

Curso de Formación en Liderazgo Universitario

Modulo VII

PLANEACIÓN INSTITUCIONAL (Planeamiento Estratégico y Continuo)

Arq. Fernando TAUBER



Universidad Nacional de La Plata

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA

Un modelo para el desarrollo y la gestión de las instituciones

Fernando TAUBER

ÍNDICE

LA PLANIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS: breves consideraciones generales

CONCEPTO Y ENFOQUE para un Plan Estratégico Participativo

- 1- Los escenarios para el Desarrollo Institucional**
- 2- Los activos del contexto necesarios para el Desarrollo Institucional**
- 3- Las condiciones para el Desarrollo Institucional**
- 4- Los pasos necesarios para un Plan Sustentable**
- 5- Los cambios del contexto y el PEP**
- 6- El PEP como herramienta para el Desarrollo Institucional**
- 7. 10 supuestos básicos para diseñar una metodología de PEP**

UNA PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL PEP¹

- 1) SÍNTESIS DE LAS ETAPAS DEL PEP**
- 2) DESARROLLO DE LAS ETAPAS DEL PEP**
- 3) ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL PEP**

PLAZO PREVISTO Y CRONOGRAMA DE TAREAS

UNA PROPUESTA PARA LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS TÉCNICOS Y LA FORMACIÓN COMUNITARIA INSTITUCIONAL

UNA PROPUESTA DE COMUNICACIÓN DEL PEP

ANEXO 1: METODOLOGÍA APLICADA: EJEMPLO U.N.L.P.

ANEXO 2: LA ESTRATEGIA DE JUEGO Y OTRAS CUESTIONES

BIBLIOGRAFÍA

¹ El presente apunte forma parte del trabajo inédito dirigido por el prof. arq. FERNANDO TAUBER y realizado por un equipo integrado por el arq. DIEGO DELUCCHI, el arq. HORACIO MARTINO, la lic. en geografía PATRICIA PINTOS y la lic. en comunicación IRMA TOSI, denominado “Metodologías de Planificación Estratégica Participativa”.

LA PLANIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS:

Breves consideraciones generales

ESTRATEGIA proviene de la palabra griega *strategos*, “líder de ejército”. Tiene su origen en el campo militar². Ya avanzado el siglo XX, los principios estratégicos son adoptados en el campo empresarial, aunque toman forma de “gestión estratégica” (sistemas de información actualizados y análisis continuados) a principio de los ‘80 y de “planificación estratégica creativa y participativa” a principios de los ‘90. En esa década, estos principios son adoptados para la gestión del desarrollo de las comunidades, sus instituciones y sus territorios (urbanos y rurales, locales y regionales).

Para introducirnos en los procesos de planificación estratégica institucional y comunitaria, dos connotaciones del término, son las que nos interesan³:

a) El significado de “estratégico” como equivalente de lo que es importante hacer para alcanzar un objetivo futuro trascendente. **Se refiere a “LA GRAN ESTRATEGIA”**, a lo que “debe hacerse” como requisito indispensable para establecer una direccionalidad y un sentido al proceso de cambio que intentamos con nuestros planes.

- Sobrepasa las urgencias e importancias inmediatas, para imaginar, con sentido práctico el futuro.
- La preocupación central apunta hacia la eficacia de los objetivos, mientras que los medios aparecen como restricciones.
- La lucha o la interacción no es contra otros sino contra nuestra incapacidad para crear opciones, pero si vencemos en ese desafío, alcanzamos una ventaja frente a muchos.

² Sun Tzu, general y estratega chino, hace 2.300 años decía “Si soy capaz de determinar los planes del enemigo mientras que al mismo tiempo oculto los míos, entonces yo puedo concentrarme y él dividirse. Y si yo me concentro mientras él se divide, yo puedo utilizar toda mi fuerza para atacar una fracción de la suya”

³ MATHUS Carlos. EL MÉTODO PES, “Sobre el análisis estratégico” Fundación Altadir

- La “gran estrategia” es una herramienta para responder a: ¿Hacia dónde debemos caminar? ¿Qué objetivos debemos perseguir? ¿Dónde está el límite entre lo posible y la utopía?

Es el caso de la **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA**, a la cual nos referiremos a lo largo de todo este trabajo.

Y **b)** el significado de “estratégico” como modo de confrontar o cooperar con otro, en un juego para vencer su resistencia o ganar su colaboración **Se refiere a “LA ESTRATEGIA DE JUEGO”** (sólo haremos una referencia sintética en el Anexo 1, por no ser el motivo central –aunque sí contextual- de este trabajo).

A modo introductorio, señalamos un puñado de términos básicos que consideramos de utilidad conceptual para introducirnos en el tema:

COYUNTURA Y LARGO PLAZO: Quien escala una montaña tiene que tener dos cosas a la vista y conjugarlas: la cima que persigue y que está tácita en cada paso que se dé, y el terreno sobre el que se da cada paso. Puede irse en cualquier dirección si no mira la cima; pero puede caer al abismo si no consigue superar los obstáculos que se le presentan a cada paso.

ESCENARIO: El futuro es un horizonte abierto de múltiples posibilidades, es el resultado de una construcción social incierta, indeterminada, con diferentes probabilidades que surgen de las circunstancias históricas.

Los escenarios son una visión internamente consistente de la realidad futura con base en un conjunto de supuestos plausibles sobre las incertidumbres importantes que pueden influenciar esa realidad futura.

INFORMACIÓN, CONOCIMIENTO Y SABIDURÍA: La diferencia entre información, conocimiento y sabiduría radica en el orden de complejidad. La información es horizontal, el conocimiento es estructurado y jerárquico; la sabiduría es sistémica y flexible

LIDERAZGO ESTRATÉGICO: Los líderes ven más allá de la curva, los líderes con visión estratégica ven más allá del camino.

PROSPECTIVA: Etimológicamente “mirar mejor a lo lejos”. Se trata de un conjunto de conceptos, teorías y técnicas para explicar y construir

anticipadamente futuros posibles. Permite la incursión sistemática en los posibles escenarios del porvenir.

TÁCTICA: es el uso de los recursos para la producción de un cambio situacional inmediato.

ESTRATEGIA: es el uso de los cambios situacionales inmediatos para alcanzar la situación-objetivo de un plan.

ESTRATEGIA: supone una forma imaginativa de formular objetivos y una manera de sortear las dificultades que las circunstancias y los otros actores sociales presentan para alcanzarlos.

La táctica enseña el uso de las fuerzas armadas en los encuentros y la estrategia el uso de los encuentros para alcanzar el objetivo de la guerra⁴

⁴ Karl Von Clausewitz (1780 – 1831) “DE LA GUERRA”. Editorial Mateu, 1972, Barcelona.

CONCEPTO Y ENFOQUE

para un Plan Estratégico Participativo

...la democracia funciona mejor cuando los hombres y las mujeres hacen las cosas por sí mismos, con la ayuda de sus amigos y vecinos, en lugar de depender del Estado. Esto no quiere decir que haya que identificar la democracia con el individualismo estricto. La confianza en sí mismo no equivale a la suficiencia. La unidad básica de la sociedad democrática no es el individuo sino la comunidad autogobernada⁵.

1- Los escenarios para el Desarrollo Institucional⁶

La voluntad de la comunidad es la que, sin duda, debe buscar su propia transformación y por lo tanto, la de sus instituciones, para adelantarse a los cambios inexorables, preverlos y concertar una respuesta colectiva. Necesitará, sin embargo, de la capacidad de liderazgo de esas instituciones con una fuerte relación con la gente y de las oportunidades que brinde el contexto; factores que conjugados, signarán las posibilidades concretas de lograr un proceso de progreso.

En esa combinación, puede sumarse la capacidad institucional a un escenario favorable, pero también pueden desaprovecharse las posibilidades de un contexto positivo a partir de un deficiente liderazgo institucional. En la peor de las hipótesis, la comunidad puede encontrarse con la desalentadora situación de estar en manos de organizaciones incapaces para enfrentar un panorama general difícil o bien puede contar con instituciones calificadas, hábiles e imaginativas, pero que deben desenvolverse en un contexto desfavorable, de escasas oportunidades.

Una de estas cuatro alternativas condicionarán el futuro de la comunidad y la evaluación de sus características definirán el papel que deberán cumplir sus

⁵ Christopher Lasch

⁶ A lo largo de este trabajo nos referiremos a las instituciones como instituciones de la sociedad. Alcance y complejidad organizacional que involucra a las instituciones para la educación superior, tanto públicas como privadas.

instituciones y cuáles serán las herramientas necesarias para desempeñarlo con éxito.

Un contexto positivo para el desarrollo institucional y comunitario, social y ambientalmente sustentable, podría significar:

-Un fuerte crecimiento económico nacional y regional en una economía mundial abierta, que repercuta directamente en el ambiente local y que invierta los beneficios en fuertes transformaciones sociales, en educación, salud, seguridad y calidad ambiental, alentando nuevas instancias de participación, en la búsqueda generalizada de una mejor calidad de vida.

-Una integración micro y macro regional, que genere nuevos paradigmas, basados en las experiencias del conjunto de la región, respetando cada realidad; que flexibilice y dinamice la escala territorial y económica, según las metas fijadas por la comunidad y las oportunidades y demandas del contexto.

-Un mayor desarrollo tecnológico y de conocimiento, enmarcado en un intercambio comercial mundial libre de barreras y proteccionismos; que permita la consolidación de la identidad como factor competitivo y la paulatina diversificación de la economía regional y local, integrando valor agregado y alejándose de la dependencia de las commodities, es decir afianzándose en las ventajas adquiridas por sobre las naturales.

-Una baja inflación, infraestructura adecuada, calidad del entorno social y confiabilidad política de rumbo y procedimientos, que propicien un cambio de los movimientos de capital externo y local especulativos a las inversiones genuinas y responsables, que aumenten las tasas de ahorro interno de la región y permitan la generación de recursos públicos, asignados a las prioridades sociales y de desarrollo.

-Una actitud solidaria con los más pobres, primeros beneficiarios de los programas de recuperación social, sumando a su imaginación y capacidad de supervivencia, las herramientas y habilidades para ayudarlos a reaccionar.

-Un afianzamiento del liderazgo de las Instituciones de la sociedad civil, como las organizaciones para la educación superior, legitimadas en su representatividad.

-Y la consolidación del Estado (nacional, provincial, municipal) chico, pero fuerte y orientado, consciente de su rol.

Sin embargo, el contexto puede ser desfavorable, y esto significa:

-Una economía mundial en crisis y adversa, que minimiza los desafíos y las oportunidades para el desarrollo y en la que se multiplican las actitudes proteccionistas, sobre todo de los más fuertes, que acuerdan entre ellos, debilitando el libre comercio de regiones que encuentran cada vez más obstáculos y no logran seducir al capital genuino.

-Un capital local y externo que se aleja y se concentra y vuelve imposible mantener el nivel de las exportaciones y pagar la deuda. En esta situación, la escasez de clientes vuelve desproporcionado el esfuerzo de construir y mantener infraestructura orientada a la exportación y al turismo y pensar en inversiones a largo plazo. El comercio y la producción se dimensionan y orientan al mercado interno, vuelven a prestarle atención a los productos devenidos del campo y del mar, pero con mínimo valor agregado y escasa generación de trabajo.

-Una sociedad en la que crece la pobreza y la desocupación, baja la calidad de vida y las oportunidades. En este marco, disminuyen las oportunidades y la calidad educativa, la justicia se corrompe, se incrementa el crimen y la violencia y el gobierno encuentra dificultades en adoptar las medidas eficaces de corto plazo que atenúen el reclamo social, y de mediano y largo plazo para asegurar un crecimiento sustentable. La brecha social y económica se amplía, pero el resentimiento sumado al descontrol y al desorden, vuelve difícil la vida de la sociedad en general y aún de los beneficiados por el sistema. Paradójicamente, la inseguridad se transforma en un rasgo de identidad negativa que involucra a todos los sectores sociales. Recrudescen las migraciones masivas que afectan directamente a la comunidad local y a la región y el descreimiento y la desconfianza debilita las referencias institucionales y democráticas.

Muchas de estas y otras referencias, positivas y negativas, conviven en diversas regiones y las tendencias aún no están definidas, sin embargo, no pueden construirse ni soslayarse, solamente con el esfuerzo de sus comunidades e instituciones, aunque lo condicionen fuertemente. Es por eso que, participar, comprender los escenarios posibles, anticiparse y prepararse (capacitarse y organizarse) para encontrar un lugar y progresar, conviviendo y minimizando o aprovechando las alternativas que dispone el contexto mundial y regional, es el gran desafío conjunto de la comunidad, de sus instituciones y de su gobierno.

2- Los activos del contexto necesarios para el Desarrollo Institucional.

Las ciudades y regiones deben proporcionar un contexto en el que cualquier institución y sector pueda prosperar, si afronta su responsabilidad, si se capacita, si se muestra innovador y consigue mejorar. Es decir que debe ofrecer aquello que hace más atractivos a los territorios para vivir e invertir. Por ejemplo: la formación y acumulación de conocimientos tradicionales e innovadores que valoricen los recursos humanos locales; pero también infraestructura de soporte de la actividad regional, equipamiento social, transporte y vivienda; una administración pública eficiente, un adecuado sistema financiero para los emprendimientos privados, pero también públicos y una gestión eficaz para el mejoramiento de la calidad ambiental.

La comunidad⁷ y sus instituciones se deberán preparar para este desafío, resolviendo con un gran esfuerzo ciertos postulados elementales:

- **La comunidad, con sus instituciones, empresas y gobernantes, se acepta como tal y está dispuesta a trabajar para su fortalecimiento.** Sin la convicción de que nadie es por sí sólo, pero todos deben formar parte, cualquier proceso que se afronte será regresivo. Es necesario concebir al desarrollo con equidad como un proceso esencialmente colectivo e inclusivo (necesariamente participativo).
- **La comunidad, con sus instituciones, empresas y gobernantes, quiere ser socialmente competitiva.** Aquellas comunidades y gobiernos que no definen los términos de su propia competitividad, corren el mayor riesgo de ser factorías o campo de batalla de corporaciones e intereses ajenos y generalmente contrapuestos. Es necesario asociar el concepto de competitividad social a los de orientación, convicción, conocimiento, calidad y organización (entre otros).
- **La comunidad, con sus instituciones, empresas y gobernantes, debe contar con objetivos claros y compartidos, un plan que los contenga y una estrategia para llevarlos adelante.** Debe sostenerlos y mantener vivo el proceso. Sus posibilidades no se cimientan sólo en recursos naturales o de infraestructura, sino en aquellos generados por su propia sociedad.

⁷ Cuando hacemos referencia a la comunidad, entendemos por ello al colectivo de representantes de los diversos sectores y actores socio-económicos que la integran, incluido el Estado.

Es necesaria una comunidad orientada para orientar a sus instituciones, empresas y gobernantes y es necesaria una comunidad convencida y comprometida para que ese proceso se refleje y construya su desarrollo.

Será la sociedad como conjunto la que podrá alcanzarlo, consolidando la visión compartida del futuro que pretende, con un compromiso generalizado para asumir la misión que se dispuso a cumplir y con un tremendo esfuerzo que sólo lo sostendrá su convicción de que esa visión es alcanzable.

En este sentido, entre los nuevos roles que las instituciones de la sociedad comienzan a asumir o aspirar, se destacan⁸:

- Constituirse en centros o nodos de actividad nacional e internacional, impulsando el progreso social de la región, formalizando nuevas relaciones institucionales y productivas, estableciendo alianzas y acuerdos que generen nuevos ámbitos de discusión, sobre la base de aprovechar eficazmente las oportunidades y las sinergias entre el sector privado y el sector público.
- Involucrarse en una estrategia territorial para reordenar las actividades productivas considerando la localización de factores claves como las infraestructuras, el suelo industrial de calidad, las áreas de nueva centralidad y las zonas de actividades logísticas y de servicios avanzados a las empresas.
- Estructurar las relaciones de cooperación, complementariedad y competencia con los otras instituciones o sectores de la región.
- Establecer un marco de gestión planificada donde se acuerden estrategias de actuación coherentes que tiendan a reequilibrar las actividades, las inversiones y la propia población.
- Promover la implantación de nuevos modelos de cooperación entre Instituciones públicas, privadas y empresas.
- Contribuir a generar mecanismos con capacidad para redistribuir la riqueza y equilibrar las desigualdades sociales generadas por la elevada concentración económica, mejorando el nivel de vida de los ciudadanos.

⁸ Plan Estratégico de Rosario, 1998 www.rosario.gov.ar/per/

En resumen, la gestión de las instituciones de la sociedad, en particular las de educación superior, tanto pública como privada, deberá aportar soluciones a cinco cuestiones básicas de nuestra época:

- La calidad de vida.
- La equidad e integración social.
- La gobernabilidad del territorio.
- El nuevo soporte económico.
- Las infraestructuras de servicio.

3- Las condiciones para el Desarrollo Institucional

Si asumimos ciertos consensos académicos recientes en torno al desarrollo "como un proceso de transformación de las economías y sociedades, orientado a superar las dificultades y retos existentes, que busca mejorar las condiciones de vida de la población mediante una actuación decidida y concertada entre los diferentes agentes socioeconómicos (públicos y privados), para el aprovechamiento más sustentable de los recursos endógenos existentes"⁹, queda claro que el nivel de éxito de este proceso dependerá de la capacidad de organización de los agentes del territorio (institucionales, económicos, políticos etc.) y de la generación de negociaciones distintas con los diferentes niveles del Estado, a fin de:

- Crear la institucionalidad para el fomento del desarrollo integral (e integrarla).
- Introducir una nueva preocupación y diferentes tipos de consensos sociales, para mejorar las condiciones del entorno social y ambiental desde una perspectiva estratégica.

