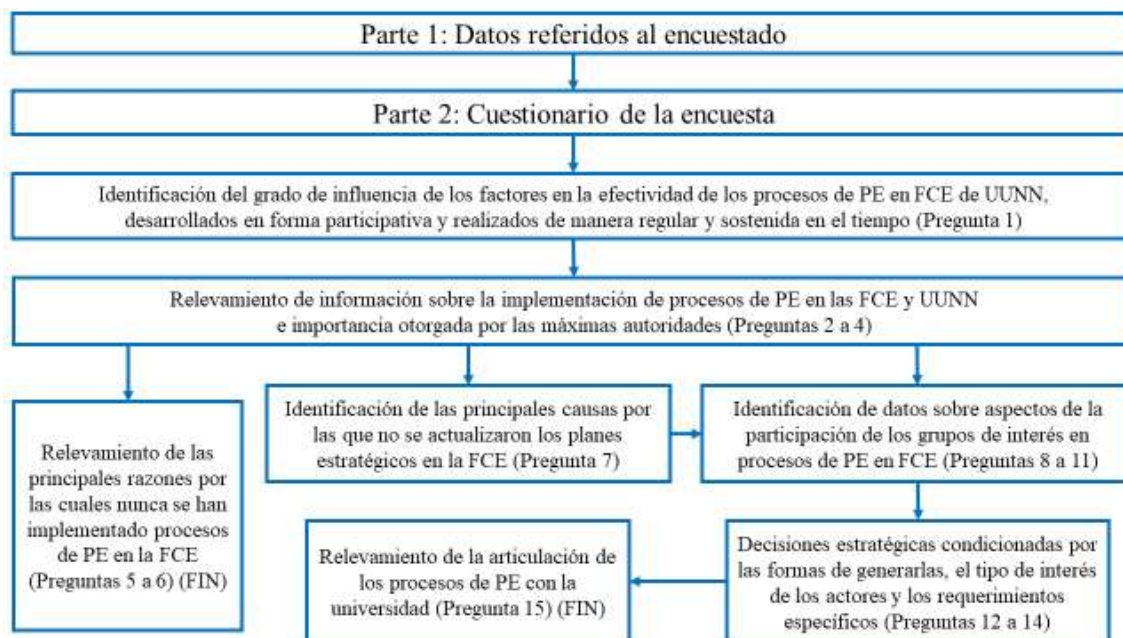
en consecuencia, aceptables; en muchos casos son superiores a 0,80 o 0,90 y, por lo tanto, son buenos o excelentes, respectivamente.

**Figura 3:** Instrumento de medición de la consistencia interna de la encuesta, con la aplicación del *Coefficiente Alfa de Cronbach*



La estructura de la encuesta que se observa en la Figura 4, está dividida en dos partes. La primera refiere a información básica sobre la persona que responde la encuesta y la institución. La segunda contiene el cuestionario destinado a obtener información relacionada con los cinco primeros objetivos específicos de la investigación y aspectos incorporados para relevar datos adicionales.

Como se observa en la Figura 4, la segunda parte releva datos con la finalidad de obtener información sobre el grado de influencia de los factores en la efectividad de los procesos de PE en FCE de las UUNN, desarrollados en forma participativa y realizados de manera regular y sostenida en el tiempo.

**Figura 4:** Estructura de la encuesta

Además, recaba datos sobre la implementación de procesos de PE en las FCE y en las UUNN, y la importancia otorgada por las autoridades; las principales razones por las cuales nunca se implementaron procesos de PE en la FCE; las principales causas por las que no se actualizaron los planes estratégicos en la FCE; aspectos de la participación de los grupos de interés en procesos de PE en FCE; decisiones estratégicas condicionadas según las funciones, el tipo de interés de los actores y los requerimientos específicos; y la articulación de los procesos de PE con la universidad.

Para el abordaje de la problemática de la PE se parte de considerar que los factores y los aspectos tienen una influencia multicausal en los procesos, con incidencia diversa según la situación particular (singularidad) de cada unidad académica. Consecuentemente, al diagramar cada uno de los puntos de la encuesta vinculados con la evaluación de los factores se mencionaban algunas alternativas y se posibilitaba que el encuestado incorporara otras que considerara relevantes.

Por otra parte, de las 41 unidades académicas a las que se les envió la encuesta, respondieron 38. Una vez recibidas las respuestas se las analizó y se detectó que una de ellas no se ajustaba a las modalidades de funcionamiento dado que respondió que la universidad realiza los procesos en forma centralizada porque no cuenta con estructura de unidades académicas con consejo directivos (o similares) con poder de decisión descentralizado (Anexo C).



Consecuentemente, se contó con datos de 37 instituciones que correspondía computar de acuerdo con las características requeridas. Es necesario consignar que dos de las encuestas solo fueron completadas parcialmente; no obstante las reiteradas solicitudes, no se recibió su actualización; de manera que sus datos fueron incorporados parcialmente, y así considerados en el procesamiento.

## CAPÍTULO 5. RESULTADOS

### 5.1. Introducción

En este capítulo se presenta una síntesis de los datos cuantitativos y cualitativos a partir de los cuales se obtuvo la información necesaria. Constan también las conclusiones extraídas del análisis realizado. Está estructurado en dos apartados: la presentación de los datos y el análisis de los resultados.

En «Presentación de los datos» se expone y se describe la información básica. Incluye la distribución de frecuencias, las medidas de tendencia central y las medidas de variabilidad que surgieron de su procesamiento.

En «Análisis de resultados» se relaciona la información obtenida en el apartado anterior con los conceptos incluidos en el marco teórico y los objetivos propuestos para dar respuesta a la problemática planteada.

### 5.2. Presentación de los datos

#### 5.2.1. Datos sobre los encuestados

El tipo de organización vigente para las FCE de las UUNN registra diversas características, según lo refleja la Tabla 2.

**Tabla 2:** Tipo de organización

<b>Denominación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Facultad	25	67,6
Instituto	2	5,4
Departamento	7	18,9
Otras	3	8,1
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100,0</b>

En las FCE de las UUNN se imparten diferentes carreras. La cantidad de establecimientos que imparten cada una de las carreras está registrada en la Tabla 3. Las carreras tradicionales enunciadas en la tabla reúnen el 72,1% del total.

**Tabla 3:** Carreras de grado en ciencias económicas

<b>Carreras</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Contador Público	32	26,2
Licenciatura en Economía	24	19,7
Licenciatura en Administración	32	26,2
Otras carreras	34	27,9
<b>Total</b>	<b>122</b>	<b>100,0</b>

En la Tabla 4 se presentan los cargos que ocupaban los encuestados.

**Tabla 4:** Posición actual en la unidad académica

<b>Denominación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Decano	20	54,1
Director	4	10,8
Vicedecano	2	5,4
Secretario	6	16,2
Secretario de Planeamiento	2	5,4
Director de carrera	2	5,4
Director Laboratorio	1	2,7
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100,0</b>

En la Tabla 5 se informa sobre la participación de los encuestados en procesos de PE en diferentes tipos de instituciones.

**Tabla 5:** Participación del encuestado en procesos de PE

<b>Institución</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Promedio</b>
UUNN	37	19,5	1,0
FCE	49	25,8	1,3
Otras facultades de UUNN	3	1,6	0,1
Otras organizaciones públicas	34	17,9	0,9
Organizaciones privadas	67	35,3	1,8
<b>Total</b>	<b>190</b>	<b>100,0</b>	<b>5,1</b>

### **5.2.2 Datos relacionados con los objetivos**

Los datos relevados en la parte denominada «cuestionario de la encuesta» aparecen presentados en correspondencia con los primeros cinco objetivos específicos propuestos para responder a los problemas planteados.

Se pidió a los encuestados que completaran el cuestionario a partir de sus conocimientos y experiencias en planificación, y que identificaran los factores que, según su punto de vista, tuvieron más influencia en la efectividad de los procesos de PE, en las FCE de UUNN.

#### **5.2.2.1. Nivel de desarrollo de procesos de planificación estratégica en facultades de ciencias económicas**

Los datos relevados sobre la implementación de procesos de PE en FCE de UUNN se presentan en la Tabla 6.

Los datos relevados sobre la implementación de procesos de PE en las universidades que cuentan con FCE se presentan en la Tabla 7.

En la Tabla 8 se compara la situación de las FCE con la de las universidades de las que forma parte.

**Tabla 6:** Implementación de procesos de PE en FCE

<b>Situaciones</b>	<b>Porcentajes</b>
No, nunca se implementaron	18,9
Sí, actualmente interrumpido	5,4
Sí, interrumpido en el pasado	21,6
Sí, no existieron interrupciones	54,1
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

**Tabla 7:** Implementación de procesos de PE en universidades con FCE

<b>Situaciones</b>	<b>Porcentajes</b>
No, nunca se implementaron	13,5
Sí, actualmente interrumpido	24,3
Sí, interrumpido en el pasado	18,9
Sí, no existieron interrupciones	43,3
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

**Tabla 8:** Implementación de procesos de PE comparado

<b>Situaciones</b>	<b>Porcentajes</b>	
	<b>UUNN</b>	<b>FCE</b>
No, nunca se implementaron	13,5	18,9
Sí, actualmente interrumpido	24,3	5,4
Sí, interrumpido en el pasado	18,9	21,6
Sí, no existieron interrupciones	43,3	54,1
<b>Totales</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Los datos relevados sobre cómo consideran las máximas autoridades el proceso de PE en general en la unidad académica se exponen en la Tabla 9.

**Tabla 9:** Importancia del proceso de PE para las máximas autoridades

<b>Consideraciones</b>	<b>Porcentajes</b>
Nada importante	2,7
Muy poco importante	2,7
Poco importante	2,7
Importante	16,2
Muy importante	43,3
Sumamente importante	32,4
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

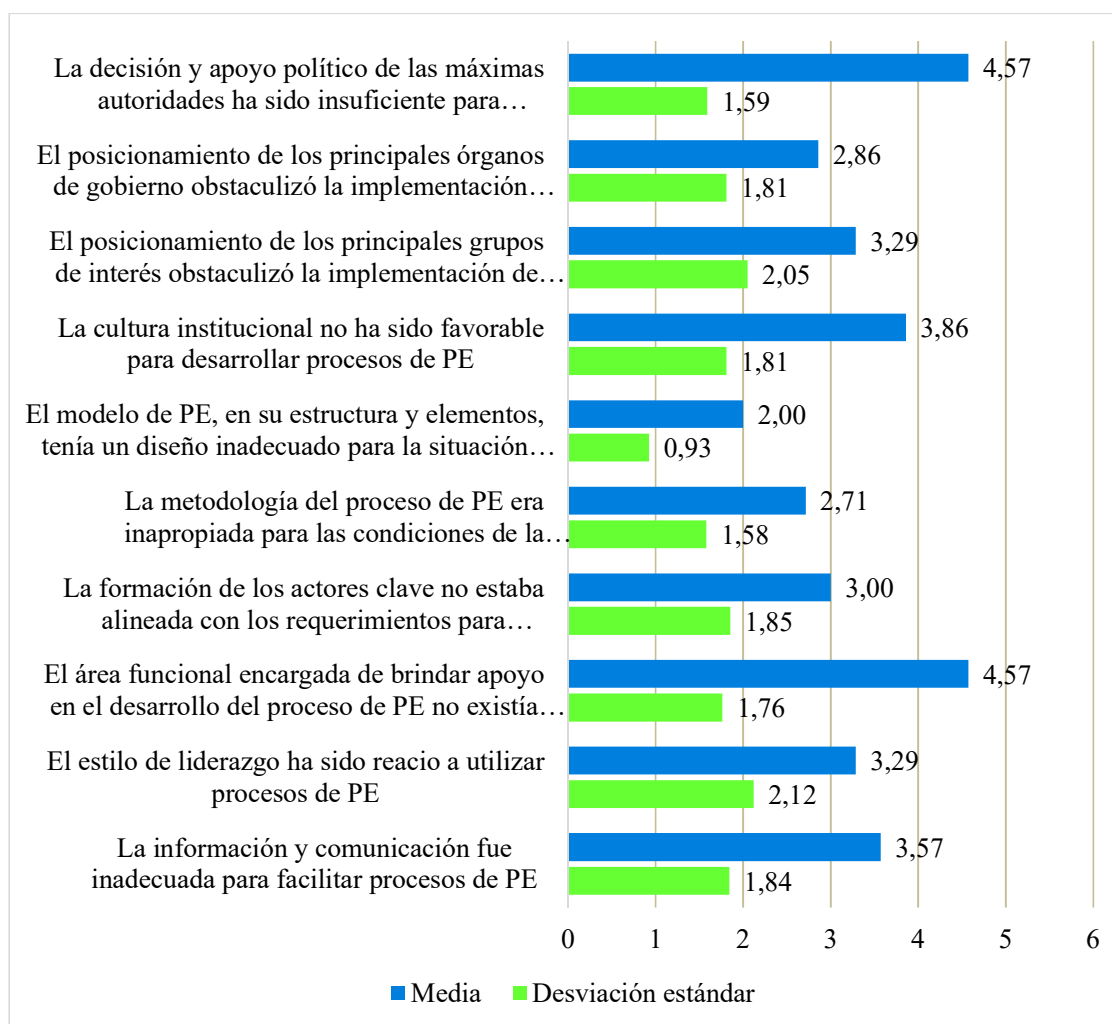
### 5.2.2.2. Factores que contribuyen a que no se implementen procesos de planificación estratégica

Con respecto al interrogante planteado que derivó en el segundo objetivo específico, se solicitó a los encuestados que indicaran el grado de influencia de los factores por los que nunca se implementaron procesos de PE.

La distribución de frecuencias de los datos relevados se presenta en las Tablas 10-A y 10-B (Anexo I). Asimismo, en la Tabla 10-C se observa la cantidad de respuestas a la encuesta, la sumatoria de la distribución mencionada, las medidas de tendencia central y las medidas de variabilidad de los datos.

En la Figura 5 se presenta la media de la distribución de frecuencias de los factores y su distribución estándar.

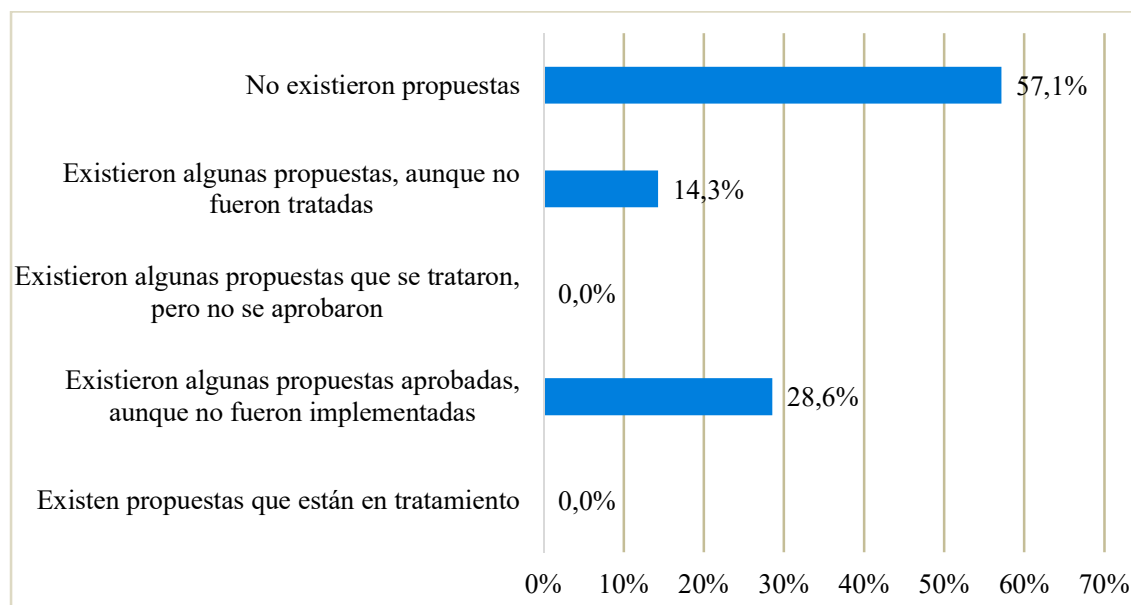
**Figura 5:** Media y desviación estándar del grado de influencia que tienen los factores por los que no se implementaron procesos de PE



Escala: 1) ninguna influencia, 2) muy baja, 3) baja, 4) elevada, 5) muy elevada, 6) influencia total.

Se formuló el punto 6 del cuestionario: en qué medida existieron propuestas para implementar PE en la unidad académica. Las respuestas se observan en la Figura 6.

**Figura 6:** Propuestas para implementar PE en la unidad académica



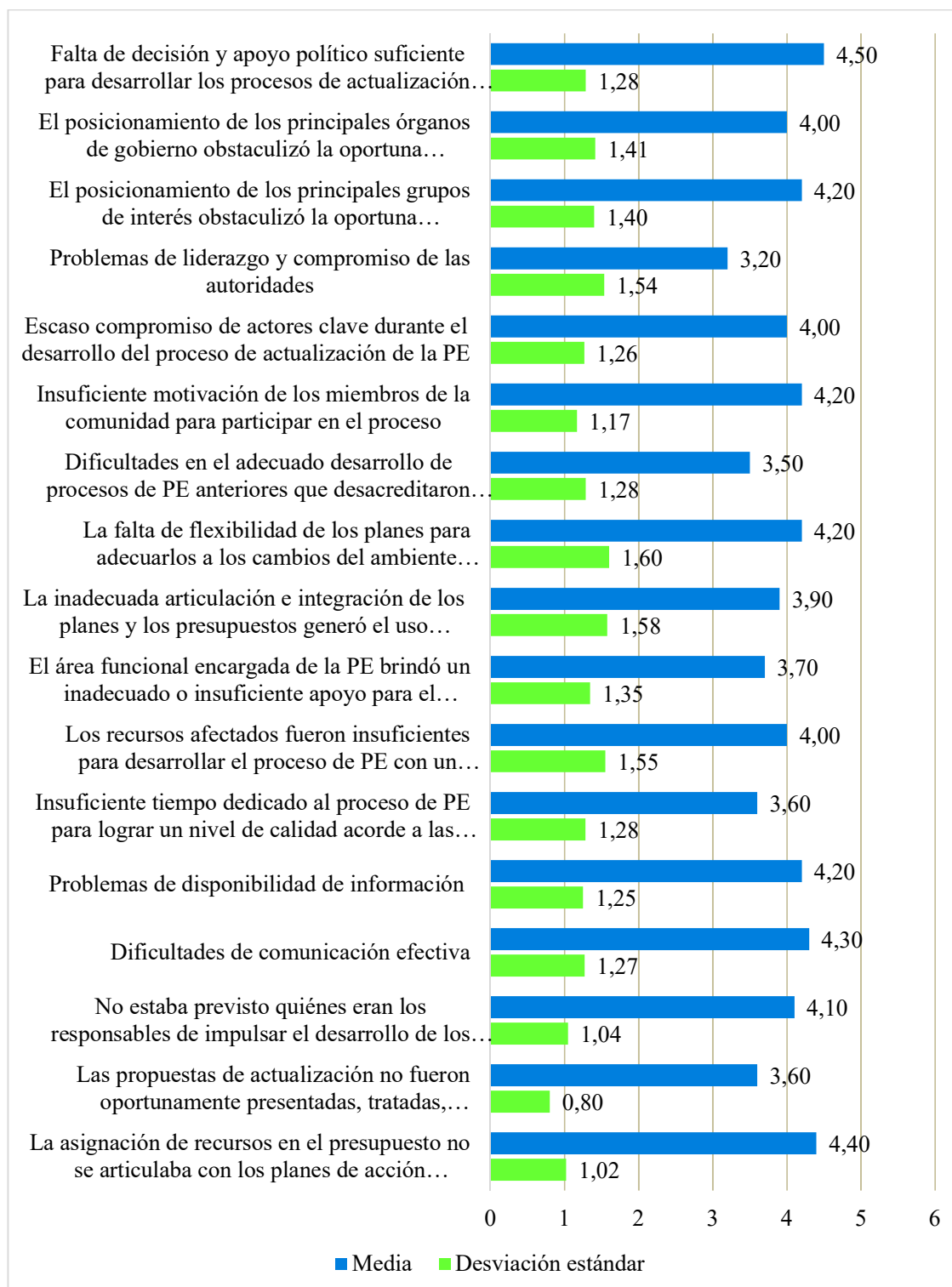
### ***5.2.2.3. Factores que entorpecen la oportuna realización de los procesos de actualización de la planificación estratégica, en forma regular y sostenida en el tiempo***

Con el propósito de responder el interrogante planteado que derivó en el tercer objetivo específico se formuló el punto 7 del cuestionario; se solicitó que indicaran el grado de acuerdo sobre los principales factores que entorpecieron la oportuna realización de procesos de actualización de la PE, en forma regular y sostenida en el tiempo.

La distribución de frecuencias de los datos relevados se detalla en las Tablas 11-A y 11-B (Anexo I). En la Tabla 11-C se expresa la cantidad de respuestas a la encuesta, la sumatoria de la distribución mencionada, las medidas de tendencia central y las medidas de variabilidad de los datos.

En la Figura 7 se observa la media de la distribución de frecuencias de los factores y su distribución estándar.

**Figura 7:** Media y desviación estándar del grado de acuerdo sobre los principales factores que entorpecieron la oportuna realización de procesos de PE, en forma regular y sostenida en el tiempo



Escala: 1) total desacuerdo, 2) muy en desacuerdo, 3) en desacuerdo, 4) de acuerdo, 5) muy de acuerdo, 6) total acuerdo

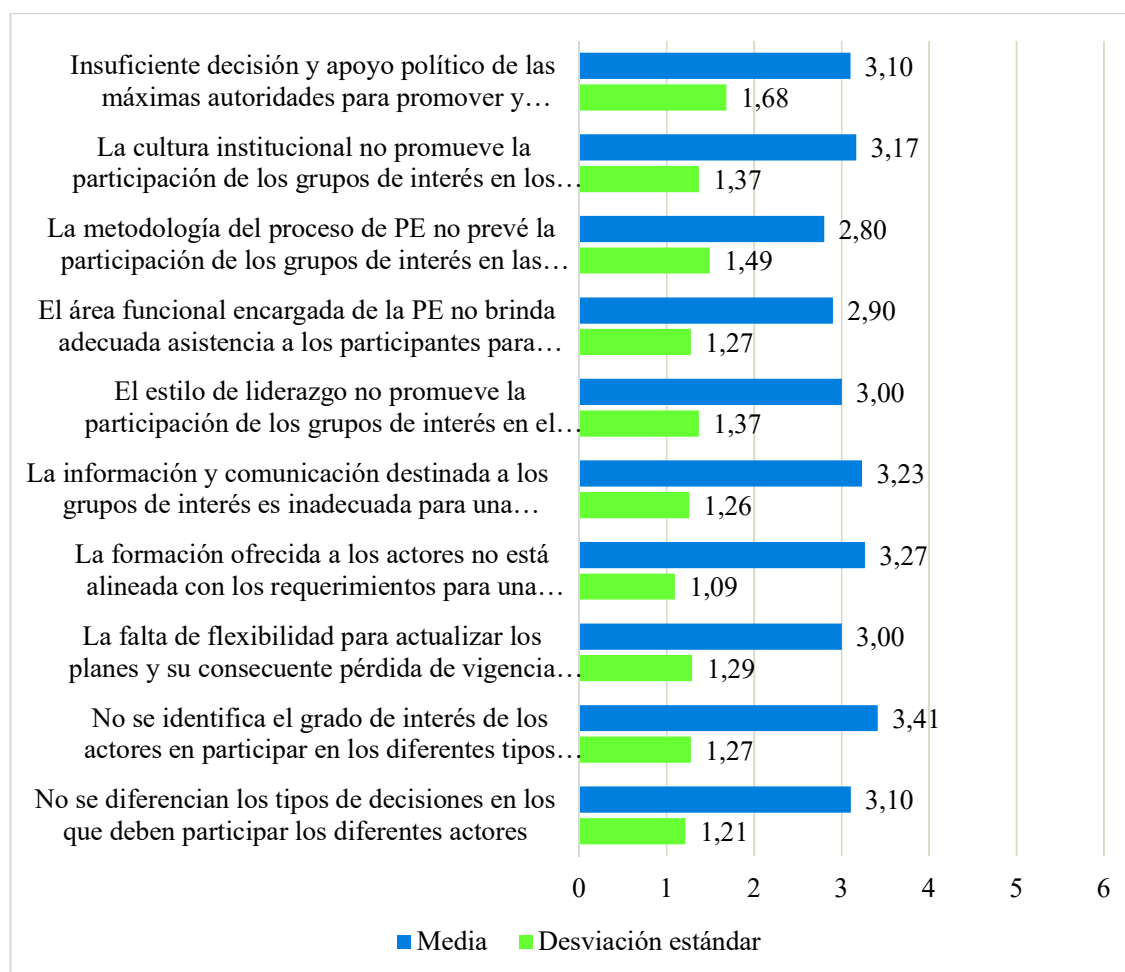
#### 5.2.2.4. Factores que generan problemas de participación de los grupos de interés en los procesos de planificación estratégica

Ante el interrogante planteado que derivó en el cuarto objetivo específico se formuló el punto 11 del cuestionario; se solicitó que indicaran el grado de influencia que tienen las causas que generan problemas de participación de los grupos de interés en los procesos de PE.

La distribución de frecuencias de los datos relevados se presenta en las Tablas 12-A y 12-B (Anexo I). En la Tabla 12-C se encuentra la cantidad de respuestas a la encuesta, la sumatoria de la distribución mencionada, las medidas de tendencia central y las medidas de variabilidad de los datos.

En la Figura 8 se detalla la media de la distribución de frecuencias de los factores y su distribución estándar.

**Figura 8:** Media y desviación estándar del grado de influencia que tienen las causas que generan problemas de participación de los grupos de interés en los procesos de PE



Escala: 1) ninguna influencia, 2) muy baja, 3) baja, 4) elevada, 5) muy elevada, 6) influencia total



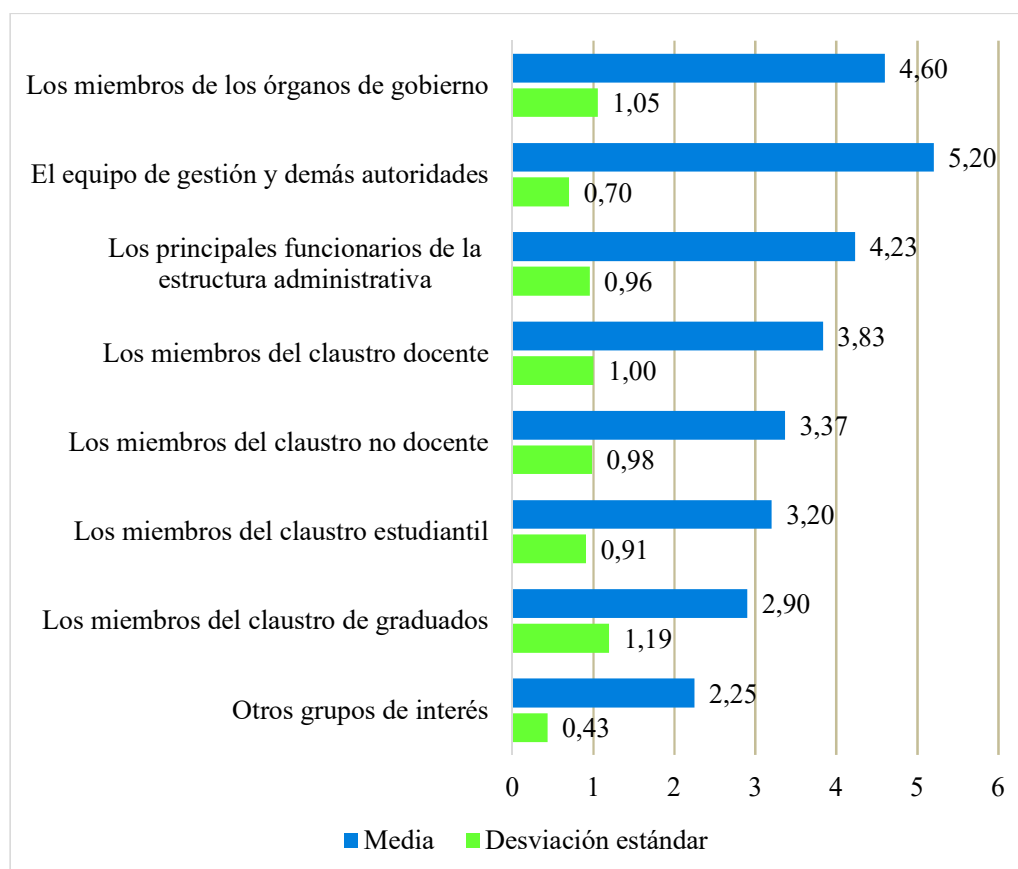
Para complementar el relevamiento de datos con relación a la problemática de la participación de los grupos de interés en el proceso de PE, se formularon los puntos 8, 9 y 10 en la segunda parte de la encuesta.

En el punto 8 se solicitó que indicaran el nivel de conocimiento de los integrantes de los principales grupos de interés sobre los beneficios de la participación en el proceso de PE en la unidad académica.

La distribución de frecuencias de los datos relevados se detalla en las Tablas 13-A y 13-B (Anexo I). En la Tabla 13-C se observan la cantidad de respuestas a la encuesta, la sumatoria de la distribución mencionada, las medidas de tendencia central y las medidas de variabilidad de los datos.

La Figura 9 presenta que la media de la distribución de frecuencias de los factores y su distribución estándar.

**Figura 9:** Media y desviación estándar del nivel de conocimiento de los integrantes de los grupos de interés sobre los beneficios de la participación en el proceso de PE



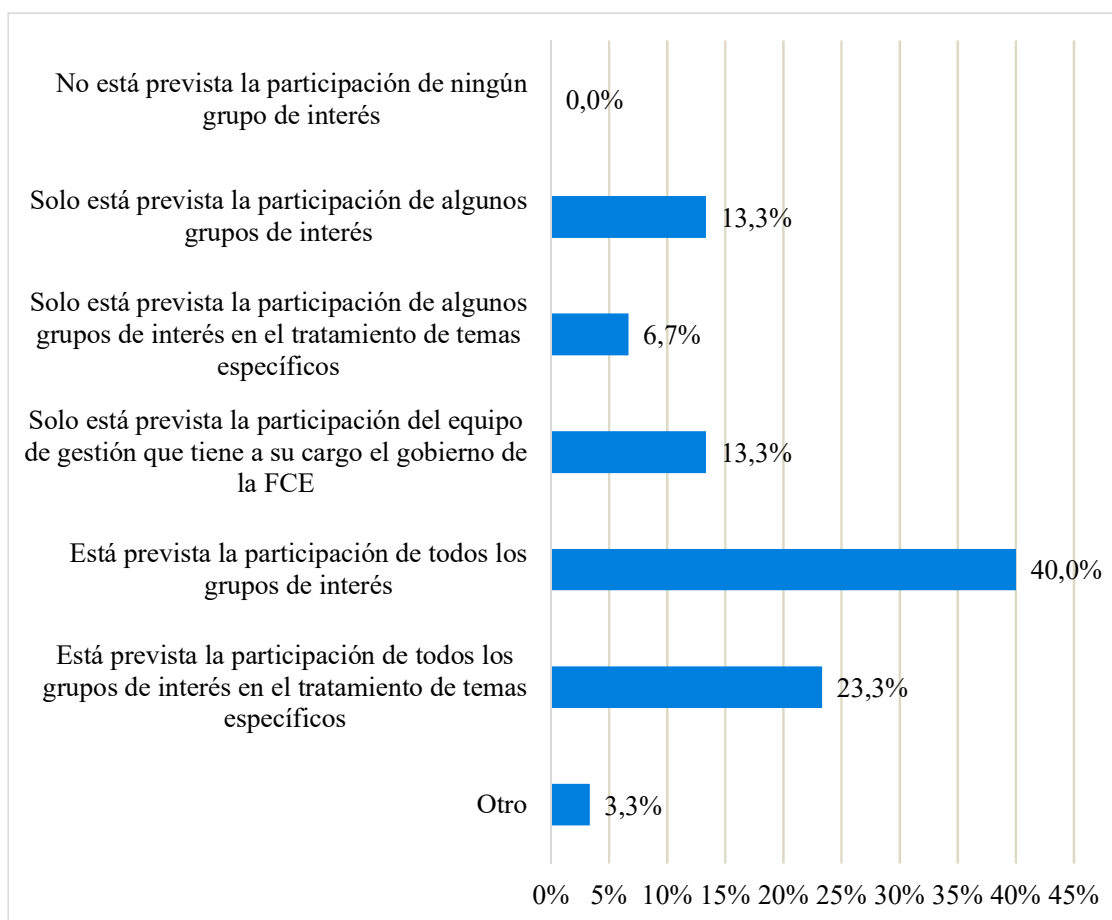
Escala: 1) inexistente, 2) muy bajo, 3) bajo, 4) alto, 5) muy alto, 6) excelente

Se observa en este gráfico la incorporación de un factor identificado como otros grupos de interés.

En el punto 9 del cuestionario se solicitó que indicaran el grado de previsión de la participación de los grupos de interés en el desarrollo del proceso de PE en la unidad académica.

En la Figura 10 se observan los diferentes grados de previsión que surgieron del relevamiento.

**Figura 10:** Grado de previsión de la participación de los grupos de interés en el desarrollo del proceso de PE



En otros se agregó el factor *se van generando aperturas con grupos de interés a medida que van surgiendo temas, acciones o programas de necesidades*.

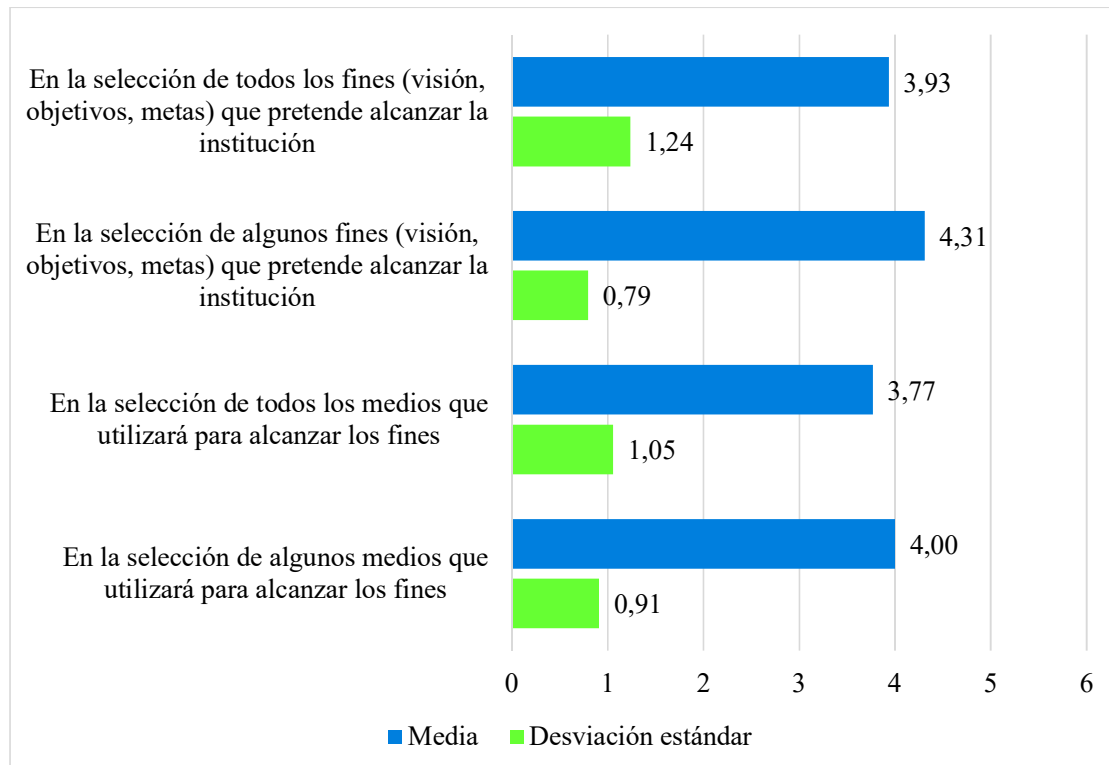
En el punto 10 se solicitó que indicaran el nivel de participación según los tipos de decisiones del proceso de formulación y actualización de los planes estratégicos en la unidad académica.