Es interesante intercambiar opiniones sobre aquellos factores, propios y externos que condicionan el progreso de la comunidad. En esta ocasión nos interesa aportar algún pensamiento sobre tres aspectos a tener presente: **el contexto** en el que debe consumarse el proceso de desarrollo, **las reglas** que impone el modelo y las nuevas **herramientas** que es necesario crear para poder avanzar.

⁹ (Albuquerque, 2001)

Sobre el primer aspecto, es evidente que la agenda de la sociedad no es la misma de hace diez años, ni de hace cinco. El contexto nacional, regional y mundial cambió: la economía se globalizó y en consecuencia, los vínculos entre las comunidades se horizontalizaron, se relativizaron las fronteras. Esto significa que las relaciones jerárquicas y ordenadas de países, provincias, municipios con las instituciones de cada ámbito, también se modificaron.

No se reconocen estructuras políticas de límites, se institucionalizan nuevas formas de gestión y pertenencia intercaladas en las preexistentes del municipio, la provincia y el país, como la micro región, la región y la macro región, que sintetizan una nueva dimensión del territorio que busca integrar un sistema altamente interdependiente.

Con fronteras nacionales abiertas al intercambio y el comercio, los negocios tienen más y más oportunidades hacia dónde localizarse, expandirse y diversificar sus operaciones. Capitales y tecnologías circulan libremente a través de las fronteras nacionales. Inversores, turistas, visitantes y convencionales pueden ahora seleccionar en un amplio menú de lugares hacia dónde dirigirse¹⁰.

Esto desata una crisis de pertenencia, de recursos y de competencias en las Instituciones de la comunidad, sobre todo en aquellas que siempre, fundamentalmente administraron y ahora les toca conducir o condicionar su destino; porque para eso deben contar con objetivos claros y compartidos con la gente y con sus integrantes, con un plan que involucre estos objetivos y con una estrategia que les permita alcanzarlos. Deben planificar y definir estrategias.

El nuevo contexto y sus consecuencias, definen nuevas características, roles y reglas para la planificación y la gestión asociada de comunidades e instituciones; algunas como **la prioridad, la complejidad y la competitividad social**, se manifiestan con mayor claridad:

Aún definiendo y coincidiendo en los objetivos fundamentales del PEP, en un proceso de concertación social y por lo tanto, necesariamente participativo; la brecha difícil de achicar entre su tamaño y el costo / esfuerzo / tiempo para concretarlos, instalan un nuevo y permanente debate en una visión dinámica de la planificación, el de **la prioridad**. No sólo es necesario construir consensos sobre

¹⁰ Kotler, 1994

qué hacer, sino definir y acordar por dónde empezar. Cuáles serán las acciones que tendrán un efecto solidario mayor en una comunidad o en una institución.

Otro concepto es el de **complejidad**: El proceso de desarrollo institucional, como el social, constituye un fenómeno esencialmente **complejo**¹¹. Establece un tejido en el que interactúan y se articulan un sinnúmero de factores físicos, ambientales, sociales y económicos que definen su “genética”. y operar sobre cada uno de estos factores, significa condicionar y condicionarse por el resto, es decir, reconocer esa complejidad para poder incidir positivamente en él.

Finalmente, no existen estrategias de desarrollo (crecimiento) social e institucional que no contemplen la **competitividad social**. El MODELO está fuertemente condicionado por el contexto: En un escenario globalizado, con una estructura corporativa que pretende el dominio absoluto de los mercados pero con una fuerte horizontalización de las relaciones político-territoriales, cada vez más interdependiente, las comunidades y sus instituciones comienzan a buscar su oportunidad de progreso con equidad, defienden su identidad y se proponen ser socialmente competitivas.

En la crisis, nace la oportunidad de pertenecer a una nueva sociedad integrada al mundo, desde la potencia de la propia identidad, comprendiendo y utilizando la colosal revolución tecnológica en marcha. Surgen nuevas y diversas posibilidades para comunidades e instituciones locales y regionales de inserción internacional, a partir de aprovechar sus propias oportunidades y generar otras basadas en un flexible mecanismo de alianzas externas e internas, antes insospechado.

Emergen las mega, macro y micro regiones como las que integran comunidades e instituciones en lo cultural, en lo productivo o en lo turístico, que intercalan su escala física, ambiental, social y económica, produciendo un nuevo concepto, tanto territorial como institucional, dinámico y cambiante, necesario de planificar y articular con nuevas tecnologías.

Los diferentes espacios territoriales e institucionales no compiten simplemente con la jurisdicción adyacente, con la ciudad o institución rival o con jurisdicciones

¹¹ Complejidad es “la propiedad de un sistema que se compone de múltiples subsistemas que son interdependientes pero no reducibles uno a cada uno” según Le Duc, Michael “From Suffix to paradigm. Elements of constructivis systemics” 1995

limítrofes, sino con lugares o instituciones muchas veces desconocidas ó cuya idiosincrasia muchas veces es difícil comprender.¹²

Pero para que una sociedad / institución sea competitiva, debe evaluar y conocer fortalezas y debilidades, oportunidades y riesgos: cuáles son sus ventajas comparativas, sus desventajas, en qué debe competir, qué debe mejorar para acrecentar sus posibilidades en esa competencia, cuáles son las dificultades que debe sortear y cuál es la CALIDAD aspirada, posible y adecuada para que la comunidad o institución pueda consolidarse y crecer.

Pensando como Julio Cortázar, que *la cultura es el conocimiento profundo de la propia identidad*, es que concluimos que el proceso de desarrollo de una comunidad / institución, se transforma en un fenómeno fundamentalmente cultural.

En este proceso, para transformar las ventajas comparativas en ventajas competitivas, ya no es suficiente para su territorio la buena accesibilidad, la cobertura integral de los servicios de infraestructura, la potencialidad del consumo de residentes y turistas, un puerto o aeropuerto o la calidad de su tierra. Tampoco es suficiente para una Institución, por ejemplo educativa. Estar bien localizada, contar con buenos edificios, ofrecer múltiples carreras de grado y postgrado, etc. Esas, como otras de similares características y envergadura, son condiciones necesarias pero no suficientes para su desarrollo. Las condiciones imprescindibles son las que la propia comunidad / institución es capaz de generar, como el compromiso, la orientación, la transparencia, la organización, la continuidad, la capacitación, el conocimiento, la calidad, la creatividad, la investigación, la innovación, la tecnología, la información, la comunicación y hasta la identidad (por eso de que lo que es propio y exclusivo difícilmente tenga competencia). Todos “activos intangibles” generados por la propia sociedad / institución.

La comunidad deberá identificar y potenciar los factores que debe mejorar y explotar para poder desarrollarse y ser competitiva, no obstante, a algunos será necesario promoverlos siempre, es el caso de los elementales como la salud de la población, su educación, su seguridad, su derecho a los servicios básicos, a la

¹² Jordi Borja, 1997

vivienda o al trabajo, o de los específicos como la calidad de su estructura cultural, la excelencia del conocimiento que se genera en ella, la generación y mantenimiento de una fuerte rivalidad competitiva interna en la búsqueda de calidad, o la adecuada localización y concentración geográfica de las actividades que garanticen no sólo efectos complementarios y solidarios de crecimiento, sino una adecuada calidad ambiental del contexto.

Muchos de esos aspectos se recrean en la búsqueda del desarrollo institucional, **La imagen a construir y consolidar es la de una institución moderna, articulada en lo administrativo, social, espacial y productivo, con canales claros de participación que potencien su crecimiento económico con equidad y sustentabilidad.**

Para alcanzar esta imagen, las instituciones de la ciudad y región desempeñan un rol ineludible e indelegable y cada vez más importante en su proceso de desarrollo. Por un lado, y como siempre, como receptores y responsables de la respuesta a las demandas y presiones por necesidades y expectativas insatisfechas de cada uno de los sectores de la comunidad; y por otro, como impulsores, coordinadores, estimuladores y orientadores en la formación de una nueva cultura que se comprenda y use como un sistema del que forma parte y del que debe formar parte.

Es por eso que, así como la sociedad encuentra sus responsabilidades, sus instituciones requieren de nuevas herramientas para asumir estos desafíos: Hoy, sin **Información**, sin **Tecnología** y sin **Profesionalismo** es cada vez más difícil conducir su propio destino: el oficio y la intuición son necesarios y muy útiles, pero insuficientes y adquirir estas cualidades requiere de esfuerzos que producidos, potencian la acción de cada uno de los actores en beneficio del bien común.

4- Los pasos necesarios para un Plan Sustentable

Para que las instituciones de la sociedad civil puedan asumir el difícil rol de CONDUCIR los destinos de su comunidad, necesitan contar con un PLAN y con una ESTRATEGIA para llevarlo adelante. Es decir que para poder CONDUCIR, deben ser primero PLANIFICADORAS y ESTRATEGAS. La planificación estratégica para el desarrollo institucional adquiere un valor instrumental decisivo

para alcanzar el objetivo central de mejorar la calidad institucional y por lo tanto la calidad de vida de la comunidad.

Planificar estratégicamente permite que las tácticas coyunturales formen parte coherente del mejor camino hacia el futuro y que los PLANES DE GESTIÓN formen parte de una ESTRATEGIA INTEGRAL DE DESARROLLO consensuada y sin actores excluyentes, con objetivos y prioridades claras y compartidas, definidas por aspiraciones, necesidades y posibilidades del conjunto social.

Cada generación que se integra al proceso de participar para definir su futuro y cada gestión de las instituciones que la acompañan; deberán asumir que forma parte de la historia y no que son la historia y con esa convicción realizar su aporte.

El diseño de una estrategia de desarrollo institucional comprende no sólo a su crecimiento ECONÓMICO (herramienta de la que necesita disponer para mejorar su calidad), sino y fundamentalmente al SOPORTE AMBIENTAL que fundamenta el destino de esa estructura económica y al MEDIO SOCIAL al que sirve, o debería servir y que conforma la oferta de la institución.

El eje de esta reflexión es la búsqueda integrada y sistémica de la calidad institucional (comprendiendo los actores y factores físicos, sociales y económicos) como plataforma que posibilite su progreso.

Una institución de la sociedad en su contexto (ciudad o región) deberá ser una estructura social corporativa y competitiva, con la suficiente versatilidad y capacidad gerencial como para articularse convenientemente con los niveles superiores que la contienen; para asociarse o complementarse con otras instituciones¹³ o sectores si es necesario un mayor volumen o fuerza para aprovechar una oportunidad o para competir o diferenciarse de esos eventuales socios en la búsqueda de un mayor beneficio para el conjunto.

Especialización y complementariedad (más que igualdad), es un principio básico para el desarrollo de las instituciones en su contexto, así como el reconocimiento recíproco entre los sectores que las integran y la subsidiariedad entre ellas,

¹³ Una institución de la sociedad no es un hecho meramente social sino también temporal. Este espacio socio-temporal está cargado con la historia misma de quienes lo habitan, expresada en múltiples intereses. Aquí es donde se produce un nuevo mapa, el de las relaciones sociales, quizás más difícil de establecer por su intangibilidad o quizá por su permanente movimiento.

cuando el tema trasciende su competencia y requiere de su participación para fortalecer una acción integral.

Desde la perspectiva de las transformaciones estructurales y funcionales del país y el mundo, el sistema institucional, necesita desarrollarse y encontrar una nueva dinámica de adaptación al cambio, incorporando nuevos roles, muchas veces reservados para instancias superiores. Pero el proceso de descentralización no significa la deserción de las estructuras mayores (Nación o Provincia) sino la definición de un nuevo rol para las mismas, que articule las estrategias y acciones de las instituciones locales y regionales en un plan mayor y que brinde a la estructura local los recursos, pero también las herramientas fundamentales para poder cumplir sus objetivos con eficacia.

Para alcanzar las metas que se proponga una institución en su contexto y consolidarlas, es necesario entonces, tener un conocimiento preciso de la realidad ambiental, social y económica propia, de su comunidad y del territorio sobre el que se asienta: El primer paso es saber COMO ES hoy, esa institución en su contexto.

(Para el caso de una institución de educación superior, esto significa saber por ejemplo, cuáles son sus políticas educativas y qué resultados obtienen: cómo se distribuye y evoluciona su matrícula de alumnos por carrera, cuál es y como evoluciona el “mapa” cuantitativo de alumnos de su área de influencia, cuál es el perfil socio económico de sus alumnos, cuál es el desgranamiento educativo, cuál es el porcentaje de retención en cada año de cada carrera de grado y postgrado, cual es la longitud de las carreras, cuál es la demanda de educación –tipo, duración, contenidos, servicios-, cuáles son los defasajes entre oferta y demanda educativa, cómo es la composición docente, su perfil, cómo evoluciona la dedicación docente, cuál es la capacitación de los docentes para transferir conocimientos, como la evalúa el alumno, cuáles son sus demandas. Cuáles son sus políticas para la investigación y qué resultados obtienen: cómo es la composición de sus investigadores, su perfil, sus demandas, su producción, los temas que la integran. Cuáles son sus políticas para la extensión y qué resultados obtienen: cuales son las demandas de transferencia y su coincidencia con los procesos en marcha, cómo es el perfil de sus extensionistas, sus demandas, cuáles son los temas que ejecutan y cuáles las demandas de la comunidad, cuál

es la incidencia de la extensión en la formación de grado, cuál es la vinculación de la institución con sus graduados y qué resultado obtiene. Cuáles son sus políticas para las relaciones intra y extra institucionales y qué resultados obtienen. Cuáles son sus políticas gestionarias y qué resultados obtienen, cuál es el perfil y la preparación de sus no docentes, sus demandas y qué resultados obtiene la institución, etc.)

Esta información analizada, así como las mediciones de su evolución, deberá publicarse y difundirse, dándole a la comunidad integrante de la institución, los elementos concretos sobre los que deberá fundamentar su aporte. La desinformación, muchas veces implicó a las Instituciones y al Estado en “sociedades” con privilegios políticos, sociales y económicos. Por otra parte, las cosas son como son y conocerlas es el principio para corregirlas y mejorar.

El segundo paso es saber QUÉ QUIERE SER esa institución desde su propia comunidad, por dos razones elementales, porque sin participación y consenso basado en la concertación social, no es posible implementar una estrategia que involucre a toda la comunidad de instituciones complejas y porque el objetivo no es fabricarle el futuro a la gente, sino generar el ambiente que dé la posibilidad para que la propia gente lo construya.

Es responsabilidad de las Instituciones de la sociedad alentar esta discusión de objetivos comunes y prioridades, sobre la base de lo QUE PUEDE SER esta institución / comunidad. Su actitud responsable debe ser contribuir a construir una utopía alcanzable y para ello, el conocimiento de las posibilidades propias y del contexto son patrones ineludibles. Como dijimos, ya no es suficiente el oficio y la intuición (aunque siempre serán una ventaja).

El tercer paso es contar con UN PLAN Y UNA ESTRATEGIA para alcanzarlo: El pensamiento estratégico generalizado, aplicado al desarrollo institucional, supone imaginar objetivos comunes a toda la comunidad de una institución compleja y sortear las dificultades que las circunstancias y los diversos actores sociales presentan para poder alcanzarlos, es decir, identificar el camino más corto para lograr esos objetivos y conseguir el progreso aspirado, pero desde un conocimiento preciso de la realidad institucional y de las aspiraciones de su gente.

5- Los cambios del contexto y el PEP

La aceleración de los procesos de globalización de la economía, las nuevas formas de integración regional y el impacto de las tecnologías más avanzadas sobre los territorios y sus instituciones y empresas y sobre las formas de producción, la carrera constante y cada vez más dificultosa de la sociedad por hacer coincidir su “oferta” con las demandas del mercado de trabajo, entre otras muchas cuestiones, sitúa a un gran número de ciudades y regiones frente a un panorama de transición e incertidumbre respecto a sus posibilidades de desarrollo económico y social. Lo mismo sucede con las instituciones de la sociedad.

La perspectiva señalada por numerosos especialistas y confirmada por la experiencia diaria, es que esta tendencia mundial conduce a trascendentes transformaciones en los campos económico-social, laboral, cultural y territorial. A su vez, lo que se ha dado en llamar la “era de la información” o la “era del conocimiento” genera una nueva visión del papel que les cabe a los territorios en general y las ciudades en particular, en los nuevos escenarios de apertura de fronteras nacionales, movilidad del capital, énfasis en la productividad como soporte de la competitividad, etc.

Las comunidades y sus instituciones enfrentan agudos procesos de crisis sectoriales con fuerzas que se solapan, se expanden y motorizan dinámicas contradictorias. El nuevo paradigma tecnológico-productivo, en el contexto del capitalismo global, ha desencadenado una nueva oleada de modernización planteando un nuevo esquema territorial de la antinomia atraso/modernidad, determinando otras lógicas selectivas de incorporación/exclusión de áreas-sectores.¹⁴ Esto ha conducido a procesos sucesivos de desindustrialización -reindustrialización o industrialización, en el marco de una tercerización creciente de las tramas económicas de los grandes centros urbanos, induciendo, a su vez, a la redistribución de las fuerzas productivas en su conjunto, así como a una drástica tendencia a la reducción de la participación del trabajo en la producción.

¹⁴ Entre otros efectos, estas dinámicas han llevado a una dura puja entre regiones y ciudades, con sus instituciones, a nivel mundial, por la radicación de nuevas inversiones, dando lugar a la competencia entre territorios y al desarrollo de nuevos factores y condiciones de competitividad -y por lo tanto de localización- sumamente diferenciados entre distintos fragmentos territoriales. Conceptos tales como fertilidad territorial o productividad espacial, intentan aprehender y explicar estos fenómenos. A las tendencias globalizantes en lo económico, en lo tecnológico y en lo cultural se oponen las fuerzas que tienden a afirmar la identidad y la particularidad de los lugares. (Ciccolella, P. Economía y Territorio)

En este contexto globalizado, donde la diferencia entre el tamaño de las demandas y las posibilidades de darle respuesta es cada vez mayor y donde los pueblos defienden sus intereses y encuentran sus oportunidades de prosperidad basados en su propia competitividad; sin información transformada en conocimiento generalizado, sin un marco de consenso en la definición de objetivos y prioridades, basado en la articulación de los distintos intereses que conviven en una comunidad / institución y sin una estrategia que defina el camino adecuado; las comunidades y sus instituciones, encuentran grandes dificultades para avanzar en la búsqueda del progreso colectivo.

Las instituciones de la sociedad, de cualquier tipo, aún las que nos convocan, reflejan las más variadas realidades ambientales, sociales y económicas, con diversos tamaños poblacionales, físicos y económicos y con características marcadamente diferentes, que es necesario conocer con precisión si pretendemos tener fundamentos claros para gestionar con consenso un proceso de crecimiento, comprender la lógica dinámica de las regiones donde se insertan y contar con elementos concretos para identificar las prioridades para su desarrollo.

La situación requiere en su contexto, de una nueva concepción del Estado, que debe “promover”, a todos los niveles el protagonismo de los actores sociales y económicos y definir en conjunto, políticas activas.

Para ello el “Estado Promotor” debe impulsar a todos los niveles, en los ámbitos Nacional, Regional, Provincial, Microregional y Municipal:

- El reconocimiento de los problemas y potencialidades a escala de cada instancia o nivel. Para cumplir con este objetivo, es necesario relevar y revelar las características del ámbito de que se trate y del conjunto de actores sociales que desempeñan diferentes roles y que entre todos, coadyuvan al éxito o al fracaso del desarrollo de la comunidad.
- Imaginar el futuro de un territorio y las políticas para la consecución de sus objetivos, con el fin de propiciar la acción conjunta y coordinada de todos los agentes institucionales, económicos y sociales.

- Establecer las prioridades. Una vez desplegado el mapa de la problemática a resolver y de los objetivos a alcanzar, se debe ordenar el proceso por prioridades, basándose en la información relevada y revelada en forma sistémica.
- Conseguir la adhesión colectiva de la población a un proyecto de futuro, sentido como propio y
- Asegurar la proyección externa sistemática y eficaz del concepto de futuro del territorio en los ámbitos extraterritoriales¹⁵.

Sin embargo, de nuestra percepción del sector público en particular, como de las instituciones de la sociedad en general, se desprende que las administraciones no solo viven sino que necesitan de importantes transformaciones y en particular, los niveles próximos a los ciudadanos (local, regional) atraviesan singulares momentos aun más relevantes por los nuevos retos que se le presentan.

Si bien es cierto que las debilidades financieras, técnicas y organizativas son algunos de los motivos que causan esta impresión, no es menos cierto que existen otros problemas de tan o mayor calado como son la escasa capacitación de los recursos humanos, la falta de modelos optimizados de recaudación y de aumento de recursos, los modelos de planificación y gestión obsoletos y poco atentos a los nuevos sistemas de seguimiento, control y evaluación, las dificultades para identificar procesos concertados de decisión y objetivos, etc.

De esta manera se conforma un panorama que requiere una intervención inmediata, a fin de acompañar los procesos que se plantean en la planificación, programación y ejecución de proyectos, tanto de inversión en infraestructuras como de actuación institucional.

Sería prácticamente impensable o poco sustentable operar globalmente en un proceso de intervención participativa en una Institución compleja, sin preparar adecuadamente a los recursos humanos, a la organización institucional, a las organizaciones públicas concurrentes e inclusive a los actores de la sociedad civil y de la propia institución, más involucrados y significativos, si lo que se pretende es tener éxito como resultado final del proceso. Es necesario:

¹⁵Jordi Borja y Manuel Castell. “Local Global”

- Operar sobre las capacidades de la organización institucional, y de sus recursos humanos, para el logro de una administración eficaz y eficiente.
- Operar sobre las capacidades de la organización institucional, para generar recursos propios o ajenos para la financiación de los proyectos priorizados.
- Actuar sobre la modernización de los sistemas de diseño, planificación, ejecución y evaluación de los recursos, mediante reingeniería de procesos que permita optimizar, mejorar y reformar lo existente de cara a una administración más rentable, eficaz y eficiente.
- Adecuar las normativas y el funcionamiento de la institución a los nuevos retos.
- Mejorar los sistemas de decisión y comunicación en aras de una mayor eficacia, eficiencia de la actuación.
- Formular para la Institución, Planes Específicos de Formación y Capacitación de sus recursos humanos en esta dirección.
- Establecer sistemas de Indicadores de Resultados en las prestaciones de los servicios a desarrollar.
- Analizar las posibilidades financieras de concentración para la provisión de determinados de servicios.

En ese marco es imprescindible adecuar la organización a la formulación de Planes Estratégicos Participativos, proponiendo medidas de modernización y fortalecimiento que adapten y adecuen la realidad de las organizaciones, tanto en sus aspectos técnicos, humanos como financieros y administrativos a los principios de eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad económico - financiera de los servicios a prestar.

Esta dimensión concluye en un Plan de Fortalecimiento que contempla:

- Las medidas de adecuación organizativa a las nuevas realidades emergentes.
- Las medidas de organización operativa para hacer el seguimiento de la implementación y realimentación del PEP, basadas en indicadores de calidad.

- Las medidas de capacitación segmentada de los integrantes de la organización y de su comunidad para asimilar el cambio cultural que implica pensar y actuar / gestionar estratégicamente.
- Las medidas de diseño integral de la comunicación entre actores y perceptores del PEP
- Las medidas de carácter económico - financieras para garantizar viabilidad en la financiación y mantenimiento de los proyectos a desarrollar

Es por todos estos condicionantes que, simultáneamente al avance de esta nueva concepción del rol de las instituciones de la sociedad, que incorpora el pensamiento estratégico y la planificación asociada a la gestión de su desarrollo; los métodos de planificación tradicional sufrieron una fuerte crítica centrada en su “ineficiencia e ineficacia” para dirigir y gobernar los procesos de cambio social.

Surgió en los gobiernos y las instituciones de la sociedad, una fuerte necesidad de buscar caminos alternativos a los modelos tradicionales de planificación y gestión que habían llevado a su accionar, en las últimas décadas, a un profundo descrédito frente a la sociedad.

La clásica planificación a mediano o largo plazo, fundada en el mantenimiento de las tendencias y en objetivos fijos y basada en un presente proyectado, fue insuficiente para afrontar la dinámica y velocidad que signan nuestra época y que requieren de la construcción permanente de estrategias que exploten ventajas, aprovechen oportunidades, adviertan amenazas y riesgos y sean capaces de asimilar nuevas tendencias y sorpresas, cambiando, si es necesario, de camino (estrategia) sin perder de vista las grandes metas de una mejor institución para el conjunto.

Características del Modelo Tradicional de Planificación

El Plan es un resultado puntual de ordenación técnica. Evalúa productos – y no procesos, resultados o impactos del plan. Es el decisor quien establece los objetivos y las metas por anticipado y supone consenso (en base a “objetividad técnica”)

Centraliza el control vertical del plan en un sector público: La implementación de

<i>decisiones está centralizada en organismos técnicos o administrativos</i>
<i>División de trabajo: planificador (experto técnico) ↔ decisor político</i>
<i>Identifica al territorio de influencia con su mapa (visión estática)</i>
<i>Supone escenarios restringidos y actores homogéneos y cohesionados. Asume un interés general (versus intereses plurales, contra-puestos o conflictivos). Manejo clientelar de la interacción conflictiva entre actores racionales</i>
<i>Supone predictibilidad de condiciones de contorno: continuidad y/o estabilidad de actores, estructuras y procesos sectoriales en curso.</i>
<i>Supone estabilidad y control disciplinario completo / permanente del entorno significativo.</i>
<i>Supone en el sector gestor institucional: homogeneidad sectorial/jurisdiccional; condiciones óptimas de desempeño institucional y sobrevalora la capacidad de optimización de los decisores políticos</i>

Crítica al Modelo Tradicional de Planificación¹⁶

<i>La ineficiencia histórica que ha demostrado en nuestros países, por haberse basado meramente en cuestiones normativas.</i>
<i>Su incapacidad para entender integralmente los procesos territoriales e institucionales y para combatir los estilos fragmentarios de gestión del desarrollo.</i>
<i>Su lectura meramente “especialista” del territorio de influencia institucional.</i>
<i>Su rigidez y falta de capacidad de adaptación a situaciones cambiantes.</i>
<i>Su carácter centralizado y excluyente respecto de los intereses y capacidades de los distintos actores que operan en las instituciones.</i>

¹⁶ Arq. Eduardo Reese, Seminario de Planificación Estratégica, apunte -1998-

Dentro de la nueva modalidad de gestión que debieron enfrentar las administraciones locales y las instituciones de la sociedad en los años 90, surgió el replanteo de la planificación como una instancia necesaria para la resolución, evaluación y prospección de diferentes complejidades dentro de la búsqueda de mayores niveles de eficiencia, eficacia, equidad y sustentabilidad de los procesos del desarrollo territorial.

La dificultad de prever los acontecimientos y en consecuencia el impacto de las acciones, condujo a la dirección de las instituciones de la sociedad a **“privilegiar el montaje de una organización dotada de capacidades estratégicas sobre el concepto de Plan Estratégico”**. Cuando hablamos de capacidades estratégicas nos estamos refiriendo al desarrollo de las competencias individuales y colectivas, a la flexibilidad de las estructuras, al cambio en la naturaleza de los procesos de acción, a la modificación de los comportamientos. En síntesis, a la cultura del cambio.

Este cambio es la base que nos permite penetrar en la cultura de cualquier comunidad organizada y crear en ella, un sentido casi intuitivo de a dónde va, una noción colectiva de rumbo y de lo que importa a todos a partir de imaginar una sociedad más abierta, más democrática, acelerando el proceso de descentralización y con ello, el protagonismo creciente de los actores locales, que permita “liberar” las capacidades y potencialidades de los recursos humanos, tecnológicos y económicos.

Sin este cambio trascendental, sería imposible imaginar las nuevas organizaciones mundiales, regionales, subregionales, nacionales, provinciales, microregionales y locales, algunas en formación, otras en etapa de consolidación, pero todas dibujando en el nuevo escenario, el cambio institucional.

Esta realidad nos permite acceder a la agenda mundial y a que puedan tomarse decisiones estratégicas a todos los niveles, integrándose así la visión global con la local, creando en forma complementaria la sinergia social y económica.

Este cambio cultural, revaloriza, entre otros, el papel de los gobiernos locales y regionales y de las instituciones de la sociedad, convirtiéndolos de administradores de intereses, en protagonistas, orientadores y planificadores del desarrollo y en centros de gestión de lo global.

En ese contexto y con la influencia que ejercieron tanto la experiencia europea y norteamericana como algunas agencias de cooperación, el enfoque estratégico de la planificación y gestión asociada, crecieron en “popularidad” entre los agentes de los gobiernos y muchas instituciones.

La Planificación Estratégica Participativa aplicada a las instituciones complejas de la sociedad, ha tenido la virtud de presentar respuestas a un conjunto de retos que esas instituciones tenían, haciendo un hincapié importante en los problemas de participación y consenso, utilizando sistemas y métodos de anticipación, como las matrices FODA's o los Métodos Identificación de Escenarios y reemplazando la tradicional percepción "administración" del problema, por una visión más abierta, que incorpora inputs del entorno y que intenta contener las dificultades y oportunidades en una perspectiva innovadora.

No obstante, al calor de la difusión alcanzada por este nuevo modelo integrado de planeamiento institucional, que ha asimilado sus conceptos básicos de la planificación estratégica participativa de las comunidades y sus territorios, parece oportuno llamar la atención brevemente, sobre algunos ejes del debate crítico reciente¹⁷: Lo que se ha dado en llamar el “pensamiento único” de las ciudades – asociado al auge de la PE- no es una fatalidad de la hegemonía global. Como demuestran investigadores urbanos como Vainer, Arantes y Maricato en Brasil, estas “fatalidades” se fabrican en muchos casos por la acción combinada de Agencias de cooperación e instituciones y de consultores internacionales que a través de una poderosa estrategia de *marketing* venden experiencias exitosas (como la de Barcelona) al mundo sin demasiada preocupación sobre los contextos locales de aplicación.

Más allá de las “bondades” o “maleficios” de la herramienta, lo que resulta importante retener de este debate, es la naturaleza de los “sujetos/actores” con los cuales se pretende consensuar y a su vez, los peligros de aplicaciones miméticas en ámbitos muy distintos a los que han inspirado tanto el desarrollo teórico como el diseño de las medidas a implementar.

¹⁷Arq. Iliana Mignaqui et al, propuesta metodológica para un Plan Estratégico -2003-

Haciendo una primera síntesis de estas reflexiones, la planificación estratégica participativa aparece actualmente en la agenda de las instituciones y administraciones como consecuencia de:

- la asunción de nuevas responsabilidades y funciones en el nivel institucional producto de los procesos de descentralización en curso;
- la visualización de que los escenarios de desarrollo se modificaron profundamente los últimos años y que por lo tanto es necesario asumir nuevas pautas de gestión para direccionar ese desarrollo;
- la revalorización del papel de las instituciones de la sociedad en los procesos de desarrollo;
- la percepción de que los métodos tradicionales de planificación y gestión tienen una fuerte crítica de ineficiencia y no se adaptan a las nuevas circunstancias; y
- el acceso a información de gestiones institucionales y comunitarias de corte estratégico exitosas en ciudades y regiones principalmente europeas (Lyon, Barcelona, Bilbao, Aragón, País Vasco, Lombardía, Véneto, Bologna, etc.)

6- El PEP como herramienta para el Desarrollo Institucional

La elaboración de un Plan Estratégico Participativo para instituciones complejas de la sociedad, cuyos integrantes no sólo forman parte de la vida institucional sino que, generalmente eligen a sus representantes en la institución; busca promover el Desarrollo Institucional Sustentable y plantea un doble desafío: Por un lado, que la cultura del cambio sea democrática y participativamente asumida por la comunidad institucional y por otro, que el accionar de sus gobiernos posea la ductilidad para acompañar los esfuerzos que esa comunidad realiza para hacer sustentable la mejora de su “Calidad de Vida” en la institución, entendiendo que el DIS constituye un paradigma que la gente está buscando construir por sí misma.

Se instala la planificación denominada estratégica y participativa, como proceso necesario de afrontar por estas instituciones, en la búsqueda de su desarrollo integral –social, económico y ambiental-, se basa en la previsión del futuro, más que en su planificación y consiste esencialmente en un proceso cíclico de

verificación permanente del estado de situación de la comunidad y su institución, de análisis de su proyección, de definición de metas basadas en este estado actual y previsto y en el consenso para alcanzarlas y en la evaluación de resultados y cambios para reciclar indefinidamente el proceso.

El pensamiento estratégico se ha convertido en un instrumento básico para jugar un papel positivo para el desarrollo social y de cooperación entre las Instituciones y sus comunidades, que comparten la meta de conseguir un mayor y mejor desarrollo institucional y una calidad de vida mejor, imposible sin equilibrio y equidad. Se vuelve indispensable para canalizar la vitalidad participativa en las instituciones y articularla con los roles y responsabilidades del Estado en un proyecto común, que refleje las inquietudes de todos a partir de propuestas sensatas y arraigadas en aspiraciones colectivas, pero también en posibilidades reales de alcanzarlas.

La planificación de estrategias y la implementación de acciones concertadas para producir una instancia superadora en el proceso del desarrollo de las instituciones, pasa a ser una lógica constante en el funcionamiento de las instituciones y sectores con los que se vinculan en la búsqueda del bien común

Así como la descentralización es un criterio básico de gestión en el conglomerado institucional de un sistema y/o territorio, se confirman como requisitos elementales para poder desenvolverse con eficacia en este nuevo escenario, la institucionalización de criterios participativos y fuertemente articulados, que permitan afrontar las complejidades de la gestión del desarrollo institucional o resolver la micro escala o los problemas y objetivos comunes con otras instituciones / comunidades.¹⁸

Un PEP para el desarrollo institucional que involucre a su comunidad en su conjunto, significa además, el fortalecimiento de esas instituciones, porque son éstas las que pueden identificar los catalizadores del crecimiento y generar el ambiente necesario para el progreso colectivo y sustentable.

¹⁸ La capacitación gerencial y técnica de los funcionarios y el personal, el conocimiento, basado en el análisis constante de información precisa y el desarrollo constante de nuevas tecnologías de gestión que permitan tomar las decisiones adecuadas en tiempo “cada vez más real”, son condiciones fundamentales para su funcionamiento.

La planificación estratégica mejora el funcionamiento de las instituciones a partir de facilitar la comunicación, estimular la participación, articular sobre intereses divergentes, facilitar la visión de salidas a situaciones de crisis y ayudar a tomar decisiones presentes en función de consecuencias futuras.

La Planificación Estratégica Participativa del desarrollo institucional supone una definición consciente de la orientación y destino que dará su comunidad a sus recursos y activos existentes (recursos físicos, actividad específica, capital humano, etc.) y de las modalidades de exploración y explotación de sus recursos y activos potenciales.

En un proceso de sucesivas iteraciones, la comunidad institucional acuerda una orientación del desarrollo, decidiendo cómo se asignarán los recursos y como se financiará su explotación. El proceso en su conjunto constituye un verdadero aprendizaje social sobre las fortalezas y debilidades de la comunidad institucionalmente constituida.

Se trata por lo tanto de un proceso de planificación y gestión, que partiendo de las condiciones de la realidad, apunta a incidir sobre su evolución, pudiendo definir a través de un procedimiento racional objetivos y cursos de acción posibles.

Se trata a la vez de una construcción colectiva, de modo que la comprensión de las condiciones de la realidad y la definición de objetivos deseables, atraviesa por procedimientos participativos tendientes a profundizar la interacción de diferentes actores sociales como una práctica democrática.