La distribución de frecuencias de los datos relevados se detalla en las Tablas 14-A y 14-B (Anexo I). En la Tabla 14-C se encuentra la cantidad de respuestas a la encuesta, la sumatoria

de la distribución mencionada, las medidas de tendencia central y las medidas de variabilidad de los datos.

En la Figura 11 se presentan la media de la distribución de frecuencias de los factores y su distribución estándar.

**Figura 11:** Media y desviación estándar del nivel de participación según los tipos de decisiones del proceso de formulación y actualización de los planes estratégicos



Escala: 1) inexistente, 2) muy bajo, 3) bajo, 4) alto, 5) muy alto, 6) excelente

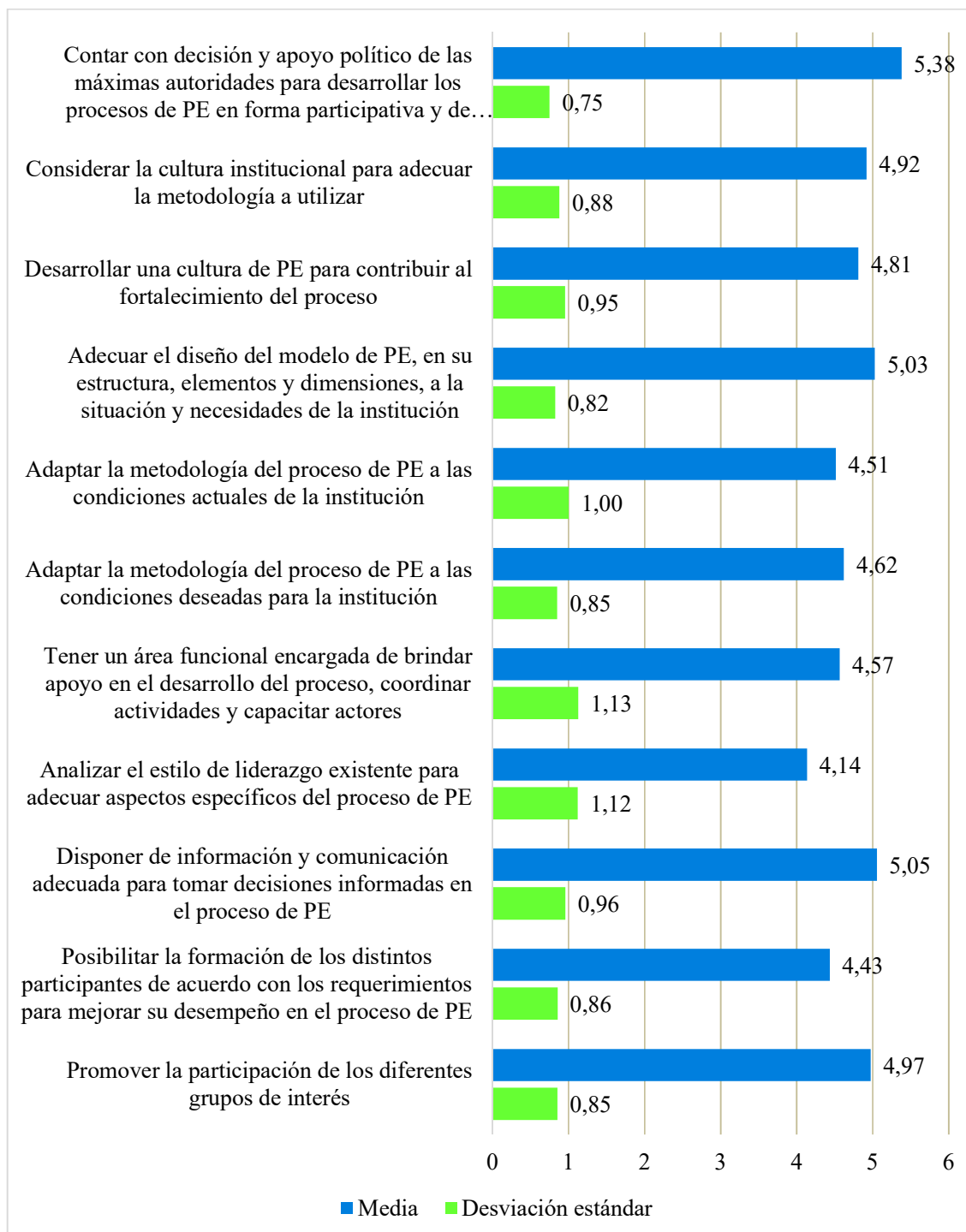
#### ***5.2.2.5. Factores que contribuyen a una planificación estratégica participativa y sostenida en el tiempo***

Finalmente, ante el interrogante planteado que derivó en el quinto objetivo específico, se formuló el punto 1 del cuestionario en el que se solicitó a todos los encuestados que indicaran el grado de influencia en la efectividad de los procesos de PE, en las FCE de UUNN, que tienen los factores.

La distribución de frecuencias de los datos relevados se detalla en las Tabla 15-A y 15-B (Anexo I). En la Tabla 15-C se encuentra la cantidad de respuestas a la encuesta, la sumatoria de la distribución mencionada, las medidas de tendencia central y las medidas de variabilidad de los datos.

En la Figura 12 se observa la media de la distribución de frecuencias de los factores y su distribución estándar.

**Figura 12:** Media y desviación estándar del grado de influencia que tienen los factores en la efectividad de los procesos de PE



Escala: 1) ninguna influencia, 2) muy baja, 3) baja, 4) elevada, 5) muy elevada, 6) influencia total

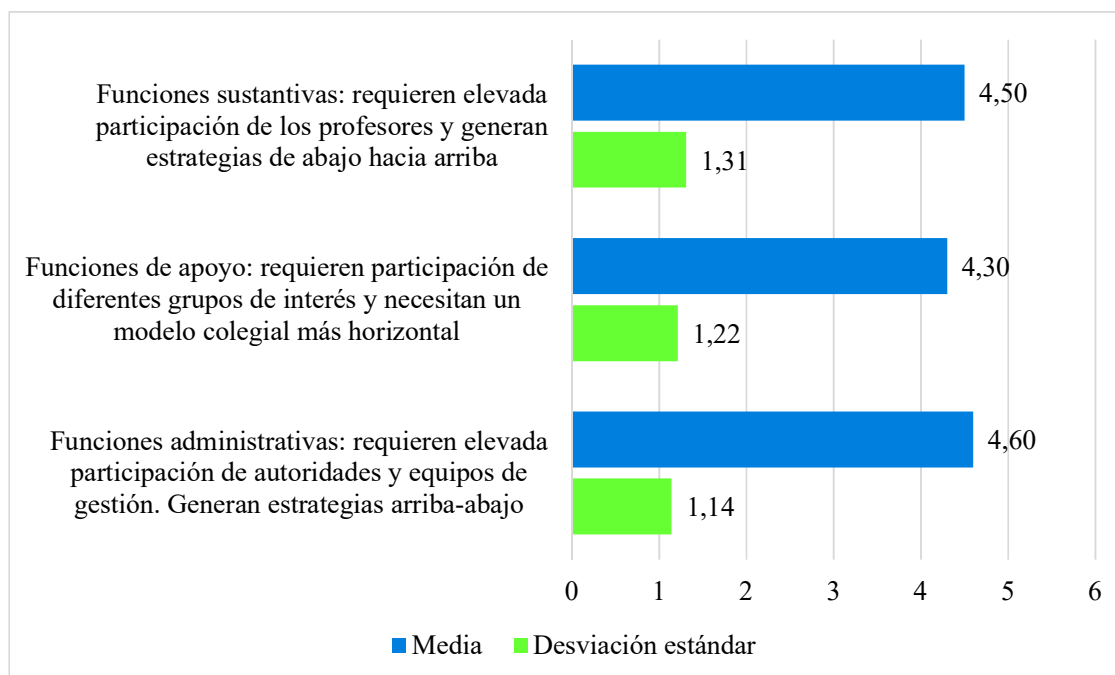
El relevamiento de datos se complementa con relación a la problemática del grado de influencia que tienen los factores en la efectividad de los procesos de PE; se formularon los puntos 12, 13, 14 y 15 de la encuesta.

En el punto 12 del cuestionario se solicitó que indicaran su grado de acuerdo con que distintos tipos de decisiones estratégicas, asociadas a las diferentes funciones, están condicionadas por la participación de diferentes grupos de interés, y la forma de generar estrategias.

La distribución de frecuencias de los datos relevados se detalla en las Tablas 16-A y 16-B (Anexo I). En la Tabla 16-C se encuentra la cantidad de respuestas a la encuesta, la sumatoria de la distribución mencionada, las medidas de tendencia central y las medidas de variabilidad de los datos.

En la Figura 13 se observa la media de la distribución de frecuencias de los factores y su distribución estándar.

**Figura 13:** Media y desviación estándar del grado de acuerdo con que distintos tipos de decisiones estratégicas (asociadas a las diferentes funciones) están condicionadas por la participación de diferentes grupos de interés y la forma de generar estrategias



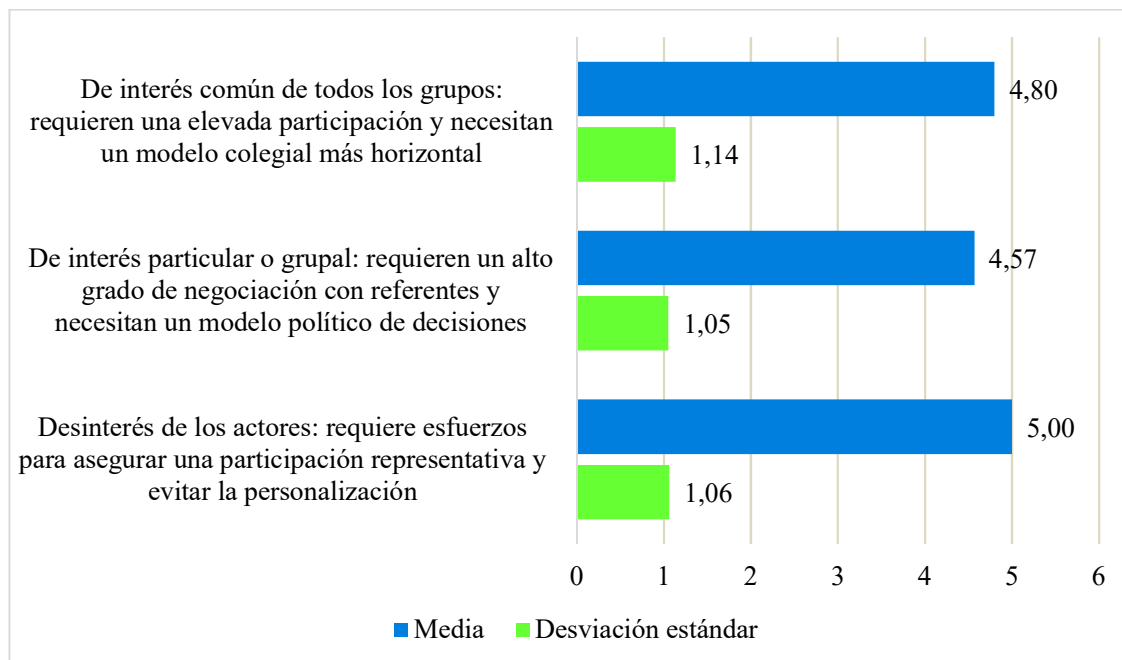
Escala: 1) total desacuerdo, 2) muy en desacuerdo, 3) en desacuerdo, 4) de acuerdo, 5) muy de acuerdo, 6) total acuerdo

En el punto 13 del cuestionario se solicitó que indicara su grado de acuerdo con la necesidad de asegurar la participación de los diferentes grupos de actores según el tipo de interés.

La distribución de frecuencias de los datos relevados se detalla en las Tablas 17-A y 17-B (Anexo I). En la Tabla 17-C se encuentra la cantidad de respuestas a la encuesta, la sumatoria de la distribución mencionada, las medidas de tendencia central y las medidas de variabilidad de los datos.

En la Figura 14 se observa la media de la distribución de frecuencias de los factores y su distribución estándar.

**Figura 14:** Media y desviación estándar del grado de acuerdo con la necesidad de asegurar la participación de los diferentes grupos de actores según el tipo de interés



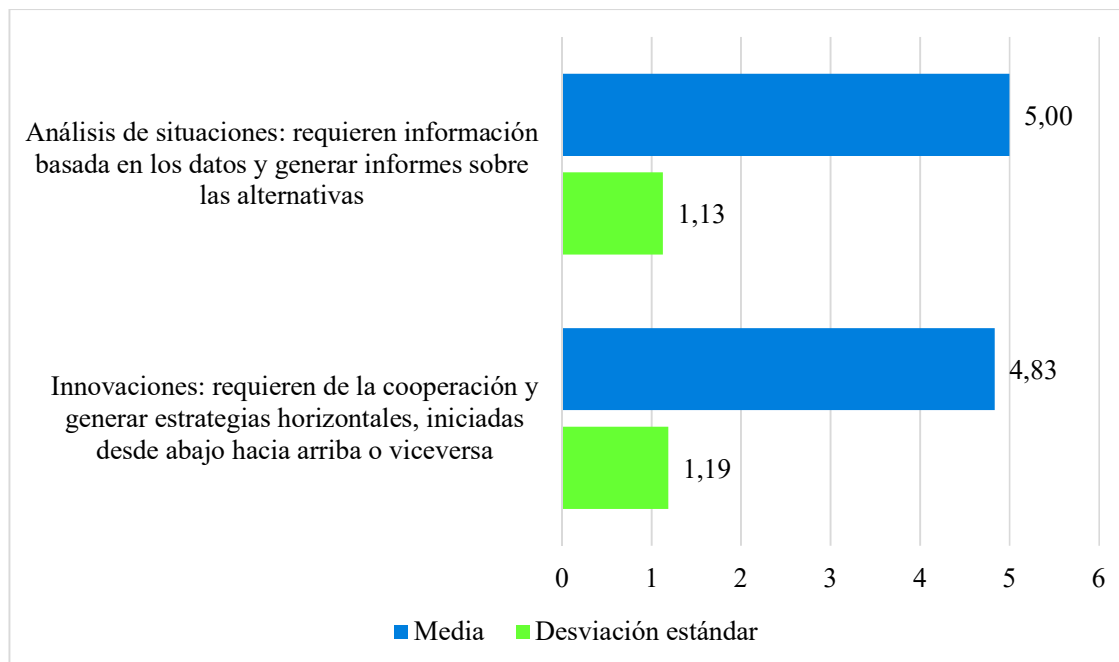
Escala: 1) total desacuerdo, 2) muy en desacuerdo, 3) en desacuerdo, 4) de acuerdo, 5) muy de acuerdo, 6) total acuerdo

En el punto 14 del cuestionario se solicitó que indicara su grado de acuerdo con que algunos tipos de decisiones estratégicas están condicionados por requerimientos específicos.

La distribución de frecuencias de los datos relevados se detalla en las Tablas 18-A y 18-B (Anexo I). En la Tabla 18-C se encuentra la cantidad de respuestas a la encuesta, la sumatoria de la distribución mencionada, las medidas de tendencia central y las medidas de variabilidad de los datos.

En la Figura 15 se observa la media de la distribución de frecuencias de los factores y su distribución estándar.

**Figura 15:** Media y desviación estándar del grado de acuerdo con que algunos tipos de decisiones estratégicas están condicionados por requerimientos específicos



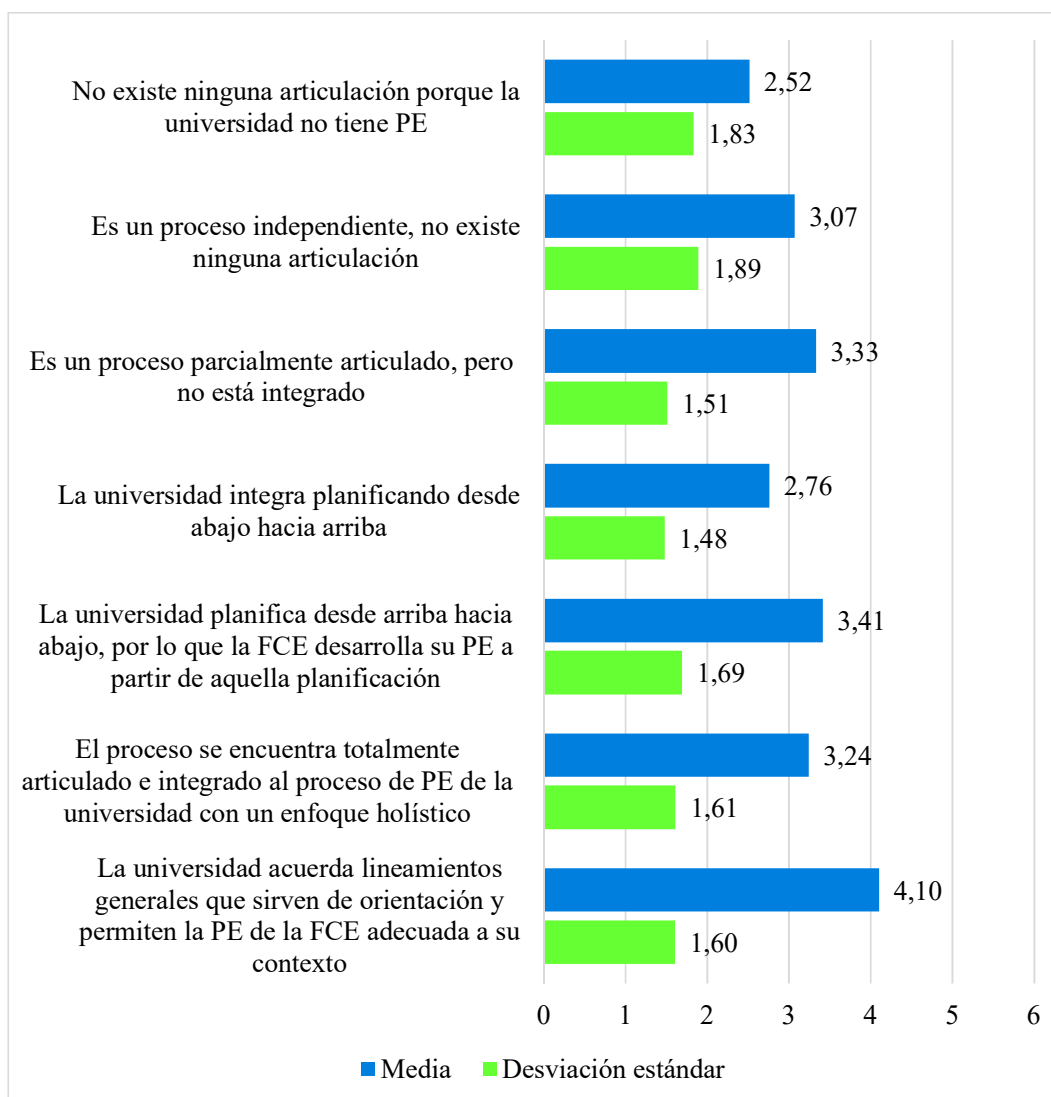
Escala: 1) total desacuerdo, 2) muy en desacuerdo, 3) en desacuerdo, 4) de acuerdo, 5) muy de acuerdo, 6) total acuerdo

En el punto 15 se solicitó que indicara su grado de acuerdo con respecto a cómo se articula el proceso de PE de la FCE con el de la universidad.

La distribución de frecuencias de los datos relevados se detalla en las Tablas 19-A y 19-B (Anexo I). En la Tabla 19-C se encuentra la cantidad de respuestas a la encuesta, la sumatoria de la distribución mencionada, las medidas de tendencia central y las medidas de variabilidad de los datos.

La Figura 16 presenta la media de la distribución de frecuencias de los factores y su distribución estándar.

**Figura 16:** Media y desviación estándar del grado de acuerdo con respecto a cómo se articula el proceso de PE de la FCE con el de la universidad



**Escala:** 1) total desacuerdo, 2) muy en desacuerdo, 3) en desacuerdo, 4) de acuerdo, 5) muy de acuerdo, 6) total acuerdo

### 5.3. Análisis de los resultados

#### 5.3.1. Nivel de desarrollo de procesos de planificación estratégica en facultades de ciencias económicas

Los datos presentados en la Tabla 6 indican que más de tres cuartas partes de las unidades académicas cuentan con PE en la actualidad (75,7%).

Si se agregan los casos en que se implementaron en el pasado, aunque actualmente se encuentra interrumpido, se deduce que el 81,1% de las FCE tiene cierta experiencia en procesos



de PE. Por lo tanto, en principio, se puede inferir que existen experiencias a partir de las cuales se podrían seleccionar buenas prácticas para compartirlas en una red de FCE.

Al mismo tiempo, en casi un quinto de las instituciones relevadas nunca se implementaron procesos de PE. Si a esto se agrega la situación de los procesos actualmente interrumpidos se concluye que casi un cuarto de las FCE no cuenta con PE en la actualidad (24,3%).

Los datos que surgen del análisis revelan que existe una parte significativa de unidades académicas en las que no se están implementando procesos de PE; además de ser una oportunidad para incrementar su uso, también muestra la necesidad de formación en la temática y la posibilidad de habilitar ámbitos para compartir las experiencias y buenas prácticas. Los casos de experiencias negativas requerirán mayor cuidado para revertir la posible falta de confianza de los actores.

La información de la Tabla 7 muestra que menos de la mitad de las UUNN, de las que forman parte las FCE relevadas, han implementado procesos de PE y nunca tuvieron interrupciones. El 18,9% que tienen implementados procesos de PE tienen como experiencia alguna interrupción en el pasado. Al acumularlos muestran que menos de dos tercios de las universidades cuentan con PE en la actualidad (62,2%).

Por otra parte, si se agregan los casos en que sí han implementado en el pasado, pero actualmente están interrumpidos, se deduce que el 86,5% de esas UUNN tiene alguna experiencia en procesos de PE.

Al mismo tiempo, en el 13,5% de las instituciones relevadas no se implementaron procesos de PE. Si se suma la situación de los procesos actualmente interrumpidos, se concluye que casi dos quintos de las universidades en las que se encuentran las FCE relevadas no cuentan con PE en la actualidad (37,8%).

Así, los datos que surgen del análisis de la situación en las UUNN revelan que existe una parte significativa en las que no se implementan procesos de PE, lo que además de ser una oportunidad para incrementar su uso, también muestra la necesidad de formación en la temática y la necesidad de prestar especial atención a los casos de experiencias negativas y su influencia en la confianza respecto de la herramienta.

Por otra parte, de la información comparada entre la situación en las FCE con lo que ocurre en las universidades, y de acuerdo con los datos de la Tabla 8, se observa que el porcentaje de implementación de procesos de PE que no tuvieron interrupciones es mayor en las FCE en comparación con las universidades, como en los procesos implementados con alguna interrupción en el pasado.

Por lo tanto, surge que existe mayor proporción de procesos de PE vigentes en las FCE en comparación con las universidades. Consecuentemente, en la actualidad es mayor la proporción de universidades que no cuentan con procesos de PE, en comparación con las FCE.

Además, la proporción de FCE que nunca implementaron procesos de PE es mayor a la situación en las universidades. Ocurre lo contrario con los procesos interrumpidos en la actualidad, mayor en la universidad que en las FCE. Los datos obtenidos de las comparaciones refuerzan las conclusiones individuales y permiten destacar la oportunidad de las FCE de ser un actor en el diseño de metodologías adecuadas para el desarrollo de estos procesos.

Por otra parte, la información obtenida de la Tabla 9 sobre cómo consideran las máximas autoridades el proceso de PE en general, sostiene que más de las tres cuartas partes de los encuestados percibe que las máximas autoridades consideran el proceso de PE como «muy importante» o «sumamente importante», que se eleva al 91,9% si se incorporan a quienes, como mínimo, la estiman importante (16,2%). Los restantes la consideran poco, muy poco y nada importante.

El porcentaje acumulado de quienes atribuyen importancia a la PE (91,9%) es mayor que el de FCE que tienen planes vigentes (75,7%) y, además, se relaciona con el factor de la decisión y el apoyo político. Lo expuesto permite deducir que existen posibilidades de trabajar en el desarrollo de actividades tendientes a lograr la implementación y el fortalecimiento del proceso en las FCE y en las UUNN.

De acuerdo con la información de la Tabla 4 casi dos tercios (64,9%) de quienes respondieron son reconocidos como máximas autoridades.

Este porcentaje supera los dos tercios si se consideran las autoridades electas al incluir las respuestas de vicedecanos. A su vez, aunque solo se considere a los secretarios en general y secretarios de planeamiento, se concluye que el equipo de gobierno respondió más del 90% de las encuestas. Las respuestas restantes corresponden a directores de carrera y de laboratorio.

Un dato adicional es que a pesar de que la encuesta estaba dirigida a los responsables del área o función de PE, solo el 5,41% fueron respondidas por quienes ocupan el cargo de Secretario de Planeamiento; este hecho estaría revelando la carencia de un área o una persona que tenga la función principal de apoyar las actividades; también se puede considerar como una gran oportunidad para trabajar en la implementación y desarrollo del área funcional.

Por otra parte, la información sobre la participación de los encuestados en procesos de PE en diferentes tipos de instituciones muestra que la intervención en organizaciones privadas es más significativa que en otras organizaciones públicas (Tabla 5); pero esta tendencia se revierte si se consideran en conjunto las UUNN, las FCE y otras facultades.

En la Tabla 5 también se presenta la cantidad promedio de procesos de PE en los que participaron cada uno de los encuestados; se observa allí, que han participado solo un total de 5,1 veces. El nivel de experiencia de quienes tienen responsabilidad de conducción, en general, es muy baja.

La información muestra que el nivel de experiencia específica es significativamente bajo. Si bien esto puede tomarse como una oportunidad para generar espacios de formación, también crea cierta contradicción sobre la importancia que las autoridades otorgan al proceso. Al mismo tiempo, se destaca que la mayor experiencia está relacionada con organizaciones del sector privado que, en principio, tiene una concepción diferente de la requerida para los sistemas universitarios públicos.

En resumen, lo expresado apunala la conclusión que, entre otros aspectos, es necesario generar espacios que brinden la posibilidad de compartir buenas prácticas y experiencias. Además, esto contribuiría a la formación destinada a quienes participan con mayores responsabilidades en el proceso por integrar la estructura de gobierno, por sus funciones o por ser referentes de los grupos de interés de la institución.

### ***5.3.2. Factores que contribuyen a que no se implementen procesos de planificación estratégica***

Del análisis de la información mostrada en las Tablas 10-A, 10-B y 10-C, y en la Figura 5 (punto 5.2.2.2) surge que los principales factores por los cuales no se implementan procesos de PE son: la decisión y apoyo político de las máximas autoridades ha sido insuficiente para desarrollar los procesos de PE, y el área funcional encargada de brindar apoyo en el desarrollo del proceso de PE no existía o actuó en forma inadecuada (4,57).

En consecuencia, esos son los dos factores sobre los que hay acuerdo de que son los de mayor grado de influencia, razón por la que nunca se implementaron procesos de PE; así, es aconsejable que sean especialmente tenidos en cuenta en forma previa a la aplicación de un proceso de PE.

Del análisis de las medidas de tendencia central y de variabilidad de la distribución de frecuencia de cada ítem también surge que siguen dos grupos adicionales en orden de importancia, según la media y la desviación estándar.

En el segundo grupo, los que se perciben con un grado de influencia con una media superior a «baja», emergen la cultura institucional no ha sido favorable para desarrollar procesos de PE (3,86), la información y la comunicación fueron inadecuadas para facilitar procesos de PE (3,57), el posicionamiento de los principales grupos de interés obstaculizó la

implementación de procesos de PE (3,29), y el estilo de liderazgo ha sido reacio a utilizar procesos de PE, razones por las que también tienen que incluirse en las consideraciones previas.

Finalmente, en el tercer grupo, con una media entre «baja» y «muy baja», se encuentran los restantes cuatro factores relevados: la formación de los actores clave no estaba alineada con los requerimientos para implementar procesos de PE (3,00), el posicionamiento de los principales órganos de gobierno obstaculizó la implementación de procesos de PE (2,86), la metodología del proceso de PE era inapropiada para las condiciones de la institución (2,71), y el modelo de PE tenía un diseño inadecuado para la situación y las necesidades de la institución (2,00).

No obstante, dado que las medias de los factores mencionados en los dos párrafos anteriores son bajas, al analizar las medidas de variabilidad emerge que el valor máximo de 6 en cada uno, excepto de 3 en el último.

Además, se trata de una población pequeña ( $n=7$ ). Por consiguiente, se concluye que es conveniente su incorporación en el modelo dentro de los factores a tener en cuenta para la evaluación situacional de cada institución, que será flexible para adecuarlos a la realidad propia de la unidad académica.

Por otra parte, del análisis de la información que surge de la Figura 6 y de la que se observa en la Tabla 5, emerge que las unidades académicas que nunca implementaron procesos de PE, están vinculadas con: la falta de propuestas para implementar procesos de PE en la unidad académica (57,1%), su presentación sin tratamiento (14,3%), la aprobación sin implementación (28,6%). Son consistentes con la significativa baja experiencia y los factores principales mencionados en relación tanto a la falta de decisión y apoyo político y con la carencia de un área funcional que brinde apoyo adecuado.

### ***5.3.3. Factores que entorpecen la oportuna realización de los procesos de actualización de la planificación estratégica, en forma regular y sostenida en el tiempo***

Del análisis de la información de la Tabla 11-C y la Figura 7 (punto 5.2.2.3) surge que el principal factor que entorpece la oportuna realización de los procesos de actualización de la PE, en forma regular y sostenida en el tiempo, es la falta de decisión y apoyo político suficiente para desarrollar los procesos de actualización de la PE en forma oportuna y regular (media 4,50).

Del análisis de las medidas de tendencia central y de la variabilidad de la distribución de frecuencia de cada ítem surgen otros factores.

En el primer grupo, con una media superior a «de acuerdo» se señalan la asignación de recursos en el presupuesto no se articulaba con los planes de acción surgidos del proceso de PE

(4,40), las dificultades de comunicación efectiva (4,30), la insuficiente motivación de los miembros de la comunidad para participar en el proceso (4,20), los problemas de disponibilidad de información (4,20), el posicionamiento de los principales grupos de interés obstaculizó la oportuna actualización de la PE (4,20), la falta de flexibilidad de los planes para adecuarlos a los cambios del ambiente generó dificultades y desacreditó el instrumento (4,20), y que no estaba previsto quiénes eran los responsables de impulsar el desarrollo de los procesos de actualización de la PE (4,10).

En el segundo grupo, con una media igual a «de acuerdo», se mencionan el escaso compromiso de actores clave durante el desarrollo del proceso de actualización de la PE, el posicionamiento de los principales órganos de gobierno obstaculizó la oportuna actualización de la PE y los recursos afectados fueron insuficientes para desarrollar el proceso de PE con un nivel aceptable de calidad y efectividad.

Por consiguiente, los factores mencionados en los dos párrafos anteriores deberían ser tenidos en cuenta, junto al mencionado en primer término como factor principal, si se propone la oportuna realización de los procesos de actualización de la PE en forma regular y sostenida en el tiempo.

En el tercer grupo, con una media superior a «en desacuerdo» que tiende a «de acuerdo», se indican la inadecuada articulación e integración de los planes y los presupuestos generó el uso marginal de la PE en la gestión (3,90); el área funcional encargada de la PE brindó un inadecuado o insuficiente apoyo para el oportuno desarrollo del proceso (3,70); las propuestas de actualización no fueron oportunamente presentadas, tratadas, aprobadas o ejecutadas (3,60); el insuficiente tiempo dedicado al proceso de PE para lograr un nivel de calidad acorde a las expectativas (3,60); las dificultades en el adecuado desarrollo de procesos de PE anteriores que desacreditaron el instrumento (3,50); y los problemas de liderazgo y compromiso de las autoridades (3,20).

Sin embargo, con respecto a los últimos seis factores mencionados en el párrafo anterior, además de considerar la tendencia de su media hacia «de acuerdo» en el análisis de la información se observan los valores máximos de 6 en cada uno de los dos primeros, de 5 en los tres siguientes y de 6 en el último, y que se trata de una población pequeña (n=10). Así, se deduce que es conveniente su incorporación dentro de los factores a considerar en la realización de la evaluación situacional de cada institución.

#### ***5.3.4. Factores que generan problemas de participación de los grupos de interés en los procesos de planificación estratégica***

Del análisis de la información contenida en la Tabla 12-C y la Figura 8 (punto 5.2.2.4) surge que el principal motivo de los problemas de participación de los grupos de interés en los procesos de PE es que no se identifica el grado de interés de los actores en participar en los diferentes tipos de decisiones (media 3,41). Por lo tanto, se considera a este ítem como el principal factor que es recomendable que sea altamente considerado para lograr los objetivos de participación.

Del análisis de las medidas de tendencia central y de variabilidad de la distribución de frecuencia de cada uno de los ítems emergen más factores ordenados según el grado de influencia que surge de la media en primer término y la desviación estándar en casos de igual media. Estos se presentan en tres grupos.

En el primer grupo, con una media superior a «baja» que tiende a «elevada», la formación ofrecida a los actores no está alineada con los requerimientos para una participación activa en el proceso (3,27), la información y la comunicación destinada a los grupos de interés es inadecuada para una participación informada (3,23), la cultura institucional no promueve la participación de los grupos de interés en los procesos de PE (3,17), no se diferencian los tipos de decisiones en los que deben participar los diferentes actores (3,10), y la insuficiente decisión y el apoyo político de las máximas autoridades para promover y sostener la participación en esos procesos (3,10).

En el segundo grupo, con una media igual a «baja» influencia, se expresan la falta de flexibilidad para actualizar los planes y su consecuente pérdida de vigencia genera desconfianza y desánimo en los actores, y el estilo de liderazgo no promueve la participación de los grupos de interés en el proceso de PE.

En el tercer grupo, con una media superior a influencia «muy baja» que tiende a «baja», se indican el área funcional encargada de la PE no brinda adecuada asistencia a los participantes para promover la participación (2,90) y la metodología del proceso de PE no prevé la participación de los grupos de interés en las instancias del mismo (2,80).

Los factores mencionados en los dos párrafos anteriores, si bien son los que cuentan con menor grado de influencia según la media, al analizar la información se observan que los valores máximos son de 5 y 6. Por consiguiente, se deduce que es conveniente su incorporación entre los factores de la guía para la realización de la evaluación situacional de cada FCE sobre las causas que le generan problemas de participación de los grupos de interés en los procesos de PE.