Y se trata de reconocer que los procesos de planificación estratégica de mediano plazo se dan en el mismo marco y en el mismo escenario en el que transcurre lo cotidiano y lo urgente; situación que necesariamente deberá incorporarse. Lo estratégico/ estructural y lo urgente/ coyuntural deben ser contemplados en el desarrollo del mismo proceso.

En ese marco, el PEP es un potente instrumento de gestión que representa un proyecto colectivo y global de la institución y su gestión, con objetivos intersectoriales dirigidos al desarrollo y deberá ser capaz de convertirse en un "espacio" de acuerdos y movilización de la sociedad que la integra.

Establecer una estrategia significa la adaptación de los recursos y habilidades de una organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas.

Establecer una estrategia no es la definición de las acciones operativas que se toman “día a día”, sino la definición de una dirección global a la que se ajustan dichas acciones.

Establecer una estrategia no es un conjunto de decisiones de lo que hay que hacer en el futuro, sino de decisiones actuales que pretenden alcanzar objetivos que tendrán repercusiones futuras.

Establecer una estrategia no es un producto (plan) sino un proceso (planificación), esencialmente dinámico, continuo y cíclico, de acciones implementadas, de evaluación de su efecto y de concertación entre los actores involucrados para corregir o confirmar rumbos y prioridades, que se pone en marcha para alcanzar objetivos comunes a una organización y su comunidad.

Establecer una estrategia es un proceso complejo y dinámico, continuo y cíclico, participativo y sostenible, equilibrado y solidario, que se pone en marcha para alcanzar objetivos comunes a una organización y su comunidad y que permite prever los problemas del futuro y las oportunidades de progreso de esa organización y su comunidad en función de un conocimiento preciso del estado actual y anterior de situación, de su contexto, de la dinámica de las proyecciones y tendencias, de las dificultades a superar y las ventajas a ampliar.

Establecer una estrategia es un procedimiento para formular ordenadamente aquellas decisiones que involucran los objetivos generales de la organización y su comunidad y que afectan significativamente su futuro.

- El pensamiento estratégico, interpreta el futuro, pero no extrapola el presente.
- Asume que habrá sorpresas y cambios en las tendencias y busca salidas, acuerdos y alternativas para adecuarse a los cambios.
- No asegura que las decisiones sean correctas pero ayuda a una organización y su comunidad a reconocer y corregir errores.
- No reduce la incertidumbre pero ayuda a organizarla.
- Es el resultado lo que valida el procedimiento

En verdad, tan importante como planificar estratégicamente, es lograr que la organización y su comunidad piensen estratégicamente la construcción de su futuro.

La elaboración y la implementación de un PEP constituye un aporte importante para la construcción del sentido colectivo de pertenencia, en tanto permite una socialización de conocimientos respecto de la propia realidad y una evaluación de alternativas respecto de su desarrollo futuro, que contribuyen a la conformación de un capital social que constituye la base de todo proceso de desarrollo institucional.

¿Qué es, entonces, un Plan Estratégico Participativo?

- Es un proyecto político colectivo de futuro, concertado entre los actores que integran una organización.
- Es un proceso integral (...y no un producto) que aborda las problemáticas socio-cultural y económico-productiva de una organización.
- Es un plan de acción (...+ su gestión continua).
- Es una herramienta de gestión, útil para la actual y las futuras administraciones de una institución.
- Es una herramienta de cambio en manos de la gente.

Se sustenta en la participación comunitaria y la gestión asociada, sea una organización pública o privada.

El pensamiento estratégico indica que frente a las variables que no podemos manejar (independientes) solo podemos posicionarnos, de modo que su probable evolución nos encuentre en la posición relativa favorable¹⁹. Y frente a las variables sobre las que podamos incidir (dependientes) apliquemos los instrumentos más adecuados (eficaces) para manejarlas.

¿Cuáles son las condiciones para el éxito del PEP?

¹⁹ Arq. Alfredo Garay - Centro de Investigaciones Ambientales- propuesta metodológica para un Plan Estratégico -2003-

- Posicionar la institución respecto del conjunto de procesos sobre los que tenemos pocas posibilidades de incidir y contar con las herramientas adecuadas para manejar las variables sobre las que podemos incidir.
- Procurar la máxima participación de los actores internos y externos que integran la organización o se vinculan con la institución.
- Lograr que la participación sea representativa y que garantice la legitimación del PEP y de las decisiones tomadas.
- Obtener de la participación, el compromiso de las instituciones y actores para la promoción del desarrollo colectivo.
- Conseguir la articulación de esfuerzos y recursos económico-financieros, políticos, técnicos y comunitarios para la gestión e implementación de los proyectos.

El proceso de PEP debe asegurar una eficiente vinculación entre acción y gestión articulando los diferentes horizontes de planificación resultantes de los distintos intereses presentes. La planificación adquiere entonces un enfoque estratégico que incorpora el entorno difícil y complejo (realidad cambiante a una velocidad que no siempre es recogida en los planes). *“La planificación no es un mero cálculo, sino el cálculo que precede y preside la acción. En consecuencia, cálculo y acción son inseparables y recurrentes”²⁰.*

Un Plan Estratégico Participativo tiene como objetivo central:

- Penetrar en la cultura de la organización y su comunidad y crear en ella, un sentido compartido, casi intuitivo de a dónde va, una noción colectiva de rumbo y de lo que importa a todos (Visión compartida²¹).

²⁰ Carlos Matus

²¹ VISIÓN COMPARTIDA es la percepción colectiva de qué es importante y por qué. El contenido de una auténtica VISIÓN COMPARTIDA no se puede dictar desde afuera, sólo puede surgir de un proceso coherente de reflexión, conversación y concertación. La VISIÓN COMPARTIDA se construye a partir de diseñar procesos continuos donde la gente de todos los niveles pueda hablar con franqueza sobre lo que realmente le importa.

Cada trabajo de equipo, cada subcultura organizacional y cada entidad geográfica dentro de la institución, deben ser alentadas a forjar su propio sentido compartido y su aporte a la totalidad. Toda organización tiene un destino, un propósito profundo que expresa su razón de ser. Muchos integrantes de la organización, especialmente los que se sienten comprometidos con la misma, poseen un sentido colectivo del propósito de la organización. Cuando los miembros de todos sus niveles han tenido la oportunidad de considerar activamente qué visión y propósito tiene sentido para ellos, todo cambia y la organización se enriquece.

- Transformar la realidad a partir de establecer estrategias para promover el desarrollo institucional y el progreso colectivo:
 - Contribuyendo a solucionar los problemas más acuciantes de la institución y su comunidad.
 - Convirtiendo a la institución en foco de atracción
 - Mejorando la calidad de vida de sus integrantes y la “habitabilidad” de la organización (hacia adentro).
 - Posicionando a la institución en la ciudad, la región y el mundo (hacia fuera).

Un Plan Estratégico Participativo se condiciona por:

- La velocidad, intensidad e incertidumbre de los cambios operados a escala global, nacional y sus efectos locales.
- La redefiniciones en curso (políticas, ideológicas, institucionales, culturales) en torno a la orientación estratégica del futuro modelo de desarrollo nacional y en consecuencia de regiones e instituciones
- La complejidad de los procesos organizacionales y sus dinámicas
- La diversidad de agentes e intereses que interviene en el desarrollo institucional

Un Plan Estratégico Participativo se caracteriza por:²²:

- Una visión a largo plazo
- Considera los factores externos a su organización (decisiones supralocales y supranacionales)
- Identifica las ventajas competitivas (apoyándose en sus fortalezas y oportunidades y atenuando las amenazas y debilidades)
- Construye una Visión o Modelo de Institución deseable integrando todas las dimensiones de la compleja realidad organizacional de la misma.
- Presenta mayor flexibilidad para enfrentar los cambios

²² Arq. Iliana Mignaqui et al, propuesta metodológica para un Plan Estratégico -2003-

- Se centra en temas críticos, en oportunidades y problemas que enfrenta la institución y su comunidad
- Está orientada a la acción
- Fomenta y amplía la participación
- Promueve una nueva cultura de la administración pública o privada, induciendo procesos de modernización

Un Plan Estratégico Participativo requiere:

- Vocación de desarrollo.
- Sensación generalizada de crisis de crecimiento o de pérdida de oportunidades.
- Compromiso de las instituciones y sus actores para la promoción del desarrollo institucional y colectivo.
- Existencia de actores que acepten la articulación.
- Máxima participación de los actores públicos y privados.
- Liderazgo de representantes del sector público y privado.
- Participación representativa y que garantice la legitimación social del PEP y de las decisiones tomadas.
- Conseguir la articulación de esfuerzos y recursos económico-financieros, políticos, técnicos y comunitarios para la gestión e implementación de los proyectos.
- Disponer de la infraestructura suficiente para definir el plan, su control y seguimiento.

Un Plan Estratégico Participativo permite:

- La generalización de un pensamiento estratégico en la comunidad de una organización.
- Identificar tendencias, oportunidades y objetivos prioritarios.
- Programar eficientemente la asignación de esfuerzos y recursos concentrándolos en temas considerados importantes y/o críticos.

- Generar escenarios de consenso y compromiso para la acción entre el sector público y privado.
- Instrumentar articulaciones entre sectores para una actuación integral.
- Incluir las acciones operativas que se toman "día a día", en una dirección global a la que se ajustan dichas acciones.
- Combinar las características propias de la realidad institucional con las expectativas de los distintos actores.
- Articular una secuencia operativa clara, con técnicas de proyecto sencillas, recursos acotados y tiempos acordes con las posibilidades de cada gestión.

Un Plan de Estratégico Participativo identifica:

- Las propuestas basadas en un diagnóstico de problemas y potencialidades orientadas a las necesidades de la Institución y su comunidad.
- Las alternativas viables de desarrollo para satisfacer las necesidades en el menor lapso de tiempo posible.
- Las alternativas con mayor consenso social.

Un Plan Estratégico Participativo comprende:

- el conocimiento profundo de la situación actual de la Institución,
- la fijación de los objetivos comunes a su comunidad,
- la identificación de los obstáculos que puedan impedir o demorar alcanzarlos
- y las acciones y procedimientos para alcanzar esos objetivos

Un Plan Estratégico Participativo involucra:

- un *diagnóstico* que identifique el estado actual de situación, mediante un *análisis* de esa situación que además, defina el contexto y las posibilidades de desenvolverse en el mismo;
- un *pronóstico* que identifique los escenarios posibles en los que deberá insertarse cualquier propuesta de desarrollo.
- una *visión compartida* del horizonte deseable y posible de alcanzar;
- la identificación de la *misión o rol* que puede cumplir con éxito una Institución con su comunidad;

- un conjunto de *estrategias* para alcanzar esa visión en un tiempo determinado, precisadas en *programas, proyectos y acciones* y
- una *valoración* de resultados para reciclar el proceso, superando la instancia anterior.

La metodología de planificación estratégica lleva implícita la necesidad de priorizar en forma continua en todo el proceso las problemáticas, las estrategias y las acciones. Esto permite, a su vez, en la fase de puesta en marcha y ejecución del PEP, concentrar recursos y capacidad de gestión en un puñado de temas consensuados entre todos como "los más importantes".

7. 10 supuestos básicos para diseñar una metodología de PEP

Se entiende por tales a aquellos postulados intrínsecos de la planificación contemporánea y específicamente de la estratégica participativa que orientan una propuesta²³.

Definir supuestos permite establecer sobre qué estructura de ideas y valores se plantea la metodología a emplear y, fundamentalmente, determina las actitudes de quienes estarán involucrados en la gestión del plan. Son las reglas básicas del "manual operativo".

1. **Planificación y gestión constituyen una única acción.** Ambas van juntas; las instituciones a las que nos referimos continúan con su inercia de desarrollo y es imposible detenerla. El comienzo de un proceso de planificación debe observar esa inercia y deberá ir acoplándose a la misma. Si bien existe un instante previo entre el pensamiento y la acción, es muy posible que sobre diversos temas críticos haya que involucrarse en forma decidida más rápidamente que en otros.

2. **La planificación es un proceso continuo.** No hay un momento final; el plan es una herramienta de gestión, pero dicha acción va modificando aspectos del plan que será necesario revisar, ajustar o cambiar. Por lo tanto se deben construir los mecanismos de trabajo para prever dicha continuidad. En tal sentido la convicción con la labor de quienes estén vinculados (equipo técnico, directivos, actores) es vital para una continuidad del proceso.

²³ Arq. José María Zingoni et al, propuesta metodológica para un Plan Estratégico -2003-

3. La condición estratégica de la planificación se basa en la identificación de puntos vitales. El plan debe ser selectivo; no es posible trabajar sobre todo el universo de los problemas, por el contrario, es necesario jerarquizarlos e identificar aquellos temas críticos que por su condición, tienen un impacto significativo sobre el desarrollo de la institución. La selección debe guardar el difícil equilibrio de identificar todos aquellos que sean importantes o imprescindibles, pero siempre los menos posibles para asegurar la viabilidad misma de las acciones.

4. La planificación ha dejado de ser un ejercicio exclusivo del estado. La reforma del estado y los nuevos movimientos sociales emergentes, entre otros, son condiciones definitivas para establecer que la viabilidad de una planificación institucional está centrada en lograr un acuerdo en la visión y estrategia deseada. El estado por sí solo no cuenta con los recursos ni la autoridad para llevar adelante un proceso de esta naturaleza, sin embargo le caben importantísimas responsabilidades como protagonista de tal proceso. En tal sentido, las instituciones de la sociedad civil deben asumir una activa función en la definición y concreción de metas comunes, reconociendo el rol que les cabe como co-responsables de las decisiones que se tomen sobre el futuro.

5. Existe una transferencia del modelo de administración del sistema privado al público, pero deben reconocerse límites. A pesar de la novedosa naturaleza “empresarial” que el cambio estructural le confiere a las entidades y organizaciones públicas, la aplicación de los elementos de administración y gestión privada al sector público confrontan tres tipos de restricciones relacionadas entre sí: la diferencia misma de la naturaleza funcional entre sector público y sector privado; la diferencia que sobre las estructuras, funciones y procedimientos de las organizaciones públicas impone la existencia de la dicotomía política-administración y el peso específico que sobre la gestión y administración, ejercen las burocracias en el comportamiento organizacional y en la obtención de los resultados.

6. La participación implica un compromiso de apertura del conocimiento y de la aceptación. Una correcta participación implica avanzar en tres estados de apertura:

- Brindar toda la información disponible e indispensable para la toma de decisiones,
- crear las condiciones necesarias para expresar las opiniones de todos los sectores y
- aceptar el consenso con la vocación de lograr acuerdos, incluso cuando éstos impliquen ceder ciertos beneficios o ganancias.

7. Las sociedades se caracterizan por el juego de fuerzas entre diversos grupos. Si aceptamos que todas las visiones sobre la institución son diferentes, podemos acordar que las acciones provocarán reacciones distintas en cada uno de los actores. Por lo tanto, es tan imprescindible identificar correctamente los actores involucrados directa o indirectamente con los temas críticos, como así también determinar el juego de fuerzas que existe entre ellos.

8. La incertidumbre en el futuro es constante. La condición de incertidumbre respecto de los escenarios es un dato de la realidad relacionado con la velocidad de los cambios que se producen en el mundo. Tal condición es determinante para que el proceso de planificación estratégica determine diversos escenarios supuestos y tenga los mecanismos de flexibilidad que un proceso de esta naturaleza requiere.

9. El objetivo del desarrollo es más amplio que el crecimiento económico. Dado que existen muchas definiciones y diversos connotados del término desarrollo, es importante establecer uno que marque cierta distinción del concepto. Consideramos al crecimiento económico no como un fin, sino un medio para acrecentar las capacidades de las organizaciones para mejorar su calidad, las oportunidades de progreso de su comunidad y su capacidad de aportar al desarrollo de la comunidad que integra.

En tanto entendemos genéricamente al desarrollo como aquel que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las capacidades de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades y que se funda en tres pilares básicos: la modernidad, la ética y la democracia.²⁴

²⁴ Cfr: Guimaraes, Roberto; Fundamentos territoriales y biorregionales de la planificación, Naciones Unidas, CEPAL, Serie medio ambiente y desarrollo, Santiago de Chile, julio de 2001.

10. Los seres humanos constituyen el centro y la razón de ser del proceso de desarrollo. En tal sentido, se requiere que el nuevo estilo de desarrollo que contextualiza al propio de las instituciones de la sociedad, sea: ambientalmente sustentable en el acceso y uso de los recursos naturales; socialmente sustentable en la reducción de la pobreza; culturalmente sustentable en la conservación del sistema de valores, prácticas y símbolos de identidad y políticamente sustentable, al profundizar la democracia y garantizar el acceso y la participación de todos en la toma de decisiones.

UNA PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL PEP

1) SÍNTESIS DE LAS ETAPAS DEL PEP

FASE 1:

INSTALACION DEL PEP

Y DIAGNOSTICO PRELIMINAR CUALIFICADO (3 meses)

1. ORGANIZACIÓN PREVIA

- Conformación de los equipos técnicos
- Diseño de la estrategia comunicacional
- Identificación de los actores relevantes

2. LANZAMIENTO E INSTALACIÓN INSTITUCIONAL DEL PEP

3. DIAGNOSTICO PRELIMINAR CUALIFICADO

- Tecnologías para el manejo y generación continua de la información
- Generación de información cualificada: Encuesta Delphi
- Síntesis del Diagnóstico preliminar

4. AJUSTE METODOLÓGICO

- En función de los ejes temáticos definidos
- En función de la delimitación departamental (“territorial”) determinada

5. CAPACITACION DE RECURSOS HUMANOS

- Del Equipo Técnico
- De referentes institucionales

FASE 2:

DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO, CONSTRUCCIÓN INSTITUCIONAL DEL PEP (4 meses)

1. SEMINARIOS DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

- Por eje temático definido

2. TALLERES PARTICIPATIVOS Y HERRAMIENTAS DE DEMOCRACIA ELECTRÓNICA

2.1 TALLERES TEMÁTICOS (integración sectorial diagnóstico – pronóstico - propuesta)

- Por eje temático definido

2.2 TALLERES DEPARTAMENTALES (“territoriales”) - integración sectorial diagnóstico – pronóstico - propuesta)

- Por agrupamiento operativo

- Por unidad de gestión contenedora de los agrupamientos

2.3 TALLERES DE ESCENARIOS (integración general diagnóstico – pronóstico - propuesta)

2.4 Herramientas de PARTICIPACIÓN ELECTRÓNICA

3 SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO Y PRONÓSTICO CONSENSUADO Y PROPUESTAS SECTORIALES:

- Matriz DAFO
- Grilla de ESCENARIOS
- Lineamientos Propositivos

FASE 3:

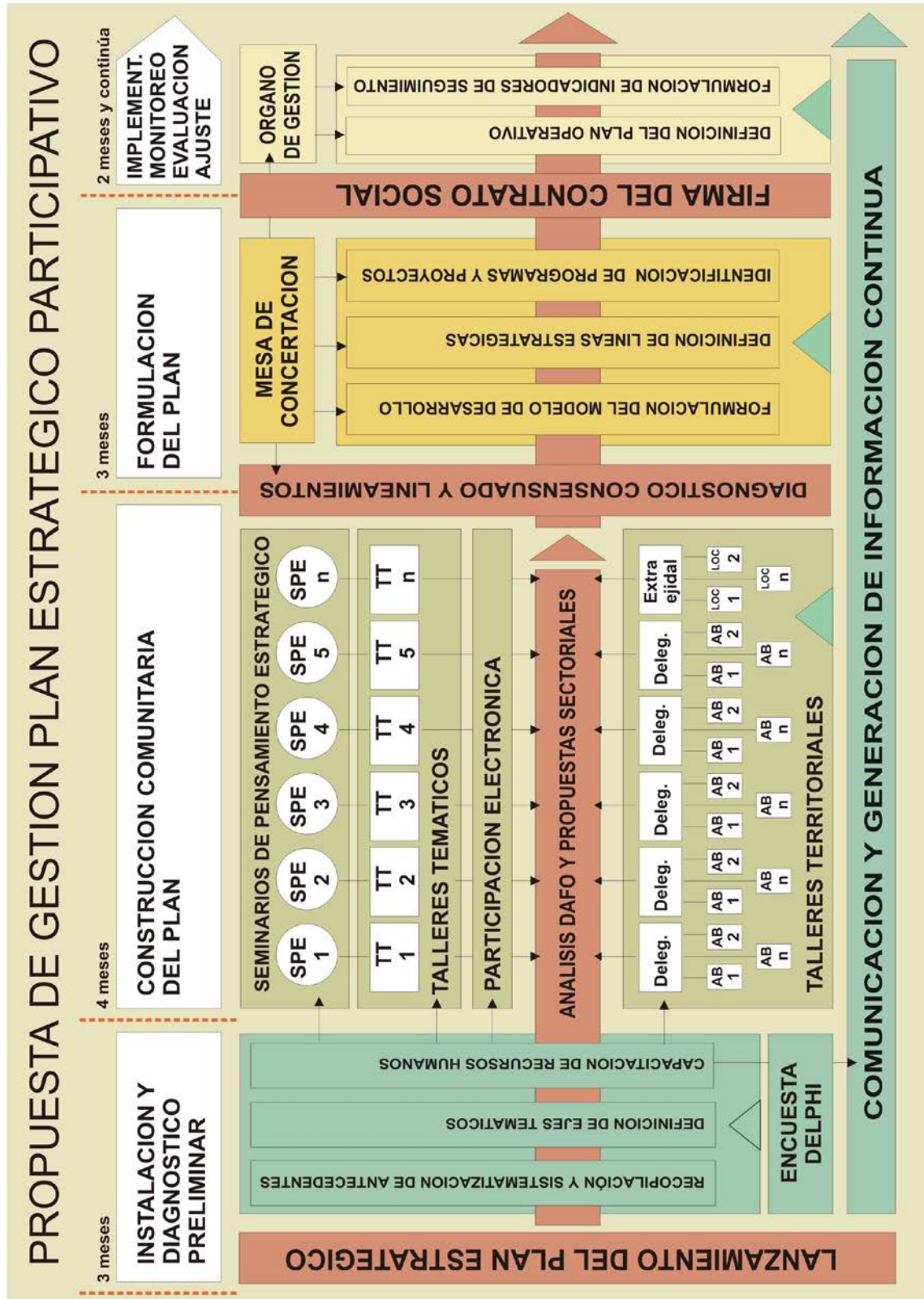
FORMULACION DEL PEP (3 meses)

1. FORMULACIÓN DEL OBJETIVO GENERAL Y DEL MODELO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL
2. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS PARTICULARES
3. ANÁLISIS, SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS
4. IDENTIFICACIÓN DE PROGRAMAS, ACCIONES Y PROYECTOS
5. DISEÑO DE LA AGENDA INICIAL DE TEMAS URGENTES
6. FIRMA DEL CONTRATO INSTITUCIONAL

FASE 4:

IMPLEMENTACIÓN, MONITOREO, EVALUACIÓN CONTÍNUA Y AJUSTE DEL PROCESO (2 meses y continúa)

1. CONFORMACIÓN DEL ÓRGANO DE GESTIÓN DEL PEP
2. DEFINICIÓN DEL PLAN OPERATIVO
3. FORMULACIÓN DE INDICADORES DE SEGUIMIENTO
4. EVALUACIÓN DEL PEP: ASPECTOS POSITIVOS, NEGATIVOS, LOGROS
5. EVALUACIÓN DE LOS CAMBIOS CONTEXTUALES
6. REDEFINICIÓN O AJUSTE DE ESTRATEGIAS, PROGRAMAS, PROYECTOS Y ACCIONES PRIORITARIAS



2) DESARROLLO DE LAS ETAPAS DEL PEP

FASE 1:

INSTALACIÓN DEL PEP Y DIAGNÓSTICO PRELIMINAR

CUALIFICADO (3 meses)

En esta primera etapa del proceso se desarrollarán todas las actividades que permitan instalar el PEP en la comunidad que integra la institución interna y externamente, a través de una fuerte política de comunicación, que provoque una temprana apropiación social del mismo y deje sentadas las bases para el rápido inicio de las distintas instancias participativas previstas en la presente metodología.

Asimismo, se avanzará en una faz exploratoria que apunte a construir una primera visión diagnóstica general, que permita identificar los principales ejes temáticos de discusión y sirva de insumo básico para el desarrollo de los talleres participativos previstos.

Para articular estas acciones, adquiere singular relevancia el papel de la Junta Promotora del PEP²⁵, en la organización y promoción de todas las actividades pertinentes para el inicio y desarrollo integral del proceso.

1. ORGANIZACIÓN PREVIA

Para el inicio de las tareas, será necesario avanzar en la faz organizativa del proceso, en lo referente a la conformación de los Equipos Técnicos, la identificación de actores relevantes para la encuesta Delphi y el resto del proceso, y en el diseño de la estrategia comunicacional que permita la apropiación del PEP por parte de la comunidad. Para ello se prevé:

1.1 Conformación de los equipos técnicos²⁶

²⁵ Ver capítulo a) título a.3 “Estructura Organizativa”

²⁶ Las características específicas del equipo se describen en el capítulo a) título a.3 “Estructura Organizativa”.

La Junta Promotora del PEP tendrá a su cargo la conformación de los equipos, designando el /los responsables políticos y técnicos, como asimismo la estructura de funciones, con capacidad de articulación intersectorial y de gestión de proyectos complejos.

1.2 Diseño de la estrategia comunicacional²⁷

Se definirán los criterios generales de comunicación cuyos objetivos serán:

- Generar una predisposición favorable a la participación de los distintos actores intervinientes.
- Conseguir un nivel de conocimiento y comprensión en el conjunto de la organización, de los objetivos del PEP y de la estrategia para alcanzarlos.
- Promover la comprensión profunda y un compromiso de participación activa del conjunto de la organización en la instrumentación de las líneas de acción que surjan del PEP.

1.3 Identificación de los actores relevantes

Significa relevar y acceder al conocimiento de aquellos representantes de diversos sectores de la comunidad institucional, actores claves y actores en general (por ejemplo por particularidades departamentales o “territoriales”), que se encuentran directa o indirectamente relacionados con los temas críticos de análisis. Se pretende conocer su posición (intereses, objetivos, posibilidades, dificultades y preocupaciones) sus capacidades de gestión y fundamentalmente, las relaciones que presentan dentro del tejido social de la organización.

Es una herramienta a utilizar durante todo el proceso de formulación e implementación del plan estratégico. Básicamente, es la construcción de una base de datos (Mapa de Actores). En este sentido, se tratará de identificar del grueso de la comunidad que conforma la institución a los actores particularmente necesarios de involucrar en la construcción del PEP.

Mapa de Actores

Gráfico 1: Mapa de actores del PEP

²⁷ La estrategia de comunicación se describe en el capítulo e) “Propuesta de Comunicación del PEP”



Este material presenta una doble utilidad, por una parte para la propia Junta Promotora del PEP y la Gestión Institucional, ya que les permite individualizar el papel que le corresponde a cada uno de los actores en la estructura de decisiones y por lo tanto, reconocer aquellos que resultan “imprescindibles” para el trabajo dentro del plan. Este mapa de actores debe además señalar,

- las áreas / personas claves que deben incorporarse al proceso.
- las áreas / personas que deben ser tomadas como referentes para consultas durante el proceso.
- las áreas / personas de deben ser informadas del desarrollo del proceso.

La dimensión de la participación

El planteamiento comprende la dimensión más amplia de la participación y concertación con agentes y sectores sociales donde poder confrontar, contrastar y refrendar las principales actuaciones propuestas.

No existe Plan Institucional, si no existe la red de actores institucionales que lo soporta. Esta es tal vez la diferencia más significativa entre un plan “escrito” técnicamente sólido y una “herramienta de gestión del cambio” en donde lo técnico le da soporte al proyecto y colabora en la construcción de esta red, pero es la Comunidad que integra la Institución la que en definitiva lo construye.

*Cuando nos referimos a **Planificación Estratégica Participativa** pensamos en un proceso plural, dialéctico, multifacético y continuo, cuya base de sustentación reside en la aplicación de mecanismos de empoderamiento social por la vía de la participación en sentido amplio (lo gestor / lo gremial / lo comunitario), componiendo un complejo escenario “involucrante”, centrado en el debate y la construcción de consensos no sólo con los sectores involucrados en la conducción, la gestión y la representación, sino con la Comunidad “no organizada” y aún la “no participante directa”. Con el actor común que no protagoniza el proceso de gestación ni de implementación del PEP, pero opina, se beneficia y/o se perjudica con su gestión.²⁸*

²⁸ Los individuos que participan activamente en el proceso de construcción de un PEP, como representantes de las organizaciones, oscilan entre el 1 y 3% del total de la comunidad institucional y rara vez superan el 5%.

Este proceso abarca desde la disponibilidad o generación de información, la adopción de metodologías participativas de definición de la agenda (corto plazo), la formulación de lineamientos estratégicos de desarrollo (corto, mediano y largo plazo), la aplicación de tecnologías de gestión y la redefinición -en términos organizacionales- de la administración institucional, para hacer frente a los desafíos planteados.

Visto de esta manera, el proceso de Planificación se ve transversalizado por la participación como condición sine qua non, proceso al que se debe integrar la estructura político-administrativa de la institución a fin de que ambos subprocesos se construyan de manera paralela pero estrechamente articulados, en vistas de instituir una nueva fórmula cogestionaria entre público-privado y sociedad civil.

La metodología participativa contenida en esta metodología reconoce a los actores a partir de sus intensidades, perfiles e intereses que los mueven a participar, comprometerse y vincularse con un proyecto colectivo.

Los espacios de participación, por lo tanto, deben constituirse en espacios de articulación multi actoral que reconozcan estas particularidades, caso contrario se caería en el riesgo de plantear la participación con un criterio marcadamente sectorial y perdería la compleja riqueza de los grupos de contraste, que en definitiva contribuyen a manifestar a la institución como un todo.

Procurando rescatar la diversidad de visiones, posturas e intereses, se propone un trayecto metodológico de la participación, que contempla las siguientes instancias: Encuesta Delphi a informantes calificados, Seminarios de Pensamiento Estratégico, Talleres Temáticos y Talleres Departamentales o “Territoriales” (por agrupamiento operativo y por unidad de gestión que los integra), Mesa de Concertación y la adopción de mecanismos de participación electrónica.

Este proceso se promueve necesariamente desde la óptica que la comunidad institucional como conjunto, participe y actúe activamente en el desarrollo del mismo, en particular en aspectos de identificación de necesidades y problemáticas, en la selección de prioridades, así como en la formulación de proyectos y en muchos casos en los propios procesos de ejecución y gestión en la puesta en marcha.

Por lo tanto la dimensión de la participación no es solo un mecanismo de consulta sino de implicación de los actores principales y generales en todo el proceso de desarrollo del PEP. Es necesario:

- *Identificar las potencialidades de la institución y de su comunidad en general, con el objeto de analizar las posibilidades de implicación en los procesos de construcción de proyectos y operativas decisionales.*
- *Identificar demandas, necesidades y potencialidades de concertación con la comunidad institucional en general.*
- *Proponer modelos de concertación y consenso en los procesos de construcción de proyectos y programas.*
- *Actuar sobre la innovación de los sistemas de diseño, planificación, ejecución y evaluación de los recursos en procesos de coparticipación con la comunidad institucional.*
- *Identificar las necesidades de adecuación normativa y el funcionamiento de la institución a los nuevos retos de la participación comunitaria.*
- *Mejorar los sistemas de decisión interinstitucionales público - privada en aras de una mayor eficacia y eficiencia de la actuación.*
- *Desarrollar procesos de Fortalecimiento Institucional de la entidad.*
- *Establecer Planes Específicos de Formación y Capacitación dirigido a la entidad, que mejoren su propio funcionamiento y que hagan más efectivas sus capacidades para intervenir en procesos de participación.*
- *Establecer sistemas de Indicadores de Resultados por niveles de satisfacción social en las prestaciones de los servicios a desarrollar.*

2. LANZAMIENTO E INSTALACIÓN INSTITUCIONAL DEL PEP

En acto público se dará inicio formal al proceso, donde se enunciarán los objetivos del PEP, explicitando las distintas etapas previstas y las metas a cumplir. El sentido de esta amplia convocatoria multisectorial es propiciar una rápida apropiación de la comunidad institucional, que garantice la máxima participación en todo su desarrollo. Para ello será fundamental la estrategia

comunicacional adoptada, tanto para esta instancia, como a lo largo de todo el proceso participativo.

Diagnostico Consensuado

El diagnóstico participativo comprende un Diagnóstico Preliminar Cualificado, basado en el uso de tecnologías para gestionar información primaria y secundaria, cualitativa y cuantitativa que permita, a partir de su análisis, contar con una dimensión precisa de las tendencias y una primera percepción de las principales razones que definen las variables que conforman el escenario actual. Y un Diagnóstico Consensuado a partir de Seminarios, Talleres temáticos y territoriales y el uso de herramientas de Democracia Electrónica que se sintetizan en una matriz DAFO y en una Grilla de Escenarios Actual, Tendencial y Meta.

La elaboración del diagnóstico participativo permite la catarsis colectiva e inicia un proceso de debates y acuerdos alrededor del escenario actual que servirá de fundamento para discernir los posibles escenarios en los que deberá desarrollarse el plan. Contar con un Diagnóstico Consensuado entre los actores del Plan, tiene un doble beneficio dentro del proceso²⁹:

- Define la Visión común respecto a la situación problemática, indica las principales variables, las jerarquiza y focaliza sobre aquellas que asumen un carácter estratégico en el desarrollo de la institución.*
- Y fortalece la relación entre los actores involucrados, ya que comienza a disipar ciertas dudas instaladas, acerca de la posibilidad de “acordar” entre personas y sectores de diferente origen y diferentes intereses.*

Esta valoración como “producto del plan” (visión concertada) y como afianzamiento del “proceso plan” (fortalecimiento de los actores), es una tarea constante en el desarrollo del trabajo y uno de los aspectos que merecerán mayor atención.

Las Fases 1 y 2 (diagnóstico consensuado) buscan construir un perfil de la realidad institucional basado en estudios específicos, relaciones de múltiples datos y un mosaico de visiones subjetivas. Lo más importante es que el proceso

²⁹Arq. Roberto Monteverde et al, propuesta metodológica para un Plan Estratégico -2003-

de diagnóstico participativo se convierta en un esquema de relaciones orientadas a la búsqueda de consenso³⁰.

Sin embargo, para delinear una estrategia participativa de desarrollo de la institución, que procure alcanzar los objetivos de calidad que su comunidad aspira, es fundamental poner en marcha y garantizar el funcionamiento perdurable de una estructura que contemple un sistema permanente de información, análisis y conocimiento particularizado de la realidad ambiental, social y económica institucional y de su evolución, a disposición de todos los actores que la integran.

Esto debe completarse con una rutina de participación generalizada que permita articular los intereses que conviven en la institución, como forma democrática de confirmación del conocimiento adquirido y búsqueda de consenso en la identificación de objetivos comunes.

El par de insumos: consenso y conocimiento, es imprescindible para generar la sinergia que ponga en marcha un mecanismo de planificación participativa permanente de estrategias, basadas en el conocimiento preciso de la realidad, en las posibilidades reales de alcanzar los objetivos fijados y en la selección de prioridades en función de esas posibilidades.

3. DIAGNÓSTICO PRELIMINAR CUALIFICADO

Para adquirir este conocimiento colectivo en una Visión Diagnóstica Compartida de la institución, es necesario avanzar, en una primera etapa, en la elaboración de un Diagnóstico Preliminar Cualificado, una construcción que incluya la recopilación de estudios previos, la selección y sistematización de información dispersa y la construcción de información primaria a través de relevamientos, censos, encuestas y entrevistas, que permitan, con la opinión de actores clave, analizar los factores ambientales, físicos, sociales y económicos que intervienen y condicionan la calidad de la institución y sus oportunidades de desarrollo.