En resumen, sin perjuicio de tener presente el orden de relevancia antes aludido, los factores mencionados tienen que ser considerados para lograr la participación de los grupos de

interés en los procesos de PE, los que serán flexibles para poder adecuarlos a la situación particular propia de la unidad académica.

De la información contenida en la Tabla 13-C y en la Figura 9 (punto 5.2.2.4) se deduce que el grupo con mayor nivel de conocimiento de sus integrantes sobre los beneficios de la participación es el equipo de gestión y demás autoridades (media 5,20).

En orden de importancia, con media de nivel de conocimiento superior a «alto», lo secundan los miembros de los órganos de gobierno (4,60) y los principales funcionarios de la estructura administrativa (4,23).

Con media de nivel de conocimiento superior a «bajo» siguen los miembros de los claustros docente (3,83), no docente (3,37) y estudiantil (3,37). Con media de nivel de conocimiento superior a «muy bajo» se encuentran los miembros del claustro de graduados (2,90) y otros grupos de interés (2,25).

En resumen, el nivel de conocimiento sobre los beneficios de la participación es diferente en los integrantes de los distintos grupos de interés; son superiores los de quienes están en el gobierno por sobre otros grupos con menor vinculación, con algunos en un nivel muy bajo cuanto más se alejan del gobierno.

Generalmente esa observación coincide con las conclusiones de autores. Una de las actividades que podrían contribuir a compensar estas diferencias es la generación de espacios destinados a la formación de los actores adaptada a los requerimientos y particularidades de cada grupo de interés, que se enmarque dentro del objetivo general de lograr la participación informada de los actores.

Por otra parte, la información de la Figura 10, en cuanto al grado de previsión de la participación de los grupos de interés en el desarrollo del proceso de PE, se observan situaciones diversas, donde se destaca «está prevista la participación de todos los grupos de interés» (40%).

Continúan, está prevista la participación de todos los grupos de interés en el tratamiento de temas específicos (23,3%), solo está prevista la participación de algunos grupos de interés (13,3%), solo está prevista la participación del equipo de gestión que tiene a su cargo el gobierno de la FCE (13,3%), solo está prevista la participación de algunos grupos de interés en el tratamiento de temas específicos (6,7%) y, finalmente, se van generando aperturas con grupos de interés a medida que van surgiendo temas, acciones o programas de necesidades (3,3%).

Con relación al nivel de participación según los tipos de decisiones del proceso de formulación y actualización de los planes estratégicos, de la información de la Tabla 14-C y de la Figura 11 (punto 5.2.2.4), surge que el tipo de decisión en el que se percibe un nivel de participación superior a «alto» es en la selección de algunos fines (visión, objetivos, metas) que

pretende alcanzar la institución (media 4,31). Por lo tanto, en esta decisión se percibe el mayor nivel de participación en el proceso de formulación y actualización de los planes estratégicos.

En orden de importancia con un nivel de participación «alto» o casi, siguen en la selección de algunos medios que utilizará para alcanzar los fines (4,00), en la selección de todos los fines (visión, objetivos, metas) que pretende alcanzar la institución (3,93) y en la selección de todos los medios que utilizará para alcanzar los fines (3,77).

Es decir, que el nivel de participación en las decisiones vinculadas con el proceso de formulación y actualización de los planes estratégicos varía entre cercano, igual o superior a «alto»; por lo tanto, las instituciones necesitan analizar el nivel de participación de los grupos de interés y la implementación de acciones tendientes a obtenerlo.

Sin perjuicio de tener presente el orden de relevancia expuesto en cada una de las situaciones analizadas en los párrafos anteriores con respecto a los factores mencionados y que deberían ser especialmente tenidos en cuenta para lograr la participación prevista de los grupos de interés en los procesos de PE, los mismos son orientadores y serán flexibles para poder adecuarlos a la situación particular propia de la unidad académica.

### ***5.3.5. Factores que contribuyen a una planificación estratégica participativa y sostenida en el tiempo***

Del análisis de la información explicitada en la Tabla 15-C y en la Figura 12 (punto 5.2.2.5) se deduce que el principal factor que por su grado de influencia en la efectividad de los procesos de PE contribuye a favorecerlos, es contar con la decisión y el apoyo político de las máximas autoridades para desarrollar los procesos de PE en forma participativa y de manera regular y sostenida en el tiempo (media 5,38).

Por lo tanto, este ítem es considerado como el factor con mayor grado de influencia en la efectividad de los procesos de PE, por lo que es indispensable que sea especialmente tenido en cuenta en la toma de la decisión de implementar el proceso.

Del análisis de la información surgen otros dos factores significativos; su relevancia justifica tenerlos presente: disponer de información y comunicación adecuada para tomar decisiones informadas en el proceso de PE (5,05) y adecuar el diseño del modelo de PE, en su estructura, elementos y dimensiones, a la situación y necesidades de la institución (5,03). Por lo tanto, es inevitable que los tres factores sean especialmente tenidos en cuenta porque su media indica una influencia superior a «muy elevada».

En orden de importancia según la media, siguen: promover la participación de los diferentes grupos de interés (4,97), considerar la cultura institucional para adecuar la metodología a utilizar (4,92), desarrollar una cultura de PE para contribuir al fortalecimiento



del proceso (4,81), adaptar la metodología del proceso de PE a las condiciones deseadas para la institución (4,62), tener un área funcional encargada de brindar apoyo en el desarrollo del proceso, coordinar actividades y capacitar actores (4,57), adaptar la metodología del proceso de PE a las condiciones actuales de la institución (4,51), posibilitar la formación de los distintos participantes de acuerdo con los requerimientos para mejorar su desempeño en el proceso de PE (4,43), y analizar el estilo de liderazgo existente para adecuar aspectos específicos del proceso de PE (4,14). Todos tienen una media que indica una influencia superior a «elevada».

De la información analizada se concluye que los once factores se perciben con un nivel de influencia superior a «elevada» o «muy elevada» en la efectividad de los procesos de PE. Por lo tanto, es conveniente que sean especialmente tenidos en cuenta en la implementación de los procesos en FCE de UUNN, sin perjuicio de la flexibilidad necesaria para adecuar su significado acorde con la evaluación de la situación institucional.

Por otra parte, de acuerdo con la información de la Tabla 16-C y de la Figura 13 (punto 5.2.2.5) se deduce que la decisión estratégica con mayor grado de acuerdo es que las funciones administrativas requieren elevada participación de autoridades y equipos de gestión, y que generan estrategias de arriba hacia abajo (media 4,60).

En orden de importancia conforme a la media, siguen otras decisiones: las funciones sustantivas requieren elevada participación de los profesores y generan estrategias de abajo hacia arriba (4,50) y las funciones de apoyo requieren participación de diferentes grupos de interés y necesitan un modelo colegial más horizontal (4,30).

Así, los tres tipos de decisiones estratégicas mencionados tienen una media superior a «de acuerdo» por lo que se puede concluir que los distintos tipos de decisiones estratégicas (asociadas a las diferentes funciones) están condicionadas por la participación de diferentes grupos de interés y la forma de generar estrategias. Por lo tanto, tienen que ser especialmente tenidas en cuenta para ser consideradas en los procesos de PE de las FCE de UUNN.

En la información que surge de la Tabla 17-C y de la Figura 14 (punto 5.2.2.5) se observa que el mayor grado de acuerdo se presenta con la necesidad de asegurar la participación ante el desinterés de los actores, lo que requiere esfuerzos para lograr que sea representativa y evitar la personalización (media 5,00).

En orden de importancia según la media le siguen situaciones ante las cuales es necesario asegurar la participación: las de interés común de todos los grupos requieren una elevada participación y necesitan un modelo colegial más horizontal (4,80) y las de interés particular o grupal requieren un alto grado de negociación con referentes y necesitan un modelo político de decisiones (4,57).

En los tres tipos de situaciones se observa un grado superior a «de acuerdo» que llega a «muy de acuerdo» sobre la necesidad percibida de asegurar la participación y resaltar determinados requerimientos específicos. Por lo tanto, todos tienen que ser esencialmente tenidos en cuenta en los procesos de PE de las FCE de UUNN.

De la información de la Tabla 18-C y de la Figura 15 (punto 5.2.2.5) surge que los encuestados están «muy de acuerdo» en que las decisiones estratégicas que necesitan del análisis de situaciones requieren de información basada en los datos y de la generación de informes sobre las alternativas (media 5,00).

También se observa que la media es superior a «de acuerdo» con respecto a la percepción de las decisiones estratégicas vinculadas con las innovaciones requieren de la cooperación y de la generación de estrategias horizontales, iniciadas desde abajo hacia arriba o viceversa (4,83).

En tal sentido, ambas decisiones están condicionadas y, en consecuencia, tienen que ser especialmente consideradas en los procesos de PE de la FCE de UUNN.

La información contenida en la Tabla 19-C y en la Figura 16 (punto 5.2.2.5) en relación con la concordancia sobre la manera en que la unidad académica articula el proceso de PE con la universidad, surge que la principal manera de articulación es que la universidad acuerda lineamientos generales que sirven de orientación y permiten la PE de la FCE adecuada a su contexto (media 4,10).

En orden de importancia con una media superior a «en desacuerdo», siguen: la universidad planifica desde arriba hacia abajo, por lo que la FCE desarrolla su PE a partir de aquella planificación (3,41), es un proceso parcialmente articulado, pero no está integrado (3,33), el proceso se encuentra totalmente articulado e integrado al proceso de PE de la universidad con un enfoque holístico (3,24) y es un proceso independiente, no existe ninguna articulación (3,07).

Con medias superiores a «muy en desacuerdo» aparecen las maneras de articulación la universidad integra planificando desde abajo hacia arriba (2,76) y no existe ninguna articulación porque la universidad no tiene PE (2,52).

Las formas de articulación aludidas en los dos párrafos previos, si bien son las que tienen menor grado de acuerdo según la media, en todos los casos su valor máximo es 6. Por consiguiente, se deduce que es conveniente su consideración en la evaluación situacional de cada FCE sobre las posibles maneras de articular los procesos de PE con la universidad.

Si bien las maneras de vinculación de las unidades académicas con la universidad son diversas, se destaca la situación de mayor acuerdo con la forma «la universidad acuerda

lineamientos generales que sirven de orientación y permiten la PE de la FCE adecuada a su contexto» como una tendencia positiva. Sin embargo, se considera que es muy bajo para la manera «la universidad integra planificando desde abajo hacia arriba» y demasiado elevado para «la universidad planifica desde arriba hacia abajo, por lo que la FCE desarrolla su PE a partir de aquella planificación».

Las dos últimas maneras de vinculación mencionadas en el párrafo anterior no están alineadas con las tendencias actuales que marcan la necesidad de que las instituciones educativas descentralicen sus decisiones para mejorar la calidad educativa. Tampoco se alinea con la concepción de que las burocracias profesionales planifican desde abajo hacia arriba. Por lo tanto, es importante generar los espacios para analizar buenas prácticas en gestión de las instituciones de educación superior, pero evitar la aplicación de concepciones clásicas de PE más asociadas a burocracias maquinales que a instituciones educativas.

## CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES

### 6.1. Introducción

En este capítulo se presentan las conclusiones extraídas de acuerdo con los objetivos específicos que sustentan la conclusión relacionada con el objetivo general. Se exponen, además, las principales limitaciones y, finalmente, se presentan posibles líneas para futuras investigaciones.

### 6.2. Conclusiones

El propósito de esta tesis fue elaborar una propuesta para el desarrollo de efectivos procesos de la PE en las FCE que contemplen la participación de los grupos de interés y especificar las condiciones estructurales para su elaboración y actualización a partir de la experiencia vigente en esas instituciones.

Como se mencionó en el Capítulo 1 se identificaron 6 objetivos específicos que se utilizaron como guía para desarrollar la investigación.

El primer objetivo, *relevar el nivel de desarrollo de procesos de PE en FCE*, se cumplió por medio de un relevamiento sobre la implementación de procesos de PE en 37 FCE de las UUNN.

Según los resultados que surgen del análisis realizado en el capítulo 5 (5.3.1) se detectó que más de las tres cuartas partes (75,7%) de las unidades académicas cuentan con procesos de PE implementados en la actualidad; lo que denota que una parte significativa de instituciones tienen experiencias actuales que podrían compartir con otras organizaciones. El resto (24,3%) son los casos de FCE que no cuentan con esos procesos porque nunca se implementaron o se encuentran interrumpidos.

Estos datos indican que existe una oportunidad para desarrollar procesos de PE en casi la cuarta parte de las unidades académicas. También se pueden aprovechar las experiencias de las tres cuartas partes de las FCE que los implementaron, y así compartir buenas prácticas en ámbitos específicos como una red entre las instituciones.

El segundo objetivo, *establecer las principales causas por las cuales las FCE no implementan procesos de PE*, se cumplimentó por medio de un relevamiento realizado para identificar el grado de influencia de los factores por los que nunca se han implementado procesos de PE.

De acuerdo con los resultados del análisis realizado en el Capítulo 5 (5.3.2) se detectó que los principales factores que contribuyen a que estos procesos no se implementen, se pueden ordenar en tres grupos. Entre los de mayor influencia se señaló que la decisión y apoyo político de las máximas autoridades ha sido insuficiente para desarrollar los procesos de PE y que el

área funcional encargada de brindar apoyo en el desarrollo del proceso de PE no existía o actuó en forma inadecuada; ambos con una media (4,57), que indica una influencia superior a elevada.

Asimismo, en ese análisis se observan otros dos grupos de factores con menor grado de influencia, con medias iguales o superiores a baja o muy baja, pero que por sus valores máximos es conveniente incorporarlos entre los factores a considerar en la evaluación situacional de la institución.

Es pertinente tener en cuenta la falta de propuestas para implementar procesos de PE en la mayoría de las unidades que nunca los implementaron. Este hecho se vincula, principalmente, con los dos factores principales mencionados.

El tercer objetivo, *identificar los principales factores por los cuales las FCE que desarrollan procesos de PE no la actualizan en forma regular y sostenida en el tiempo*, se cumplió con el relevamiento de la encuesta sobre el grado de acuerdo con los factores que entorpecieron la oportuna realización de los procesos de actualización de la PE, con sus características y se ordenaron según la media y desviación estándar del grado de influencia.

Conforme a los resultados del análisis realizado en el Capítulo 5 (5.3.3) el principal factor que obstaculiza la actualización es la falta de decisión y apoyo político suficiente para desarrollar los procesos de actualización de la PE en forma oportuna y regular (media 4,50). Seguidamente, se señalan 10 factores que se deben tener en cuenta por su grado de acuerdo.

Además, se agrupan 6 factores que, según sus valores máximos, es conveniente considerarlos en la evaluación situacional de la institución respecto de los factores que entorpecen la oportuna actualización de la PE, aunque cuentan con menor grado de acuerdo.

Por lo tanto, sin perjuicio de tener presente el orden de relevancia que surge del análisis de los datos, todos los factores mencionados deben ser tenidos en cuenta para lograr la oportuna realización de los procesos de actualización de la PE en las FCE de las UUNN, en forma regular y sostenida en el tiempo.

El cuarto objetivo, *determinar los principales factores por los cuales las FCE no realizan procesos de PE con la participación de todos los grupos de interés*, se realizó con el relevamiento del grado de influencia de las causas que generan problemas de participación de los grupos de interés en esos procesos y se ordenaron según la media y desviación estándar.

Según los resultados del análisis realizado en el Capítulo 5 (5.3.4) la principal causa de los problemas de participación de los grupos de interés en los procesos de PE es que *no se identifica el grado de interés de los actores en participar en las decisiones* (media 3,41); indica influencia superior a baja. Seguidamente, se señalan 7 factores con una media del grado de influencia igual o superior a baja y 2 factores con una media superior a muy baja.

Luego de analizar los valores máximos y sin perjuicio de tener presente el orden de relevancia aludido, se concluye que los factores deben ser considerados en la evaluación situacional de cada FCE de las UUNN para identificar las causas de los problemas de participación de los grupos de interés en los procesos de PE.

En el relevamiento del nivel de conocimiento percibido sobre los beneficios de la participación en el proceso de PE surgió que es diferente en los integrantes de los distintos grupos de interés; es superior a muy alto en quienes tienen mayor vinculación con el gobierno de la institución, como el equipo de gestión y demás autoridades (media 5,20).

Lo secundan otros dos grupos de interés con un nivel de conocimiento superior a alto. El resto de los miembros de los claustros tienen niveles de conocimiento bajo y muy bajo. Se percibe que disminuye en la medida que se alejan del gobierno.

Consecuentemente, esta situación requiere que se evalúen alternativas para compensar estas diferencias como, la generación de espacios destinados a la formación adaptada a los requerimientos y particularidades de cada grupo que, a su vez, contribuya a mejorar la participación de los actores.

En cuanto a la forma de prever la participación de los grupos de interés, se observa una diversidad de situaciones, dentro de las que se destaca que se prevé la participación de todos los grupos de interés en el 40,0% de los casos. Del análisis de la variedad de grados de previsión en las instituciones, se concluye que es necesario ampliar la participación de los actores.

En relación con el nivel de participación según los tipos de decisiones del proceso de PE, solo se observan pequeñas diferencias en la percepción, ya sea en la selección de algunos o todos los fines, y en la selección de algunos o todos los medios para alcanzarlos. El nivel de participación tiende a ser alto o mayor aún.

El quinto objetivo, *identificar cuáles son los principales factores que favorecen el desarrollo de procesos de PE en forma participativa y su realización en forma regular y sostenida en el tiempo*, se cumplió por medio del relevamiento del nivel de influencia que tienen los factores en la efectividad de esos procesos.

Los resultados del análisis realizado en el Capítulo 5 (5.3.5) indican también que el factor principal es contar con decisión y apoyo político de las máximas autoridades para desarrollar los procesos de PE en forma participativa y de manera regular y sostenida en el tiempo, el cual registró una influencia superior a muy elevada (5,38), seguido por los 10 factores restantes, con una influencia superior a elevada.

Por lo tanto, se concluye que los 11 factores analizados tienen que ser especialmente tenidos en cuenta en la evaluación situacional de cada FCE de UUNN y ser monitoreados

durante el desarrollo de los procesos de PE para lograr que se realicen efectivamente, en forma participativa y de manera regular y sostenida en el tiempo.

Se relevó el grado de acuerdo con que distintas decisiones estratégicas, asociadas con las diversas funciones, están condicionadas por la participación de los diferentes grupos de interés y la forma de generar estrategias; también fue analizado en el punto 5.3.5 y de donde surge que todos tienen un grado de acuerdo superior a alto.

Por lo tanto, se concluye que en el desarrollo del proceso de PE es relevante tener presente los condicionantes de las decisiones estratégicas según se trate de: funciones administrativas que requieren una elevada participación de las autoridades y del equipo de gestión y generan estrategias desde arriba hacia abajo; funciones sustantivas que requieren una elevada participación de los profesores y, además, generan estrategias desde abajo hacia arriba; y funciones de apoyo que demandan de la participación de los diferentes grupos de interés y que necesitan de un modelo colegial más horizontal.

En cuanto al grado de acuerdo con la necesidad de asegurar la participación de los diferentes grupos de actores según el tipo de interés se infiere, en el punto 5.3.5, el requerimiento de que se consideren especialmente tres situaciones por las que es necesario realizar un esfuerzo para asegurar y promover la participación de los actores, porque afecta la efectividad del proceso y la calidad y apropiación de las decisiones por parte de los responsables de su implementación.

Se concluyó que es necesario tener presente: que el desinterés de los actores requiere de esfuerzos específicos para asegurar una participación representativa y, así, contribuir a evitar la personalización; que las decisiones de interés común de todos los grupos requieren de una elevada participación y necesitan un modelo colegial más horizontal; y que las decisiones de interés particular o grupal requieren de un alto grado de negociación con los referentes y necesitan un modelo político de decisiones.

También, se determinó que el grado de acuerdo sobre los tipos de decisiones estratégicas que están condicionadas por requerimientos específicos son superiores a alto o igual a muy alto (5.3.5).

Se concluye que es necesario tener presente que las decisiones estratégicas que necesitan del análisis de situaciones requieren información basada en los datos y la generación de informes sobre las alternativas; y que las decisiones estratégicas vinculadas con las innovaciones demandan la cooperación y la generación de estrategias horizontales, iniciadas desde abajo hacia arriba o viceversa.

En cuanto a cómo se articula el proceso de PE de la FCE con el de la universidad, se interpretó que varía y surge como la principal forma de articulación aquella en que la universidad acuerda lineamientos generales que sirven de orientación y permiten la PE de la FCE adecuada a su contexto (4,10). Siguen, en orden de importancia, otras maneras de articular: cuatro con un grado de acuerdo superior a «en desacuerdo» y dos con un grado superior a «muy en desacuerdo».

Entre las formas de articulación se encuentran casos en que la universidad integra planificando desde abajo hacia arriba que, si bien está entre las de menor nivel de acuerdo, marca una situación de tendencia que tendría que ser más relevante para estar alineada con la concepción orientada a que las burocracias profesionales planifican desde abajo hacia arriba.

Es conveniente prestar atención a los casos en que la universidad planifica desde arriba hacia abajo, por lo que la FCE desarrolla su PE a partir de aquella planificación, porque no es consecuente con los resultados de las investigaciones que señalan la necesidad de descentralizar las decisiones en las instituciones para mejorar la calidad educativa.

El sexto objetivo, *elaborar una propuesta para la implementación de efectivos procesos de PE en las FCE de UUNN*, se cumplimentó con la redacción de una *Guía para el desarrollo de PE* elaborada a partir del análisis y las conclusiones desarrollados (Anexo J).

Esta propuesta consiste en pautas de aspectos orientativos para la implementación de efectivos procesos de PE en las FCE de las UUNN en los que, considera los principales factores identificados en relación con los objetivos específicos e incorpora aspectos aportados por las respuestas de los encuestados en el relevamiento realizado como complemento.

Comprende la identificación y monitoreo de los 11 factores que contribuyen a la efectividad de los procesos de PE en la unidad académica. Asimismo, a partir de analizar aspectos específicos que se considera necesario tener presente para lograr la oportuna implementación y actualización de la PE, en forma regular y sostenida en el tiempo, aquellos se amplían en ocho factores.

Incluye la evaluación y monitoreo de 12 factores adicionales que contribuirán a lograr una mayor participación de los actores en el proceso de PE en la unidad académica.

Se recomienda observar diversos aspectos relacionados con las decisiones estratégicas en el proceso de PE, vinculadas con las diferentes funciones vinculadas con la participación y la forma de generar estrategias, la diversidad de intereses en las decisiones para asegurar la participación de los actores y los requerimientos específicos de algunos tipos de decisiones.



Es conveniente tener en cuenta la manera en que se articula el proceso de PE de la FCE con el de la universidad para adecuar las actividades según las diferentes situaciones y las expectativas de la institución.

Para estructurar las decisiones es oportuno tener presente que las investigaciones especializadas apoyan los liderazgos descentralizados, para que esas decisiones se tomen donde se encuentran las situaciones a resolver. Por lo tanto, la modalidad ubicada en séptimo lugar sería la que tendría que predominar en este tipo de instituciones.

Lo expuesto es parte de la propuesta metodológica; se mencionan los factores y los aspectos que deben ser considerados y analizados al inicio, y también monitoreados y evaluados en forma periódica y permanente (Anexo J).

El orden de los factores o aspectos incorporados en la propuesta están relacionados con la percepción de los encuestados en un momento determinado (transversal); se recomienda que esa propuesta sea considerada como una guía inicial flexible para incorporar otros elementos y adecuar el orden de su significación a la información que surja de la situación. Por lo tanto, la guía es dinámica, y evoluciona con el devenir de la gestión, las experiencias, las situaciones y las expectativas de los actores.

Por otra parte, se propone considerar la creación de una red integrada por los diversos actores responsables de dirigir, coordinar y facilitar los procesos de PE en las FCE de las UUNN, y así compartir investigaciones, experiencias y buenas prácticas. Además, esta red se puede integrar con profesionales especializados en la temática para contribuir al desarrollo de la gestión y aumentar la inserción de graduados de carreras vinculadas a las ciencias económicas.

Se propone analizar la generación de espacios de capacitación en las FCE que incluyan un observatorio sobre las tendencias y la evolución de las concepciones sobre la gestión en las instituciones educativas; también se propone la incorporación de los procesos de PE como herramienta para el desarrollo de las competencias de los actores.

De acuerdo con lo expuesto en los párrafos anteriores se puede concluir que en esta tesis se cumplió con el objetivo general de *elaborar una propuesta metodológica para el desarrollo de efectivos procesos de PE en FCE que contemplen la participación de los distintos grupos de interés y las condiciones estructurales para su elaboración y para su actualización*; significa una contribución para identificar los principales factores y aspectos que colaboran en la implementación efectiva de la PE en forma participativa y su actualización sostenida en el tiempo.

Su utilización fortalecerá la aplicación de la herramienta para formular estrategias, lograr acuerdos sobre aspectos fundamentales, fortalecer el compromiso de los actores y elevar la calidad de la gestión institucional. En síntesis, la tesis contribuye de esta manera a la generación de una teoría sustantiva o fundamentada, aunque circunscripta al ámbito de las instituciones relevadas.

### **6.3. Limitaciones**

En el Capítulo 4 se expresa que la investigación fue transversal, es decir, refiere a la situación en un momento determinado; no contempla la dinámica de los cambios en el contexto y la consecuente evolución de los factores.

Otra limitación consiste en que las encuestas se realizaron sobre una población reducida, y la mayoría fueron respondidas por un grupo de personas con un perfil determinado; no son generalizables a la percepción que pueden tener otros actores de la comunidad o grupos de interés.

### **6.4 Líneas de investigación futura**

En primer término, la profundización del análisis de los factores abordada por su impacto constituye una línea de investigación que deriva necesariamente de la que se trata en este trabajo. El propósito es generar un conocimiento analítico de la estructura de los elementos más relevantes por sus efectos.

Otra línea de investigación que se propone es la realización de estudios longitudinales para observar la dinámica de los factores descriptos, la identificación y la incorporación de otros factores y los cambios en su significado, teniendo presente su multicausalidad. Entre los propósitos se encuentran mejorar esta propuesta, para adaptarla a las diferentes situaciones y, además, generar conocimientos en el área de administración que impactarán específicamente en la efectividad de los procesos de PE en las FCE de UUNN.

Con el mismo propósito, estas investigaciones se pueden profundizar si se modifica la población objeto de la investigación, ya sea por la percepción de los grupos o por la aplicación de manera restringida a estudios de casos en las instituciones en que se observe mayor experiencia.

Por otra parte, también se puede ampliar la investigación por medio de un estudio comparado sobre las unidades académicas de las UUNN mediante la incorporación de un análisis de similitudes y diferencias asociadas a su situación e idiosincrasia. Esto permitiría considerar tendencias y aspectos que inicialmente no fueron tenidos en cuenta y, además, identificar el impacto de buenas prácticas y su significación contextualizada.

Asimismo, esta investigación puede servir como base para desarrollar estudios comparativos sobre lo que ocurre en las universidades públicas y en las privadas, y de lo que ocurre en el país y en el extranjero.

Además, sería conveniente incorporar en las investigaciones su relación con el impacto y la significación de la confianza en los procesos de PE de las FCE, sea con relación a los tipos como a las dimensiones, y su incidencia en los procesos de cooperación vinculados con las decisiones institucionales de largo plazo.

El propósito de esa investigación es analizar la dinámica de este factor en el marco de la teoría de la cooperación como elemento indispensable en ambientes cambiantes, caracterizados por su volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. El aporte es una mayor comprensión del comportamiento de los sujetos y de los grupos sociales por medio de procesos participativos para decidir cuestiones en las que existen conflictos de intereses particulares o grupales y el logro de acuerdos para diseñar la construcción de futuros posibles aceptados por la comunidad.

En general, todas las líneas de investigación propuestas tienen como finalidad última generar conocimientos en el área de administración que impactarán específicamente en la efectividad de los procesos de PE en las FCE de las UUNN y podrán ser utilizados como material de estudio en carreras de grado y posgrado.

## REFERENCIAS

- Ackoff, R. L. (1995). *Planificación de la empresa del futuro*. (Trad. E. Torres Alexander). Editorial Limusa. (Trabajo original publicado en 1981).
- Álamo Vera, F. R. (1995). *La planificación estratégica de las universidades: propuesta metodológica y evidencia empírica*. [Tesis de Doctorado, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria]. Repositorio académico de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. <https://acceda.ulpgc.es/handle/10553/2072>
- Almuiñas Rivero, J. L. (Comp.) (2013). *La Planificación Estratégica en las Instituciones de Educación Superior*. Universidad de la República, Facultad de Veterinaria y Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior.  
file:///C:/Users/Usuario/AppData/Local/Temp/Evaluacion\_para\_la\_mejora.\_El\_impacto\_de.pdf
- Almuiñas Rivero, J. L. y Galarza López, J. (2013). La planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior: modelo teórico y metodología para su implementación. En J. L. Almuiñas Rivero (Comp.), *La Planificación Estratégica en las Instituciones de Educación Superior* (pp. 40-58). Universidad de la República, Facultad de Veterinaria y Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior.  
file:///C:/Users/Usuario/AppData/Local/Temp/Evaluacion\_para\_la\_mejora.\_El\_impacto\_de.pdf
- Almuiñas Rivero, J. L. y Galarza López, J. (2017). La gestión de la calidad en las instituciones de educación superior desde la perspectiva de la integración de los procesos estratégicos. En J. L. Almuiñas Rivero, C. J. Galarza López y D. Megret Ramírez (Comps.), *La gestión de la calidad en las instituciones de educación superior* (pp. 71-92). Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología y Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior.  
file:///C:/Users/Usuario/AppData/Local/Temp/Evaluacion\_para\_la\_mejora.\_El\_impacto\_de.pdf
- Almuiñas Rivero, J. L. y Galarza López, J. (agosto 2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 5 (2), 72-97.  
<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2012v5n2p72>
- Almuiñas Rivero, J. L. y Galarza López, J. (enero-julio 2014). El verdadero valor del proceso de planificación estratégica en las instituciones de educación superior. *Revista*

- Estrategia y Gestión Universitaria*, 2 (1), 85-98.  
<http://revistas.unica.cu/index.php/regu/issue/view/5>
- Almuiñas Rivero, J. L., Stubrin, A., Moltó, M. y Pérez Centeno, C. (directores generales) (2020). *¿Cómo se planifica en las universidades de la Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior y la Asociación de Universidades Grupo Montevideo? Análisis exploratorio con enfoque comparado*. Ediciones de la Universidad de Playa Ancha. <http://grupomontevideo.org/sitio/wp-content/uploads/2021/02/MANUSCRITO-1.pdf>
- Amador Ortiz, C. M. (julio-diciembre, 2017). Ventajas del liderazgo distribuido en instituciones de educación superior. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 1-14.  
<https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/322/1534>
- Ansoff, H. I. & McDonnell, E. J. (1990). *Implanting strategic management* [Implementando la administración estratégica]. 2nd ed. Prentice Hall.
- Bahamón Lozano, J. H. (2013). *La Gestión Estratégica en el contexto de las Universidades Colombianas. Factores que inciden en su incorporación, aplicación efectiva e institucionalización*. [Tesis de Doctorado, Universidad de Sevilla]. Repositorio académico de la Universidad de Sevilla. <https://idus.us.es/handle/11441/24051>
- Barrientos, J. W. (2015). *Base de expertise directiva: Modelo de descriptores, identificación de componentes, orígenes, desarrollo, utilización y valoración en las funciones directivas*. [Tesis de Doctorado, Universidad de Buenos Aires]. Repositorio académico de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.  
[http://157.92.136.59/download/tesis/1501-1252\\_BarrientosJW.pdf](http://157.92.136.59/download/tesis/1501-1252_BarrientosJW.pdf)
- Bazrkar, A., Heravi, A. J. y Abedzadeh, M. (2014). The Impact of Postmodernism on Management and Organization Theories [El impacto del posmodernismo en las teorías de administración y organización]. *International Journal of Management and Humanity Sciences*, 3 (8), 2739-2743.  
[http://www.academia.edu/29318555/The\\_Impact\\_of\\_Postmodernism\\_on\\_Management\\_and\\_Organization\\_Theories](http://www.academia.edu/29318555/The_Impact_of_Postmodernism_on_Management_and_Organization_Theories)
- Bolívar, A., López, J., y Murillo, F. J. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes*, 14, 15-60.  
<http://institucional.us.es/revistas/fuente/14/Firma%20invitada.pdf>
- Bryson, J. M. (febrero 1988). A strategic planning process form public and non-profit organizations [Un proceso de planificación estratégica de organizaciones públicas y

- sin fines de lucro]. *Long Range Planning*, 21 (1), 73-81.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0024630188900611>
- Bulchand-Gidumal, J. (2002). *Planes de sistemas y tecnologías de la información y las comunicaciones en las universidades como medio de aprovechamiento del conocimiento: aplicación al caso de la ULPGC*. [Tesis de Doctorado, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria]. Repositorio académico de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. <https://acceda.ulpgc.es/handle/10553/1843>
- Constitución de la Nación Argentina 1994. Congreso de la Nación. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Imprenta del Congreso de la Nación.
- Fernández Lamarra, N. (2013). La planificación estratégica en el marco del desarrollo universitario latinoamericano. Reflexiones sobre la Educación Superior en América Latina, sus problemas y perspectivas. En J. L. Almuiñas Rivero (Comp.), *La Planificación Estratégica en las Instituciones de Educación Superior* (pp. 15-37). Universidad de la República, Facultad de Veterinaria y Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior.  
[file:///C:/Users/Usuario/AppData/Local/Temp/Evaluacion\\_para\\_la\\_mejora.\\_El\\_impacto\\_de.pdf](file:///C:/Users/Usuario/AppData/Local/Temp/Evaluacion_para_la_mejora._El_impacto_de.pdf)
- Fernández Lamarra, N. (2014). Los procesos de evaluación institucional y de la docencia y la planificación universitaria en Argentina. *RAES Revista Argentina de Educación Superior*, 6, (9), 74-90. [http://www.revistaraes.net/revistas/raes9\\_art4.pdf](http://www.revistaraes.net/revistas/raes9_art4.pdf)
- Geilfus, F. (2002). *80 herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación*. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. <http://repiica.iica.int/docs/B0850e/B0850e.pdf>
- Gilli, J. J. y Tartabini, A. (2013). *Dirección estratégica*. Centro Cultural de la Cooperativa Floreal Gorini.
- Godet, M. y Durance, P. (2009). *La prospectiva Estratégica para las empresas y los territorios*. Serie de Investigación N° 10. París: LIPSOR.  
<https://administracion.uexternado.edu.co/matdi/clap/La%20prospectiva%20estrategica.pdf>
- Godoy, J. A. (2001). *La autonomía universitaria en jaque. Su necesaria reparación, desde una perspectiva constitucional*. EDUNER.
- Gómez Castanedo, S. (2013). Sobre el futuro de la planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior. En J. L. Almuiñas Rivero (Comp.), *La Planificación Estratégica en las Instituciones de Educación Superior* (pp. 59-74).