3.1 Tecnologías para el manejo y generación continua de la información

³⁰ Arq. José María Zingoni et al, propuesta metodológica para un Plan Estratégico -2003-

Es necesario el uso de tecnologías de gestión de la información que permita complementar el oficio y la intuición con el conocimiento preciso de la realidad que genera el análisis de la información, permanentemente actualizada.

Hoy se habla como una cuestión insoslayable, del manejo de la información en “*tiempo real*”. Más aún, hemos acuñado el término “*información en proceso*”, haciendo referencia a la idea de información activa, a la construcción automática y veloz de información para efectivizar modelizaciones inmediatas.

Por ello, en la Oficina de Coordinación Técnica del PEP, es necesario contar con tecnologías adecuadas tanto para el manejo de la información (Sistemas de Información Geográfica -SIG-) como para la generación continua de la misma, que permita abordar la complejidad de las variables que interactúan en el proceso de gestión institucional.

En ese sentido es recomendable instrumentar en la medida que avance el proceso del PEP, la puesta en funcionamiento de un OBSERVATORIO de CALIDAD INSTITUCIONAL (Será en un principio la Oficina Técnica del PEP), cuya misión sea:

3.1.1 Observar (medir) en cada agrupamiento operativo y unidad de gestión, la evolución de aquellos parámetros elementales que transforman un factor ambiental (en el sentido más amplio del término) en un problema crítico o en una necesidad no satisfecha y con ese conocimiento preciso, sacar conclusiones, identificar déficits y recomendar prioridades.

Esta información generada, además de ser insumo básico para el PEP, deberá ser publicada y difundida, estar a disposición de cada integrante de la organización, así como de otras instituciones y de la comunidad que integra, siendo incluso material de información desde donde se pueda difundir el conocimiento de la identidad, de su pasado, de las posibilidades y aún las dificultades presentes y de cual es el futuro que esta institución y su comunidad imaginan y los pasos que da y necesita dar para alcanzarlo.

3.1.2 Establecer la tendencia previa de desarrollo: El concepto parte de reconocer que el desarrollo mismo de una institución tiene una inercia intrínseca al espacio y al tiempo. Podemos decir que se pretende realizar un análisis histórico basado en

la identificación de hechos y procesos causales que permitan comprender las características actuales de la realidad.

3.1.3 Elaborar sistemáticamente, un documento estadístico que comprenderá una síntesis de diversos indicadores que muestren la evolución de distintas actividades en la institución. Es importante establecer conjuntos de indicadores que permitan cruzar los datos y, por lo tanto, que determinen ciertas “pistas” respecto de los temas a trabajar (y una vez en marcha el PEP, para medir su evolución).

Por otra parte, una gran mayoría de dichos indicadores deberán cotejarse entre agrupamientos internos y con valores de instituciones semejantes de otros centros urbanos, tanto del país como tal vez de otros sitios. Estas comparaciones no tendrán solamente el sentido de establecer la “performance” de una institución respecto de ciertos retos o desafíos, sino también de evaluar el comportamiento de la misma frente a escenarios diversos.

3.1.4 Identificar y seleccionar los estudios particularizados que complementan esta función sistémica de la información como insumo, respondiendo a la necesidad de explicar con amplitud teórica y empírica algunos aspectos de la realidad, sean éstos sectoriales o territoriales.

3.2 Generación de información cualificada: Encuesta Delphi

En esta instancia, el PEP aborda los grandes temas de debate que resultan centrales para el conjunto de la comunidad que integra la institución. A diferencia de la forma tradicional utilizada en la definición de ejes de discusión temática - técnicamente sobre la base de emergentes del diagnóstico preliminar o bien a partir de un número acotado de entrevistas a informantes calificados- se propone un mecanismo amplio de consulta a actores caracterizados y representativos de todas las extracciones de la comunidad institucional. A ese efecto resulta apropiada la aplicación de la “**Técnica Delphi**” que *“...tiene por objeto conocer la opinión de algunas personas sobre problemas prevalentes en la institución (...)*

Este método permite reunir a individuos que poseen información de primer orden, sin la necesidad de que se desplacen para transmitirla...”³¹

A partir de la consideración de las tres esferas de actores que se articulan en la construcción del todo institucional (lo gestor, lo gremial y lo comunitario) y en línea con el axioma de la **participación en sentido extenso** que se propone como base ideológica del proceso de planificación estratégica, se presenta un esquema con los actores (Gráfico 1) que componen el universo de la consulta Delphi y que, al mismo tiempo en su forma ampliada, conformarán la plataforma participativa de los talleres temáticos y departamentales (“territoriales”) previstos en la presente metodología.

En particular, el segmento de actores que componen la población objetivo de la consulta Delphi estará conformado por personas u organizaciones -representadas a través de sus líderes o responsables- que constituyan claras referencias en sus respectivos campos de actuación y sean capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema en cuestión y de hacer recomendaciones con un máximo de competencia. La selección definitiva de los mismos será decisión de los integrantes de la Junta Promotora del PEP.

Naturaleza del Cuestionario

El diseño del cuestionario contendrá un mix de preguntas abiertas y cerradas, cuya extensión y tenor será igual para la totalidad de los actores consultados.

Objetivos de la Encuesta Delphi

Serán objetivos centrales de la encuesta:

- Recoger juicios valorativos respecto a temas atinentes a la institución, que permitan identificar y ponderar integralmente las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de los escenarios interno y externo;
- Recabar información y opinión segmentada de acuerdo a los temas u ámbitos de desempeño de los encuestados, a los fines de aportar a la construcción del diagnóstico preliminar y

³¹ Pineault, Raynald y Daveloy, Carole; 1987: 176

- Definir de manera precisa y con un criterio participativo y consensuado los ejes que serán motivo de debate en los respectivos talleres temáticos y departamentales

A los fines metodológicos del PEP, se prevé la utilización de la encuesta Delphi en dos momentos:

EI PRIMER MOMENTO se inicia con la presentación pública de la Consulta Delphi y la distribución de los cuestionarios a la totalidad de los actores destinatarios de la misma. Esta reunión, además de propiciar la contextualización del procedimiento dentro del marco metodológico del PEP, posibilita compartir y difundir el proceso integral y afianzar el compromiso de devolución de los cuestionarios, al tiempo que da inicio a un vínculo formal del PEP con actores relevantes de la comunidad institucional.

Carácter del Primer cuestionario: El tenor del primer cuestionario apuntará a favorecer el aporte de visiones segmentadas de la realidad institucional, capitalizando el caudal de información diagnóstica que manejan los actores encuestados; de manera de avanzar en la elaboración de una matriz DAFO cualificada. En su diseño se procurará favorecer la riqueza de los aportes, de allí que se dará una fuerte prevalencia a la formulación de preguntas abiertas o de opinión.

Transcurrido un plazo de 15 días -contados desde la fecha de distribución- personal del área logística del equipo técnico del PEP procederá a recoger los cuestionarios para la sistematización de las opiniones de valoración cualitativa y el procesamiento estadístico de las preguntas cerradas. Al cabo de esta primera ronda, se dispondrá de un importante bagaje de información y opiniones preliminares que serán difundidas entre los consultados y servirán de base para el diseño del segundo cuestionario.

EI SEGUNDO MOMENTO de la encuesta Delphi tendrá lugar a los 30 días de iniciada la consulta. En esta ocasión se presentará al universo de informantes los resultados del primer cuestionario, previéndose asimismo un lapso de tiempo para expresar opiniones y realizar consultas. Finalizada la reunión se procederá a

entregar el segundo cuestionario junto a una síntesis de las principales conclusiones de la primera ronda³².

Carácter de Segundo cuestionario: El segundo cuestionario estará orientado a la construcción de acuerdos respecto de los principales temas críticos que pasarán a conformar los ejes de debate de los talleres temáticos.

Los actores encuestados dispondrán de un plazo de 15 días para responder este cuestionario. Transcurrido dicho plazo se procederá a su recolección y posterior análisis, instancia cuya finalización está prevista al cabo de los 60 días de iniciada esta fase de consulta. Los resultados de esta segunda ronda serán remitidos a los actores consultados para su conocimiento e implicación en la fase venidera.

3.3 Síntesis del Diagnóstico Preliminar

Tanto la recopilación y sistematización de estudios previos como la generación de información primaria a través de la encuesta Delphi, serán la base para la elaboración de un primer documento diagnóstico a cargo del Equipo Técnico.

El mismo oficiará de insumo básico para la identificación de los principales ejes temáticos de discusión, que permita avanzar en la instancia participativa de los Talleres Temáticos y Departamentales, donde se nutrirá y perfeccionará con la opinión de los distintos actores intervinientes.

La Identificación de temas críticos implica el paso de una actitud abarcativa en la búsqueda de la información a otra selectiva. A partir de aquí se debe ir haciendo fuerte la idea de que la condición para que un tema sea “estratégico” para la institución, consistirá básicamente en que exceda las características disciplinares del mismo y del beneficio exclusivo de un sector.

4. AJUSTE METODOLÓGICO

La metodología propuesta es conceptualmente **dinámica y flexible**, lo que implica la necesidad de realizar un monitoreo continuo, que permita introducir las modificaciones necesarias a los fines de su rectificación o control. La redefinición de los mecanismos propios de cada etapa -producto de la evaluación de

³² El conocimiento de las opiniones del resto de los consultados permite a los individuos modificar (cambiar, profundizar, justificar) sus respuestas primarias en función de los elementos de información y de juicios aportados por otros informantes calificados.

indicadores de operatividad del PEP- estará en función de los requerimientos que vayan surgiendo a lo largo del proceso del PEP.

En esta instancia de avance del proceso y a partir de la identificación de los ejes temáticos de discusión y de la delimitación de los distintos agrupamientos operativos que surgen del diagnóstico preliminar; será posible readecuar las características de los talleres temáticos y departamentales a realizar en la fase siguiente, con vistas a iniciar la etapa de máxima participación del PEP.

5. CAPACITACION DE RECURSOS HUMANOS³³

- Del Equipo Técnico
- De Referentes Institucionales

³³ Ver Capítulo d) “Transferencia de Conocimientos Técnicos y Formación Comunitaria Institucional”

FASE 2:

DIAGNÓSTICO Y PRONÓSTICO PARTICIPATIVO, CONSTRUCCIÓN INSTITUCIONAL DEL PEP (4 meses)

1. SEMINARIOS DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

A partir de la definición de los ejes de discusión temática de la instancia anterior, se promoverá la realización de Seminarios de Pensamiento Estratégico por Eje Temático, los cuales tendrán como disparador la exposición de expertos nacionales e internacionales sobre cada uno de tales ejes.

Si bien los Seminarios serán abiertos, el auditorio estará constituido básicamente por el universo de actores participantes de la instancia anterior y por actores directamente vinculados por su actividad o interés específico a las temas objeto de tratamiento.

Objetivos de los Seminarios de Pensamiento Estratégico:

El propósito de estos eventos temáticos es promover un *feedback* con especialistas externos al medio local, que permita dimensionar las particularidades de los temas críticos y provea un aporte de conocimiento fáctico sobre alternativas de resolución y manejo en experiencias de planificación y gestión asimilables; ocasión que servirá asimismo para el planteo e instalación de temas / problema subsidiarios, que harán las veces de disparadores del debate en el marco del taller respectivo.

Con posterioridad a la reunión, cada especialista elaborará un documento de trabajo, en el que se sumen al propio aporte, las opiniones y consultas vertidas por los asistentes en el Seminario de Pensamiento Estratégico, de manera que en el marco del PEP y con el concurso de actores calificados en cada materia (ya se trate de actores de la escena institucional o especialistas externos) se de lugar a la producción de documentos de reflexión y sensibilización para la discusión en los Talleres Temáticos, Departamentales y de Escenarios de la fase siguiente.

2. TALLERES PARTICIPATIVOS Y HERRAMIENTAS DE DEMOCRACIA ELECTRÓNICA

Se trata de los espacios de mayor relevancia en términos de apertura a la participación y de diversidad y capacidad de representatividad de las opiniones; tanto en lo referido al tratamiento de los temas críticos transversales a los intereses de toda la comunidad institucional (Talleres Temáticos); como en la llegada a espacios institucionales descentralizados y por lo tanto más cercanos a las realidades y expectativas de las diferentes áreas (Talleres Departamentales) que permiten una visión diagnóstica abarcativa a la que se agrega la construcción de un pronóstico participativo (Talleres de Escenarios) y el aprovechamiento de nuevas herramientas de participación basadas en la plataforma Internet (participación electrónica para el ensanche de la base de opiniones y aportes de los Talleres Temáticos y Departamentales)

Constituyen el centro mismo del diagnóstico participativo ya que convocan en un mismo espacio y tiempo a todos los actores relacionados con los temas seleccionados.

2.1. TALLERES TEMÁTICOS (integración sectorial diagnóstico – pronóstico - propuesta)

Cada uno de los temas críticos surgidos de la Encuesta Delphi será motivo de tratamiento específico en un espacio de debate en el que confluyan las miradas y opiniones de todos los actores directamente involucrados. Al respecto, si bien se considera que en todos los casos la convocatoria a los talleres es abierta, en estos espacios se privilegiará la participación de actores que por su experiencia o inserción concreta tengan una afinidad temática mayor.

El objetivo de esta herramienta es inducir y orientar en talleres en donde se encuentren todos los actores identificados con un tema crítico, el análisis de dicho tema y fundamentalmente la búsqueda de una visión en común.

El punto de partida será la información que generó el Diagnóstico Preliminar Cualificado con la selección de actores que fue definida desde una visión técnica y política. Esta deberá estar basada en la selección de opiniones vertidas en la

Encuesta Delphi, la de los miembros de la Junta Promotora y la de otros especialistas sobre la realidad institucional.

Podemos decir que el taller se basa en tres grandes búsquedas, a saber: la definición de la “idea fuerza”, la identificación del árbol de problemas (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y la determinación de actores por problema.

La identificación de la idea-fuerza significa saber cuáles son las aspiraciones sociales, es decir cuál es el horizonte a alcanzar.

En función de esta “idea fuerza” se procederá a la determinación del árbol de problemas. La pregunta básica que nos haremos es ¿qué nos impide alcanzar dicha idea-fuerza?

Objetivos de los Talleres Temáticos

Partiendo del bagaje de información diagnóstica previa y del aporte de especialistas externos se propone:

- Aportar a la construcción de un diagnóstico consensuado -sobre la base de opiniones informadas- acerca de los temas críticos transversales a la institución.
- Generar un plafón propositivo para afianzar fortalezas, aprovechar oportunidades, revertir debilidades y anticiparse a las amenazas detectadas.

Dinámica de los Talleres Temáticos

La dinámica de los talleres temáticos se organiza de acuerdo a una sucesión de momentos (con tiempos estimados) cuyo carácter se señala en cada caso:

- a) Presentación de los integrantes del Equipo Técnico del PEP que tendrán a su cargo la coordinación del taller (5 minutos).
- b) Presentación del PEP y significado del Taller Temático en la construcción metodológica del mismo (10 minutos). Previendo que una buena parte de los asistentes al taller no ha participado en instancias anteriores del PEP, se procederá a presentar de manera sintética los propósitos que motivan la aplicación de esta herramienta, situando el respectivo Taller Temático dentro de la estructura metodológica general. La intención es poner en situación a los

actores dentro del proceso, de manera que comprendan el significado que asume su participación.

- c) Exposición de elementos del Diagnóstico Preliminar relacionados con el tema del taller (15 minutos). Previo al trabajo en Taller el Equipo Técnico realizará una presentación de información diagnóstica (aprovechando recursos multimediales) referida a la temática de tratamiento particular, elaborada en la etapa anterior del PEP. Se pretende que sirva a los efectos de contextualizar el debate y avanzar en la construcción del diagnóstico consensuado con los participantes.
- d) Explicitación de las consignas de trabajo y de la dinámica de taller (10 minutos). Al momento de establecer las consignas de trabajo, el equipo técnico marcará claramente el *doble carácter diagnóstico / propositivo* del Taller en cuestión. A tal fin se requerirá que los asistentes trabajen en un primer momento en la identificación de Fortalezas y Debilidades, para luego abocarse a la formulación de propuestas sobre los temas debatidos.
- e) Conformación de las Mesas de debate (5 minutos). En función de la cantidad de asistentes al Taller se promoverá la conformación de Mesas integradas por un número de 8 a 10 personas; requiriendo de los propios actores la distribución de roles para el funcionamiento de las mismas: moderadores del debate, secretarios de acta y relatores de las conclusiones alcanzadas. Asimismo, los integrantes de cada Mesa dejarán asentados sus datos en una planilla (nombre, dirección, teléfono, correo electrónico) a los efectos de la remisión de los documentos de trabajo y de la conformación de un registro de actores participantes en el proceso, fundamental para las instancias subsiguientes del PEP.
- f) Espacio de trabajo en las Mesas de debate (45 minutos a una hora). Conformadas las Mesas de debate, los asistentes dispondrán de un espacio de tiempo para trabajar sobre la base de las consignas del taller. El Equipo Técnico asistirá metodológicamente el funcionamiento de las Mesas allanando dudas y pautando los tiempos del taller, con intervenciones mínimas, procurando no interferir en la dinámica de trabajo programada.