Universidad de la República, Facultad de Veterinaria y Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior.

file:///C:/Users/Usuario/AppData/Local/Temp/Evaluacion\_para\_la\_mejora.\_El\_impact\_o\_de.pdf

- Gutiérrez, R. R. (2008). *Claroscuros de la universidad*. Dunken.
- Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1995). *Competiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear mercados del mañana*. (Trad. E. Rabasco). Editorial Limusa. (Trabajo original publicado en 1994). *Editorial Ariel*.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta edición. McGraw-Hill.
- Hinton, K. E. (2012). A Practical Guide to Strategic Planning in Higher Education [Una guía práctica para la planificación estratégica en la educación superior]. *Society for College and University Planning*. <https://www.scup.org/resource/a-practical-guide-to-strategic-planning-in-higher-education/>
- Illescas, N. (2017). *Análisis del Planeamiento en las Universidades Nacionales en la Argentina. El caso del Plan de Desarrollo Institucional 2010-2019 de la Universidad Nacional del Litoral* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional del Litoral]. Biblioteca virtual de la Universidad Nacional del Litoral. [bibliotecavirtual.unl.edu.ar:8080/tesis/bitstream/handle/11185/1028/Tesis.pdf?...1](http://bibliotecavirtual.unl.edu.ar:8080/tesis/bitstream/handle/11185/1028/Tesis.pdf?...1)
- Immordino, K. M., Gigliotti, R. A., Ruben, B. D. and Tromp, S. (2016). Evaluating the Impact of Strategic Planning in Higher Education [Evaluación del impacto de la planificación estratégica en la educación superior]. *Educational Planning*, 23(1) 35-47. <https://isep.info/educational-planning-journal/#archive>
- Johnson, G. y Scholes, K. (2001). *Dirección estratégica*. (Trad. Y. Moreno). Quinta edición. Pearson Educación. (Trabajo original publicado en 1999).
- Kluyver, C. A. de (2001). *Pensamiento estratégico*. (Trad. A. L. Merll). Pearson Education. (Trabajo original publicado en 2000).
- Lemaitre, M. J. (Coord.) (2018). La educación superior como parte del sistema educativo en América Latina y el Caribe. En P. Henríquez Guajardo (Coord.), *Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe 2018* (pp. 19-58). Córdoba, Argentina. <https://www.iesalc.unesco.org/2019/07/17/coleccion-cres-2018-tendencias-de-la-educacion-superior-en-america-latina-y-el-caribe-2018/>
- Lewis, J. D. y Weigert, A. (June 1985). La confianza como realidad social. *Social Forces*. 63 (4), 967-985. <https://academic.oup.com/sf/article/63/4/967/2232120?login=true>

- Ley N° 24521 de 1995. *Ley de Educación Superior*. Boletín Oficial de la República Argentina N° 28204, 10 de agosto de 1995.  
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/7152684/19950810>
- Ley N° 26206 de 2006. *Ley de Educación Nacional*. Boletín Oficial de la República Argentina N° 31062, 28 de diciembre de 2006.  
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/9102545/20061228>
- Ley N° 27204 de 2015. *Ley de implementación efectiva de la responsabilidad del estado en el nivel de educación superior*. Boletín Oficial de la República Argentina N° 33254, 11 de noviembre de 2015.  
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/135877/20151111>
- Mántica, L. (2010). *Las universidades públicas en el ordenamiento jurídico argentino: delimitación y contenido de la autonomía universitaria*. Universidad Nacional del Litoral.
- Martínez, A. A. y Schulman, D. R. (Enero-Julio 2014). Planificación estratégica en la Universidad Pública Argentina. Descripción y análisis del proceso de elaboración del documento resultante del proyecto estratégico institucional de la Universidad Nacional de Luján (2009-2012). *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*, 2 (1), 126-141.  
<http://revistas.unica.cu/index.php/regu/issue/view/5>
- Middaugh, M. F. (April-June 2009). Closing the Loop: Linking Planning and Assessment [Cerrando el círculo: vinculando la planificación y la evaluación]. *Planning for Higher Education. Society for College and University Planning (SCUP)*, 37(3), 4-14.  
<https://www.scup.org/resource/closing-the-loop/>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia*. (Trad. A. Oklander). Granica. (Trabajo original publicado en 1998).
- Mintzberg, H., Quinn, J. B. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall. (Trabajo original publicado en 1995).
- Morrisey, G. L. (1996a). *Pensamiento Estratégico*. (Trad. C. A. Arenas Monreal). Prentice Hall Hispanoamericana.
- Morrisey, G. L. (1996b). *Planeación a largo plazo*. (Trad. S. S. Cornejo Reyes). Prentice Hall Hispanoamericana.
- Morrisey, G. L. (1996c). *Planeación táctica*. (Trad. P. Ibarra Colado). Prentice Hall Hispanoamericana. (Trabajo original publicado en 1995).
- National Policy Board for Educational Administration (2002). *Instructions to Implement Standards for Advanced Programs in Educational Leadership for Principals*,



- Superintendents, Curriculum Directors, and Supervisors*. [Instrucciones para implementar estándares de programas avanzados en liderazgo educativo para directores, superintendentes, directores de currículo y supervisores].  
<https://www.astate.edu/dotAsset/07e6f98a-7a6e-40fc-af51-2a00c4a65173.pdf>
- Pont, B., Nusche, D. & Hopkins, D. (eds.) (2008). *Improving School Leadership*. Volume 2: Case Studies on System Leadership [Mejorar el liderazgo escolar. Volumen 2: estudios de caso sobre el liderazgo del sistema]. OCDE.  
<http://www.oecd.org/education/school/44375122.pdf>
- Pont, B., Nusche, D. & Moorman, H. (eds.) (2008). *Improving School Leadership*. Volume 1: Policy and Practice [Mejorar el liderazgo escolar. Volumen 1: Política y práctica]. OCDE. <https://www.oecd.org/education/school/40545479.pdf>
- Resolución CONEAU N° 382 de 2011 [Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria]. Criterios y procedimientos para la evaluación externa. 22 de junio de 2011. <https://www.coneau.gob.ar/coneau/evaluacion-institucional/evaluacion-externa/normativa-e-instrumentos/>
- Revuelta Mediavilla, P. (2016). *La confianza en cuestión. Aproximación crítica a las teorías contemporáneas*. [Tesis de Doctorado, Universidad Carlos III de Madrid]. Repositorio académico de la Universidad Carlos III de Madrid <https://e-archivo.uc3m.es/handle/10016/22298>
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. 10a Ed. Pearson Educación. (Trabajo original publicado en 2003).
- Rose, K., Miller, M. T. y Kacirek, K. (2016). Organizational citizenship behavior in higher education: examining the relationships between behaviors and institutional performance. [Comportamiento de ciudadanía organizacional en la educación superior: examen de las relaciones entre los comportamientos y el desempeño institucional]. *Journal of Higher Education Management* 31(1), 14-27.  
<http://www.aaua.org/journals/pdfs/JHEM%2031-1%202016%20rev8-23-16.pdf>
- Sallán Leyes, J. M. (2001). *Modelos de estrategia formalizada y eficacia organizativa: el caso de las instituciones de educación superior europeas*. [Tesis de Doctorado, Universitat Politècnica de Catalunya]. Repositorio académico de la Universitat Politècnica de Catalunya <https://upcommons.upc.edu/handle/2117/94066>
- Sánchez Martínez, J. A., Alcantar Flores, J. y Rojas Molina, A. (octubre, 2015). Desarrollo de capacidades dinámicas para la innovación tecnológica en el ámbito universitario. En

- XVI Congreso Latino-Iberoamericano de Gestão da Tecnologia*. ALTEC.  
<http://altec2015.nitec.co/altec/papers-br.html>
- Schelling, T. C. (1964). *La estrategia del conflicto*. (Trad. A. Martín). CECSA. (Trabajo original publicado en 1960). Tecnos. [http://juliobeltran.wdfiles.com/local--files/cursos:textos-5-2014-1/Schelling1-4apC\\_OCRLight.pdf](http://juliobeltran.wdfiles.com/local--files/cursos:textos-5-2014-1/Schelling1-4apC_OCRLight.pdf)
- Society for College and University Planning. (s.f.). About SCUP [Sobre SCUP].  
<https://www.scup.org/about/>
- Society for College and University Planning (SCUP) & Baker Strategy Group (BSG) (2015). *Succeeding at planning: results from the 2015 survey of higher ed leaders* [Éxito en la planificación: resultados de la encuesta 2015 de líderes de educación superior].  
<https://www.scup.org/resource/succeeding-at-planning-survey-report/>
- Steiner, G. A. (1983). *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber*. (Trad. G. E. Ureña Gutiérrez). CECSA. (Trabajo original publicado en 1979).
- Taylor, J. S., Machado, M. L. & Peterson, M. W. (2008). Leadership and Strategic Management: keys to institutional priorities and planning [Liderazgo y administración estratégica: claves para la planificación y las prioridades institucionales]. *European Journal of Education*, 43(3), 369-386.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1465-3435.2008.00363.x>
- Thompson, C. S. (2017). An exploration of faculty involvement in and attitudes toward strategic planning in their institutions [Una exploración de la participación y las actitudes de los profesores hacia la planificación estratégica en sus instituciones.]. *Educational Planning*, 24(1), 7-21. <https://isep.info/educational-planning-journal/#archive>
- Thompson, C. S. (2018). School Administrators' and Stakeholders' Attitudes toward, and Perspectives on, School Improvement Planning [Actitudes y perspectivas de los administradores escolares y las partes interesadas sobre la planificación del mejoramiento escolar]. *Educational Planning*, 25(4), 7-26.  
<https://isep.info/educational-planning-journal/#archive>
- Universidad Nacional de Cuyo (agosto 2019). *Seguimiento del plan estratégico 2021. Informe*. <http://www.uncuyo.edu.ar/transparencia/upload/uncuyoseguimiento-plan-estrategico-c1.pdf>
- Universidad Nacional de Mar del Plata (2019). *Plan estratégico participativo 2030: Universidad Nacional de Mar del Plata*. EUDEM.

- [http://www2.mdp.edu.ar/images/unmdp\\_sitio/PE2030/PLAN\\_ESTRATEGICO\\_PARTICIPATIVO\\_2030.pdf](http://www2.mdp.edu.ar/images/unmdp_sitio/PE2030/PLAN_ESTRATEGICO_PARTICIPATIVO_2030.pdf)
- Universidad Nacional del Litoral (2014). *Informe de Evaluación de la Primera Etapa 2011-2013. Plan de desarrollo institucional 2010-2019*. UNL.
- Universidad Nacional del Sur (2013). *Plan estratégico Universidad Nacional del Sur 2011-2016-2026*. 1a ed. Ediuns.
- [https://servicios.uns.edu.ar/institucion/conc\\_nd/docs/material/C182-M68.pdf](https://servicios.uns.edu.ar/institucion/conc_nd/docs/material/C182-M68.pdf)
- Young, J. B. & Baker, M. J. (January–March, 2016). Planning as Playmaking. An Integrated Approach to Preparing for the Future [Planificación como creación de juegos. Un enfoque integrado sobre preparación para el futuro]. En *Planning for Higher Education Journal*, 38-48. Society for College and University Planning.
- [https://www.scup.org/journal/pdfs/PHEV44N2\\_Planning\\_as\\_Playmaking.pdf](https://www.scup.org/journal/pdfs/PHEV44N2_Planning_as_Playmaking.pdf)
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in Organizations [Liderazgo en organizaciones]*. 8th ed. Pearson.
- <http://www.mim.ac.mw/books/Leadership%20in%20Organizations%20by%20Gary%20Yukl.pdf.No1fvHJjqGHg1RgmjuyjD0oYNhx7MNeo>
- Zechlin, L. (2010). Strategic Planning in Higher Education. [Planificación estratégica en educación superior]. En P. Peterson, E. Baker y B. McGaw, (Eds.), *International Encyclopedia of Education*, 4, 256-263. Elsevier.
- [https://www.researchgate.net/profile/Lothar-Zechlin/publication/288162054\\_Strategic\\_Planning\\_in\\_Higher\\_Education/links/6015843945851517ef286aaf/Strategic-Planning-in-Higher-Education.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Lothar-Zechlin/publication/288162054_Strategic_Planning_in_Higher_Education/links/6015843945851517ef286aaf/Strategic-Planning-in-Higher-Education.pdf)

## ANEXO A: GLOSARIO

En este anexo se presentan las acepciones atribuidas a algunos términos contenidos en este trabajo.

**Determinantes:** causas o factores y sus aspectos principales, que favorecen u obstaculizan la efectividad de los procesos. A pesar de las diferencias en los términos, en este trabajo se emplearon como sinónimos en el sentido de elementos que contribuyen a algo.

**Efectivo:** Este término asociado al proceso de planificación estratégica se entiende como el que produce los resultados deseados por la institución.

**Facultades de Ciencias Económicas:** unidades académicas con carreras en ciencias económicas en su propuesta académica; en su estructura de funcionamiento descentralizada cuenta con Consejo Directivo y Decano, o denominaciones similares.

**Formación:** comprende el desarrollo de habilidades y competencias de las carreras en sus diferentes niveles, cursos de capacitación y actualización, seminarios, conferencias, intercambios para compartir experiencias, entre otros.

**Planificación estratégica:** sin perjuicio del propósito de cada facultad, en este estudio el proceso de planificación estratégica comprende la formulación (diseño), implementación y evaluación de los planes estratégicos, la regularidad y sistematicidad en su actualización, la participación de los grupos de interés en estas actividades y el establecimiento de condiciones estructurales necesarias a tal fin. Incluye los procesos denominados planificación del desarrollo institucional, planificación participativa, planificación prospectiva u otra similar. Se utiliza la denominación de planificación estratégica, sin perjuicio de que en el relevamiento y el análisis se incluyan otras denominaciones.

**Universidades nacionales:** universidades públicas nacionales de la República Argentina, financiadas por el Tesoro Nacional.

**ANEXO B: ABREVIATURAS**

BSG: *Baker Strategy Group* [Grupo de estrategia Baker]

CEPRES: Consejos Regionales de Planificación de la Educación Superior

CIN: Consejo Interuniversitario Nacional

CONEAU: Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria

CRUP: Consejo de Rectores de Universidades Privadas

CU: Consejo de Universidades

FCE: facultades de ciencias económicas de universidades nacionales

IES: instituciones de educación superior

LES: Ley de Educación Superior

PE: planificación estratégica

SCUP: *Society for College and University Planning* [Sociedad para la planificación de colegios y universidades]

UN: universidad nacional

UUNN: universidades nacionales

### ANEXO C: FACULTADES DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Se detallan las unidades académicas a las que se envió la encuesta; en primer término, se mencionan las que respondieron. Se indica la fecha de la respuesta y si cuentan con procesos de PE en la actualidad, de acuerdo con el relevamiento. Este orden no coincide con los números indicados en la matriz de datos para conservar el anonimato de las respuestas.

<b>Unidad Académica</b>	<b>Fecha</b>	<b>PE</b>
Universidad de Buenos Aires - Facultad de Ciencias Económicas	14/06/22	No
Universidad Nacional de Catamarca - Facultad de Ciencias Económicas y de Administración	28/06/22	Sí
Universidad Nacional de Chilecito - Escuela de Ciencias Sociales del Departamento de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas	26/4/22	No
Universidad Nacional de Córdoba - Facultad de Ciencias Económicas	09/06/22	Sí
Universidad Nacional de Cuyo - Facultad de Ciencias Económicas	21/06/22	Sí
Universidad Nacional de Entre Ríos - Facultad de Ciencias de la Administración	28/06/22	Sí
Universidad Nacional de Entre Ríos - Facultad de Ciencias Económicas	11/06/22	Sí
Universidad Nacional de Formosa - Facultad de Administración, Economía y Negocios	10/06/22	Sí
Universidad Nacional de Jujuy - Facultad de Ciencias Económicas	14/06/22	Sí
Universidad Nacional de La Matanza - Departamento de Ciencias Económicas	28/06/22	Sí
Universidad Nacional de La Pampa - Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas	05/05/22	Sí
Universidad Nacional de La Patagonia Austral – Unidad Académica Caleta Olivia	10/06/22	Sí
Universidad Nacional de La Patagonia Austral – Unidad Académica Río Gallegos	10/06/22	No
Universidad Nacional de La Patagonia San Juan Bosco - Facultad de Ciencias Económicas	23/06/22	Sí
Universidad Nacional de La Plata - Facultad de Ciencias Económicas	22/06/22	Sí
Universidad Nacional de La Rioja - Departamento Académico de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas	06/06/22	No

<b>Unidad Académica</b>	<b>Fecha</b>	<b>PE</b>
Universidad Nacional de Lomas de Zamora - Facultad de Ciencias Económicas	05/05/22	Sí
Universidad Nacional de Luján - Departamento de Ciencias Sociales	10/06/22	No
Universidad Nacional de Mar del Plata - Facultad de Ciencias Económicas y Sociales	25/05/22	Sí
Universidad Nacional de Misiones - Facultad de Ciencias Económicas	30/05/22	Sí
Universidad Nacional de Río Cuarto - Facultad de Ciencias Económicas	31/05/22	No
Universidad Nacional de Rosario - Facultad de Ciencias Económicas y Estadística	23/05/22	Sí
Universidad Nacional de Salta - Facultad de Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales	22/06/22	No
Universidad Nacional de San Martín - Escuela de Economía y Negocios	06/06/22	Sí
Universidad Nacional de Santiago del Estero - Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud	11/05/22	Sí
Universidad Nacional de San Juan - Facultad de Ciencias Sociales – Departamento de Ciencias Económicas	30/06/22	Sí
Universidad Nacional de San Luis - Facultad de Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales	16/06/22	Sí
Universidad Nacional de Tierra del Fuego - Instituto de Desarrollo Económico e Innovación	27/06/22	No
Universidad Nacional de Tucumán - Facultad de Ciencias Económicas	10/06/22	Sí
Universidad Nacional de Villa María - Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales	26/05/22	Sí
Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires - Facultad de Ciencias Económicas	03/06/22	Sí
Universidad Nacional del Comahue - Facultad de Economía y Administración	01/06/22	Sí
Universidad Nacional del Litoral – Facultad de Ciencias Económicas	31/05/22	Sí
Universidad Nacional del Nordeste - Facultad de Ciencias Económicas	23/06/22	Sí
Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires - Escuela de Ciencias Económicas y Jurídicas	06/06/22	Sí

<b>Unidad Académica</b>	<b>Fecha</b>	<b>PE</b>
Universidad Nacional del Sur – Departamento de Ciencias de la Administración	26/04/22	Sí
Universidad Nacional del Sur - Departamento de Economía	23/06/22	No
Universidad Nacional de Tres de Febrero - Departamento de Administración y Economía	No se ajusta	
Universidad Nacional General Sarmiento - Instituto de Industria	No respondió	
Universidad Nacional de La Patagonia Austral – Unidad Académica Río Turbio	No respondió	
Universidad Nacional de La Patagonia Austral – Unidad Académica San Julián	No respondió	



## ANEXO D: DOCUMENTACIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS

Se detallan los planes o la documentación relacionada con la PE de las FCE y de las UUNN accesibles en internet, con la dirección electrónica por la cual se tuvo acceso. Están ordenados alfabéticamente por institución y se deja constancia que el orden no coincide con la numeración indicada en la matriz de datos para conservar el anonimato de las respuestas.

---

### Universidad – Unidad Académica / Documento / Ubicación

---

Universidad de Buenos Aires - Facultad de Ciencias Económicas

FCE: No encontrado

UN: No encontrado

Universidad Nacional de Catamarca - Facultad de Ciencias Económicas y de Administración

FCE: No encontrado

UN: Plan estratégico UNCA 2020-2030 – Plan de desarrollo institucional UNCA 2020-2030

<https://www.unca.edu.ar/planestrategico>

Universidad Nacional de Chilecito - Escuela de Ciencias Sociales del Departamento de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas

FCE: No encontrado

UN: Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad Nacional de Chilecito 2020-2030

[https://www.undec.edu.ar/secyt/wp-content/uploads/2021/08/PDI-UNdeC-2020-2030\\_Version-preliminar-de-trabajo-a-enero-2021.pdf](https://www.undec.edu.ar/secyt/wp-content/uploads/2021/08/PDI-UNdeC-2020-2030_Version-preliminar-de-trabajo-a-enero-2021.pdf)

Universidad Nacional de Córdoba - Facultad de Ciencias Económicas

FCE: Plan de Desarrollo Institucional

<https://www.eco.unc.edu.ar/files/comunicacion/PDFs/LibroPDI-baja.pdf>

UN: Planificación Estratégica Participativa (PEP)

<https://pep.unc.edu.ar/>

---

**Universidad – Unidad Académica / Documento / Ubicación**

---

Universidad Nacional de Cuyo - Facultad de Ciencias Económicas

FCE: Plan estratégico 2021

<https://fce.uncuyo.edu.ar/plan-estrategico-2021>

UN: Plan estratégico UNCUIYO 2030

<https://www.uncuyo.edu.ar/transparencia/plan-estrategico-2030>

Universidad Nacional de Entre Ríos - Facultad de Ciencias de la Administración

FCE: Plan Estratégico 2017-2054 "Pensando la Facultad en su primer siglo de vida"

<https://www.fcad.uner.edu.ar/institucional/plan-estrategico-2017-2054/>

UN: Plan institucional participativo

<https://uner.edu.ar/institucional/344/plan-institucional-participativo>

Universidad Nacional de Entre Ríos - Facultad de Ciencias Económicas

FCE: Plan Estratégico Institucional Participativo

[http://www.fceco.uner.edu.ar/?page\\_id=140](http://www.fceco.uner.edu.ar/?page_id=140)

UN: Plan institucional participativo

<https://uner.edu.ar/institucional/344/plan-institucional-participativo>

Universidad Nacional de Formosa - Facultad de Administración, Economía y Negocios

FCE: No encontrado

UN: Plan estratégico 2017-2027

<http://www.unf.edu.ar/wp-content/uploads/2022/04/Plan-Estrategico-Ev.Inst.-UNaF-2021-2022.pdf>

Universidad Nacional de Jujuy - Facultad de Ciencias Económicas

---

**Universidad – Unidad Académica / Documento / Ubicación**

---

FCE: No encontrado

UN: La UNJU se autoevalúa hacia el plan estratégico institucional

<https://www.unju.edu.ar/autoevaluacion/index.html>

Universidad Nacional de La Matanza - Departamento de Ciencias Económicas

FCE: No encontrado

UN: No encontrado

Universidad Nacional de La Pampa - Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas

FCE: Plan Estratégico y Plan de Desarrollo Institucional 2018-2022

<https://www.unlpam.edu.ar/cultura-y-extension/edunlpam/catalogo/institucionales/plan-estrategico-y-plan-de-desarrollo-institucional-2018-2022-de-la-fceyj>

UN: Plan Estratégico y Plan de Desarrollo Institucional 2016-2020

<https://www.unlpam.edu.ar/la-unlpam/plan-estrategico-y-pdi>

Universidad Nacional de La Patagonia Austral – Unidad Académica Caleta Olivia

FCE: No encontrado

UN: Plan de desarrollo institucional 2005-2009

[https://www.unpa.edu.ar/institucional/plan\\_de\\_desarrollo\\_institucional/el-pdi](https://www.unpa.edu.ar/institucional/plan_de_desarrollo_institucional/el-pdi)

Universidad Nacional de La Patagonia Austral – Unidad Académica Río Gallegos

FCE: No encontrado

UN: Plan de desarrollo institucional 2005-2009

[https://www.unpa.edu.ar/institucional/plan\\_de\\_desarrollo\\_institucional/el-pdi](https://www.unpa.edu.ar/institucional/plan_de_desarrollo_institucional/el-pdi)

---

**Universidad – Unidad Académica / Documento / Ubicación**

---

Universidad Nacional de La Patagonia San Juan Bosco - Facultad de Ciencias Económicas

FCE: Visión institucional

[http://web.sistemasfce.com.ar/wordpress/wp-content/uploads/2019/05/VISION\\_FCE\\_1.pdf](http://web.sistemasfce.com.ar/wordpress/wp-content/uploads/2019/05/VISION_FCE_1.pdf)

UN: Plan de desarrollo institucional UNPSJB

<http://www.unp.edu.ar/index.php/plan-de-desarrollo-institucional-unpsjb-2018/1825-plan-de-desarrollo-institucional-unpsjb>

Universidad Nacional de La Plata - Facultad de Ciencias Económicas

FCE: Proceso de Reflexión Estratégica período 2014-2018

<https://www.econo.unlp.edu.ar/frontend/media/80/9180/629245295ea011efd417663a6e322e65.pdf>

UN: Plan estratégico de gestión 2022-2026

[https://unlp.edu.ar/category/gestion/plan\\_estrategico/](https://unlp.edu.ar/category/gestion/plan_estrategico/)

Universidad Nacional de La Rioja - Departamento Académico de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas

FCE: No encontrado

UN: Plan estratégico participativo 2017-2020

[https://digesto.unlar.edu.ar/archivos/1470\\_HCS-475-2017\\_3940936.pdf](https://digesto.unlar.edu.ar/archivos/1470_HCS-475-2017_3940936.pdf)

<https://www.unlar.edu.ar/index.php/in/90-medios/noticias/1144-presentaron-el-plan-estrategico-participativo-2017-2020>

<https://www.unlar.edu.ar/index.php/in/90-medios/noticias/1273-avanza-la-implementacion-del-plan-estrategico-participativo-2020>

Universidad Nacional de Lomas de Zamora - Facultad de Ciencias Económicas

FCE: Plan Estratégico Participativo Ciencias Económicas Lomas (PEPCEL)

<http://www.economicas.unlz.edu.ar/nuevosite/index.php/2018/11/13/ciencias-economicas-lanzo-su-plan-estrategico-participativo/>

UN: No encontrado

---

**Universidad – Unidad Académica / Documento / Ubicación**

---

Universidad Nacional de Luján - Departamento de Ciencias Sociales

FCE: No encontrado

UN: Proyecto institucional estratégico – Plan estratégico institucional

<https://www.unlu.edu.ar/proy-inst-est.html>

Universidad Nacional de Mar del Plata - Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

FCE: Plan de Desarrollo Institucional 2018-2022

<file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Plan%20de%20Desarrollo%20Institucional%202018%20-2022.pdf>

UN: Plan estratégico participativo 2030

<https://www.mdp.edu.ar/index.php/institucional/plan-estrategico-2030>

[https://www.mdp.edu.ar/attachments/category/116/PLAN\\_ESTRATEGICO\\_PARTICIPATIVO\\_2030.pdf](https://www.mdp.edu.ar/attachments/category/116/PLAN_ESTRATEGICO_PARTICIPATIVO_2030.pdf)

Universidad Nacional de Misiones - Facultad de Ciencias Económicas

FCE: Plan de Desarrollo Institucional FCE 2021-2025

<https://www.fce.unam.edu.ar/institucional/pdi/>

[https://digesto.fce.unam.edu.ar/documentos/resoluciones/2021/Res.-CS-040-21-PDI\\_corre.pdf](https://digesto.fce.unam.edu.ar/documentos/resoluciones/2021/Res.-CS-040-21-PDI_corre.pdf)

UN: Plan de desarrollo institucional 2018-2026

<https://www.unam.edu.ar/index.php/planificacion/plan-de-desarrollo-institucional>

Universidad Nacional de Río Cuarto - Facultad de Ciencias Económicas

FCE: No encontrado

UN: Plan estratégico institucional 2017-2023

<https://www.unrc.edu.ar/descargar/pei-2017-2023.pdf>

---

**Universidad – Unidad Académica / Documento / Ubicación**

---

Universidad Nacional de Rosario - Facultad de Ciencias Económicas y Estadística

FCE: No encontrado

UN: UNR 2030

<https://2030.unr.edu.ar/>

UN: Presupuesto participativo

<https://ppfacultades.unr.edu.ar/> y <https://ppescuelas.unr.edu.ar/>

Universidad Nacional de Salta - Facultad de Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales

FCE: No encontrado

<http://bo.unsa.edu.ar/deco/R2020/R-DECO-2020-0133.pdf>

UN: No encontrado

Universidad Nacional de San Martín - Escuela de Economía y Negocios

FCE: No encontrado

UN: Plan estratégico institucional UNSAM 2016-2022

[https://envios.unsam.edu.ar/insti/\\_plan\\_estragico.asp](https://envios.unsam.edu.ar/insti/_plan_estragico.asp)

<https://envios.unsam.edu.ar/home/pei.pdf>

[https://www.unsam.edu.ar/institucional/EVALUACI%C3%93N\\_Plan%20Estrat%C3%A9gico%202016-2022.pdf](https://www.unsam.edu.ar/institucional/EVALUACI%C3%93N_Plan%20Estrat%C3%A9gico%202016-2022.pdf)

Universidad Nacional de Santiago del Estero - Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud

FCE: No encontrado

UN: Plan Estratégico Institucional UNSE 2019-2029

<https://www.unse.edu.ar/index.php/plan>

---

**Universidad – Unidad Académica / Documento / Ubicación**

---

Universidad Nacional de San Juan - Facultad de Ciencias Sociales – Departamento de Ciencias Económicas

FCE: No encontrado

UN: No encontrado

Universidad Nacional de San Luis - Facultad de Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales

FCE: No encontrado

UN: Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad Nacional de San Luis para el período 2019-2030

<http://www.unsl.edu.ar/index.php/menu/institucional/pdi>

Universidad Nacional de Tierra del Fuego - Instituto de Desarrollo Económico e Innovación

FCE: No encontrado

UN: Plan estratégico 2026

[https://www.untdf.edu.ar/institucional/universidad/plan\\_estragico\\_2026](https://www.untdf.edu.ar/institucional/universidad/plan_estragico_2026)

Universidad Nacional de Tucumán - Facultad de Ciencias Económicas

FCE: Plan Estratégico Institucional 2019-2022

<https://face.unt.edu.ar/web/mision-vision-y-valores/>

UN: Plan Estratégico Institucional 2021-2030

<http://www.unt.edu.ar/plan-estrategico-institucional>

Universidad Nacional de Villa María - Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales

FCE: No encontrado

UN: Plan estratégico institucional

<https://planestrategico.unvm.edu.ar/>

---

**Universidad – Unidad Académica / Documento / Ubicación**

---

Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires - Facultad de Ciencias Económicas

FCE: Autoevaluación y planes de mejora

[https://www.econ.unicen.edu.ar/attachments/10487\\_Resumen%20ejecutivo%20Autoevaluaci%C3%B3n%20y%20Planes%20de%20mejora.pdf](https://www.econ.unicen.edu.ar/attachments/10487_Resumen%20ejecutivo%20Autoevaluaci%C3%B3n%20y%20Planes%20de%20mejora.pdf)

UN: Plan de desarrollo institucional 2018-2022

<https://www.unicen.edu.ar/content/pdi-plan-de-desarrollo-institucional>

<https://www.unicen.edu.ar/sites/default/files/PDI%20con%20Anexos.pdf>

Universidad Nacional del Comahue - Facultad de Economía y Administración

FCE: Plan Estratégico Institucional Facultad de Economía y Administración 2018-2022

<https://faeaweb.uncoma.edu.ar/index.php/plan-estrategico-institucional-2018-2022/>

UN: Plan de desarrollo institucional

<https://planeamiento.uncoma.edu.ar/?p=3400>

Universidad Nacional del Litoral – Facultad de Ciencias Económicas

FCE: No encontrado

UN: Plan institucional estratégico 2020-2029

<https://www.unl.edu.ar/institucional/planeamiento-y-evaluacion-institucional/>

<https://www.unl.edu.ar/pie/>

Universidad Nacional del Nordeste - Facultad de Ciencias Económicas

FCE: Plan de Desarrollo Estratégico 2019-2022

<https://www.eco.unne.edu.ar/wp-content/uploads/2021/02/PLAN-DE-DESARROLLO-ESTRATEGICO-2019-2020-Resolucion.pdf>

UN: Plan estratégico de desarrollo institucional 2020.2030



---

**Universidad – Unidad Académica / Documento / Ubicación**

---

[https://www.unne.edu.ar/index.php?option=com\\_k2&view=item&layout=item&id=129&Itemid=945&lang=es](https://www.unne.edu.ar/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=129&Itemid=945&lang=es)  
[file:///C:/Users/Usuario/Downloads/PEDI\\_2020-2030-1.pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/PEDI_2020-2030-1.pdf)

Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires - Escuela de Ciencias Económicas y Jurídicas

FCE: Planificación / Visión / Misión / Objetivos

<https://www.unnoba.edu.ar/escuela-de-economicas-y-juridicas/institucional/planificacion-vision-mision-objetivos/>

UN: Plan estratégico institucional 2013-2019

[https://www.unnoba.edu.ar/wp-content/uploads/2017/05/plan\\_estrat%C3%A9gico.pdf](https://www.unnoba.edu.ar/wp-content/uploads/2017/05/plan_estrat%C3%A9gico.pdf)

Universidad Nacional del Sur – Departamento de Ciencias de la Administración

FCE: Plan estratégico del DCA

<https://www.cienciasdelaadministracion.uns.edu.ar/institucional/plan-estrategico-dca/>

UN: Plan estratégico de mediano y largo plazo

<https://www.uns.edu.ar/contenidos/106/193#plan-estrategico>

[https://st02.uns.edu.ar/contenidos/documentos/106\\_AV\\_44\\_4.pdf](https://st02.uns.edu.ar/contenidos/documentos/106_AV_44_4.pdf)

Universidad Nacional del Sur - Departamento de Economía

FCE: No encontrado

UN: Plan estratégico de mediano y largo plazo

<https://www.uns.edu.ar/contenidos/106/193#plan-estrategico>

[https://st02.uns.edu.ar/contenidos/documentos/106\\_AV\\_44\\_4.pdf](https://st02.uns.edu.ar/contenidos/documentos/106_AV_44_4.pdf)

---

### ANEXO E: ENTREVISTAS A REFERENTES

Se presenta el listado de los entrevistados en su carácter de referentes claves en procesos de PE en UUNN y FCE o unidades académicas similares.

Lic. María Fernanda Bernabé, directora del área de políticas públicas y planificación estratégica de la Universidad Nacional de Cuyo.

Dra. María del Socorro Foio, asesora y coordinadora en el ámbito de la Secretaría General de Planeamiento de la Universidad Nacional del Nordeste (UNNE).

Dra. Mónica Marquina, coordinadora del programa Calidad Universitaria de la SPU (subprogramas relacionados con planes estratégicos de las universidades) y miembro de la CONEAU (para evaluadora externa de universidades).

Dr. Mauricio Moltó, funcionario de la Secretaría de Planeamiento de la UNL y miembro de redes internacionales AUGM y Red DEES.

Mg. Gabriel Eduardo Ojeda Fosaro, director ejecutivo de la Consultora EPE Evaluación y Planificación Educativa.

Dr. Oscar Ozlak, investigador titular del Centro de Estudios del Estado y Sociedad (CEDES) y asesor en universidades nacionales en temáticas vinculadas con la planificación.

Dra. Victoria Ayelén Sosa, coordinadora de procesos de planificación estratégica en la Facultad de Ciencias de la Administración (UNER) y en la Universidad Nacional de Entre Ríos, experiencia en procesos de planificación participativa asociados a la gestión pública.

Dr. Adolfo Stubrin, Secretario de Planeamiento de la Universidad Nacional del Litoral y coordinador del Núcleo Disciplinario Evaluación Institucional, Planeamiento Estratégico y Gestión Universitaria de la AUGM.

## ANEXO F: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES DE PROCESOS DE PE EN FCE

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems, preguntas	Categorías
Decisión y apoyo político	Influencia en la efectividad de los procesos de PE	Grado de influencia en la efectividad de los procesos de PE, en FCE de UUNN, que tiene contar con <i>decisión y apoyo político</i> de las máximas autoridades para desarrollarlos en forma participativa y de manera regular y sostenida en el tiempo	1. Indique el grado de influencia en la efectividad de los procesos de PE, en las FCE de UUNN, que tiene contar con <i>decisión y apoyo político</i> de las máximas autoridades para desarrollarlos en forma participativa y de manera regular y sostenida en el tiempo	Escala: 1) ninguna influencia, 2) muy baja, 3) baja, 4) elevada, 5) muy elevada, 6) influencia total
Cultura institucional	Influencia en la efectividad de los procesos de PE	Grado de influencia en la efectividad de los procesos de PE, en FCE de UUNN, que tiene considerar la <i>cultura institucional</i> para adecuar la metodología a utilizar	Indique el grado de influencia en la efectividad de los procesos de PE, en las FCE de UUNN, que tiene considerar la <i>cultura institucional</i> para adecuar la metodología a utilizar	Escala: 1) Ninguna influencia 6) Influencia total
Cultura de PE	Influencia en la efectividad de los procesos de PE	Grado de influencia en la efectividad de los procesos de PE, en FCE de UUNN, que tiene desarrollar una <i>cultura de PE</i> para contribuir al fortalecimiento del proceso	Indique el grado de influencia en la efectividad de los procesos de PE, en las FCE de UUNN, que tiene desarrollar una <i>cultura de PE</i> para contribuir al fortalecimiento del proceso	Escala: 1) Ninguna influencia 6) Influencia total

<b>Variab</b> les	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems, preguntas</b>	<b>Categorías</b>
Modelo de PE	Influencia en la efectividad de los procesos de PE	Grado de influencia en la efectividad de los procesos de PE, en FCE de UUNN, que tiene adecuar el diseño del <i>modelo</i> de PE, en su estructura, elementos y dimensiones, a la situación y necesidades de la institución	Indique el grado de influencia en la efectividad de los procesos de PE, en FCE de UUNN, que tiene adecuar el diseño del <i>modelo</i> de PE, en su estructura, elementos y dimensiones, a la situación y necesidades de la institución	Escala: 1) Ninguna influencia 6) Influencia total
Metodología de PE	Influencia en la efectividad de los procesos de PE	Grado de influencia en la efectividad de los procesos de PE, en FCE de UUNN, que tiene adaptar la <i>metodología</i> del proceso PE a las condiciones actuales de la institución	Indique el grado de influencia en la efectividad de los procesos de PE, en FCE de UUNN, que tiene adaptar la <i>metodología</i> del proceso de PE a las condiciones actuales de la institución	Escala: 1) Ninguna influencia 6) Influencia total
		Grado de influencia en la efectividad de los procesos de PE, en FCE de UUNN, que tiene adaptar la <i>metodología</i> del proceso de PE a las condiciones deseadas para la institución	Indique el grado de influencia en la efectividad de los procesos de PE, en FCE de UUNN, que tiene adaptar la <i>metodología</i> del proceso de PE a las condiciones deseadas para la institución	Escala: 1) Ninguna influencia 6) Influencia total
Área funcional	Influencia en la efectividad de	Grado de influencia en la efectividad de los	Indique el grado de influencia en la efectividad de los procesos de PE, en FCE de UUNN, que posee tener un <i>área funcional</i>	Escala:

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems, preguntas</b>	<b>Categorías</b>
	los procesos de PE	procesos de PE, en FCE de UUNN, que posee tener un <i>área funcional</i> encargada de brindar apoyo en el desarrollo del proceso, coordinar actividades y capacitar actores	encargada de brindar apoyo en el desarrollo del proceso, coordinar actividades y capacitar actores	1) Ninguna influencia 6) Influencia total
Liderazgo	Influencia en la efectividad de los procesos de PE	Grado de influencia en la efectividad de los procesos de PE, en FCE de UUNN, que tiene analizar el estilo de <i>liderazgo</i> existente para adecuar aspectos específicos del proceso de PE	Indique el grado de influencia en la efectividad de los procesos de PE, en FCE de UUNN, que tiene analizar el estilo de <i>liderazgo</i> existente para adecuar aspectos específicos del proceso de PE	Escala: 1) Ninguna influencia 6) Influencia total
Información y comunicación	Influencia en la efectividad de los procesos de PE	Grado de influencia en la efectividad de los procesos de PE, en FCE de UUNN, que tiene disponer de <i>información y comunicación</i> adecuada para tomar decisiones informadas en el proceso de PE	Indique el grado de influencia en la efectividad de los procesos de PE, en FCE de UUNN, que tiene disponer de <i>información y comunicación</i> adecuada para tomar decisiones informadas en el proceso de PE	Escala: 1) Ninguna influencia 6) Influencia total
Formación	Influencia en la efectividad de	Grado de influencia en la efectividad de los	Indique el grado de influencia en la efectividad de los procesos de PE, en FCE de UUNN, que tiene posibilitar la <i>formación</i> de	Escala:

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems, preguntas	Categorías
	los procesos de PE	procesos de PE, en FCE de UUNN, que tiene posibilitar la <i>formación</i> de los participantes de acuerdo con los requerimientos para mejorar su desempeño en el proceso de PE	los participantes de acuerdo con los requerimientos para mejorar su desempeño en el proceso de PE	1) Ninguna influencia 6) Influencia total
Participación	Influencia en la efectividad de los procesos de PE	Grado de influencia en la efectividad de los procesos de PE, en FCE de UUNN, que tiene promover la <i>participación</i> de los diferentes grupos de interés	Indique el grado de influencia en la efectividad de los procesos de PE, en FCE de UUNN, que tiene promover la <i>participación</i> de los diferentes grupos de interés	Escala: 1) Ninguna influencia 6) Influencia total
Situación del proceso de PE en la FCE	Decisión y apoyo político	Consideración de las máximas autoridades sobre la importancia del proceso de PE	3. ¿Cómo consideran las máximas autoridades el proceso de PE en general?	Escala: 1) nada importante, 2) muy poco importante, 3) poco importante, 4) importante, 5) muy importante, 6) sumamente importante
	Implementación de procesos de PE	Implementación de procesos en la universidad	2. ¿Se implementaron procesos de PE en esa universidad?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No, nunca se implementaron</li> <li>• Sí, actualmente interrumpido</li> </ul>

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems, preguntas	Categorías
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sí, interrumpido en el pasado</li> <li>• Sí, no existieron interrupciones</li> </ul>
		Implementación de procesos en la FCE	4. ¿Se implementaron procesos de PE en esa FCE?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No, nunca se implementaron</li> <li>• Sí, actualmente interrumpido</li> <li>• Sí, interrumpido en el pasado</li> <li>• Sí, no existieron interrupciones</li> </ul>
Nunca se han implementado procesos de PE	Factores que obstaculizaron la implementación	Grado de influencia de los factores por los que nunca se han implementado procesos de PE	5. Indique el grado de influencia de los factores por los que nunca se han implementado procesos de PE. <ul style="list-style-type: none"> <li>• La <i>decisión y apoyo político</i> de las máximas autoridades ha sido insuficiente para desarrollar los procesos de PE</li> <li>• El <i>posicionamiento</i> de los principales órganos de gobierno obstaculizó la implementación de procesos de PE</li> <li>• El <i>posicionamiento</i> de los principales grupos de interés obstaculizó la implementación de procesos de PE</li> <li>• La <i>cultura</i> institucional no ha sido favorable para desarrollar procesos de PE</li> <li>• El <i>modelo</i> de PE, en su estructura y elementos, tenía un diseño inadecuado para la situación y necesidades de la institución</li> <li>• La <i>metodología</i> del proceso de PE era inapropiada para las condiciones de la institución</li> <li>• La <i>formación</i> de los actores clave no estaba alineada con los requerimientos para implementar procesos de PE</li> </ul>	Escala: 1) ninguna influencia, 2) muy baja, 3) baja, 4) elevada, 5) muy elevada, 6) influencia total

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems, preguntas	Categorías
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• El <i>área funcional</i> encargada de brindar apoyo en el desarrollo del proceso de PE no existía o actuó en forma inadecuada</li> <li>• El estilo de <i>liderazgo</i> ha sido reacio a utilizar procesos de PE</li> <li>• La <i>información y comunicación</i> fue inadecuada para facilitar procesos de PE</li> </ul>	
	Propuestas para desarrollar procesos de PE	Existencia de propuestas para desarrollar procesos de PE	6. ¿En qué medida existieron propuestas para implementar PE?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existieron propuestas</li> <li>• Existieron algunas propuestas, aunque no fueron tratadas</li> <li>• Existieron algunas propuestas que se trataron, pero no se aprobaron</li> <li>• Existieron algunas propuestas aprobadas, aunque no fueron implementadas</li> <li>• Existen propuestas que están en tratamiento</li> </ul>
Actualización de los planes estratégicos	Principales factores que entorpecieron la oportuna realización de	Grado de acuerdo sobre los principales factores que entorpecieron la oportuna realización de procesos de	7. Indique su grado de acuerdo sobre los principales factores que entorpecieron la oportuna realización de procesos de actualización de la PE, en forma regular y sostenida en el tiempo	Escala: total desacuerdo, muy en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo, muy de



Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems, preguntas	Categorías
	procesos de actualización de la PE, en forma regular y sostenida en el tiempo	actualización de la PE, en forma regular y sostenida en el tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de <i>decisión y apoyo político</i> suficiente para desarrollar los procesos de actualización de la PE en forma oportuna y regular</li> <li>• El <i>posicionamiento</i> de los principales órganos de gobierno obstaculizó la oportuna actualización de la PE</li> <li>• El <i>posicionamiento</i> de los principales grupos de interés obstaculizó la oportuna actualización de la PE</li> <li>• Problemas de <i>liderazgo y compromiso</i> de las autoridades</li> <li>• Escaso <i>compromiso</i> de actores clave durante el desarrollo del proceso de actualización de la PE</li> <li>• Insuficiente <i>motivación</i> de los miembros de la comunidad para participar en el proceso</li> <li>• Dificultades en el adecuado desarrollo de procesos de PE <i>anteriores</i> que desacreditaron el instrumento</li> <li>• La falta de <i>flexibilidad</i> de los planes para adecuarlos a los cambios del ambiente generó dificultades y desacreditó el instrumento</li> <li>• La inadecuada <i>articulación e integración</i> de los planes y los presupuestos generó el uso marginal de la PE en la gestión</li> <li>• La <i>estructura funcional</i> encargada de la PE brindó un inadecuado o insuficiente apoyo para el oportuno desarrollo del proceso</li> <li>• Los <i>recursos</i> afectados fueron insuficientes para desarrollar el proceso de PE con un nivel aceptable de calidad y efectividad</li> <li>• Insuficiente <i>tiempo dedicado</i> al proceso de PE para lograr un nivel de calidad acorde a las expectativas</li> <li>• Problemas de disponibilidad de <i>información</i></li> <li>• Dificultades de <i>comunicación</i> efectiva</li> </ul>	acuerdo, total acuerdo

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems, preguntas	Categorías
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• No estaba previsto quiénes eran los <i>responsables</i> de impulsar el desarrollo de los procesos de <i>actualización</i> de la PE</li> <li>• Las <i>propuestas</i> de actualización no fueron oportunamente presentadas, tratadas, aprobadas o ejecutadas</li> <li>• La <i>asignación de recursos</i> en el presupuesto no se articulaba con los planes de acción surgidos del proceso de PE</li> </ul>	
Formación	Conocimiento de los integrantes de los principales grupos de interés sobre los beneficios de la participación en el proceso de PE	Nivel de conocimiento de los integrantes de los principales grupos de interés sobre los beneficios de la participación en el proceso de PE	<p>8. Indique el nivel de conocimiento de los integrantes de los principales grupos de interés sobre los beneficios de la participación en el proceso de PE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los miembros de los órganos de gobierno</li> <li>• El equipo de gestión y demás autoridades</li> <li>• Los principales funcionarios de la estructura administrativa</li> <li>• Los miembros del claustro docente</li> <li>• Los miembros del claustro no docente</li> <li>• Los miembros del claustro estudiantil</li> <li>• Los miembros del claustro de graduados</li> </ul>	<p>Escala:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistente</li> <li>• muy bajo</li> <li>• bajo</li> <li>• alto</li> <li>• muy alto</li> <li>• excelente</li> </ul>
Participación	Previsión de la participación de los grupos de interés en el desarrollo del proceso de PE	Grado de previsión de la participación de los grupos de interés en el desarrollo del proceso de PE	<p>9. Indique el grado de previsión de la participación de los grupos de interés en el desarrollo del proceso de PE</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No está prevista la participación de <i>ningún</i> grupo de interés</li> <li>• Solo está prevista la participación de <i>algunos</i> grupos de interés</li> <li>• Solo está prevista la participación de <i>algunos</i> grupos de interés en el</li> </ul>

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems, preguntas	Categorías
				tratamiento de <i>temas específicos</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solo está prevista la participación del <i>equipo de gestión</i> que tiene a su cargo el gobierno de la FCE</li> <li>• Está prevista la participación de <i>todos</i> los grupos de interés</li> <li>• Está prevista la participación de <i>todos</i> los grupos de interés en el tratamiento de <i>temas específicos</i></li> </ul>
	Participación según los tipos de decisiones del proceso de formulación y actualización de los planes estratégicos	Nivel de participación según los tipos de decisiones del proceso de formulación y actualización de los planes estratégicos	10. Indique el nivel de participación según los tipos de decisiones del proceso de formulación y actualización de los planes estratégicos <ul style="list-style-type: none"> <li>• En la selección de <i>todos</i> los fines (ideales, objetivos, metas) que pretende alcanzar la institución</li> <li>• En la selección de <i>algunos</i> fines (ideales, objetivos, metas) que pretende alcanzar la institución</li> <li>• En la selección de <i>todos</i> los medios que utilizará para alcanzar los fines</li> </ul>	Escala: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistente</li> <li>• muy bajo</li> <li>• bajo</li> <li>• alto</li> <li>• muy alto</li> <li>• excelente</li> </ul>

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems, preguntas	Categorías
	Causas que generan problemas de participación de los grupos de interés en los procesos de PE	Grado de influencia que tienen las causas que generan problemas de participación de los grupos de interés en los procesos de PE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la selección de <i>algunos</i> medios que utilizará para alcanzar los fines</li> </ul> <p>11. Indique el grado de influencia que tienen las causas que generan problemas de participación de los grupos de interés en los procesos de PE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficiente <i>decisión y apoyo político</i> de las máximas autoridades para promover y sostener la participación en los procesos de PE</li> <li>• La <i>cultura</i> institucional no promueve la participación de los grupos de interés en los procesos de PE</li> <li>• La <i>metodología</i> del proceso de PE no prevé la participación de los grupos de interés en las instancias del mismo</li> <li>• El <i>área funcional</i> encargada de la PE no brinda adecuada asistencia a los participantes para promover la participación</li> <li>• El estilo de <i>liderazgo</i> no promueve la participación de los grupos de interés en el proceso de PE</li> <li>• La <i>información y comunicación</i> destinada a los grupos de interés es inadecuada para una participación informada</li> <li>• La <i>formación</i> ofrecida a los actores no está alineada con los requerimientos para una participación activa en el proceso</li> <li>• La falta de flexibilidad para actualizar los planes y su consecuente pérdida de vigencia genera desconfianza y desánimo en los actores</li> <li>• No se identifica el grado de interés de los actores en participar en los diferentes tipos de decisiones</li> <li>• No se diferencian los tipos de decisiones en los que deben participar los diferentes actores</li> </ul>	Escala: 1) ninguna influencia 2) muy baja 3) baja 4) elevada 5) muy elevada 6) influencia total

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems, preguntas	Categorías
Metodología de PE	Distintos tipos de decisiones estratégicas (asociadas a las diferentes funciones) están condicionadas por la participación de diferentes grupos de interés y la forma de generar estrategias	Grado de acuerdo con que distintos tipos de decisiones estratégicas (asociadas a las diferentes funciones) están condicionadas por la participación de diferentes grupos de interés y la forma de generar estrategias	12. Indique su grado de acuerdo con que distintos tipos de decisiones estratégicas (asociadas a las diferentes funciones) están condicionadas por la participación de diferentes grupos de interés y la forma de generar estrategias <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funciones sustantivas<sup>1</sup>: requieren elevada participación de los profesores y generan estrategias de abajo hacia arriba</li> <li>• Funciones de apoyo<sup>2</sup>: requieren participación de diferentes grupos de interés y necesitan un modelo colegial más horizontal</li> <li>• Funciones administrativas<sup>3</sup>: requieren elevada participación de autoridades y equipos de gestión. Generan estrategias arriba-abajo</li> </ul>	Escala: 1) total desacuerdo 2) muy en desacuerdo 3) en desacuerdo 4) de acuerdo 5) muy de acuerdo 6) total acuerdo
	Necesidad de asegurar la participación de los diferentes grupos de interés según el tipo de interés	Grado de acuerdo con la necesidad de asegurar la participación de los diferentes grupos de interés según el tipo de interés	13. Indique su grado de acuerdo con la necesidad de asegurar la participación de los diferentes grupos de interés según el tipo de interés <ul style="list-style-type: none"> <li>• De interés común de todos los grupos: requieren una elevada participación y necesitan un modelo colegial más horizontal</li> <li>• De interés particular o grupal: requieren un alto grado de negociación con referentes y necesitan un modelo político de decisiones</li> <li>• Desinterés de los actores: requiere esfuerzos para asegurar una participación representativa y evitar la personalización</li> </ul>	Escala: 1) total desacuerdo 2) muy en desacuerdo 3) en desacuerdo 4) de acuerdo 5) muy de acuerdo 6) total acuerdo

<sup>1</sup> Enseñanza, investigación y extensión.

<sup>2</sup> Biblioteca, tecnologías, infraestructura edilicia, actividades de recreación, alojamiento, etc.

<sup>3</sup> Personal, alumnado, tesorería, compras y contrataciones, etc.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems, preguntas	Categorías
	Algunos tipos de decisiones estratégicas están condicionados por requerimientos específicos	Grado de acuerdo con que algunos tipos de decisiones estratégicas están condicionados por requerimientos específicos	<p>14. Indique su grado de acuerdo con que algunos tipos de decisiones estratégicas están condicionados por requerimientos específicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de situaciones: requieren información basada en los datos y generar informes sobre las alternativas</li> <li>• Innovaciones: requieren de la cooperación y generar estrategias horizontales, iniciadas desde abajo hacia arriba o viceversa</li> </ul>	<p>Escala:</p> <p>1) total desacuerdo 2) muy en desacuerdo 3) en desacuerdo 4) de acuerdo 5) muy de acuerdo 6) total acuerdo</p>
	Cómo se articula el proceso de PE de la FCE con el de la universidad	Grado de acuerdo con respecto a cómo se articula el proceso de PE de la FCE con el de la universidad	<p>15. Indique su grado de acuerdo con respecto a cómo se articula el proceso de PE de la FCE con el de la universidad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe ninguna articulación porque la universidad no tiene PE</li> <li>• Es un proceso independiente, no existe ninguna articulación</li> <li>• Es un proceso parcialmente articulado, pero no está integrado</li> <li>• La universidad integra planificando desde abajo hacia arriba</li> <li>• La universidad planifica desde arriba hacia abajo, por lo que la FCE desarrolla su PE a partir de aquella planificación</li> <li>• El proceso se encuentra totalmente articulado e integrado al proceso de PE de la universidad con un enfoque holístico</li> <li>• La universidad acuerda lineamientos generales que sirven de orientación y permiten la PE de la FCE adecuada a su contexto</li> </ul>	<p>Escala:</p> <p>1) total desacuerdo 2) muy en desacuerdo 3) en desacuerdo 4) de acuerdo 5) muy de acuerdo 6) total acuerdo</p>

**ANEXO G: ENCUESTA A RESPONSABLES DE ÁREA O PROCESOS DE PE****Modelo de nota enviada por correo electrónico**

Señor Decano (título abreviado, nombre y apellido):

Tengo el agrado de dirigirme a usted con el propósito de solicitarle su colaboración para obtener información de utilidad en la realización de las actividades que forman parte del proceso de investigación realizado en el marco de la elaboración de la tesis doctoral a presentar en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

El propósito de la investigación es identificar y analizar los principales factores que contribuyen a facilitar u obstaculizar los procesos de planificación estratégica en las facultades de ciencias económicas de universidades nacionales desde la perspectiva de los responsables del área o función, con la finalidad de mejorar su desarrollo sostenido en el tiempo.

A tal fin, agradeceré me indique la persona responsable del área o función de planificación estratégica en esa facultad que contestará el cuestionario de la encuesta y, en su caso, me brindará información y acceso a la documentación relacionada.

Además, para completar la encuesta se puede utilizar alguna de las alternativas siguientes: 1) formulario en línea accediendo al enlace <https://forms.gle/qsm2HALmyuJvy56U6> o 2) archivo de Word, adjunto, que una vez completado se envía al correo electrónico [hbfind@gmail.com](mailto:hbfind@gmail.com). Cabe destacar que la encuesta tiene carácter reservado y los datos serán manejados confidencialmente.

Ante cualquier duda o consulta podrán contactarme en el teléfono +54 9 345 409-2059 o a través del correo electrónico [hbfind@gmail.com](mailto:hbfind@gmail.com)

Le agradezco contar con su inestimable colaboración para acceder a la información crucial que permitirá continuar con el desarrollo del proceso de investigación y, si usted así lo desea, le enviaré una copia de la tesis una vez que ésta haya sido aprobada.

Sin otro particular, agradezco su atención y hago propicia la oportunidad para saludarlo con distinguida consideración.

Hipólito B. Fink

Doctorando

Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

**Encuesta a responsable de área o función de planificación estratégica  
en Facultades de Ciencias Económicas de Universidades Nacionales**

**PARTE 1. DATOS REFERIDOS AL ENCUESTADO**

Fecha: \_\_\_/\_\_\_/2022

Encuestador: Hipólito B. Fink

Descripción general de la encuesta

El objetivo primordial de la encuesta es identificar los principales factores que contribuyen a facilitar u obstaculizar los procesos de planificación estratégica (en adelante PE) en las facultades de ciencias económicas (o similares<sup>1</sup>) de universidades nacionales (en adelante FCE), a partir del análisis de la situación existente y con la finalidad de mejorar su desarrollo sostenido en el tiempo, desde la perspectiva de los responsables del área o función.

El propósito es elaborar la tesis doctoral a presentar en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

La encuesta tiene carácter reservado y los datos serán manejados confidencialmente.

**Encuestado:**

1. Nombres y Apellidos:

2. Unidad académica

Denominación:				
Tipo de organización				
Facultad		Instituto	Departamento	Otro (especificar)
Carreras de grado en ciencias económicas que se imparten en la unidad académica				
Contador Público			Licenciatura en Administración	
Licenciatura en Economía			Otras (especificar):	
Comentarios <sup>2</sup> :				

3. Posición que ocupa actualmente en la unidad académica:

4. Información de contacto

Correo electrónico:

Teléfono:

5. Indique la cantidad de procesos de PE en los que ha participado en cada una de las siguientes instituciones.<sup>3</sup>

UU NN		FCE	Otras facultades de UUNN	Otras organizaciones públicas	Organizaciones privadas
Comentarios:					

<sup>1</sup> Incluye unidades académicas con otras denominaciones, tales como instituto, departamento o similar, que cuenten con carreras de grado en ciencias económicas y por su funcionamiento puedan asimilarse a una facultad.

<sup>2</sup> Incluya aclaraciones, precisiones u otras acotaciones que considere pertinentes.

<sup>3</sup> Indique la cantidad de procesos de PE en los que intervino (sin duplicarlos -una sola vez en cada caso-), utilizando números y señalando "0" (cero) en aquellos en que no intervino.



## PARTE 2. CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA

A partir de sus conocimientos y experiencias en planificación, complete el cuestionario identificando los factores que, *según su punto de vista*, más influyen en la efectividad de los procesos de PE, en las FCE de UUNN, desarrollados en forma participativa y realizados de manera regular y sostenida en el tiempo.

1. Indique el grado de influencia en la efectividad de los procesos de PE, en las FCE de UUNN, que tienen los factores que se mencionan a continuación.

(*Seleccione una opción de la escala, por fila, indicando con una "X" en la columna pertinente*)

Escala: 1) ninguna influencia, 2) muy baja, 3) baja, 4) elevada, 5) muy elevada, 6) influencia total	1	2	3	4	5	6
Contar con <i>decisión y apoyo político</i> de las máximas autoridades para desarrollar los procesos de PE en forma participativa y de manera regular y sostenida en el tiempo						
Considerar la <i>cultura institucional</i> para adecuar la metodología a utilizar						
Desarrollar una <i>cultura de PE</i> para contribuir al fortalecimiento del proceso						
Adecuar el diseño del <i>modelo</i> de PE, en su estructura, elementos y dimensiones, a la situación y necesidades de la institución						
Adaptar la <i>metodología</i> del proceso de PE a las condiciones actuales de la institución						
Adaptar la <i>metodología</i> del proceso de PE a las condiciones deseadas para la institución						
Tener un <i>área funcional</i> encargada de brindar apoyo en el desarrollo del proceso, coordinar actividades y capacitar actores						
Analizar el estilo de <i>liderazgo</i> existente para adecuar aspectos específicos del proceso de PE						
Disponer de <i>información y comunicación</i> adecuada para tomar decisiones informadas en el proceso de PE						
Posibilitar la <i>formación</i> de los distintos participantes de acuerdo con los requerimientos para mejorar su desempeño en el proceso de PE						
Promover la participación de los diferentes grupos de interés						
Otros (especificar): <sup>4</sup>						
Comentarios: <sup>5</sup>						

2. ¿Se implementaron procesos de PE en esa universidad?

(*Seleccione una opción de la escala, indicando con una "X" en la columna pertinente*)

<sup>4</sup> Cada vez que exista esta opción, podrá agregar la cantidad de factores que considere relevantes, incorporando una línea para cada uno.

<sup>5</sup> Los comentarios -en este punto como en los siguientes- podrá hacerlos en general o por cada factor, utilizando la cantidad de líneas que necesite, pero con una redacción sintética. Incluya aclaraciones, precisiones u otras acotaciones que considere pertinentes.

No, nunca se implementaron	Sí, actualmente interrumpido	Sí, interrumpido en el pasado	Sí, no existieron interrupciones
Comentarios:			

3. En esa FCE, ¿cómo consideran las máximas autoridades el proceso de PE en general?  
(Seleccione una opción de la escala, indicando con una "X" en la columna pertinente)

Nada importante	Muy poco importante	Poco importante	Importante	Muy importante	Sumamente importante
Comentarios:					

4. ¿Se implementaron procesos de PE en esa FCE?

<i>Seleccione una opción, indicando con una "X"</i>	Opción
No, <i>nunca</i> se han implementado procesos de PE. (Continuar en la pregunta 5)	
Sí, se han implementado en el pasado, aunque <i>actualmente se encuentra interrumpido</i> el proceso de PE. (Continuar en la pregunta 7)	
Sí, se implementan procesos de PE, aunque <i>en el pasado existieron interrupciones</i> . (Continuar en la pregunta 7)	
Sí, se implementan procesos de PE. <i>No existieron interrupciones</i> . (Continuar en la pregunta 8)	
Comentarios:	

5. En esa FCE, indique el grado de influencia de los factores *por los que nunca* se han implementado procesos de PE.

(Seleccione una opción de la escala, por fila, indicando con una "X" en la columna pertinente)

Escala: 1) ninguna influencia, 2) muy baja, 3) baja, 4) elevada, 5) muy elevada, 6) influencia total	1	2	3	4	5	6
La <i>decisión y apoyo político</i> de las máximas autoridades ha sido insuficiente para desarrollar los procesos de PE						
El <i>posicionamiento</i> de los principales órganos de gobierno obstaculizó la implementación de procesos de PE						
El <i>posicionamiento</i> de los principales grupos de interés obstaculizó la implementación de procesos de PE						
La <i>cultura</i> institucional no ha sido favorable para desarrollar procesos de PE						
El <i>modelo</i> de PE, en su estructura y elementos, tenía un diseño inadecuado para la situación y necesidades de la institución						
La <i>metodología</i> del proceso de PE era inapropiada para las condiciones de la institución						
La <i>formación</i> de los actores clave no estaba alineada con los requerimientos para implementar procesos de PE						
El <i>área funcional</i> encargada de brindar apoyo en el desarrollo del proceso de PE no existía o actuó en forma inadecuada						
El estilo de <i>liderazgo</i> ha sido reacio a utilizar procesos de PE						

La <i>información y comunicación</i> fue inadecuada para facilitar procesos de PE						
Otros (especificar):						
Comentarios:						

6. En esa FCE, ¿en qué medida existieron propuestas para implementar PE?

<i>Seleccione las opciones, marcando una "X" en las filas pertinentes</i>	Opción	
No existieron propuestas		
Existieron algunas propuestas, aunque no fueron <i>tratadas</i>		
Existieron algunas propuestas que se <i>trataron</i> , pero no se <i>aprobaron</i>		
Existieron algunas propuestas <i>aprobadas</i> , aunque no fueron <i>implementadas</i>		
Existen propuestas que <i>están en tratamiento</i>		
Otro (especificar):		
Comentarios:		

(Fin de la entrevista para FCE que nunca han desarrollado procesos de PE)

7. En esa FCE, indique su grado de acuerdo sobre los principales factores que entorpecieron la oportuna realización de procesos de actualización de la PE, en forma regular y sostenida en el tiempo.

(*Seleccione una opción de la escala, por fila, indicando con una "X" en la columna pertinente*)

Escala: 1) total desacuerdo, 2) muy en desacuerdo, 3) en desacuerdo, 4) de acuerdo, 5) muy de acuerdo, 6) total acuerdo	Grado de acuerdo					
	1	2	3	4	5	6
Falta de <i>decisión y apoyo político</i> suficiente para desarrollar los procesos de actualización de la PE en forma oportuna y regular						
El <i>posicionamiento</i> de los principales órganos de gobierno obstaculizó la oportuna actualización de la PE						
El <i>posicionamiento</i> de los principales grupos de interés obstaculizó la oportuna actualización de la PE						
Problemas de <i>liderazgo y compromiso</i> de las autoridades						
Escaso <i>compromiso</i> de actores clave durante el desarrollo del proceso de actualización de la PE						
Insuficiente <i>motivación</i> de los miembros de la comunidad para participar en el proceso						
Dificultades en el adecuado desarrollo de procesos de PE <i>anteriores</i> que desacreditaron el instrumento						
La falta de <i>flexibilidad</i> de los planes para adecuarlos a los cambios del ambiente generó dificultades y desacreditó el instrumento						
La inadecuada <i>articulación e integración</i> de los planes y los presupuestos generó el uso marginal de la PE en la gestión						
El <i>área funcional</i> encargada de la PE brindó un inadecuado o insuficiente apoyo para el oportuno desarrollo del proceso						

Los <i>recursos</i> afectados fueron insuficientes para desarrollar el proceso de PE con un nivel aceptable de calidad y efectividad						
Insuficiente <i>tiempo dedicado</i> al proceso de PE para lograr un nivel de calidad acorde a las expectativas						
Problemas de disponibilidad de <i>información</i>						
Dificultades de <i>comunicación</i> efectiva						
No estaba previsto quiénes eran los <i>responsables</i> de impulsar el desarrollo de los procesos de <i>actualización</i> de la PE						
Las <i>propuestas</i> de actualización no fueron oportunamente presentadas, tratadas, aprobadas o ejecutadas						
La <i>asignación de recursos</i> en el presupuesto no se articulaba con los planes de acción surgidos del proceso de PE						
Otros (especificar):						
Comentarios:						

8. En esa FCE, indique el nivel de conocimiento de los integrantes de los principales grupos de interés sobre los beneficios de la participación en el proceso de PE.

(Seleccione una opción de la escala, por fila, indicando con una "X" en la columna pertinente)

Escala: 1) inexistente, 2) muy bajo, 3) bajo, 4) alto, 5) muy alto, 6) excelente	Nivel de conocimiento					
	1	2	3	4	5	6
Los miembros de los órganos de gobierno						
El equipo de gestión y demás autoridades						
Los principales funcionarios de la estructura administrativa						
Los miembros del claustro docente						
Los miembros del claustro no docente						
Los miembros del claustro estudiantil						
Los miembros del claustro de graduados						
Otros grupos de interés (especificar)						
Comentarios:						

9. En esa FCE, indique el grado de previsión de la participación de los grupos de interés en el desarrollo del proceso de PE.

Seleccione una opción indicando con una "X" en la fila pertinente	Opción
No está prevista la participación de <i>ningún</i> grupo de interés (Continuar con la pregunta 11)	
Solo está prevista la participación de <i>algunos</i> grupos de interés (Continuar con la siguiente pregunta 10)	
Solo está prevista la participación de <i>algunos</i> grupos de interés en el tratamiento de <i>temas específicos</i> (Continuar con la siguiente pregunta 10)	
Solo está prevista la participación del <i>equipo de gestión</i> que tiene a su cargo el gobierno de la FCE (Continuar con la siguiente pregunta 10)	

Está prevista la participación de <i>todos</i> los grupos de interés (Continuar con la siguiente pregunta 10)	
Está prevista la participación de <i>todos</i> los grupos de interés en el tratamiento de <i>temas específicos</i> (Continuar con la siguiente pregunta 10)	
Otro (especificar y continuar con la siguiente pregunta 10)	
Comentarios:	

10. En esa FCE, indique el nivel de participación según los tipos de decisiones del proceso de formulación y actualización de los planes estratégicos.

(Seleccione una opción de la escala, por fila, indicando con una "X" en la columna pertinente)

Escala: 1) inexistente, 2) muy bajo, 3) bajo, 4) alto, 5) muy alto, 6) excelente	Nivel de participación					
	1	2	3	4	5	6
En la selección de <i>todos</i> los fines (visión, objetivos, metas) que pretende alcanzar la institución						
En la selección de <i>algunos</i> fines (visión, objetivos, metas) que pretende alcanzar la institución						
En la selección de <i>todos</i> los medios que utilizará para alcanzar los fines						
En la selección de <i>algunos</i> medios que utilizará para alcanzar los fines						
Otros (especificar):						
Comentarios:						

11. En esa FCE, indique el grado de influencia que tienen las causas que generan problemas de participación de los grupos de interés en los procesos de PE.

(Seleccione una opción de la escala, por fila, indicando con una "X" en la columna pertinente)

Escala: 1) ninguna influencia, 2) muy baja, 3) baja, 4) elevada, 5) muy elevada, 6) influencia total	1	2	3	4	5	6
Insuficiente <i>decisión y apoyo político</i> de las máximas autoridades para promover y sostener la participación en los procesos de PE						
La <i>cultura</i> institucional no promueve la participación de los grupos de interés en los procesos de PE						
La <i>metodología</i> del proceso de PE no prevé la participación de los grupos de interés en las instancias del mismo						
El <i>área funcional</i> encargada de la PE no brinda adecuada asistencia a los participantes para promover la participación						
El estilo de <i>liderazgo</i> no promueve la participación de los grupos de interés en el proceso de PE						
La <i>información y comunicación</i> destinada a los grupos de interés es inadecuada para una participación informada						
La <i>formación</i> ofrecida a los actores no está alineada con los requerimientos para una participación activa en el proceso						

La falta de flexibilidad para actualizar los planes y su consecuente pérdida de vigencia genera desconfianza y desánimo en los actores						
No se identifica el grado de interés de los actores en participar en los diferentes tipos de decisiones						
No se diferencian los tipos de decisiones en los que deben participar los diferentes actores						
Otros (especificar)						
Comentarios:						

12. En esa FCE, indique su grado de acuerdo con que distintos tipos de decisiones estratégicas (asociadas a las diferentes funciones) están condicionadas por la participación de diferentes grupos de interés y la forma de generar estrategias.