- g) Plenario con exposición de cada Mesa de debate Temática (30 minutos). Una vez concluida la sesión de debate en las Mesas, el equipo técnico convocará en forma sucesiva a cada relator que dará lectura de los respectivos documentos de trabajo en taller. Al finalizar cada exposición se recepcionará los aportes para su posterior incorporación al documento de trabajo del Taller.
- h) Síntesis a cargo del Equipo Técnico (15 minutos). Luego de escuchar las exposiciones de las distintas Mesas, el equipo técnico realizará una síntesis y convendrá con los actores las prioridades en materia de conflictos / problemas y propuestas de acción.
- i) Conformación de la Comisión Temática (10 minutos). Finalmente se invitará a quienes estén interesados en participar en etapas ulteriores del PEP a integrarse a la Comisión Temática, que tendrá a su cargo la profundización de las propuestas y la representación del Taller en el órgano de participación encargado de articular lo producido por el conjunto de talleres temáticos y departamentales: la Mesa de Concertación³⁴. Se considera que para que esta Comisión Temática sea operativa, deberá estar constituida por un número de entre 5 y 10 personas.

2.2 TALLERES DEPARTAMENTALES (“TERRITORIALES”), integración sectorial diagnóstico – pronóstico - propuesta

Con la realización de estos talleres se apela a construir y consolidar espacios de participación descentralizados que involucren al conjunto de actores que integran la institución, en el proceso de planificación estratégica.

Entendiendo la complejidad de las instituciones a las que nos referimos, que muchas veces define una configuración de múltiples áreas que a su vez agrupan diversas unidades de gestión; se propone una macro estructura de espacios de participación para el conjunto de la organización que apele a reconocer particularidades y /o regularidades en su conformación.

Objetivos de los Talleres Departamentales

Partiendo del bagaje de información diagnóstica previa se propone:

³⁴ Ver Capítulo a) título a.3 “Estructura Organizativa”.

- Aportar a la construcción de un diagnóstico consensuado capitalizando la percepción y el conocimiento vívido que las instituciones y los ciudadanos tienen acerca de la institución en la que desarrollan sus actividades.
- Generar un espacio para la formulación de propuestas orientadas a construir y /o consolidar escenarios departamentales más acordes a las expectativas de los diversos actores.

Organización de los Talleres Departamentales

La metodología propuesta para la realización de los talleres departamentales está concebida para que el PEP se sustente en una estructura de marcada participación, imbricándose en las diversas unidades de gestión desde la etapa misma de elaboración del diagnóstico consensuado y la formulación de propuestas.

Debido a que el peso poblacional de cada una de las áreas previstas puede exceder por mucho la posibilidad de llegada efectiva a un umbral de población que garantice representatividad en la participación, la metodología incorpora una instancia descentralizada al interior de las mismas en lo que se ha denominado **Talleres por unidad de gestión**, cuyas dimensiones más acotadas permite consolidar niveles de participación más representativos. Estos Talleres -en un número que estará acorde a la complejidad y cantidad de población de cada área- estarán coordinados por “referentes institucionales”³⁵ (referentes de las unidades de gestión con amplio y reconocido consenso en la misma), los que contarán con la capacitación previa³⁶ y la supervisión y asistencia permanente del Equipo Técnico del PEP.

En todos los casos, cada una de las áreas departamentales conformadas por agrupamientos operativos de distintas unidades de gestión, condensarán en uno o más talleres las opiniones y propuestas emanadas de los talleres por unidad de

³⁵ La figura de los “referentes institucionales” resulta de gran significación para la configuración de una nueva cultura de las instituciones, puesto que implica la oportunidad de consolidar referencias de liderazgo institucional, en un proceso que trasciende los alcances del propio PEP. Reconociendo las dificultades de la democracia semidirecta como mecanismo para la toma de decisiones y la gestión de proyectos a partir de la escasa cultura política y social de la participación, se considera fundamental el trabajo con los actores a fin de generar nichos de empoderamiento comunitarios que garanticen la sustentabilidad del propio espacio y de las acciones que consecuentemente allí se definan.

³⁶ Ver capítulo d) “Transferencia de Conocimientos Técnicos y Formación Comunitaria”.

gestión. Si bien la estructura organizativa al interior de cada área será motivo de diseño a partir de un taller realizado al efecto, se estima a priori que el número de ámbitos de participación por unidad de gestión, no debiera exceder de cinco para cada área.

Dinámica de los Talleres Departamentales por Agrupamiento Operativo y por Unidad de Gestión

Se plantea una estructura de Taller asimilable tanto para la coordinación de los talleres por Agrupamiento operativo y por Unidad de gestión.

Inter-barriales como Territoriales de Área o Distrito:

- a) Presentación del “Referente Comunitario”, en el caso de los Talleres por Unidad de gestión (o del Equipo Técnico del PEP que tendrá a su cargo la coordinación del Taller Departamental por Agrupamiento operativo) (5 minutos).
- b) Presentación del PEP y significado del Taller en la construcción metodológica del mismo (10 minutos) Previendo que una buena parte de los asistentes al taller no ha participado en instancias anteriores del PEP, se procederá a presentar de manera sintética los propósitos que motivan la aplicación de esta herramienta, situando el respectivo Taller Departamental dentro de la estructura metodológica general. La intención es poner en situación a los actores dentro del proceso, de manera que comprendan el significado que asume su participación.
- c) Exposición de elementos del Diagnóstico Preliminar (15 minutos). Previo al trabajo en Taller se realizará una breve instancia de presentación de información diagnóstica de relevancia para el agrupamiento por unidad de gestión en cuestión, elaborada en la etapa anterior del PEP. Se pretende que sirva a los efectos de contextualizar la discusión y avanzar en la construcción del diagnóstico consensuado con los participantes.
- d) Explicitación de las consignas de trabajo y de la dinámica de taller (10 minutos) Al momento de establecer las consignas de trabajo, el referente institucional (o en su caso, el equipo técnico) marcará claramente el doble carácter diagnóstico / propositivo del Taller en cuestión. A tal fin se requerirá que los asistentes trabajen sobre la base de preguntas simples, disparadoras

del debate; como por ejemplo: ¿Cuáles son las fortalezas del lugar donde trabajan / estudian? ¿Cuáles son los principales problemas de la institución? ¿Cuáles son los problemas más importantes de su unidad de gestión? ¿Qué propuestas harían para superar estos problemas? Esto implicará destinar una parte del debate a la identificación de Fortalezas y Debilidades, para luego abocarse a la formulación de propuestas sobre los temas debatidos.

- e) Conformación de las Mesas de debate por Unidad de gestión / Agrupamiento operativo (5 minutos). En función de la cantidad de asistentes al Taller se promoverá la conformación de Mesas de debate integradas por un número de 8 a 10 personas; se requerirá a los propios actores la distribución de roles para el funcionamiento de las mismas: moderadores de la discusión, secretarios de acta y relatores de las conclusiones alcanzadas. Asimismo, los integrantes de cada Mesa dejarán asentados sus datos en una planilla (nombre, dirección, teléfono, correo electrónico) a los efectos de la remisión de los documentos de trabajo y de la conformación de un registro de actores participantes en el proceso, fundamental para las instancias subsiguientes del PEP.
- f) Espacio de trabajo en las Mesas de debate por Unidad de gestión / Agrupamiento operativo (45 minutos a una hora). Conformadas las Mesas de debate, los asistentes dispondrán de un espacio de tiempo para trabajar sobre la base de las consignas del taller. El referente institucional (y en su caso el equipo técnico) asistirá metodológicamente el funcionamiento de las Mesas allanando dudas y pautando los tiempos del taller, con intervenciones mínimas, procurando no interferir en la dinámica de trabajo programada.
- g) Plenario con exposición de cada Mesa de debate por Unidad de gestión / Agrupamiento operativo (30 minutos). Una vez concluida la sesión de debate en las Mesas, el referente institucional (y en su caso el equipo técnico) convocará en forma sucesiva a cada relator que dará lectura de los respectivos documentos de trabajo en taller. Al finalizar cada exposición se recepcionarán los aportes para su posterior incorporación al documento de trabajo del Taller.
- h) Síntesis a cargo del Referente Institucional / Equipo Técnico (15 minutos) Luego de escuchar las exposiciones de las distintas Mesas, el referente

institucional (y en su caso el equipo técnico) realizará una síntesis rescatando los principales acuerdos del Taller.

- i) Conformación de la Comisión por Unidad de gestión / Agrupamiento operativo (10 minutos). Finalmente se invitará a quienes estén interesados en participar en etapas ulteriores del PEP a integrarse a la Comisión por Unidad de gestión / Agrupamiento operativo, que tendrá a su cargo la profundización de las propuestas y la representación del Taller en el órgano de participación encargado de articular lo producido por el conjunto de talleres temáticos y departamentales: la Mesa de Concertación. Se considera que para que esta Comisión Departamental sea operativa deberá estar constituida por un número de entre 5 y 10 personas.

2.3 TALLERES DE ESCENARIOS (integración general de diagnóstico – pronóstico – propuesta)

Objetivos de los Talleres de Escenarios

- Redactar la Visión o el Objetivo General del Plan.
- Iniciar la tarea de formulación del Plan.
- Visualizar los variables que intervienen en la definición de la situación actual y prever posibles tendencias.
- Verificar el posicionamiento de los diferentes actores respecto a las alternativas de escenarios planteados para la institución.
- Obtener insumos para la elaboración de estrategias de actuación.
- Identificar el tipo de acciones y proyectos que están instalados en los actores institucionales.

Organización de los Talleres de Escenarios

Acreditaciones

Control de asistencia, verificación de datos.

Apertura (30 minutos), Presentación del Taller:

- Donde estamos dentro del proceso.

- Presentación de los objetivos del taller.
- Explicación de los materiales de trabajo.
- Síntesis de diagnóstico (FODA).
- Grilla de variables y escenarios.
- Presentación de la modalidad de trabajo.
- Presentación de las consignas de trabajo y funcionamiento.

Dinámica de los Talleres de Escenarios³⁷

La estructura de los Talleres de Escenarios se organiza en grupos similares a los Talleres Temáticos (Los participantes se agrupan en mesas de 5 a 10 personas que designan un moderador que lleva adelante las consignas de trabajo con los tiempos establecidos).

a) Analizar los escenarios por cada variable y seleccionar el escenario que el grupo considere deseable y realizable. En un afiche, cada grupo escribirá una frase que argumente la elección de ese escenario (60 minutos).

b) Analizar las variables externas y sobre un afiche y expresar una frase que responda a los siguientes interrogantes (30 minutos).

-Para las variables negativas: ¿Seguirán actuando de la misma manera o expresarán alguna modificación? En ese caso ¿Cuál será?

-Para las variables positivas: ¿Seguirán actuando de la misma manera o expresarán alguna modificación? En ese caso ¿cuál será? ¿Constituye una oportunidad para la institución? ¿De qué manera se puede aprovechar?

c) Seleccionar dos escenarios que el grupo considere que sean los “escenarios claves para el desarrollo futuro de la institución”.

En un afiche el grupo listará para cada escenario tres líneas de acción, iniciativas, proyectos que permitan la construcción del escenario escogido.

d) Plenario en el que cada grupo relata sus conclusiones. En un lugar central se ubica la grilla de escenarios y en los laterales cada grupo pega su trabajo. El representante del grupo marca con una cruz los escenarios escogidos y

³⁷ Ver punto 3: **SÍNTESIS DEL DIAGNOSTICO Y PRONÓSTICO CONSENSUADO Y PROPUESTAS SECTORIALES, Grilla de Escenarios**

argumenta sintéticamente, explicita si las variables externas incidirán de otro modo en la institución, marca con un círculo los escenarios seleccionados como clave y propone las acciones para construir el escenario (30 minutos).

2.4. Herramientas de Participación Electrónica

Se propone utilizar las potencialidades que brinda la “red de redes” (Internet) en términos de apertura de nuevos espacios virtuales para la participación. La propuesta en este sentido, apunta a sumar el aporte de actores que por diversas razones no participan de manera presencial en los Talleres Temáticos y Departamentales del PEP y receptor la opinión de un componente actoral de marcada relevancia para la institución: la comunidad con identidad institucional, no residente.

El mecanismo para hacer efectiva esta alternativa de participación plantea las siguientes instancias:

Para los Talleres Temáticos

- Publicación en la página web del PEP de los documentos de reflexión generados a partir de los Seminarios de Pensamiento Estratégico.
- Publicación de los elementos del Diagnóstico Preliminar construido a partir de la Encuesta Delphi y aquellos surgidos de la recopilación y sistematización de antecedentes.
- Publicación de preguntas disparadoras relacionadas con los temas críticos del taller en cuestión (desde 15 días antes y hasta las cinco horas previas a la realización del Taller).

Para los Talleres Departamentales

Serán utilizadas las mismas bases documentales de los talleres Temáticos a lo que se adicionará:

- La publicación de preguntas disparadoras relacionadas con problemáticas de la institución, sus departamentos o áreas y sus unidades de gestión. Por ejemplo: ¿Cuáles son las fortalezas del lugar donde trabajan / estudian? ¿Cuáles son los principales problemas de la institución? ¿Cuáles son los problemas más

importantes de la unidad de gestión? ¿Qué propuestas harían para superar estos problemas? (Esta instancia estará abierta desde 15 días antes y hasta las cinco horas previas a la realización del Taller).

Formulario de participación virtual del PEP

Las personas interesadas en participar por este medio podrán acceder al formulario de participación virtual del PEP mediante un cuadro de diálogo situado de manera visible en la página web de la institución. Como requisito para participar por esta vía se requerirá completar las casillas con los datos personales (Nombre y apellido, dirección, teléfono, correo electrónico³⁸), disponiendo luego de dos espacios en blanco (de hasta 200 palabras cada uno) para realizar aportes: En uno se podrá emitir opinión sobre fortalezas y debilidades del tema crítico motivo de consulta (Talleres Temáticos) o acerca de la visión del actor respecto de cuestiones referidas a la institución, Agrupamiento operativo, Unidad de gestión (Talleres Departamentales) y en el otro realizar propuestas para su resolución o mejoramiento.

Articulación de la Participación Electrónica en los Talleres Temáticos, Departamentales y de Escenarios

Antes de dar a difusión los aportes de la participación electrónica por los canales de comunicación instituidos en el PEP, el equipo técnico realizará una relatoría virtual de las opiniones, consistente en la lectura y sistematización de los mismos, procurando registrar convenientemente tanto los puntos de contacto como aquellos que expresen posicionamientos particulares y /o disidencias.

El Equipo Técnico del PEP planteará durante la sesión plenaria de los respectivos talleres participativos aquellas cuestiones más salientes de la relatoría virtual que no hubieren sido consideradas por las Mesas de debate a fin de que se evalúe la pertinencia de su discusión e incorporación en los documentos del taller.

Quienes participen utilizando esta herramienta tendrán la posibilidad de ser incorporados en el *mailing* del PEP, lo que los habilitará a recibir los distintos documentos e informes que se produzcan a lo largo del proceso.

³⁸ Respecto al correo electrónico, se consultará acerca del interés de ser incorporado en el *mailing* del PEP.

Documentos e Informes de los Talleres Temáticos, Departamentales y de Escenarios

La confección de documentos de trabajo (por Mesa de debate y Plenario), será una mecánica extensiva a todos los talleres realizados en el marco del PEP. Una vez producidos los documentos, los mismos serán remitidos a quienes hubieran participado en el taller respectivo, produciendo de esta forma una devolución de los resultados a los actores del proceso.

Asimismo, la Mesa de Concertación del PEP, una vez finalizada la ronda de Talleres Temáticos y Departamentales, recibirá los informes respectivos, junto a los documentos propios de cada Taller (información primaria de los talleres participativos) y aquellos emanados de la instancia de participación por medios electrónicos.

3. SÍNTESIS DEL DIAGNOSTICO Y PRONÓSTICO CONSENSUADO Y PROPUESTAS SECTORIALES

Una vez concluida la instancia de los Talleres Participativos, las distintas comisiones temáticas y departamentales surgidas de los mismos nombrarán representantes para conformar la “Mesa de Concertación”³⁹. En este ámbito de discusión, negociación y confluencia entre actores, se irán concertando los grandes acuerdos del PEP, desde la identificación de escenarios posibles, los conflictos y potencialidades a resolver y explorar, hasta la formulación de los lineamientos propositivos.

A partir de la sistematización que realizará el Equipo Técnico de todos los documentos producidos por los distintos Talleres participativos, se avanzará en una primera instancia de síntesis integral del proceso desarrollado, para arribar a un Diagnóstico Consensuado, que tendrá en cuenta además, toda la información previamente levantada en la Fase 1 (recopilación de antecedentes, encuesta Delphi, participación electrónica, etc.)

Matriz DAFO

³⁹ Ver Capítulo a) título a.3.) “Estructura Organizativa”

El análisis FODA (o DAFO) es una herramienta que se basa en establecer cuáles son las condiciones competitivas del entorno y las capacidades propias para subsistir en dicho campo. La sigla aludida –DAFO o FODA- expresa las cuatro variables a analizar: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Se trata de construir y consensuar una matriz DAFO que involucre a todas las temáticas analizadas, insumo básico para debatir los escenarios en los que podría desarrollarse el proceso del PEP y para avanzar en la formulación de estrategias que exploten las fortalezas identificadas, aprovechen oportunidades, adviertan amenazas y riesgos y sean capaces de asimilar nuevas tendencias y sorpresas.

	ANÁLISIS EXTERNO	
ANÁLISIS INTERNO	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Oportunidades aprovechables para las Fortalezas	Amenazas contrarrestadas por las Fortalezas
Debilidades	Oportunidades que se aprovecharán si se superan las Debilidades	Amenazas que no se podrán contrarrestar mientras no se superen las Debilidades

Debilidades	Son factores, cualidades o características negativas endógenas o particulares de la comunidad u organización que impiden o dificultan su desarrollo. Puede asimilarse al concepto de problemas.
Fortalezas	Son factores, cualidades o características positivas endógenas o particulares de la comunidad u organización que favorecen o contribuyen a la puesta en marcha de un proceso de desarrollo –sus “puntos fuertes”-
Amenazas	Son factores negativos provenientes de procesos exógenos o del entorno que afectan a la comunidad u organización y que, por lo tanto, pueden impedir o dificultar el desarrollo de las estrategias que se planteen.
Oportunidades	Son factores positivos provenientes de procesos exógenos o del entorno, que tienen impacto en la comunidad u organización y que, aprovechados adecuadamente, pueden favorecer o contribuir con el desarrollo de las estrategias que se planteen.