*(Seleccione una opción de la escala, por fila, indicando con una "X" en la columna pertinente)*

Escala: 1) total desacuerdo, 2) muy en desacuerdo, 3) en desacuerdo, 4) de acuerdo, 5) muy de acuerdo, 6) total acuerdo	Grado de acuerdo					
	1	2	3	4	5	6
Funciones sustantivas <sup>6</sup> : requieren elevada participación de los profesores y generan estrategias de abajo hacia arriba						
Funciones de apoyo <sup>7</sup> : requieren participación de diferentes grupos de interés y necesitan un modelo colegial más horizontal						
Funciones administrativas <sup>8</sup> : requieren elevada participación de autoridades y equipos de gestión. Generan estrategias arriba-abajo						
Otras (especificar)						
Comentarios:						

13. En esa FCE, indique su grado de acuerdo con la necesidad de asegurar la participación de los diferentes grupos de actores según el tipo de interés

*(Seleccione una opción de la escala, por fila, indicando con una "X" en la columna pertinente)*

Escala: 1) total desacuerdo, 2) muy en desacuerdo, 3) en desacuerdo, 4) de acuerdo, 5) muy de acuerdo, 6) total acuerdo	Grado de acuerdo					
	1	2	3	4	5	6
De interés común de todos los grupos: requieren una elevada participación y necesitan un modelo colegial más horizontal						
De interés particular o grupal: requieren un alto grado de negociación con referentes y necesitan un modelo político de decisiones						
Desinterés de los actores: requiere esfuerzos para asegurar una participación representativa y evitar la personalización						
Otros (especificar)						
Comentarios:						

14. En esa FCE, indique su grado de acuerdo con que algunos tipos de decisiones estratégicas están condicionados por requerimientos específicos.

*(Seleccione una opción de la escala, por fila, indicando con una "X" en la columna pertinente)*

Escala: 1) total desacuerdo, 2) muy en desacuerdo, 3) en desacuerdo,	Grado de acuerdo					
--	------------------	--	--	--	--	--

<sup>6</sup> Enseñanza, investigación y extensión.

<sup>7</sup> Biblioteca, tecnologías, infraestructura edilicia, actividades de recreación, alojamiento, etc.

<sup>8</sup> Personal, alumnado, tesorería, compras y contrataciones, etc.

4) de acuerdo, 5) muy de acuerdo, 6) total acuerdo	1	2	3	4	5	6
Análisis de situaciones: requieren información basada en los datos y generar informes sobre las alternativas						
Innovaciones: requieren de la cooperación y generar estrategias horizontales, iniciadas desde abajo hacia arriba o viceversa						
Otros (especificar)						
Comentarios:						

15. En esa FCE, indique su grado de acuerdo con respecto a cómo se articula el proceso de PE de la FCE con el de la universidad.

*(Seleccione una opción de la escala, por fila, indicando con una "X" en la columna pertinente)*

Escala: 1) total desacuerdo, 2) muy en desacuerdo, 3) en desacuerdo, 4) de acuerdo, 5) muy de acuerdo, 6) total acuerdo	Grado de acuerdo					
	1	2	3	4	5	6
No existe ninguna articulación porque la universidad no tiene PE						
Es un proceso independiente, no existe ninguna articulación						
Es un proceso parcialmente articulado, pero no está integrado						
La universidad integra planificando desde abajo hacia arriba						
La universidad planifica desde arriba hacia abajo, por lo que la FCE desarrolla su PE a partir de aquella planificación						
El proceso se encuentra totalmente articulado e integrado al proceso de PE de la universidad con un enfoque holístico						
La universidad acuerda lineamientos generales que sirven de orientación y permiten la PE de la FCE adecuada a su contexto						
Otras (especificar):						
Comentarios:						

## ANEXO H: MATRIZ DE DATOS

Encuestado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
<b>PARTE 1. DATOS REFERIDOS AL ENCUESTADO</b>	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Encuestado:	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
1. Nombres y apellidos:	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
2. Unidad académica	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Denominación:	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Tipo de organización	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1
Carreras de grado en ciencias económicas que se imparten	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Contador Público	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Licenciatura en Economía	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1
Licenciatura en Administración	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Otras carreras	2	1	2	2	1	0	1	3	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	3
3. Posición que ocupa actualmente en la unidad académica	1	4	4	1	3	6	4	1	5	1	1	5	1	4	1	3	7	1	1
4. Información de contacto	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
5. Cantidad de procesos de PE en los que ha participado	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
UUNN	4	1	3	0	1	1	1	1	1	0	0	2	0	2	1	0	1	1	0
FCE	6	1	1	2	3	0	1	2	2	0	1	1	0	1	3	1	3	1	1
Otras facultades de UUNN	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otras organizaciones públicas	5	0	1	0	0	0	2	1	0	5	0	0	0	0	0	0	0	2	0
Organizaciones privadas	3	30	2	0	2	0	2	0	0	3	0	0	0	0	2	0	0	0	2
<b>PARTE 2. CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA</b>	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
1. Grado de influencia en la efectividad de los procesos de PE, en las FCE de UUNN, que tienen los factores	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Contar con <i>decisión y apoyo político</i> de las máximas autoridades para desarrollar los procesos de PE en ...	5	6	6	6	6	6	6	6	5	3	5	5	6	6	5	5	6	6	5
Considerar la <i>cultura institucional</i> para adecuar la metodología a utilizar	5	6	6	4	5	5	5	6	5	6	3	5	6	5	5	4	5	5	4



<b>Encuestado</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Desarrollar una <i>cultura de PE</i> para contribuir al fortalecimiento del proceso	5	4	6	6	5	5	5	4	5	4	4	5	3	6	3	4	5	5	4
Adecuar el diseño del <i>modelo</i> de PE, en su estructura, elementos y dimensiones, a la situación y necesidades ...	6	6	6	6	5	5	4	6	5	3	4	5	6	6	4	5	5	6	5
Adaptar la <i>metodología</i> del proceso de PE a las condiciones actuales de la institución	6	6	3	4	3	5	4	6	5	4	3	5	6	6	5	5	4	5	4
Adaptar la <i>metodología</i> del proceso de PE a las condiciones deseadas para la institución	6	4	3	6	5	5	5	5	4	5	4	5	5	6	4	4	4	5	4
Tener un <i>área funcional</i> encargada de brindar apoyo en el desarrollo del proceso, coordinar actividades y capacitar..	5	3	6	6	5	5	5	5	6	6	2	6	5	5	4	3	5	6	4
Analizar el estilo de <i>liderazgo</i> existente para adecuar aspectos específicos del proceso de PE	5	5	5	4	5	5	4	5	6	3	2	2	6	6	5	3	5	5	4
Disponer de <i>información y comunicación</i> adecuada para tomar decisiones informadas en el proceso de PE	6	6	6	6	5	5	5	6	5	6	3	6	5	6	5	5	6	5	5
Posibilitar la <i>formación</i> de los distintos participantes de acuerdo con los requerimientos para mejorar su desemp...	5	3	6	6	5	5	4	4	4	6	3	3	5	5	5	4	5	4	4
Promover la participación de los diferentes grupos de interés	5	6	6	6	5	5	6	5	6	6	3	5	5	6	4	5	4	6	5
Otros	0	0	0	6	5	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. ¿Se implementaron procesos de PE en esa universidad?	2	2	3	2	3	3	3	3	4	2	1	4	2	4	4	2	4	4	4
3. En esa FCE, ¿cómo consideran las máximas autoridades el proceso de PE en general?	2	5	1	6	5	6	6	6	6	5	4	5	4	6	5	5	6	6	4
4. ¿Se implementaron procesos de PE en esa FCE?	2	4	3	4	4	1	3	4	4	3	3	3	1	4	4	4	4	3	4
5. Grado de influencia de los factores <i>por los que</i> nunca se han implementado procesos de PE	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
La <i>decisión y apoyo político</i> de las máximas autoridades ha sido insuficiente para desarrollar los procesos de PE	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	4	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
El <i>posicionamiento</i> de los principales órganos de gobierno obstaculizó la implementación de procesos de...	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
El <i>posicionamiento</i> de los principales grupos de interés obstaculizó la implementación de procesos de PE	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A



<b>Encuestado</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
Insuficiente <i>motivación</i> de los miembros de la comunidad para participar en el proceso	3	N/A	6	N/A	N/A	N/A	5	N/A	N/A	6	4	2	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	4	N/A	
Dificultades en el adecuado desarrollo de procesos de PE anteriores que desacreditaron el instrumento	5	N/A	3	N/A	N/A	N/A	5	N/A	N/A	3	1	2	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	4	N/A	
La falta de <i>flexibilidad</i> de los planes para adecuarlos a los cambios del ambiente generó dificultades y desacreditó...	6	N/A	5	N/A	N/A	N/A	6	N/A	N/A	6	1	2	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	4	N/A	
La inadecuada <i>articulación e integración</i> de los planes y los presupuestos generó el uso marginal de la PE en la ...	4	N/A	5	N/A	N/A	N/A	6	N/A	N/A	6	1	2	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	3	N/A	
El <i>área funcional</i> encargada de la PE brindó un inadecuado o insuficiente apoyo para el oportuno desarrollo	4	N/A	5	N/A	N/A	N/A	6	N/A	N/A	4	1	2	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	4	N/A	
Los <i>recursos</i> afectados fueron insuficientes para desarrollar el proceso de PE con un nivel aceptable de calidad y efectividad	6	N/A	5	N/A	N/A	N/A	4	N/A	N/A	6	1	2	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	4	N/A	
Insuficiente <i>tiempo dedicado</i> al proceso de PE para lograr un nivel de calidad acorde a las expectativas	4	N/A	5	N/A	N/A	N/A	4	N/A	N/A	3	1	5	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	3	N/A	
Problemas de disponibilidad de <i>información</i>	4	N/A	6	N/A	N/A	N/A	4	N/A	N/A	6	3	5	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	5	N/A	
Dificultades de <i>comunicación</i> efectiva	4	N/A	6	N/A	N/A	N/A	5	N/A	N/A	6	3	2	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	5	N/A	
No estaba previsto quiénes eran los <i>responsables</i> de impulsar el desarrollo de los procesos de <i>actualización</i> ...	4	N/A	3	N/A	N/A	N/A	4	N/A	N/A	6	6	4	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	4	N/A	
Las <i>propuestas</i> de actualización no fueron oportunamente presentadas, tratadas, aprobadas o ejecutadas	4	N/A	3	N/A	N/A	N/A	4	N/A	N/A	3	3	2	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	5	N/A	
La <i>asignación de recursos</i> en el presupuesto no se articulaba con los planes de acción surgidos del proceso...	4	N/A	3	N/A	N/A	N/A	6	N/A	N/A	6	4	5	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	5	N/A	
Otros	0	N/A	6	N/A	N/A	N/A	0	N/A	N/A	0	0	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	N/A	
8. Nivel de conocimiento de los integrantes de los principales grupos de interés sobre los beneficios de la participación en el proceso de PE	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Los miembros de los órganos de gobierno	6	5	3	4	6	N/A	6	4	5	4	5	5	N/A	6	5	3	6	5	4	
El equipo de gestión y demás autoridades	6	5	4	6	6	N/A	6	5	5	4	5	6	N/A	6	6	5	6	6	5	
Los principales funcionarios de la estructura administrat.	5	4	4	4	4	N/A	5	4	6	3	5	6	N/A	6	4	3	6	6	4	
Los miembros del claustro docente	3	4	2	3	5	N/A	4	4	4	4	3	6	N/A	6	4	3	5	5	3	
Los miembros del claustro no docente	3	4	2	3	5	N/A	4	3	4	1	3	4	N/A	6	3	3	5	5	3	

<b>Encuestado</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Los miembros del claustro estudiantil	3	4	2	2	5	N/A	4	2	3	3	3	4	N/A	6	3	2	4	4	3
Los miembros del claustro de graduados	3	4	2	3	5	N/A	4	2	3	3	3	5	N/A	6	3	1	3	3	3
Otros grupos de interés	0	0	2	0	0	N/A	0	2	0	0	0	0	N/A	0	0	0	3	0	0
9. Grado de previsión de la participación de los grupos de interés en el desarrollo del proceso de PE	4	5	2	5	4	N/A	6	6	7	5	3	5	N/A	6	3	6	6	5	2
10. Nivel de participación según los tipos de decisiones del proceso de formulación y actualización de los planes estratégicos	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
En la selección de <i>todos</i> los fines (visión, objetivos, metas) que pretende alcanzar la institución	6	4	2	3	6	N/A	4	4	4	4	4	5	N/A	6	3	2	6	6	4
En la selección de <i>algunos</i> fines (visión, objetivos, metas) que pretende alcanzar la institución	6	4	4	5	5	N/A	3	5	4	4	4	5	N/A	6	4	4	4	6	4
En la selección de <i>todos</i> los medios que utilizará para alcanzar los fines	4	4	1	3	5	N/A	3	3	4	4	4	5	N/A	6	4	2	6	5	4
En la selección de <i>algunos</i> medios que utilizará para alcanzar los fines	4	4	1	3	5	N/A	4	4	4	4	4	5	N/A	6	3	4	4	5	4
Otros	0	0	0	0	0	N/A	0	0	0	0	0	0	N/A	0	0	0	0	0	0
11. Grado de influencia que tienen las causas que generan problemas de participación de los grupos de interés en los procesos de PE	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Insuficiente <i>decisión y apoyo político</i> de las máximas autoridades para promover y sostener la participación en..	1	1	6	2	2	N/A	6	2	4	6	4	2	N/A	1	3	3	1	4	3
La <i>cultura</i> institucional no promueve la participación de los grupos de interés en los procesos de PE	3	4	3	2	2	N/A	4	3	4	6	3	2	N/A	1	2	5	1	4	4
La <i>metodología</i> del proceso de PE no prevé la participación de los grupos de interés en las instancias ...	3	1	1	2	2	N/A	4	1	4	6	1	2	N/A	1	3	1	4	6	3
El <i>área funcional</i> encargada de la PE no brinda adecuada asistencia a los participantes para promover la participación	3	1	1	3	2	N/A	5	3	4	3	1	2	N/A	1	3	1	3	5	3
El estilo de <i>liderazgo</i> no promueve la participación de los grupos de interés en el proceso de PE	2	1	5	2	2	N/A	3	2	3	6	3	2	N/A	1	2	2	4	5	3

<b>Encuestado</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
La <i>información y comunicación</i> destinada a los grupos de interés es inadecuada para una participación informada	1	1	5	5	2	N/A	5	3	4	3	3	2	N/A	1	3	3	4	6	3
La <i>formación</i> ofrecida a los actores no está alineada con los requerimientos para una participación activa en el proceso	3	3	5	4	2	N/A	4	4	3	3	2	2	N/A	1	3	3	2	5	4
La falta de flexibilidad para actualizar los planes y su consecuente pérdida de vigencia genera desconfianza y desánimo en los actores	4	1	5	2	2	N/A	5	2	3	4	3	2	N/A	1	3	1	1	5	4
No se identifica el grado de interés de los actores en participar en los diferentes tipos de decisiones	4	6	5	2	2	N/A	5	4	3	3	2	2	N/A	1	3	5	2	4	3
No se diferencian los tipos de decisiones en los que deben participar los diferentes actores	1	6	5	2	2	N/A	5	3	3	4	3	2	N/A	1	3	2	4	4	3
Otros	0	0	0	0	0	N/A	0	0	0	0	0	0	N/A	0	0	0	0	0	0
12. Grado de acuerdo con que distintos tipos de decisiones estratégicas (asociadas a las diferentes funciones) están condicionadas por la participación de diferentes grupos de interés y la forma de generar estrategias.	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Funciones sustantivas: requieren elevada participación de los profesores y generan estrategias de abajo hacia arriba	1	3	6	5	6	N/A	5	6	4	6	4	5	N/A	1	5	4	6	6	5
Funciones de apoyo: requieren participación de diferentes grupos de interés y necesitan un modelo colegial más horizontal	4	6	6	5	6	N/A	5	6	4	6	3	5	N/A	1	5	4	4	5	4
Funciones administrativas: requieren elevada participación de autoridades y equipos de gestión. Generan estrategias arriba-abajo	4	6	6	5	5	N/A	6	6	4	4	6	5	N/A	1	5	4	4	6	5
Otras	0	0	0	0	0	N/A	0	0	0	0	0	0	N/A	0	0	0	0	0	0
13. En esa FCE, indique su grado de acuerdo con la necesidad de asegurar la participación de los diferentes grupos de actores según el tipo de interés	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
De interés común de todos los grupos: requieren una elevada participación y necesitan un modelo colegial más horizontal	6	6	6	5	5	N/A	6	5	4	6	3	5	N/A	1	5	5	6	5	4

<b>Encuestado</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
De interés particular o grupal: requieren un alto grado de negociación con referentes y necesitan un modelo político de decisiones	6	6	6	5	5	N/A	5	6	4	6	4	5	N/A	1	5	4	4	4	4
Desinterés de los actores: requiere esfuerzos para asegurar una participación representativa y evitar la personalización	6	6	6	6	5	N/A	6	6	4	6	5	5	N/A	1	4	5	4	6	4
Otras	0	0	0	0	0	N/A	0	0	0	0	0	0	N/A	0	0	0	0	0	0
14. En esa FCE, indique su grado de acuerdo con que algunos tipos de decisiones estratégicas están condicionados por requerimientos específicos.	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Análisis de situaciones: requieren información basada en los datos y generar informes sobre las alternativas	4	6	6	5	6	N/A	6	6	4	4	6	5	N/A	1	6	5	6	4	4
Innovaciones: requieren de la cooperación y generar estrategias horizontales, iniciadas desde abajo hacia arriba o viceversa	4	6	6	5	6	N/A	6	5	4	5	4	5	N/A	1	6	5	6	6	6
Otras (especificar)	0	0	6	0	0	N/A	0	0	0	0	0	0	N/A	0	0	0	0	0	0
15. En esa FCE, indique su grado de acuerdo con respecto a cómo se articula el proceso de PE de la FCE con el de la universidad.	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
No existe ninguna articulación porque la universidad no tiene PE	1	1	1	6	3	N/A	2	1	3	4	6	1	N/A	1	2	1	6	1	1
Es un proceso independiente, no existe ninguna articulación	1	6	6	6	3	N/A	4	5	3	4	6	1	N/A	1	3	1	6	2	1
Es un proceso parcialmente articulado, pero no está integrado	1	4	4	6	5	N/A	4	4	4	4	6	1	N/A	1	4	5	1	3	4
La universidad integra planificando desde abajo hacia arriba	4	4	5	1	3	N/A	1	1	4	1	1	3	N/A	1	3	3	1	3	1
La universidad planifica desde arriba hacia abajo, por lo que la FCE desarrolla su PE a partir de aquella planificación	3	4	1	1	3	N/A	4	3	3	4	6	5	N/A	6	5	1	1	5	4
El proceso se encuentra totalmente articulado e integrado al proceso de PE de la universidad con un enfoque holístico	5	4	1	1	2	N/A	2	1	4	3	6	5	N/A	6	4	3	1	1	1

<b>Encuestado</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
La universidad acuerda lineamientos generales que sirven de orientación y permiten la PE de la FCE adecuada a su contexto	5	6	3	1	4	N/A	4	2	5	3	5	5	N/A	6	4	5	1	5	6
Otras	0	0	0	0	0	N/A	0	0	0	0	0	0	N/A	0	0	0	0	0	0

## ANEXO H: MATRIZ DE DATOS (CONTINUACIÓN)

Encuestado	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37
<b>PARTE 1. DATOS REFERIDOS AL ENCUESTADO</b>	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Encuestado:	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
1. Nombres y apellidos:	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
2. Unidad académica	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Denominación:	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Tipo de organización	1	4	1	1	3	4	4	1	3	3	1	1	1	3	1	1	2	2
Carreras de grado en ciencias económicas que se imparten	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Contador Público	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Licenciatura en Economía	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1
Licenciatura en Administración	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1
Otras carreras	2	1	2	1	0	1	2	1	1	1	0	0	1	0	0	0	2	0
3. Posición que ocupa actualmente en la unidad académica	4	2	1	6	4	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1
4. Información de contacto	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
5. Cantidad de procesos de PE en los que ha participado	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
UUNN	2	2	1	1	1	2	0	1	2	1	0	0	1	0	0	1	1	1
FCE	1	2	1	1	1	0	0	2	2	1	1	2	1	1	1	1	0	1
Otras facultades de UUNN	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otras organizaciones públicas	2	2	0	5	1	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Organizaciones privadas	0	1	0	18	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>PARTE 2. CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA</b>	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
1. Grado de influencia en la efectividad de los procesos de PE, en las FCE de UUNN, que tienen los factores	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Contar con <i>decisión y apoyo político</i> de las máximas autoridades para desarrollar los procesos de PE en ...	5	4	4	5	4	5	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	5	5
Considerar la <i>cultura institucional</i> para adecuar la metodología a utilizar	4	4	4	3	5	5	6	3	6	6	6	5	5	6	5	4	5	5
Desarrollar una <i>cultura de PE</i> para contribuir al fortalecimiento del proceso	5	5	4	3	4	5	6	4	6	6	6	6	5	6	6	5	5	3
Adecuar el diseño del <i>modelo</i> de PE, en su estructura, elementos y dimensiones, a la situación y necesidades ...	6	4	4	4	4	5	6	5	5	6	5	5	4	6	5	5	5	4





Encuestado	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37
La <i>metodología</i> del proceso de PE era inapropiada para las condiciones de la institución	N/A	N/A	N/A	3	3	N/A	1	N/A	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	3	N/A
La <i>formación</i> de los actores clave no estaba alineada con los requerimientos para implementar procesos de PE	N/A	N/A	N/A	4	4	N/A	1	N/A	N/A	N/A	6	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	4	N/A
El <i>área funcional</i> encargada de brindar apoyo en el desarrollo del proceso de PE no existía o actuó en forma inadecuada	N/A	N/A	N/A	5	6	N/A	6	N/A	N/A	N/A	6	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	5	N/A
El estilo de <i>liderazgo</i> ha sido reacio a utilizar procesos de PE	N/A	N/A	N/A	6	6	N/A	4	N/A	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	4	N/A
La <i>información y comunicación</i> fue inadecuada para facilitar procesos de PE	N/A	N/A	N/A	3	5	N/A	6	N/A	N/A	N/A	5	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	4	N/A
Otros	N/A	N/A	N/A	0	0	N/A	0	N/A	N/A	N/A	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	N/A
6. En esa FCE, ¿en qué medida existieron propuestas para implementar PE?	N/A	N/A	N/A	4	1	N/A	2	N/A	N/A	N/A	4	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1	N/A
7. Grado de acuerdo sobre los principales factores que entorpecieron la oportuna realización de procesos de actualización de la PE, en forma regular y sostenida en ...	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Falta de <i>decisión y apoyo político</i> suficiente para desarrollar los procesos de actualización de la PE en forma oportuna y regular	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	4	N/A	4	N/A	N/A	N/A	4	N/A	N/A
El <i>posicionamiento</i> de los principales órganos de gobierno obstaculizó la oportuna actualización de la PE	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	4	N/A	4	N/A	N/A	N/A	5	N/A	N/A
El <i>posicionamiento</i> de los principales grupos de interés obstaculizó la oportuna actualización de la PE	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	5	N/A	4	N/A	N/A	N/A	2	N/A	N/A
Problemas de <i>liderazgo y compromiso</i> de las autoridades	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	2	N/A	3	N/A	N/A	N/A	5	N/A	N/A
Escaso <i>compromiso</i> de actores clave durante el desarrollo del proceso de actualización de la PE	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	4	N/A	3	N/A	N/A	N/A	4	N/A	N/A
Insuficiente <i>motivación</i> de los miembros de la comunidad para participar en el proceso	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	4	N/A	4	N/A	N/A	N/A	4	N/A	N/A
Dificultades en el adecuado desarrollo de procesos de PE anteriores que desacreditaron el instrumento	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	3	N/A	4	N/A	N/A	N/A	5	N/A	N/A

Encuestado	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37
La falta de <i>flexibilidad</i> de los planes para adecuarlos a los cambios del ambiente generó dificultades y desacreditó...	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	4	N/A	4	N/A	N/A	N/A	4	N/A	N/A
La inadecuada <i>articulación</i> e <i>integración</i> de los planes y los presupuestos generó el uso marginal de la PE en la ...	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	4	N/A	5	N/A	N/A	N/A	3	N/A	N/A
El <i>área funcional</i> encargada de la PE brindó un inadecuado o insuficiente apoyo para el oportuno desarrollo	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	4	N/A	3	N/A	N/A	N/A	4	N/A	N/A
Los <i>recursos</i> afectados fueron insuficientes para desarrollar el proceso de PE con un nivel aceptable de calidad y efectividad	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	4	N/A	5	N/A	N/A	N/A	3	N/A	N/A
Insuficiente <i>tiempo dedicado</i> al proceso de PE para lograr un nivel de calidad acorde a las expectativas	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	2	N/A	5	N/A	N/A	N/A	4	N/A	N/A
Problemas de disponibilidad de <i>información</i>	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	2	N/A	4	N/A	N/A	N/A	3	N/A	N/A
Dificultades de <i>comunicación</i> efectiva	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	5	N/A	3	N/A	N/A	N/A	4	N/A	N/A
No estaba previsto quiénes eran los <i>responsables</i> de impulsar el desarrollo de los procesos de <i>actualización</i> ...	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	4	N/A	3	N/A	N/A	N/A	3	N/A	N/A
Las <i>propuestas</i> de actualización no fueron oportunamente presentadas, tratadas, aprobadas o ejecutadas	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	4	N/A	4	N/A	N/A	N/A	4	N/A	N/A
La <i>asignación de recursos</i> en el presupuesto no se articulaba con los planes de acción surgidos del proceso..	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	3	N/A	4	N/A	N/A	N/A	4	N/A	N/A
Otros	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	N/A	0	N/A	N/A	N/A	0	N/A	N/A
8. Nivel de conocimiento de los integrantes de los principales grupos de interés sobre los beneficios de la participación en el proceso de PE	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Los miembros de los órganos de gobierno	4	3	4	N/A	N/A	4	N/A	4	6	2	N/A	5	4	5	6	5	N/A	4
El equipo de gestión y demás autoridades	5	5	4	N/A	N/A	4	N/A	5	6	5	N/A	5	5	5	6	4	N/A	5
Los principales funcionarios de la estructura administrat.	4	4	3	N/A	N/A	4	N/A	3	4	3	N/A	4	4	4	4	3	N/A	4
Los miembros del claustro docente	4	3	3	N/A	N/A	3	N/A	3	6	3	N/A	4	4	4	4	3	N/A	3
Los miembros del claustro no docente	3	3	3	N/A	N/A	3	N/A	3	3	3	N/A	4	3	3	4	2	N/A	3
Los miembros del claustro estudiantil	3	3	2	N/A	N/A	3	N/A	3	3	2	N/A	4	3	4	3	3	N/A	3
Los miembros del claustro de graduados	3	1	2	N/A	N/A	1	N/A	2	4	3	N/A	1	3	4	2	2	N/A	3
Otros grupos de interés	2	0	0	N/A	N/A	0	N/A	0	0	0	N/A	0	0	0	0	0	N/A	0

Encuestado	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37
9. Grado de previsión de la participación de los grupos de interés en el desarrollo del proceso de PE	5	6	4	N/A	N/A	5	N/A	5	5	5	N/A	2	2	5	5	4	N/A	6
10. Nivel de participación según los tipos de decisiones del proceso de formulación y actualización de los planes estratégicos	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
En la selección de <i>todos</i> los fines (visión, objetivos, metas) que pretende alcanzar la institución	3	4	3	N/A	N/A	4	N/A	4	5	4	N/A	1	3	3	3	4	N/A	4
En la selección de <i>algunos</i> fines (visión, objetivos, metas) que pretende alcanzar la institución	3	4	5	N/A	N/A	4	N/A	4	5	4	N/A	3	4	4	4	4	N/A	
En la selección de <i>todos</i> los medios que utilizará para alcanzar los fines	3	4	3	N/A	N/A	4	N/A	3	5	4	N/A	4	3	3	3	3	N/A	4
En la selección de <i>algunos</i> medios que utilizará para alcanzar los fines	3	4	5	N/A	N/A	4	N/A	3	5	5	N/A	4	4	4	4	3	N/A	
Otros	0	0	0	N/A	N/A	0	N/A	0	0	0	N/A	0	0	0	0	0	N/A	0
11. Grado de influencia que tienen las causas que generan problemas de participación de los grupos de interés en los procesos de PE	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Insuficiente <i>decisión y apoyo político</i> de las máximas autoridades para promover y sostener la participación en..	3	3	3	N/A	N/A	2	N/A	6	1	2	N/A	4	6	5	1	4	N/A	2
La <i>cultura</i> institucional no promueve la participación de los grupos de interés en los procesos de PE	3	3	5	N/A	N/A	1	N/A	4	1	2	N/A	3	5	5	3	5	N/A	2
La <i>metodología</i> del proceso de PE no prevé la participación de los grupos de interés en las instancias ...	2	4	4	N/A	N/A	1	N/A	3	1	4	N/A	3	4	5	2	4	N/A	2
El <i>área funcional</i> encargada de la PE no brinda adecuada asistencia a los participantes para promover la participación	4	4	4	N/A	N/A	2	N/A	3	1	4	N/A	4	5	4	2	4	N/A	2
El estilo de <i>liderazgo</i> no promueve la participación de los grupos de interés en el proceso de PE	3	4	3	N/A	N/A	2	N/A	5	1	4	N/A	2	5	4	2	5	N/A	2
La <i>información y comunicación</i> destinada a los grupos de interés es inadecuada para una participación informada	3	4	4	N/A	N/A	2	N/A	3	1	4	N/A	4	4	4	3	4	N/A	3

Encuestado	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37
La <i>formación</i> ofrecida a los actores no está alineada con los requerimientos para una participación activa en el proceso	3	4	5	N/A	N/A	2	N/A	4	1	3	N/A	4	4	4	3	5	N/A	3
La falta de flexibilidad para actualizar los planes y su consecuente pérdida de vigencia genera desconfianza y desánimo en los actores	4	4	5	N/A	N/A	2	N/A	4	1	3	N/A	3	4	3	3	4	N/A	2
No se identifica el grado de interés de los actores en participar en los diferentes tipos de decisiones	3	4	5	N/A	N/A	2	N/A	4	1	4	N/A	5	3	4	4	4	N/A	0
No se diferencian los tipos de decisiones en los que deben participar los diferentes actores	3	4	2	N/A	N/A	2	N/A	3	1	4	N/A	4	3	3	4	4	N/A	0
Otros	0	0	0	N/A	N/A	0	N/A	0	0	0	N/A	0	0	0	0	0	N/A	0
12. Grado de acuerdo con que distintos tipos de decisiones estratégicas (asociadas a las diferentes funciones) están condicionadas por la participación de diferentes grupos de interés y la forma de generar estrategias.	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Funciones sustantivas: requieren elevada participación de los profesores y generan estrategias de abajo hacia arriba	5	4	4	N/A	N/A	4	N/A	5	6	4	N/A	4	3	5	3	5	N/A	5
Funciones de apoyo: requieren participación de diferentes grupos de interés y necesitan un modelo colegial más horizontal	5	4	4	N/A	N/A	4	N/A	4	5	2	N/A	3	2	5	4	4	N/A	4
Funciones administrativas: requieren elevada participación de autoridades y equipos de gestión.																		
Generan estrategias arriba-abajo	5	5	4	N/A	N/A	4	N/A	4	5	5	N/A	3	3	4	6	5	N/A	3
Otras	2	0	0	N/A	N/A	0	N/A	0	0	0	N/A	0	0	0	0	0	N/A	0
13. En esa FCE, indique su grado de acuerdo con la necesidad de asegurar la participación de los diferentes grupos de actores según el tipo de interés	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
De interés común de todos los grupos: requieren una elevada participación y necesitan un modelo colegial más horizontal	5	4	4	N/A	N/A	6	N/A	4	6	5	N/A	3	4	6	5	4	N/A	5
De interés particular o grupal: requieren un alto grado de negociación con referentes y necesitan un modelo político de decisiones	4	4	4	N/A	N/A	6	N/A	4	5	5	N/A	3	4	4	5	4	N/A	5

<b>Encuestado</b>	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37
Desinterés de los actores: requiere esfuerzos para asegurar una participación representativa y evitar la personalización	5	6	5	N/A	N/A	5	N/A	6	5	5	N/A	4	5	4	5	4	N/A	6
Otras	0	0	0	N/A	N/A	0	N/A	0	0	0	N/A	0	0	0	0	0	N/A	0
14. En esa FCE, indique su grado de acuerdo con que algunos tipos de decisiones estratégicas están condicionados por requerimientos específicos.	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Análisis de situaciones: requieren información basada en los datos y generar informes sobre las alternativas	4	5	5	N/A	N/A	4	N/A	6	5	6	N/A	4	4	6	5	6	N/A	6
Innovaciones: requieren de la cooperación y generar estrategias horizontales, iniciadas desde abajo hacia arriba o viceversa	4	4	5	N/A	N/A	4	N/A	6	5	5	N/A	4	4	6	2	5	N/A	5
Otras (especificar)	0	0	0	N/A	N/A	0	N/A	0	0	0	N/A	0	0	0	0	0	N/A	0
15. En esa FCE, indique su grado de acuerdo con respecto a cómo se articula el proceso de PE de la FCE con el de la universidad.	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
No existe ninguna articulación porque la universidad no tiene PE	2	4	1	N/A	N/A	5	N/A	2	1	1	N/A	4	1	6	1	4	N/A	N/A
Es un proceso independiente, no existe ninguna articulación	4	2	1	N/A	N/A	6	N/A	2	1	2	N/A	4	2	1	1	4	N/A	N/A
Es un proceso parcialmente articulado, pero no está integrado	3	3	4	N/A	N/A	5	N/A	3	1	4	N/A	4	2	1	1	4	N/A	4
La universidad integra planificando desde abajo hacia arriba	4	3	2	N/A	N/A	4	N/A	1	6	3	N/A	4	3	1	5	4	N/A	N/A
La universidad planifica desde arriba hacia abajo, por lo que la FCE desarrolla su PE a partir de aquella planificación	4	5	5	N/A	N/A	4	N/A	2	1	6	N/A	1	4	1	2	5	N/A	N/A
El proceso se encuentra totalmente articulado e integrado al proceso de PE de la universidad con un enfoque holístico	4	3	4	N/A	N/A	3	N/A	2	5	5	N/A	4	5	1	4	4	N/A	N/A
La universidad acuerda lineamientos generales que sirven de orientación y permiten la PE de la FCE adecuada a su contexto	4	3	6	N/A	N/A	6	N/A	2	5	6	N/A	4	2	1	5	5	N/A	N/A

	<b>Encuestado</b>	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37
Otras		0	0	0	N/A	N/A	0	N/A	0	0	0	N/A	0	0	0	0	0	N/A	0

## ANEXO I: TABLAS

### Tablas 10-A, 10-B y 10-C

En las Tablas 10-A y 10-B se presenta la distribución de frecuencias de los datos relevados en cantidades y porcentajes, respectivamente.

En la Tabla 10-C se presenta la cantidad de respuestas a la encuesta, la sumatoria de la distribución de frecuencias, las medidas de tendencia central (moda mediana y media) y las medidas de variabilidad (distribución estándar, rango y valores máximo y mínimo) de los datos relevados.

Los valores que surgen con más frecuencia (moda) son: el grado de influencia total (6) que aparece en dos factores, mientras que los grados de influencia muy elevada (5) y baja (3) emergen en un ítem y, finalmente, el que concierne al grado de ninguna influencia (1) se observa en los seis ítems restantes.

El número intermedio de los grupos de números de cada variable de datos (mediana) es 5 en dos ítems, 4 en cinco ítems, 3 en dos ítems y 2 en el ítem restante. La dispersión media de la distribución de datos (desviación estándar o típica) es un valor de 0,93 como el mínimo para un caso particular; los restantes valores se encuentran entre 1,58 y 1,76 en tres ítems, entre 1,81 y 1,85 en cuatro ítems, y entre 2,05 y 2,12 en dos ítems.

Se puede observar que el valor máximo de 6, otorgado en la escala de la encuesta, se encuentra en nueve de los ítems y de 3 en el restante; mientras que el mínimo de 1 emerge en todos los casos, por lo que el rango de 5 se localiza en nueve ítems y de 2 en el ítem restante.

El número de respuestas completadas ( $n$ ) es 7 y la suma ( $\Sigma$ ) de los valores de la escala otorgados en cada ítem por cada encuestado varía entre un máximo de 32 y un mínimo de 14. El promedio (media) obtenido alcanzó un valor superior a 4 que tiende hacia una influencia muy elevada en dos ítems (4,57), superior a 3 hacia influencia elevada en cuatro ítems (3,86; 3,57 y 3,29), superior a 2 y cercano a baja en tres ítems (3,00; 2,86 y 2,71) y, finalmente, superior a 1 influencia baja en el ítem restante (2,00).

El *Coefficiente Alfa de Cronbach* es 0,85; corrobora la confiabilidad de la herramienta empleada.



**Tabla 10-A:** Distribución de frecuencia del grado de influencia de los factores por los que nunca se implementaron procesos de PE (en cantidades)

Factores	Grado de influencia					
	1	2	3	4	5	6
La <i>decisión y apoyo político</i> de las máximas autoridades ha sido insuficiente para desarrollar los procesos de PE	1	0	0	1	3	2
El <i>posicionamiento</i> de los principales órganos de gobierno obstaculizó la implementación de procesos de PE	3	0	1	2	0	1
El <i>posicionamiento</i> de los principales grupos de interés obstaculizó la implementación de procesos de PE	3	0	0	1	2	1
La <i>cultura</i> institucional no ha sido favorable para desarrollar procesos de PE	1	1	1	1	1	2
El <i>modelo</i> de PE, en su estructura y elementos, tenía un diseño inadecuado para la situación y necesidades de la institución	3	1	3	0	0	0
La <i>metodología</i> del proceso de PE era inapropiada para las condiciones de la institución	2	1	3	0	0	1
La <i>formación</i> de los actores clave no estaba alineada con los requerimientos para implementar procesos de PE	3	0	0	3	0	1
El <i>área funcional</i> encargada de brindar apoyo en el desarrollo del proceso de PE no existía o actuó en forma inadecuada	1	0	1	0	2	3
El estilo de <i>liderazgo</i> ha sido reactivo a utilizar procesos de PE	3	0	0	2	0	2
La <i>información y comunicación</i> fue inadecuada para facilitar procesos de PE	2	0	1	1	2	1

**Escala:** 1) ninguna influencia, 2) muy baja, 3) baja, 4) elevada, 5) muy elevada, 6) influencia total

**Tabla 10-B:** Distribución de frecuencia del grado de influencia de los factores por los que nunca se implementaron procesos de PE (en porcentajes)

Factores	Grado de influencia (%)					
	1	2	3	4	5	6
La <i>decisión y apoyo político</i> de las máximas autoridades ha sido insuficiente para desarrollar los procesos de PE	14,3	0,0	0,0	14,3	42,9	28,6
El <i>posicionamiento</i> de los principales órganos de gobierno obstaculizó la implementación de procesos de PE	42,9	0,0	14,3	28,6	0,0	14,3
El <i>posicionamiento</i> de los principales grupos de interés obstaculizó la implementación de procesos de PE	42,9	0,0	0,0	14,3	28,6	14,3
La <i>cultura</i> institucional no ha sido favorable para desarrollar procesos de PE	14,3	14,3	14,3	14,3	14,3	28,6
El <i>modelo</i> de PE, en su estructura y elementos, tenía un diseño inadecuado para la situación y necesidades de la institución	42,9	14,3	42,9	0,0	0,0	0,0
La <i>metodología</i> del proceso de PE era inapropiada para las condiciones de la institución	28,6	14,3	42,9	0,0	0,0	14,3
La <i>formación</i> de los actores clave no estaba alineada con los requerimientos para implementar procesos de PE	42,9	0,0	0,0	42,9	0,0	14,3
El <i>área funcional</i> encargada de brindar apoyo en el desarrollo del proceso de PE no existía o actuó en forma inadecuada	14,3	0,0	14,3	0,0	28,6	42,9
El estilo de <i>liderazgo</i> ha sido reactivo a utilizar procesos de PE	42,9	0,0	0,0	28,6	0,0	28,6
La <i>información y comunicación</i> fue inadecuada para facilitar procesos de PE	28,6	0,0	14,3	14,3	28,6	14,3

**Escala:** 1) ninguna influencia, 2) muy baja, 3) baja, 4) elevada, 5) muy elevada, 6) influencia total

**Tabla 10-C:** Tendencia central y de variabilidad del grado de influencia que tienen los factores por los que nunca se implementaron procesos de PE

<b>Factores</b>	<b>n</b>	<b><math>\Sigma</math></b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b><math>M_o</math></b>	<b><math>M_e</math></b>	<b>DE</b>	<b>Máx</b>	<b>Mín</b>	<b>R</b>
La <i>decisión y apoyo político</i> de las máximas autoridades ha sido insuficiente para desarrollar los procesos de PE	7	32	4,57	5	5	1,59	6	1	5
El <i>posicionamiento</i> de los principales órganos de gobierno obstaculizó la implementación de procesos de PE	7	20	2,86	1	3	1,81	6	1	5
El <i>posicionamiento</i> de los principales grupos de interés obstaculizó la implementación de procesos de PE	7	23	3,29	1	4	2,05	6	1	5
La <i>cultura</i> institucional no ha sido favorable para desarrollar procesos de PE	7	27	3,86	6	4	1,81	6	1	5
El <i>modelo</i> de PE, en su estructura y elementos, tenía un diseño inadecuado para la situación y necesidades de la institución	7	14	2,00	1	2	0,93	3	1	2
La <i>metodología</i> del proceso de PE era inapropiada para las condiciones de la institución	7	19	2,71	3	3	1,58	6	1	5
La <i>formación</i> de los actores clave no estaba alineada con los requerimientos para implementar procesos de PE	7	21	3,00	1	4	1,85	6	1	5
El <i>área funcional</i> encargada de brindar apoyo en el desarrollo del proceso de PE no existía o actuó en forma inadecuada	7	32	4,57	6	5	1,76	6	1	5
El estilo de <i>liderazgo</i> ha sido reacio a utilizar procesos de PE	7	23	3,29	1	4	2,12	6	1	5
La <i>información y comunicación</i> fue inadecuada para facilitar procesos de PE	7	25	3,57	1	4	1,84	6	1	5

**Nota:** **n:** población,  **$\Sigma$ :** sumatoria de la distribución,  **$\bar{X}$ :** Media,  **$M_o$ :** Modo,  **$M_e$ :** Mediana, **DE:** desviación estándar, **Máx:** máximo, **Mín:** mínimo, **R:** rango

### **Tablas 11-A, 11-B y 11-C**

En las Tablas 11-A y 11-B se presenta la distribución de frecuencias de los datos relevados en cantidades y porcentajes, respectivamente.

En la Tabla 11-C se presenta: la cantidad de respuestas a la encuesta, la sumatoria de la distribución de frecuencias, las medidas de tendencia central y las medidas de variabilidad.

Los valores que surgen con más frecuencia son el grado de total acuerdo (6) aparece en un factor, el grado muy de acuerdo (5) emerge en tres ítems, mientras que el grado de acuerdo (4) se observa en once ítems y el grado en desacuerdo (3) se ve en los dos ítems restantes.

El número intermedio de los grupos de números de cada variable de datos es 4,5 en tres ítems, 4 en doce ítems, 3,5 y 3 en los dos ítems restantes. La dispersión media de la distribución de datos es un valor de 0,80 como el mínimo para un caso particular; los restantes valores se encuentran entre 1,02 y 1,41 en doce factores y entre 1,54 y 1,60 en cuatro ítems.

Se observa que el valor máximo de 6 se encuentra en catorce de los ítems y el de 5 en los tres restantes; el mínimo de 3 emerge en dos casos, el de 2 en siete casos y el de 1 en ocho factores, por lo que el rango de 3 se localiza en tres ítems, el rango de 4 en ocho factores y el rango de 5 en los seis ítems restantes.

El número de respuestas completadas (n) es 10 y la suma de los valores de la escala otorgados en cada ítem por cada encuestado varía entre un máximo de 45 y un mínimo de 32. El promedio obtenido alcanzó un valor superior a 4 que tiende hacia un grado muy de acuerdo en ocho ítems (4,50; 4,40; 4,30; 4,20 y 4,10) y superior a 3 hacia un grado de acuerdo en los nueve ítems restantes (4,00; 3,90; 3,70; 3,60; 3,50 y 3,20).

El *Coefficiente Alfa de Cronbach* es 0,90.

**Tabla 11-A:** Distribución de frecuencia del grado de acuerdo sobre los principales factores que entorpecieron la oportuna realización del proceso de actualización de la PE, en forma regular y sostenida en el tiempo (en cantidades)

Factores	Grado de acuerdo					
	1	2	3	4	5	6
Falta de <i>decisión y apoyo político</i> suficiente para desarrollar los procesos de actualización de la PE en forma oportuna y regular	0	1	1	3	2	3
El <i>posicionamiento</i> de los principales órganos de gobierno obstaculizó la oportuna actualización de la PE	1	1	0	4	3	1
El <i>posicionamiento</i> de los principales grupos de interés obstaculizó la oportuna actualización de la PE	0	2	1	2	3	2
Problemas de <i>liderazgo y compromiso</i> de las autoridades	1	3	3	0	2	1
Escaso <i>compromiso</i> de actores clave durante el desarrollo del proceso de actualización de la PE	0	1	3	3	1	2
Insuficiente <i>motivación</i> de los miembros de la comunidad para participar en el proceso	0	1	1	5	1	2
Dificultades en el adecuado desarrollo de procesos de PE <i>anteriores</i> que desacreditaron el instrumento	1	1	3	2	3	0
La falta de <i>flexibilidad</i> de los planes para adecuarlos a los cambios del ambiente generó dificultades y desacreditó el instrumento	1	1	0	4	1	3
La inadecuada <i>articulación e integración</i> de los planes y los presupuestos generó el uso marginal de la PE en la gestión	1	1	2	2	2	2
El <i>área funcional</i> encargada de la PE brindó un inadecuado o insuficiente apoyo para el oportuno desarrollo del proceso	1	1	1	5	1	1
Los <i>recursos</i> afectados fueron insuficientes para desarrollar el proceso de PE con un nivel aceptable de calidad y efectividad	1	1	1	3	2	2
Insuficiente <i>tiempo dedicado</i> al proceso de PE para lograr un nivel de calidad acorde a las expectativas	1	1	2	3	3	0
Problemas de disponibilidad de <i>información</i>	0	1	2	3	2	2
Dificultades de <i>comunicación</i> efectiva	0	1	2	2	3	2
No estaba previsto quiénes eran los <i>responsables</i> de impulsar el desarrollo de los procesos de <i>actualización</i> de la PE	0	0	3	5	0	2
Las <i>propuestas</i> de actualización no fueron oportunamente presentadas, tratadas, aprobadas o ejecutadas	0	1	3	5	1	0
La <i>asignación de recursos</i> en el presupuesto no se articulaba con los planes de acción surgidos del proceso de PE	0	0	2	4	2	2

**Escala:** 1) total desacuerdo, 2) muy en desacuerdo, 3) en desacuerdo, 4) de acuerdo, 5) muy de acuerdo, 6) total acuerdo

**Tabla 11-B:** Distribución de frecuencia del grado de acuerdo sobre los principales factores que entorpecieron la oportuna realización del proceso de actualización de la PE, en forma regular y sostenida en el tiempo (en porcentajes)

Factores	Grado de acuerdo (%)					
	1	2	3	4	5	6
Falta de <i>decisión y apoyo político</i> suficiente para desarrollar los procesos de actualización de la PE en forma oportuna y regular	0,0	10,0	10,0	30,0	20,0	30,0
El <i>posicionamiento</i> de los principales órganos de gobierno obstaculizó la oportuna actualización de la PE	10,0	10,0	0,0	40,0	30,0	10,0
El <i>posicionamiento</i> de los principales grupos de interés obstaculizó la oportuna actualización de la PE	0,0	20,0	10,0	20,0	30,0	20,0
Problemas de <i>liderazgo y compromiso</i> de las autoridades	10,0	30,0	30,0	0,0	20,0	10,0
Escaso <i>compromiso</i> de actores clave durante el desarrollo del proceso de actualización de la PE	0,0	10,0	30,0	30,0	10,0	20,0
Insuficiente <i>motivación</i> de los miembros de la comunidad para participar en el proceso	0,0	10,0	10,0	50,0	10,0	20,0
Dificultades en el adecuado desarrollo de procesos de PE <i>anteriores</i> que desacreditaron el instrumento	10,0	10,0	30,0	20,0	30,0	0,0
La falta de <i>flexibilidad</i> de los planes para adecuarlos a los cambios del ambiente generó dificultades y desacreditó el instrumento	10,0	10,0	0,0	40,0	10,0	30,0
La inadecuada <i>articulación e integración</i> de los planes y los presupuestos generó el uso marginal de la PE en la gestión	10,0	10,0	20,0	20,0	20,0	20,0
El <i>área funcional</i> encargada de la PE brindó un inadecuado o insuficiente apoyo para el oportuno desarrollo del proceso	10,0	10,0	10,0	50,0	10,0	10,0
Los <i>recursos</i> afectados fueron insuficientes para desarrollar el proceso de PE con un nivel aceptable de calidad y efectividad	10,0	10,0	10,0	30,0	20,0	20,0
Insuficiente <i>tiempo dedicado</i> al proceso de PE para lograr un nivel de calidad acorde a las expectativas	10,0	10,0	20,0	30,0	30,0	0,0
Problemas de disponibilidad de <i>información</i>	0,0	10,0	20,0	30,0	20,0	20,0
Dificultades de <i>comunicación</i> efectiva	0,0	10,0	20,0	20,0	30,0	20,0
No estaba previsto quiénes eran los <i>responsables</i> de impulsar el desarrollo de los procesos de <i>actualización</i> de la PE	0,0	0,0	30,0	50,0	0,0	20,0
Las <i>propuestas</i> de actualización no fueron oportunamente presentadas, tratadas, aprobadas o ejecutadas	0,0	10,0	30,0	50,0	10,0	0,0
La <i>asignación de recursos</i> en el presupuesto no se articulaba con los planes de acción surgidos del proceso de PE	0,0	0,0	20,0	40,0	20,0	20,0

**Escala:** 1) total desacuerdo, 2) muy en desacuerdo, 3) en desacuerdo, 4) de acuerdo, 5) muy de acuerdo, 6) total acuerdo

**Tabla 11-C:** Tendencia central y de variabilidad del grado de acuerdo sobre los principales factores que entorpecieron la oportuna realización del proceso de actualización de la PE, en forma regular y sostenida en el tiempo

<b>Factores</b>	<b>n</b>	<b>Σ</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>M<sub>o</sub></b>	<b>M<sub>e</sub></b>	<b>DE</b>	<b>Máx</b>	<b>Mín</b>	<b>R</b>
Falta de <i>decisión y apoyo político</i> suficiente para desarrollar los procesos de actualización de la PE en forma oportuna y regular	10	45	4,50	6	4,5	1,28	6	2	4
El <i>posicionamiento</i> de los principales órganos de gobierno obstaculizó la oportuna actualización de la PE	10	40	4,00	4	4	1,41	6	1	5
El <i>posicionamiento</i> de los principales grupos de interés obstaculizó la oportuna actualización de la PE	10	42	4,20	5	4,5	1,40	6	2	4
Problemas de <i>liderazgo y compromiso</i> de las autoridades	10	32	3,20	3	3	1,54	6	1	5
Escaso <i>compromiso</i> de actores clave durante el desarrollo del proceso de actualización de la PE	10	40	4,00	3	4	1,26	6	2	4
Insuficiente <i>motivación</i> de los miembros de la comunidad para participar en el proceso	10	42	4,20	4	4	1,17	6	2	4
Dificultades en el adecuado desarrollo de procesos de PE <i>anteriores</i> que desacreditaron el instrumento	10	35	3,50	5	3,5	1,28	5	1	4
La falta de <i>flexibilidad</i> de los planes para adecuarlos a los cambios del ambiente generó dificultades y desacreditó el instrumento	10	42	4,20	4	4	1,60	6	1	5
La inadecuada <i>articulación e integración</i> de los planes y los presupuestos generó el uso marginal de la PE en la gestión	10	39	3,90	4	4	1,58	6	1	5
El <i>área funcional</i> encargada de la PE brindó un inadecuado o insuficiente apoyo para el oportuno desarrollo del proceso	10	37	3,70	4	4	1,35	6	1	5
Los <i>recursos</i> afectados fueron insuficientes para desarrollar el proceso de PE con un nivel aceptable de calidad y efectividad	10	40	4,00	4	4	1,55	6	1	5
Insuficiente <i>tiempo dedicado</i> al proceso de PE para lograr un nivel de calidad acorde a las expectativas	10	36	3,60	4	4	1,28	5	1	4
Problemas de disponibilidad de <i>información</i>	10	42	4,20	4	4	1,25	6	2	4
Dificultades de <i>comunicación</i> efectiva	10	43	4,30	5	4,5	1,27	6	2	4
No estaba previsto quiénes eran los <i>responsables</i> de impulsar el desarrollo de los procesos de <i>actualización</i> de la PE	10	41	4,10	4	4	1,04	6	3	3

<b>Factores</b>	<b>n</b>	<b><math>\Sigma</math></b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>M<sub>o</sub></b>	<b>M<sub>e</sub></b>	<b>DE</b>	<b>Máx</b>	<b>Mín</b>	<b>R</b>
Las <i>propuestas</i> de actualización no fueron oportunamente presentadas, tratadas, aprobadas o ejecutadas	10	36	3,60	4	4	0,80	5	2	3
La <i>asignación de recursos</i> en el presupuesto no se articulaba con los planes de acción surgidos del proceso de PE	10	44	4,40	4	4	1,02	6	3	3

**Nota:** **n:** población,  **$\Sigma$ :** sumatoria de la distribución,  **$\bar{X}$ :** Media, **M<sub>o</sub>:** Modo, **M<sub>e</sub>:** Mediana, **DE:** desviación estándar, **Máx:** máximo, **Mín:** mínimo, **R:** rango



### Tablas 12-A, 12-B y 12-C

Las Tablas 12-A y 12-B presentan la distribución de frecuencias de los datos relevados en cantidades y porcentajes, respectivamente.

La Tabla 12-C presenta la cantidad de respuestas a la encuesta, la sumatoria de la distribución de frecuencias, las medidas de tendencia central y las medidas de variabilidad.

Los valores que surgen con más frecuencia son el grado de influencia elevada (4) aparece en dos factores, mientras que el grado de influencia baja (3) se observa en cinco ítems y el que concierne al grado de influencia muy baja (2) se ve en los dos ítems restantes.

El número intermedio de los grupos de números de cada variable de datos es 4 en un ítem y 3 en los nueve ítems restantes. La dispersión media de la distribución de datos (desviación estándar o típica) es de 1,09 como el mínimo para un caso particular; los restantes valores se encuentran entre 1,21 y 1,29 en cinco ítems, de 1,37 en dos ítems y, finalmente, entre 1,49 y 1,60 en dos ítems.

El valor máximo de 6, otorgado en la escala de la encuesta, se encuentra en siete de los ítems y el de 5 en los tres restantes; el mínimo de 1 emerge en todos los casos, por lo que el rango de 5 se localiza en siete ítems y de 4 en los tres ítems restantes.

El número de respuestas completadas es 30 y la suma de los valores de la escala otorgados en cada ítem por cada encuestado varía entre un máximo de 99 y un mínimo de 84. El promedio obtenido alcanzó un valor superior a 3 que tiende hacia una influencia elevada en seis ítems y superior a 2 hacia una influencia baja en cuatro ítems restantes (3,00; 2,90 y 2,80).

El *Coefficiente Alfa de Cronbach* es 0,92.

**Tabla 12-A:** Distribución de frecuencia del grado de influencia que tienen las causas que generan problemas de participación de los grupos de interés en los procesos de PE (en cantidades)

Causas	Grado de influencia					
	1	2	3	4	5	6
Insuficiente <i>decisión y apoyo político</i> de las máximas autoridades para promover y sostener la participación en los procesos de PE	6	7	6	5	1	5
La <i>cultura</i> institucional no promueve la participación de los grupos de interés en los procesos de PE	4	6	8	6	5	1
La <i>metodología</i> del proceso de PE no prevé la participación de los grupos de interés en las instancias del mismo	8	6	5	8	1	2
El <i>área funcional</i> encargada de la PE no brinda adecuada asistencia a los participantes para promover la participación	6	5	8	8	3	0
El estilo de <i>liderazgo</i> no promueve la participación de los grupos de interés en el proceso de PE	3	11	6	4	5	1
La <i>información y comunicación</i> destinada a los grupos de interés es inadecuada para una participación informada	4	3	10	9	3	1
La <i>formación</i> ofrecida a los actores no está alineada con los requerimientos para una participación activa en el proceso	2	5	10	9	4	0
La falta de flexibilidad para actualizar los planes y su consecuente pérdida de vigencia genera desconfianza y desánimo en los actores	5	6	7	8	4	0
No se identifica el grado de interés de los actores en participar en los diferentes tipos de decisiones	2	6	6	9	5	1
No se diferencian los tipos de decisiones en los que deben participar los diferentes actores	3	6	9	8	2	1

**Escala:** 1) ninguna influencia, 2) muy baja, 3) baja, 4) elevada, 5) muy elevada, 6) influencia total

**Tabla 12-B:** Distribución de frecuencia del grado de influencia que tienen las causas que generan problemas de participación de los grupos de interés en los procesos de PE (en porcentajes)

Causas	Grado de influencia (%)					
	1	2	3	4	5	6
Insuficiente <i>decisión y apoyo político</i> de las máximas autoridades para promover y sostener la participación en los procesos de PE	20,0	23,3	20,0	16,7	3,3	16,7
La <i>cultura</i> institucional no promueve la participación de los grupos de interés en los procesos de PE	13,3	20,0	26,7	20,0	16,7	3,3
La <i>metodología</i> del proceso de PE no prevé la participación de los grupos de interés en las instancias del mismo	26,7	20,0	16,7	26,7	3,3	6,7
El <i>área funcional</i> encargada de la PE no brinda adecuada asistencia a los participantes para promover la participación	20,0	16,7	26,7	26,7	10,0	0,0
El estilo de <i>liderazgo</i> no promueve la participación de los grupos de interés en el proceso de PE	10,0	36,7	20,0	13,3	16,7	3,3
La <i>información y comunicación</i> destinada a los grupos de interés es inadecuada para una participación informada	13,3	10,0	33,3	30,0	10,0	3,3
La <i>formación</i> ofrecida a los actores no está alineada con los requerimientos para una participación activa en el proceso	6,7	16,7	33,3	30,0	13,3	0,0
La falta de flexibilidad para actualizar los planes y su consecuente pérdida de vigencia genera desconfianza y desánimo en los actores	16,7	20,0	23,3	26,7	13,3	0,0
No se identifica el grado de interés de los actores en participar en los diferentes tipos de decisiones	6,9	20,7	20,7	31,0	17,2	3,4
No se diferencian los tipos de decisiones en los que deben participar los diferentes actores	10,3	20,7	31,0	27,6	6,9	3,4

**Escala:** 1) ninguna influencia, 2) muy baja, 3) baja, 4) elevada, 5) muy elevada, 6) influencia total

**Tabla 12-C:** Tendencia central y de variabilidad del grado de influencia que tienen las causas que generan problemas de participación de los grupos de interés en los procesos de PE

<b>Causas</b>	<b>n</b>	<b><math>\Sigma</math></b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b><math>M_o</math></b>	<b><math>M_e</math></b>	<b>DE</b>	<b>Máx</b>	<b>Mín</b>	<b>R</b>
Insuficiente <i>decisión y apoyo político</i> de las máximas autoridades para promover y sostener la participación en los procesos de PE	30	93	3,10	2	3	1,68	6	1	5
La <i>cultura</i> institucional no promueve la participación de los grupos de interés en los procesos de PE	30	95	3,17	3	3	1,37	6	1	5
La <i>metodología</i> del proceso de PE no prevé la participación de los grupos de interés en las instancias del mismo	30	84	2,80	1	3	1,49	6	1	5
El <i>área funcional</i> encargada de la PE no brinda adecuada asistencia a los participantes para promover la participación	30	87	2,90	3	3	1,27	5	1	4
El estilo de <i>liderazgo</i> no promueve la participación de los grupos de interés en el proceso de PE	30	90	3,00	2	3	1,37	6	1	5
La <i>información y comunicación</i> destinada a los grupos de interés es inadecuada para una participación informada	30	97	3,23	3	3	1,26	6	1	5
La <i>formación</i> ofrecida a los actores no está alineada con los requerimientos para una participación activa en el proceso	30	98	3,27	3	3	1,09	5	1	4
La falta de flexibilidad para actualizar los planes y su consecuente pérdida de vigencia genera desconfianza y desánimo en los actores	30	90	3,00	4	3	1,29	5	1	4
No se identifica el grado de interés de los actores en participar en los diferentes tipos de decisiones	30	99	3,41	4	4	1,27	6	1	5
No se diferencian los tipos de decisiones en los que deben participar los diferentes actores	30	90	3,10	3	3	1,21	6	1	5

**Nota:** **n:** población,  **$\Sigma$ :** sumatoria de la distribución,  **$\bar{X}$ :** Media,  **$M_o$ :** Modo,  **$M_e$ :** Mediana, **DE:** desviación estándar, **Máx:** máximo, **Mín:** mínimo, **R:** rango

### Tablas 13-A, 13-B y 13-C

La distribución de frecuencias de los datos relevados, en cantidades y porcentajes, se detallan en las Tablas 13-A y 13-B, respectivamente.

**Tabla 13-A:** Distribución de frecuencia del nivel de conocimiento de los integrantes de los Grupos de interés sobre los beneficios de la participación en el proceso de PE (en cantidades)

Grupos de interés	Nivel de conocimiento					
	1	2	3	4	5	6
Los miembros de los órganos de gobierno	0	1	3	10	9	7
El equipo de gestión y demás autoridades	0	0	0	5	14	11
Los principales funcionarios de la estructura administrativa	0	0	6	16	3	5
Los miembros del claustro docente	0	1	12	11	3	3
Los miembros del claustro no docente	1	2	17	6	3	1
Los miembros del claustro estudiantil	0	6	15	7	1	1
Los miembros del claustro de graduados	4	6	13	4	2	1
Otros grupos de interés	0	3	1	0	0	0

**Escala:** 1) inexistente, 2) muy bajo, 3) bajo, 4) alto, 5) muy alto, 6) excelente

**Tabla 13-B:** Distribución de frecuencia del nivel de conocimiento de los integrantes de los Grupos de interés sobre los beneficios de la participación en el proceso de PE (en porcentajes)

Grupos de interés	Nivel de conocimiento					
	1	2	3	4	5	6
Los miembros de los órganos de gobierno	0,0	3,3	10,0	33,3	30,0	23,3
El equipo de gestión y demás autoridades	0,0	0,0	0,0	16,7	46,7	36,7
Los principales funcionarios de la estructura administrativa	0,0	0,0	20,0	53,3	10,0	16,7
Los miembros del claustro docente	0,0	3,3	40,0	36,7	10,0	10,0
Los miembros del claustro no docente	3,3	6,7	56,7	20,0	10,0	3,3
Los miembros del claustro estudiantil	0,0	20,0	50,0	23,3	3,3	3,3
Los miembros del claustro de graduados	13,3	20,0	43,3	13,3	6,7	3,3
Otros grupos de interés	0,0	75,0	25,0	0,0	0,0	0,0

**Escala:** 1) inexistente, 2) muy bajo, 3) bajo, 4) alto, 5) muy alto, 6) excelente

En la Tabla 13-C se encuentra la cantidad de respuestas a la encuesta, la sumatoria de la distribución mencionada, las medidas de tendencia central y las medidas de variabilidad.

Los valores que surgen con más frecuencia son el nivel de conocimiento muy alto (5) aparece asociado a un grupo de interés, el nivel alto (4) vinculado a dos grupos, mientras que el nivel bajo (3) se observa en los cinco grupos restantes previstos y muy bajo en los otros grupos agregados.

**Tabla 13-C:** Tendencia central y de variabilidad del nivel de conocimiento de los integrantes de los grupos de interés sobre los beneficios de la participación en el proceso de PE

Grupos de interés	n	$\Sigma$	$\bar{X}$	M <sub>o</sub>	M <sub>e</sub>	DE	Máx	Mín	R
Los miembros de los órganos de gobierno	30	138	4,60	4	5	1,05	6	2	4
El equipo de gestión y demás autoridades	30	156	5,20	5	5	0,70	6	4	2
Los principales funcionarios de la estructura administrativa	30	127	4,23	4	4	0,96	6	3	3
Los miembros del claustro docente	30	115	3,83	3	4	1,00	6	2	4
Los miembros del claustro no docente	30	101	3,37	3	3	0,98	6	1	5
Los miembros del claustro estudiantil	30	96	3,20	3	3	0,91	6	2	4
Los miembros del claustro de graduados	30	87	2,90	3	3	1,19	6	1	5
Otros grupos de interés	4	9	2,25	2	2	0,43	3	2	1

**Nota:** n: población,  $\Sigma$ : sumatoria de la distribución,  $\bar{X}$ : Media, **Mo**: Modo, **Me**: Mediana, **DE**: desviación estándar, **Máx**: máximo, **Mín**: mínimo, **R**: rango

El número intermedio de los grupos de números de cada variable de datos es 5 en dos grupos de interés, 4 en dos grupos, 3 en los tres grupos restantes presentados y 2 en los otros grupos agregados. La dispersión media de la distribución de datos (desviación estándar o típica) es de 0,70 como el mínimo para un caso particular; los restantes valores se encuentran entre 0,78 y 0,98 en cuatro grupos, entre 1,00 y 1,19 en tres grupos y de 0,43 en los otros grupos de interés incorporados.

El valor máximo de 6, otorgado en la escala de la encuesta, se encuentra en los siete grupos de interés previstos y de 3 en los otros grupos incorporados; los valores mínimos de 4 y 3 se observan en un solo grupo, de 2 en cuatro casos y, finalmente, el de 1 se observa en dos grupos, por lo que los rangos de 1, 2 y 3 se localizan en un caso, de 4 en tres grupos y el rango de 5 en los dos grupos restantes.

El número de respuestas completadas (n) es 30 en los grupos previstos y 4 para los grupos de interés incorporados; la suma de los valores de la escala otorgados en cada ítem por cada encuestado varía entre un máximo de 156 y un mínimo de 87 para los grupos iniciales, y 9 para los incorporados. El promedio obtenido alcanzó un valor superior a 5 que tiende hacia un nivel de conocimiento excelente en un grupo (5,20), superior a 4 hacia un nivel muy alto en dos grupos de interés (4,60 y 4,23), superior a 3 hacia un nivel alto en tres grupos (3,83; 3,37 y 3,20) y superior a 2 hacia un nivel de conocimiento bajo en los dos grupos restantes (2,90 y 2,25). Se destaca que el nivel más bajo corresponde a los grupos incorporados.

El *Coefficiente Alfa de Cronbach* es 0,91.

### Tablas 14-A, 14-B y 14-C

La distribución de frecuencias de los datos relevados, en cantidades y porcentajes, se detallan en las Tablas 14-A y 14-B, respectivamente.

**Tabla 14-A:** Distribución de frecuencia del nivel de participación según los tipos de decisiones del proceso de formulación y actualización de los planes estratégicos (en cantidades)

Tipos de decisiones	Nivel de participación					
	1	2	3	4	5	6
En la selección de <i>todos</i> los <b>finés</b> (visión, objetivos, metas) que pretende alcanzar la institución	1	2	7	13	2	5
En la selección de <i>algunos</i> <b>finés</b> (visión, objetivos, metas) que pretende alcanzar la institución	0	0	3	17	6	3
En la selección de <i>todos</i> los <b>medios</b> que utilizará para alcanzar los fines	1	1	10	12	4	2
En la selección de <i>algunos</i> <b>medios</b> que utilizará para alcanzar los fines	1	0	5	16	6	1

**Escala:** 1) inexistente, 2) muy bajo, 3) bajo, 4) alto, 5) muy alto, 6) excelente

**Tabla 14-B:** Distribución de frecuencia del nivel de participación según los tipos de decisiones del proceso de formulación y actualización de los planes estratégicos (en porcentajes)

Tipos de decisiones	Nivel de participación (%)					
	1	2	3	4	5	6
En la selección de <i>todos</i> los <b>finés</b> (visión, objetivos, metas) que pretende alcanzar la institución	3,3	6,7	23,3	43,3	6,7	16,7
En la selección de <i>algunos</i> <b>finés</b> (visión, objetivos, metas) que pretende alcanzar la institución	0,0	0,0	10,3	58,6	20,7	10,3
En la selección de <i>todos</i> los <b>medios</b> que utilizará para alcanzar los fines	3,3	3,3	33,3	40,0	13,3	6,7
En la selección de <i>algunos</i> <b>medios</b> que utilizará para alcanzar los fines	3,4	0,0	17,2	55,2	20,7	3,4

**Escala:** 1) inexistente, 2) muy bajo, 3) bajo, 4) alto, 5) muy alto, 6) excelente

En la Tabla 14-C se encuentra la cantidad de respuestas a la encuesta, la sumatoria de la distribución mencionada, las medidas de tendencia central y las medidas de variabilidad.

El valor que surge con más frecuencia corresponde al nivel de participación alto (4) que aparece asociado a todos los tipos de decisiones. El número intermedio de los grupos de números de cada variable de datos es 4 en todos los tipos de decisiones.

**Tabla 14-C:** Tendencia central y de variabilidad del nivel de participación según los tipos de decisiones del proceso de formulación y actualización de los planes estratégicos

<b>Tipos de decisiones</b>	<b>n</b>	<b><math>\Sigma</math></b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>M<sub>o</sub></b>	<b>M<sub>e</sub></b>	<b>DE</b>	<b>Máx</b>	<b>Mín</b>	<b>R</b>
En la selección de <i>todos</i> los <b>finés</b> (visión, objetivos, metas) que pretende alcanzar la institución	30	118	3,93	4	4	1,24	6	1	5
En la selección de <i>algunos</i> <b>finés</b> (visión, objetivos, metas) que pretende alcanzar la institución	29	125	4,31	4	4	0,79	6	3	3
En la selección de <i>todos</i> los <b>medios</b> que utilizará para alcanzar los fines	30	113	3,77	4	4	1,05	6	1	5
En la selección de <i>algunos</i> <b>medios</b> que utilizará para alcanzar los fines	29	116	4,00	4	4	0,91	6	1	5

**Nota:** **n:** población,  **$\Sigma$ :** sumatoria de la distribución,  **$\bar{X}$ :** Media, **M<sub>o</sub>:** Modo, **M<sub>e</sub>:** Mediana, **DE:** desviación estándar, **Máx:** máximo, **Mín:** mínimo, **R:** rango

La dispersión media de la distribución de datos es de 0,79 como el mínimo para un tipo de decisión; los restantes valores se encuentran entre 0,91 y 1,24 en los otros tipos de decisiones.

Se puede ver que el valor máximo de 6, otorgado en la escala de la encuesta, se encuentra en todos los tipos de decisiones; el valor mínimo de 3 se observa en un solo tipo de decisión y, finalmente, el de 1 se observa en los tres tipos de decisiones restantes.

El número de respuestas completadas (n) es 30 en dos tipos de decisiones y 29 en los otros dos; y la suma de los valores de la escala otorgados en cada ítem por los encuestados varía entre un máximo de 125 y un mínimo de 113. El promedio obtenido alcanzó un valor superior a 4 que tiende hacia un nivel de participación muy alto en un tipo de decisión (4,31), superior a 3 hacia un nivel alto en los tres tipos de decisiones restantes (4,00; 3,93 y 3,77).

El *Coefficiente Alfa de Cronbach* es 0,87.



### **Tablas 15-A, 15-B y 15-C**

En las Tablas 15-A y 15-B se presenta la distribución de frecuencias de los datos relevados en cantidades y porcentajes, respectivamente.

En la Tabla 15-C se la cantidad de respuestas a la encuesta, la sumatoria de la distribución de frecuencias, las medidas de tendencia central y las medidas de variabilidad.

Los valores que surgen con más frecuencia son el grado de influencia total (6) aparece en un factor, el grado de influencia muy elevada (5) corresponde a la mayor frecuencia de ocho ítems y el grado de influencia elevada (4) emerge en dos ítems.

El número intermedio de los grupos de números de cada variable de datos es 6 en un ítem, 5 en ocho ítems y 4 en los dos ítems restantes. La dispersión media de la distribución de datos es de 0,75 como el mínimo para un caso particular; los restantes valores se encuentran entre 0,82 y 0,88 en cinco ítems, entre 0,95 y 1,00 en tres casos y entre 1.12 y 1,13 en dos ítems.

Se puede notar que el valor máximo de 6 se encuentra en todos los ítems; el mínimo de 3, con rango de 3, en nueve ítems, y el mínimo de 2, con rango de 4, en los dos ítems restantes.

El número de respuestas completadas (n) es 37 y la suma de los valores de la escala otorgados en cada ítem por cada encuestado varía entre un máximo de 199 y un mínimo de 153. El promedio obtenido alcanzó un valor superior a 5, que tiende hacia una influencia total, en tres ítems (5,38; 5,05 y 5,03); y superior a 4, hacia una influencia muy elevada, en los ocho ítems restantes (4,97 a 4,14).

El *Coefficiente Alfa de Cronbach* es 0,88.

**Tabla 15-A:** Distribución de frecuencias del grado de influencia que tienen los factores en la efectividad de los procesos de PE (en cantidades)

Factores	Grado de influencia					
	1	2	3	4	5	6
Contar con <i>decisión y apoyo político</i> de las máximas autoridades para desarrollar los procesos de PE en forma participativa y de manera regular y sostenida en el tiempo	0	0	1	3	14	19
Considerar la <i>cultura institucional</i> para adecuar la metodología a utilizar	0	0	3	7	17	10
Desarrollar una <i>cultura de PE</i> para contribuir al fortalecimiento del proceso	0	0	4	9	14	10
Adecuar el diseño del <i>modelo</i> de PE, en su estructura, elementos y dimensiones, a la situación y necesidades de la institución	0	0	1	9	15	12
Adaptar la <i>metodología</i> del proceso de PE a las condiciones actuales de la institución	0	0	6	14	9	8
Adaptar la <i>metodología</i> del proceso de PE a las condiciones deseadas para la institución	0	0	3	14	14	6
Tener un <i>área funcional</i> encargada de brindar apoyo en el desarrollo del proceso, coordinar actividades y capacitar actores	0	1	7	8	12	9
Analizar el estilo de <i>liderazgo</i> existente para adecuar aspectos específicos del proceso de PE	0	4	6	11	13	3
Disponer de <i>información y comunicación</i> adecuada para tomar decisiones informadas en el proceso de PE	0	0	4	4	15	14
Posibilitar la <i>formación</i> de los distintos participantes de acuerdo con los requerimientos para mejorar su desempeño en el proceso de PE	0	0	6	12	16	3
Promover la participación de los diferentes grupos de interés	0	0	2	8	16	11

**Escala:** 1) ninguna influencia, 2) muy baja, 3) baja, 4) elevada, 5) muy elevada, 6) influencia total

**Tabla 15-B:** Distribución de frecuencias del grado de influencia que tienen los factores en la efectividad de los procesos de PE (en porcentajes)

Factores	Grado de influencia					
	1	2	3	4	5	6
Contar con <i>decisión y apoyo político</i> de las máximas autoridades para desarrollar los procesos de PE en forma participativa y de manera regular y sostenida en el tiempo	0,0	0,0	2,7	8,1	37,8	51,4
Considerar la <i>cultura institucional</i> para adecuar la metodología a utilizar	0,0	0,0	8,1	18,9	45,9	27,0
Desarrollar una <i>cultura de PE</i> para contribuir al fortalecimiento del proceso	0,0	0,0	10,8	24,3	37,8	27,0
Adecuar el diseño del <i>modelo</i> de PE, en su estructura, elementos y dimensiones, a la situación y necesidades de la institución	0,0	0,0	2,7	24,3	40,5	32,4
Adaptar la <i>metodología</i> del proceso de PE a las condiciones actuales de la institución	0,0	0,0	16,2	37,8	24,3	21,6
Adaptar la <i>metodología</i> del proceso de PE a las condiciones deseadas para la institución	0,0	0,0	8,1	37,8	37,8	16,2
Tener un <i>área funcional</i> encargada de brindar apoyo en el desarrollo del proceso, coordinar actividades y capacitar actores	0,0	2,7	18,9	21,6	32,4	24,3
Analizar el estilo de <i>liderazgo</i> existente para adecuar aspectos específicos del proceso de PE	0,0	10,8	16,2	29,7	35,1	8,1
Disponer de <i>información y comunicación</i> adecuada para tomar decisiones informadas en el proceso de PE	0,0	0,0	10,8	10,8	40,5	37,8
Posibilitar la <i>formación</i> de los distintos participantes de acuerdo con los requerimientos para mejorar su desempeño en el proceso de PE	0,0	0,0	16,2	32,4	43,2	8,1
Promover la participación de los diferentes grupos de interés	0,0	0,0	5,4	21,6	43,2	29,7

**Escala:** 1) ninguna influencia, 2) muy baja, 3) baja, 4) elevada, 5) muy elevada, 6) influencia total

**Tabla 15-C:** Tendencia central y de variabilidad del grado de influencia que tienen los factores en la efectividad de los procesos de PE

<b>Factores</b>	<b>n</b>	<b><math>\Sigma</math></b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b><math>M_o</math></b>	<b><math>M_e</math></b>	<b>DE</b>	<b>Máx</b>	<b>Mín</b>	<b>R</b>
Contar con <i>decisión y apoyo político</i> de las máximas autoridades para desarrollar los procesos de PE en forma participativa y de manera regular y sostenida en el tiempo	37	199	5,38	6	6	0,75	6	3	3
Considerar la <i>cultura institucional</i> para adecuar la metodología a utilizar	37	182	4,92	5	5	0,88	6	3	3
Desarrollar una <i>cultura de PE</i> para contribuir al fortalecimiento del proceso	37	178	4,81	5	5	0,95	6	3	3
Adecuar el diseño del <i>modelo</i> de PE, en su estructura, elementos y dimensiones, a la situación y necesidades de la institución	37	186	5,03	5	5	0,82	6	3	3
Adaptar la <i>metodología</i> del proceso de PE a las condiciones actuales de la institución	37	167	4,51	4	4	1,00	6	3	3
Adaptar la <i>metodología</i> del proceso de PE a las condiciones deseadas para la institución	37	171	4,62	4	5	0,85	6	3	3
Tener un <i>área funcional</i> encargada de brindar apoyo en el desarrollo del proceso, coordinar actividades y capacitar actores	37	169	4,57	5	5	1,13	6	2	4
Analizar el estilo de <i>liderazgo</i> existente para adecuar aspectos específicos del proceso de PE	37	153	4,14	5	4	1,12	6	2	4
Disponer de <i>información y comunicación</i> adecuada para tomar decisiones informadas en el proceso de PE	37	187	5,05	5	5	0,96	6	3	3
Posibilitar la <i>formación</i> de los distintos participantes de acuerdo con los requerimientos para mejorar su desempeño en el proceso de PE	37	164	4,43	5	5	0,86	6	3	3
Promover la participación de los diferentes grupos de interés	37	184	4,97	5	5	0,85	6	3	3

**Nota:** **n:** población,  **$\Sigma$ :** sumatoria de la distribución,  **$\bar{X}$ :** Media,  **$M_o$ :** Modo,  **$M_e$ :** Mediana, **DE:** desviación estándar, **Máx:** máximo, **Mín:** mínimo, **R:** rango

### Tablas 16-A, 16-B y 16-C

La distribución de frecuencias de los datos relevados, en cantidades y porcentajes, se detallan en las Tablas 16-A y 16-B, respectivamente.

**Tabla 16-A:** Distribución de frecuencia del grado de acuerdo con que distintos tipos de decisiones estratégicas (asociadas a las diferentes funciones) están condicionadas por la participación de diferentes grupos de interés y la forma de generar estrategias (en cantidades)

Tipos de decisiones estratégicas	Grado de acuerdo					
	1	2	3	4	5	6
Funciones sustantivas: requieren elevada participación de los profesores y generan estrategias de abajo hacia arriba	2	0	3	8	10	7
Funciones de apoyo: requieren participación de diferentes grupos de interés y necesitan un modelo colegial más horizontal	1	2	2	12	8	5
Funciones administrativas: requieren elevada participación de autoridades y equipos de gestión. Generan estrategias arriba-abajo	1	0	3	9	10	7

**Escala:** 1) total desacuerdo, 2) muy en desacuerdo, 3) en desacuerdo, 4) de acuerdo, 5) muy de acuerdo, 6) total acuerdo

**Tabla 16-B:** Distribución de frecuencia del grado de acuerdo con que distintos tipos de decisiones estratégicas (asociadas a las diferentes funciones) están condicionadas por la participación de diferentes grupos de interés y la forma de generar estrategias (en porcentajes)

Tipos de decisiones estratégicas	Grado de acuerdo (%)					
	1	2	3	4	5	6
Funciones sustantivas: requieren elevada participación de los profesores y generan estrategias de abajo hacia arriba	6,7	0,0	10,0	26,7	33,3	23,3
Funciones de apoyo: requieren participación de diferentes grupos de interés y necesitan un modelo colegial más horizontal	3,3	6,7	6,7	40,0	26,7	16,7
Funciones administrativas: requieren elevada participación de autoridades y equipos de gestión. Generan estrategias arriba-abajo	3,3	0,0	10,0	30,0	33,3	23,3

**Escala:** 1) total desacuerdo, 2) muy en desacuerdo, 3) en desacuerdo, 4) de acuerdo, 5) muy de acuerdo, 6) total acuerdo

En la Tabla 16-C se encuentra la cantidad de respuestas a la encuesta, la sumatoria de la distribución mencionada, las medidas de tendencia central y las medidas de variabilidad.

**Tabla 16-C:** Tendencia central y de variabilidad del grado de acuerdo con que distintos tipos de decisiones estratégicas (asociadas a las diferentes funciones) están condicionadas por la participación de diferentes grupos de interés y la forma de generar estrategias

<b>Tipos de decisiones estratégicas</b>	<b>n</b>	<b><math>\Sigma</math></b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b><math>M_o</math></b>	<b><math>M_e</math></b>	<b>DE</b>	<b>Máx</b>	<b>Mín</b>	<b>R</b>
Funciones sustantivas: requieren elevada participación de los profesores y generan estrategias de abajo hacia arriba	30	135	4,50	5	5	1,31	6	1	5
Funciones de apoyo: requieren participación de diferentes grupos de interés y necesitan un modelo colegial más horizontal	30	129	4,30	4	4	1,22	6	1	5
Funciones administrativas: requieren elevada participación de autoridades y equipos de gestión. Generan estrategias arriba-abajo	30	138	4,60	5	5	1,14	6	1	5

**Nota:** **n:** población,  **$\Sigma$ :** sumatoria de la distribución,  **$\bar{X}$ :** Media,  **$M_o$ :** Modo,  **$M_e$ :** Mediana, **DE:** desviación estándar, **Máx:** máximo, **Mín:** mínimo, **R:** rango

Los valores que surgen con más frecuencia son el grado muy de acuerdo (5) que aparece asociado a dos tipos de decisiones y el grado de acuerdo (4) vinculado a un tipo.

El número intermedio de los grupos de números de cada variable de datos es 5 en dos tipos de decisiones estratégicas y 4 en un tipo. La dispersión media de la distribución de datos es de 1,14 como el mínimo en un caso, los dos restantes valores son 1,22 y 1,31.

Se puede ver que el valor máximo de 6, el valor mínimo de 1 y el rango de 5 se encuentran en todos los tipos de decisiones.

El número de respuestas completadas (n) es 30 en todos los tipos de decisiones; la suma de los valores de la escala otorgados en cada ítem por los encuestados varía entre un máximo de 138 y un mínimo de 129. El promedio obtenido alcanzó un valor superior a 4 que tiende hacia un grado muy de acuerdo en todos los tipos de decisiones estratégicas (4,63; 4,50 y 4,30).

El *Coefficiente Alfa de Cronbach* es 0,79.

### Tablas 17-A, 17-B y 17-C

La distribución de frecuencias de los datos relevados, en cantidades y porcentajes, se detallan en las Tablas 17-A y 17-B, respectivamente.

**Tabla 17-A:** Distribución de frecuencia del grado de acuerdo con la necesidad de asegurar la participación de los diferentes grupos de actores según el tipo de interés (en cantidades)

Tipos de interés	Grado de acuerdo					
	1	2	3	4	5	6
De interés común de todos los grupos: requieren una elevada participación y necesitan un modelo colegial más horizontal	1	0	2	7	11	9
De interés particular o grupal: requieren un alto grado de negociación con referentes y necesitan un modelo político de decisiones	1	0	1	13	9	6
Desinterés de los actores: requiere esfuerzos para asegurar una participación representativa y evitar la personalización	1	0	0	7	11	11

**Escala:** 1) total desacuerdo, 2) muy en desacuerdo, 3) en desacuerdo, 4) de acuerdo, 5) muy de acuerdo, 6) total acuerdo

**Tabla 17-B:** Distribución de frecuencia del grado de acuerdo con la necesidad de asegurar la participación de los diferentes grupos de actores según el tipo de interés (en porcentajes)

Tipos de interés	Grado de acuerdo (%)					
	1	2	3	4	5	6
De interés común de todos los grupos: requieren una elevada participación y necesitan un modelo colegial más horizontal	3,3	0,0	6,7	23,3	36,7	30,0
De interés particular o grupal: requieren un alto grado de negociación con referentes y necesitan un modelo político de decisiones	3,3	0,0	3,3	43,3	30,0	20,0
Desinterés de los actores: requiere esfuerzos para asegurar una participación representativa y evitar la personalización	3,3	0,0	0,0	23,3	36,7	36,7

**Escala:** 1) total desacuerdo, 2) muy en desacuerdo, 3) en desacuerdo, 4) de acuerdo, 5) muy de acuerdo, 6) total acuerdo

En la Tabla 17-C se encuentra la cantidad de respuestas a la encuesta, la sumatoria de la distribución mencionada, las medidas de tendencia central y las medidas de variabilidad.

Los valores que surgen con más frecuencia son el grado de total acuerdo (6), el de muy de acuerdo (5) y el grado de acuerdo (4) se observan en cada una de los tipos de decisiones estratégicas.

**Tabla 17-C:** Tendencia central y de variabilidad del grado de acuerdo con la necesidad de asegurar la participación de los diferentes grupos de actores según el tipo de interés

Tipos de interés	n	$\Sigma$	$\bar{X}$	M <sub>o</sub>	M <sub>e</sub>	DE	Máx	Mín	R
De interés común de todos los grupos: requieren una elevada participación y necesitan un modelo colegial más horizontal	30	144	4,80	5	5	1,14	6	1	5
De interés particular o grupal: requieren un alto grado de negociación con referentes y necesitan un modelo político de decisiones	30	137	4,57	4	5	1,05	6	1	5
Desinterés de los actores: requiere esfuerzos para asegurar una participación representativa y evitar la personalización	30	150	5,00	6	5	1,06	6	1	5

**Nota:** n: población,  $\Sigma$ : sumatoria de la distribución,  $\bar{X}$ : Media, Mo: Modo, Me: Mediana, DE: desviación estándar, Máx: máximo, Mín: mínimo, R: rango

El número intermedio de los grupos de números de cada variable de datos es 5 en todos los tipos de decisiones estratégicas. La dispersión media de la distribución de datos es de 1,05 como el mínimo en un caso; los dos restantes valores son 1,06 y 1,14.

El valor máximo de 6 y el valor mínimo de 1, otorgados en la escala de la encuesta, y el rango de 5 se encuentran en todos los tipos de decisiones.

Además, el número de respuestas completadas (n) es 30 en todos los tipos de decisiones; la suma de los valores de la escala otorgados en cada ítem por los encuestados varía entre un máximo de 150 y un mínimo de 137. El promedio obtenido fue de 5 en un caso significa un grado muy de acuerdo, en los dos los tipos de decisiones estratégicas restantes el valor alcanzó un valor superior a 4 que también tiende hacia un grado muy de acuerdo (4,80 y 4,57).

El *Coefficiente Alfa de Cronbach* es 0,89.



### Tablas 18-A, 18-B y 18-C

La distribución de frecuencias de los datos relevados, en cantidades y porcentajes, se detallan en las Tablas 18-A y 18-B, respectivamente.

**Tabla 18-A:** Distribución de frecuencia del grado de acuerdo con que algunos tipos de decisiones estratégicas están condicionados por requerimientos específicos (en cantidades)

Tipos de decisiones estratégicas condicionadas	Grado de acuerdo					
	1	2	3	4	5	6
Análisis de situaciones: requieren información basada en los datos y generar informes sobre las alternativas	1	0	0	9	7	13
Innovaciones: requieren de la cooperación y generar estrategias horizontales, iniciadas desde abajo hacia arriba o viceversa	1	1	0	8	10	10
Otras	0	0	0	0	0	1

**Escala:** 1) total desacuerdo, 2) muy en desacuerdo, 3) en desacuerdo, 4) de acuerdo, 5) muy de acuerdo, 6) total acuerdo

**Tabla 18-B:** Distribución de frecuencia del grado de acuerdo con que algunos tipos de decisiones estratégicas están condicionados por requerimientos específicos (en porcentajes)

Tipos de decisiones estratégicas condicionadas	Grado de acuerdo (%)					
	1	2	3	4	5	6
Análisis de situaciones: requieren información basada en los datos y generar informes sobre las alternativas	3,3	0,0	0,0	30,0	23,3	43,3
Innovaciones: requieren de la cooperación y generar estrategias horizontales, iniciadas desde abajo hacia arriba o viceversa	3,3	3,3	0,0	26,7	33,3	33,3
Otras (especificar)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0

**Escala:** 1) total desacuerdo, 2) muy en desacuerdo, 3) en desacuerdo, 4) de acuerdo, 5) muy de acuerdo, 6) total acuerdo

En la Tabla 18-C se encuentra la cantidad de respuestas a la encuesta, la sumatoria de la distribución mencionada, las medidas de tendencia central y las medidas de variabilidad.

En la Tabla 18-C se observa que el valor que surge con más frecuencia es el grado de total acuerdo (6) que se observan en cada una de los dos tipos de decisiones estratégicas previstas.

Se puede ver que el valor máximo de 6 y el valor mínimo de 1 otorgados en la escala de la encuesta, y el rango de 5 se encuentran en los dos tipos de decisiones previstos.

**Tabla 18-C:** Tendencia central y de variabilidad del grado de acuerdo con que algunos tipos de decisiones estratégicas están condicionados por requerimientos específicos

<b>Tipos de decisiones estratégicas...</b>	<b>n</b>	<b><math>\Sigma</math></b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b><math>M_o</math></b>	<b><math>M_e</math></b>	<b>DE</b>	<b>Máx</b>	<b>Mín</b>	<b>R</b>
Análisis de situaciones: requieren información basada en los datos y generar informes sobre las alternativas	30	150	5,00	6	5	1,13	6	1	5
Innovaciones: requieren de la cooperación y generar estrategias horizontales, iniciadas desde abajo hacia arriba o viceversa	30	145	4,83	6	5	1,19	6	1	5
Otras (especificar)	1	6	6,00	#N/D	6	0,00	6	6	0

**Nota:** **n:** población,  **$\Sigma$ :** sumatoria de la distribución,  **$\bar{X}$ :** Media,  **$M_o$ :** Modo,  **$M_e$ :** Mediana, **DE:** desviación estándar, **Máx:** máximo, **Mín:** mínimo, **R:** rango

El número de respuestas completadas (n) es 30 en todos los tipos de decisiones; la suma de los valores de la escala otorgados en cada ítem por los encuestados varía entre un máximo de 150 y un mínimo de 145. El promedio obtenido fue de 5 en un caso lo que significa un grado muy de acuerdo, en el tipo de decisión estratégica restante alcanzó un valor superior a 4 que también tiende hacia un grado muy de acuerdo (4,83).

### Tablas 19-A, 19-B y 19-C

La distribución de frecuencias de los datos relevados, en cantidades y porcentajes, se detallan en las Tablas 19-A y 19-B, respectivamente.

**Tabla 19-A:** Distribución de frecuencia del grado de acuerdo con respecto a cómo se articula el proceso de PE de la FCE con el de la universidad (en cantidades)

Articulación	Grado de acuerdo					
	1	2	3	4	5	6
No existe ninguna articulación porque la universidad no tiene PE	14	4	2	4	1	4
Es un proceso independiente, no existe ninguna articulación	9	5	3	5	1	6
Es un proceso parcialmente articulado, pero no está integrado	7	1	4	13	3	2
La universidad integra planificando desde abajo hacia arriba	10	1	8	7	2	1
La universidad planifica desde arriba hacia abajo, por lo que la FCE desarrolla su PE a partir de aquella planificación	7	2	4	7	6	3
El proceso se encuentra totalmente articulado e integrado al proceso de PE de la universidad con un enfoque holístico	7	3	4	8	5	2
La universidad acuerda lineamientos generales que sirven de orientación y permiten la PE de la FCE adecuada a su contexto	3	3	3	5	9	6

**Escala:** 1) total desacuerdo, 2) muy en desacuerdo, 3) en desacuerdo, 4) de acuerdo, 5) muy de acuerdo, 6) total acuerdo

**Tabla 19-B:** Distribución de frecuencia del grado de acuerdo con respecto a cómo se articula el proceso de PE de la FCE con el de la universidad (en porcentajes)

Articulación	Grado de acuerdo (%)					
	1	2	3	4	5	6
No existe ninguna articulación porque la universidad no tiene PE	48,3	13,8	6,9	13,8	3,4	13,8
Es un proceso independiente, no existe ninguna articulación	31,0	17,2	10,3	17,2	3,4	20,7
Es un proceso parcialmente articulado, pero no está integrado	23,3	3,3	13,3	43,3	10,0	6,7
La universidad integra planificando desde abajo hacia arriba	34,5	3,4	27,6	24,1	6,9	3,4
La universidad planifica desde arriba hacia abajo, por lo que la FCE desarrolla su PE a partir de aquella planificación	24,1	6,9	13,8	24,1	20,7	10,3
El proceso se encuentra totalmente articulado e integrado al proceso de PE de la universidad con un enfoque holístico	24,1	10,3	13,8	27,6	17,2	6,9
La universidad acuerda lineamientos generales que sirven de orientación y permiten la PE de la FCE adecuada a su contexto	10,3	10,3	10,3	17,2	31,0	20,7

**Escala:** 1) total desacuerdo, 2) muy en desacuerdo, 3) en desacuerdo, 4) de acuerdo, 5) muy de acuerdo, 6) total acuerdo

En la Tabla 19-C se encuentra la cantidad de respuestas a la encuesta, la sumatoria de la distribución mencionada, las medidas de tendencia central y las medidas de variabilidad.

**Tabla 19-C:** Tendencia central y de variabilidad del grado de acuerdo con respecto a cómo se articula el proceso de PE de la FCE con el de la universidad

<b>Articulación</b>	<b>n</b>	<b><math>\Sigma</math></b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>M<sub>o</sub></b>	<b>M<sub>e</sub></b>	<b>DE</b>	<b>Máx</b>	<b>Mín</b>	<b>R</b>
No existe ninguna articulación porque la universidad no tiene PE	29	73	2,52	1	2	1,83	6	1	5
Es un proceso independiente, no existe ninguna articulación	29	89	3,07	1	3	1,89	6	1	5
Es un proceso parcialmente articulado, pero no está integrado	30	100	3,33	4	4	1,51	6	1	5
La universidad integra planificando desde abajo hacia arriba	29	80	2,76	1	3	1,48	6	1	5
La universidad planifica desde arriba hacia abajo, por lo que la FCE desarrolla su PE a partir de aquella planificación	29	99	3,41	4	4	1,69	6	1	5
El proceso se encuentra totalmente articulado e integrado al proceso de PE de la universidad con un enfoque holístico	29	94	3,24	4	4	1,61	6	1	5
La universidad acuerda lineamientos generales que sirven de orientación y permiten la PE de la FCE adecuada a su contexto	29	119	4,10	5	5	1,60	6	1	5

**Nota:** **n:** población,  **$\Sigma$ :** sumatoria de la distribución,  **$\bar{X}$ :** Media, **M<sub>o</sub>:** Modo, **M<sub>e</sub>:** Mediana, **DE:** desviación estándar, **Máx:** máximo, **Mín:** mínimo, **R:** rango

Los valores que surgen con más frecuencia son el grado muy de acuerdo (5) que surge en una alternativa, mientras que el grado de acuerdo (4) y el grado total desacuerdo (1) se observan, cada uno, en tres de las restantes seis formas de articulación.

El número intermedio de los grupos de números de cada variable de datos es 5 en una forma de articulación, 4 en tres ítems, 3 en dos maneras y 2 en la restante. La dispersión media de la distribución de datos es un valor de 1,48 como el mínimo para un caso particular; los restantes valores se encuentran entre 1,51 y 1,69 en cuatro alternativas y entre 1,83 y 1,89 en las dos restantes.

Se puede ver que el valor máximo de 6 y el valor mínimo de 1, otorgados en la escala de la encuesta, se encuentra en todas las formas de articulación; por lo que el rango de 5 se localiza en todas las alternativas presentadas.

El número de respuestas completadas (n) varió entre 29 y 30 y la suma de los valores de la escala otorgados a cada manera de articulación por los encuestados varía entre un máximo de 100 y un mínimo de 73. El promedio obtenido alcanzó un valor superior a 4 que tiende hacia

un grado muy de acuerdo en una forma de articulación (4,10), superior a 3 que se orienta hacia un grado de acuerdo en cuatro maneras (3,41; 3,33; 3,24 y 3,07) y superior a 2 en las dos formas restantes (2,76 y 2,52).

## ANEXO J: GUÍA PARA EL DESARROLLO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La guía que se presenta es producto del análisis de los resultados presentados en el Capítulo 5 (5.3) y las conclusiones consignadas en el Capítulo 6, en particular con relación al sexto objetivo específico, *elaborar una propuesta para la implementación de efectivos procesos de PE en las FCE de UUNN*.

En el desarrollo de procesos de PE en estas instituciones se debe incluir la consideración y el análisis inicial, y el seguimiento y la evaluación periódica y permanente de los diversos factores y aspectos que se presentan a continuación.

### 1. Principales factores que contribuyen a la efectividad del proceso de PE

Se recomienda evaluar y monitorear los principales factores que contribuirán a la efectividad de los procesos de PE en la unidad académica, prestando especial atención a los identificados en esta investigación; se presentan a continuación de acuerdo con su grado de influencia.

1. Contar con *decisión y apoyo político* suficiente de las máximas autoridades para desarrollar los procesos de PE en forma participativa y de manera regular y sostenida en el tiempo.
2. Disponer de *información y comunicación* adecuada para tomar decisiones informadas en el proceso de PE.
3. Adecuar el diseño del *modelo* de PE, en su estructura, elementos y dimensiones, a la situación y las necesidades de la institución.
4. Promover la *participación* de los diferentes grupos de interés.
5. Considerar la *cultura institucional* para adecuar la metodología a utilizar.
6. Desarrollar una *cultura de PE* para contribuir al fortalecimiento del proceso.
7. Adaptar la *metodología* del proceso de PE a las condiciones actuales de la institución.
8. Tener un *área funcional* encargada de brindar apoyo adecuado en el desarrollo del proceso, coordinar actividades y capacitar actores.
9. Adaptar la *metodología* del proceso de PE a las condiciones deseadas para la institución.
10. Posibilitar la *formación* de los distintos participantes de acuerdo con los requerimientos para mejorar su desempeño en el proceso de PE.
11. Analizar el estilo de *liderazgo* existente para adecuar aspectos específicos del proceso de PE.

Además, estos factores iniciales se pueden ampliar a partir de la consideración de aspectos específicos. Es necesario tener presente, para obtener la implementación oportuna y la actualización de la PE, en forma regular y sostenida en el tiempo:

1. Articular la *asignación de recursos* en el presupuesto con los planes de acción surgidos del proceso de PE.
2. Otorgar *flexibilidad* a los planes para adecuarlos a los cambios del ambiente generando soluciones y fortaleciendo la confianza en el instrumento.
3. Prever quiénes son los *responsables* de impulsar el desarrollo de los procesos de *actualización* de la PE.
4. Generar el *compromiso* de actores clave durante el desarrollo del proceso de actualización de la PE.
5. Afectar *recursos* suficientes para desarrollar el proceso de PE con un nivel aceptable de calidad y efectividad.
6. Elaborar un *cronograma de actualización* de los planes para que las propuestas sean oportunamente elaboradas, presentadas, tratadas, aprobadas y puestas en ejecución.
7. Dedicar suficiente *tiempo* al proceso de PE para lograr un nivel de calidad acorde con las expectativas de la comunidad.
8. Reforzar las acciones para mejorar el *nivel de conocimiento* de los beneficios de la herramienta y así facilitar el compromiso con el desarrollo de procesos de PE.

## **2. Factores a tener en cuenta para lograr la participación en el proceso de PE**

Se recomienda evaluar y monitorear los principales factores que contribuyen a lograr la participación de los actores en el proceso de PE en la unidad académica, con especial atención a aquellos que, a partir de la investigación<sup>1</sup>, se presentan a continuación.

1. Indagar el *nivel de conocimiento sobre los beneficios de la participación* en el proceso de PE que tienen los integrantes de los grupos de interés, para adecuar las actividades tendientes a promoverla.
2. Identificar el *grado de previsión de la participación* de los grupos de interés en el desarrollo del proceso de PE para acordarla y transparentarla.
3. Acordar el *nivel de participación* de los actores *según los tipos de decisiones* del proceso de formulación y actualización de los planes estratégicos, para conocimiento de la comunidad.

---

<sup>1</sup> Algunos de los cuales se encuentran incorporados dentro de los mencionados en el punto 1.

4. Identificar el *grado de interés* de los actores *en participar* en los diferentes tipos de decisiones.
5. Brindar a los actores *formación* alineada con los requerimientos, para una participación activa en el proceso.
6. Asegurar que la *información* y la *comunicación* destinada a los grupos de interés sea adecuada.
7. Desarrollar una *cultura institucional* que promueva la participación de los grupos de interés.
8. Diferenciar los *tipos de decisiones* en los que tienen que participar los distintos actores.
9. Contar con suficiente *decisión y apoyo político* de las máximas autoridades para promover y sostener la participación.
10. Desarrollar un *estilo de liderazgo* que promueva la participación de los grupos de interés en el proceso de PE.
11. Tener un *área funcional* encargada de la PE que brinde adecuada asistencia a los participantes.
12. Utilizar una *metodología* que prevea la participación de los grupos de interés en las instancias del proceso de PE.

### **3. Diferentes aspectos a observar con relación a las decisiones estratégicas**

Se recomienda observar diversos aspectos relacionados con las decisiones en el proceso de PE, especialmente los vinculados a las diferentes funciones, al interés de los actores y a los requerimientos específicos.

1. En los distintos *tipos de decisiones estratégicas* asociadas a las diferentes *funciones* se recomienda *observar* cómo están *condicionadas* por la participación de diferentes grupos de interés, y la forma de generar estrategias, especialmente con respecto a:
  - a. Las *funciones administrativas*. Si cuentan con elevada participación de autoridades y equipos de gestión, y si generan estrategias de arriba hacia abajo.
  - b. Las *funciones sustantivas*. Si cuentan con elevada participación de los profesores, y si generan estrategias de abajo hacia arriba.
  - c. Las *funciones de apoyo*. Si cuentan con la participación de diferentes grupos de interés, y si tienen un modelo colegial más horizontal.
2. En relación con el interés de los actores en las decisiones estratégicas que requieren de acciones para asegurar la participación, se recomienda observar las situaciones vinculadas con los distintos tipos de interés que tienen, especialmente en:



- a. *Desinterés de los actores*. Requieren esfuerzos para asegurar una participación representativa y evitar la personalización.
  - b. *Interés común de todos los grupos*. Requieren una elevada participación y necesitan un modelo colegial más horizontal.
  - c. *Interés particular o grupal*. Requieren un alto grado de negociación con referentes y necesitan un modelo político de decisiones.
3. En determinados *tipos de decisiones estratégicas* se recomienda *observar* cómo están condicionados por *requerimientos específicos*, especialmente las vinculadas con:
- a. *Análisis de situaciones*. Requieren de información basada en los datos y la generación de informes sobre las alternativas.
  - b. *Innovaciones*. Requieren de la cooperación y la generación de estrategias horizontales, iniciadas desde abajo hacia arriba o viceversa.

#### **4. Articulación del proceso de PE de la unidad académica con la universidad**

Se recomienda tener en cuenta la manera en que se articula el proceso de PE de la FCE con el proceso de la universidad para adecuar las actividades según las diferentes situaciones que se pueden presentar. Las que, ordenadas por su grado de acuerdo sobre lo que sucede actualmente, se detallan a continuación:

1. La universidad acuerda lineamientos generales que sirven de orientación y permiten la PE de la FCE adecuada a su contexto.
2. La universidad planifica desde arriba hacia abajo, por lo que la FCE desarrolla su PE a partir de esa planificación.
3. Es un proceso parcialmente articulado, pero no está integrado.
4. El proceso se encuentra totalmente articulado e integrado al proceso de PE de la universidad con un enfoque holístico.
5. Es un proceso independiente, sin articulación.
6. No existe ninguna articulación porque la universidad no tiene PE.
7. La universidad integra planificando desde abajo hacia arriba.

Con respecto, a la manera de estructurar las decisiones es importante tener presente que las investigaciones especializadas concluyen sobre la necesidad de liderazgos descentralizados, para que esas decisiones se tomen donde se encuentran las situaciones a resolver. Por lo tanto, la modalidad ubicada en séptimo lugar sería la que tendría que predominar en este tipo de instituciones.