Grilla de escenarios

Como planteamos genéricamente en el título 1 de este trabajo, La tarea de formulación del plan requiere no sólo de un diagnóstico sino también de un pronóstico basado en la construcción de los escenarios posibles en los que se desenvolverá el plan, técnica que se basa en posicionar los actores políticos, sociales, económicos, expertos técnicos e integrantes de una institución, induciendo a la articulación entre una mirada retrospectiva y una mirada prospectiva en los diferentes momentos de análisis, que permitan la construcción del escenario del plan.

Es necesario entender la construcción de escenarios como un proceso social y por lo tanto necesitado de la revisión periódica no sólo de los cambios contextuales externos e internos, sino del posicionamiento de los actores y en consecuencia, de los escenarios identificados como deseables y realizables.

ESCENARIOS para la planificación estratégica participativa.

Escenario es un conjunto compuesto por:

- a) Una situación inicial en relación a cuyo futuro existe algún grado de incertidumbre.*
- b) El desarrollo de un cierto número probable de eventos y/o acciones que están relacionados entre sí, con posibles trayectorias de las cuales pasa de la situación inicial a una situación futura.*
- c) Un cierto tiempo, durante el cual se desarrollan los acontecimientos. (mediano plazo).*
- d) Un cierto tipo y número de actores asociados a cada uno de los eventos o acciones y que mantienen con éstas diferentes tipos de relación.*
- e) Una cierta localización institucional de las acciones o eventos.*

CONSTRUIR UN ESCENARIO ES CONSTRUIR UN PRONÓSTICO.

Un escenario es un modelo hipotético de la situación futura de un sistema, de acuerdo a la evolución de sus procesos, para evaluar (o comprender) y orientar la toma de decisiones.

El futuro es un horizonte abierto de múltiples posibilidades, es el resultado de una

construcción institucional incierta, indeterminada, con diferentes probabilidades que surgen de las circunstancias históricas.

Los escenarios son una visión internamente consistente de la realidad futura con base en un conjunto de supuestos plausibles sobre las incertidumbres importantes que pueden influenciar esa realidad futura.

Escenario significa llegar a la descripción de una situación futura y a la trayectoria de eventos que permiten pasar de una situación de origen a una situación futura.

Pero es cierto que para pasar a estas potenciales situaciones futuras, es probable que intervengan o se deba provocar la intervención de otras variables, componentes de situación hoy ausentes o que no han jugado un papel relevante en la construcción de la situación actual. Estas son las nuevas variables intervinientes.

¿Cómo construir escenarios que sumen valor a la planificación estratégica?

Los escenarios no debieran ser sólo “futuros” posibles sino representaciones facilitadoras para llegar a los deseables y que, reintroducidas, reformuladas secuencialmente a lo largo del proceso de planificación y gestión estratégica - y no en una única instancia – permitirán marcar las distancias y las tareas de la situación base a la deseada, monitoreando el desarrollo como tal, marcando la necesidad de graduar la apertura y el cierre de instancias participativas (amplias y restringidas)⁴⁰.

La construcción de escenarios se basa en tres núcleos fundamentales:

- *La mirada retrospectiva;*
- *El análisis del posicionamiento de los actores y ordenamiento de las variables;*
- *La mirada prospectiva.*

Escenario actual o de coyuntura es el conjunto de condiciones articuladas que configuran un momento particular -el presente- del desarrollo histórico institucional.

Se supone entonces que el momento presente está constituido por un “haz de determinaciones específicas”, vale decir por la incidencia conjunta y simultánea,

⁴⁰ Arq. Roberto Monteverde et al, propuesta metodológica para el Plan Estratégico de Mar del Plata y el Partido de General Pueyrredón -2003-

de un sinnúmero de elementos que a la vez que lo componen, le dan un cariz propio, lo hacen ser lo que es.

Esos mismos elementos son los que -ordenados por ejes o dimensiones para lidiar con la complejidad- fueron ya identificados como caracterizaciones de los componentes de la matriz DAFO.

Escenario Tendencial: Se identifica a partir de modelizar los comportamientos posibles de cada una de las variables e identificar los escenarios factibles para el futuro de la institución.

Escenario Objetivo o Escenario Meta: Se identifica a partir de identificar las variables claves que actúan positivamente, avanzando en la prefiguración del comportamiento de estas variables y su articulación en un escenario de futuro. Permite definir la Visión o el Objetivo General del Plan.

LA INCERTIDUMBRE en los escenarios de la planificación.

Cuando el futuro es incierto, los enfoques tradicionales ante la planificación estratégica pueden ser peligrosos. La subestimación de la incertidumbre puede conducir a estrategias que no sirvan ni para defenderse de las amenazas, ni para aprovecharse de las oportunidades que puede ofrecer una gran incertidumbre. Sin embargo, dar por supuesto que el mundo es completamente imprevisible, puede llevar a abandonar el rigor analítico de los procesos de planificación y a basar las decisiones estratégicas principalmente en la intuición instintiva. De hecho, la planificación de un nuevo proyecto significa imaginar lo desconocido.

Niveles de incertidumbre en los escenarios de planificación⁴¹

	Un futuro suficientemente claro	Futuros alternativos	Un abanico de futuros	Auténtica ambigüedad
<i>¿Qué se puede saber?</i>	<i>Una única previsión suficientemente precisa para determinar la estrategia.</i>	<i>Unos cuantos resultados específicos que definen el futuro</i>	<i>Un abanico de posibles resultados, pero sin escenario natural alguno.</i>	<i>Sin base alguna para prever el futuro.</i>
<i>Herramientas analíticas</i>	<i>Conjunto tradicional de</i>	<i>Análisis de las decisiones.</i>	<i>Investigación de la demanda</i>	<i>Analogías y reconocimiento</i>

⁴¹ La Gestión en la Incertidumbre. Harvard Business Review. Ediciones Deusto S A. España 1999.

	<i>herramientas de estrategia</i>	<i>Modelos de valoración de las opciones. Teorías de los juegos: Toda acción provoca una reacción.</i>	<i>latente. Previsión de la tecnología. Planificación de escenarios</i>	<i>de pautas. Modelos dinámicos no lineales.</i>
--	-----------------------------------	--	---	--

En el nivel 1 se puede elaborar una única previsión del futuro escenario, suficientemente precisa para el desarrollo de las estrategias.

En el nivel 2 se puede describir el futuro como uno de entre unos cuantos escenarios alternativos. Los análisis no consiguen identificar el resultado, pero pueden ayudar al establecimiento de probabilidades. Algunos elementos o las mismas estrategias cambiarían si el escenario fuera previsible.

En el nivel 3 se puede identificar un abanico de posibles futuros. Este abanico viene definido por un número limitado de variables esenciales, pero el resultado real puede situarse en cualquiera de los puntos comprendidos dentro de los límites de ese abanico. No hay escenarios naturales. Algunos elementos o las mismas estrategias cambiarían si el escenario fuera previsible.

En el nivel 4 las múltiples dimensiones de la incertidumbre interactúan para crear un entorno que es prácticamente imposible de prever. A diferencia del nivel 3 no se puede identificar el abanico de resultados posibles y mucho menos los escenarios dentro de ese abanico.

El diseño de un plan estratégico puede elegir entre tres posturas estratégicas ante la incertidumbre: Configurar el futuro, adaptarse al futuro o reservarse el derecho a participar.

Las tres posturas estratégicas:

Configurar el futuro	Adaptarse al futuro	Reservarse el derecho de participar
<i>Desempeñar un papel de liderazgo en la determinación de la forma de operar de los sistemas sociales, económicos, políticos, etc. P. Ej. Fijar los criterios básicos o crear demanda.</i>	<i>Ganar mediante la rapidez, agilidad y flexibilidad para reconocer y atrapar las oportunidades en los sistemas.</i>	<i>Invertir lo suficiente para mantenerse dentro del juego, pero evitar los compromisos prematuros.</i>

Las Instituciones que optan por configurar el futuro, aspiran a liderar su región o perfil y dirigirlo hacia una nueva estructura que ellas mismas conciben. Sus estrategias tratan de crear nuevas oportunidades.

Las Instituciones que optan por adaptarse al futuro, aceptan la estructura del sector y su evolución futura como un hecho dado y reaccionan ante las oportunidades que los sistemas les ofrecen.

Reservarse el derecho a participar es una forma de adaptación, cuando la incertidumbre domina a la acción.

La gestión de un PEP puede emplear tres tipos de maniobras de la cartera de actuaciones para poner en práctica una estrategia ante la incertidumbre: Grandes apuestas, opciones y maniobras que no se lamentan.

Los tres tipos de maniobras para poner en práctica una estrategia

Grandes apuestas	Opciones	Maniobras que no se lamentan
<i>Estrategias muy enfocadas con recompensas positivas en uno o más escenarios y repercusiones negativas en otros.</i>	<i>Decisiones que reportan una recompensa considerablemente positiva cuando se dan algunos resultados y una (pequeña) repercusión negativa cuando se dan otros.</i>	<i>Decisiones estratégicas que tienen recompensas positivas en cualquier escenario.</i>

Las grandes apuestas están asociadas con las estrategias de configuración y no tienen relación con las estrategias de adaptación o de reserva del derecho a participar.

Las opciones están pensadas para asegurarse los grandes beneficios de los escenarios favorables y para reducir al mínimo las pérdidas en los escenarios más desfavorables. Son las pruebas piloto, la exploración de tecnologías alternativas, etc. Están asociadas básicamente con las estrategias de reserva de derecho de participar, aunque también se asocian a las de configuración.

Las maniobras que no se lamentan son precisamente eso, estrategias que reportan beneficios independientemente de lo que ocurra.

La elección de una postura estratégica y su correspondiente cartera de actuaciones parece sencilla, sin embargo, en la práctica, estas decisiones

dependen en gran medida del grado de incertidumbre a la que se enfrente una Institución.

En un escenario previsible, en general, las Instituciones optan por una postura de adaptación y una cartera de maniobras que no se lamentan.

En un escenario de futuros alternativos, una postura de configuración se diseña para que se produzca el escenario más positivo para la Institución. No obstante, las estrategias de configuración pueden fallar, así que las Instituciones deben estar preparadas para adaptarse o incluso reservarse el derecho a participar.

En el abanico de futuros predominan las estrategias de reservarse el derecho a participar y en menor medida las de adaptación, aunque la configuración adopta una forma diferente intentando desplazar los sistemas en una dirección general, porque solamente pueden identificar un abanico de resultados posibles.

En la auténtica ambigüedad, donde las situaciones contienen la mayor incertidumbre, las estrategias de configuración, paradójicamente, prevalecen sobre las otras. Tengamos en cuenta que estas situaciones son transitorias por naturaleza y se producen con frecuencia tras graves conmociones tecnológicas, macroeconómicas, políticas o naturales.

Los pasos estratégicos para enfrentar la incertidumbre del escenario son:

- *Identificar la naturaleza y el alcance de la incertidumbre.*
- *Elegir la postura estratégica.*
- *Crear una cartera de actuaciones.*
- *Gestionar activamente la estrategia.*

Identificación de escenarios probables

Variable	Posición 1	Posición 2	Posición 3	Posición 4
1				
2				
3				
n				

Se eliminan las posiciones consideradas improbables, combinando las consideradas probables hasta seleccionar dos escenarios posibles.

Escenario 1	Variable 1. 1	Variable 2. 3	Variable 3. 2	Variable n. 4
Escenario 2	Variable 1. 2	Variable 2. 4	Variable 3. 2	Variable n. 1

Variables intervinientes y sus tendencias

Podríamos establecer esta correlación para aprovechar la experiencia adquirida en el proceso diagnóstico:

Término	Soportes a los que remite
Situación actual	Síntesis de los resultados provenientes de las caracterizaciones de componentes de la matriz DAFO, expresada en un único juicio (proposición u oración)
Variables intervinientes	Todos los componentes operantes que contribuyen a estructurar - dar su forma - a la situación actual. Se los denomina variables precisamente porque su comportamiento puede cambiar, alterando su valor relativo en la configuración de la situación y modificando así la situación misma
Tendencia	Propensión de los comportamientos de esos mismos componentes a adquirir una determinada direccionalidad, a consolidar ciertos valores o a modificarlos (puede reconstruirse del pasado al presente y proyectarse del presente al futuro)

Comportamientos alternativos de cada variable en el mediano plazo

Comportamientos alternativos son la variedad de posiciones que la variable podría asumir en ese corte temporal, independientemente de cuán factible o deseable sea.

Al hablar de posiciones, hacemos referencia a manifestaciones susceptibles de concreción, imaginables como positivas o negativas en términos tanto absolutos como relativos.

Ejemplifiquemos: La situación financiera institucional podría asumir estos comportamientos alternativos:

Totalmente positivo	Medianamente Positivo	Medianamente Negativo	Totalmente negativo
Saneamiento vía regularización de la recaudación de recursos genuinos	Saneamiento vía Aportes del Tesoro Nacional	Saneamiento vía endeudamiento a futuro (empréstitos)	Imposibilidad de sanear las cuentas institucionales: incremento del déficit

Es importante priorizar en la selección a aquéllos que tanto en su enunciado como en su encasillamiento valorativo contengan mayor claridad conceptual y potencial movilizador de actitudes en los actores.

Escenarios estratégicos deseables y realizables.

No se trata de realidades futuras, sino de medios de representarlas con el objetivo de esclarecer la acción presente a la luz de los futuros posibles y deseables.

¿Cómo llegar a ellos? Preguntando y haciendo que grupalmente los participantes se respondan primero a sí mismos qué comportamientos (valores, posiciones) de los establecidos como potenciales para los componentes fundamentales (variables intervinientes viejas y nuevas) les parecen deseables (mejores, preferibles) y cuáles realizables (posibles).

Variable interna	Deseable y realizable
Variable externa	Probable

Comportamiento de las variables internas para que el escenario sea deseable y realizable.

Será el posicionamiento o valor susceptible de adoptar por una variable cuyo comportamiento pueda ser afectado por la intervención de los actores institucionales (controlable) que resulte el preferible por ser a la vez factible y deseable.

En este punto del trabajo la relación crítica es la que se establece entre factibilidad y plausibilidad.

Si hacemos un primer tamiz de alternativas en función de lo realizable, corremos el riesgo que una visión pragmática o conservadora impida jugar con fuerza la dimensión de lo deseable. Si iniciamos la selección de deseables e introducimos como factor de corrección la factibilidad, podemos –con riesgo menor – deslizarnos hacia lo más “cómodo” o “seguro”.

Si empezamos por el ensanche de lo querido hacia el futuro apostando a la aparición de alternativas innovadoras, siempre es posible añadir la cuota de realismo después, al “pensar cómo hacer posible lo deseable”.

Comportamiento de las variables externas que se considere más probable

Será el posicionamiento o valor susceptible de adoptar por una variable cuyo comportamiento es ajeno o no puede ser afectado por la intervención de los actores institucionales y que aparente tener mayor grado de probabilidad de ocurrencia (factibilidad)

Aquí se introduce el juego de las “restricciones”, de lo que opera desde “el afuera” y que debe ser pensado en sus probabilidades de ocurrencia como límites del proceso de planeamiento.

Son los valores cuyo comportamiento es menester monitorear, sobre todo cuando tiene influencia sobre algunas de las más importantes variables internas, pues por su alta independencia pueden reconfigurar absolutamente los escenarios que se diseñen.

Armado del escenario deseable y realizable

A partir de la selección de un comportamiento probable para cada una de las variables externas y de un comportamiento deseable y realizable por cada variable interna, se llegará a construir escenarios deseables y realizables y se llegará a la construcción de un ranking de escenarios deseables.

Culminado este trabajo se estará en condiciones de aventurar un primer intento de formalización de la visión de la institución deseada, vale decir de: Poner en palabras el escenario más deseable.

Como cierre de la actividad se intentará enunciar en forma de proposición compuesta, la síntesis de los valores seleccionados (comportamientos) para cada uno de los componentes (variables) que integran el escenario más deseado. Quedará redactada la **“Visión de institución deseada por sus actores”**.

Estos comportamientos de las variables o escenarios son construcciones técnicas, que hacen referencia a manifestaciones susceptibles de concreción, descripciones narrativas imaginables como posibles y calificables como positivas o negativas. La construcción de esta grilla de escenarios, es la que habilita un

trabajo con personas e instituciones que van discutiendo acerca del futuro asumiendo posiciones con respecto a cada tema.⁴²

El debate tiene como objetivos:

- Analizar el comportamiento de cada variable interna seleccionando las alternativas que se consideren factibles y deseables para el desarrollo de la institución.
- Analizar el comportamiento de cada variable externa previendo como será su comportamiento en tanto mantiene su tendencia o se modifica de manera significativa impactando positiva o negativamente en la institución.
- Jerarquizar / priorizar las que se consideren de alto impacto.

Este primer documento globalizador de las problemáticas generales y primeras ideas fuerza para la institución, acordado en la Mesa de Concertación, será la base para avanzar en la fase de Formulación del PEP, donde se delinearán los grandes objetivos y estrategias del mismo.

⁴²Arq. Roberto Monteverde et al, propuesta metodológica para el Plan Estratégico de Mar del Plata y el Partido de General Pueyrredón -2003-

FASE 3:

FORMULACIÓN DEL PLAN (3 meses)

Considerando que un PEP es el diseño concertado del camino más conveniente y la selección del vehículo más eficaz para que lleve a una institución y su comunidad desde un presente insatisfecho a un futuro con mayores posibilidades de satisfacción de sus necesidades, es fundamental que este camino, en la Fase de Formulación, se defina y priorice en un marco de concertación y consenso entre los diversos actores que intervienen en la dinámica del proceso.

La formulación del PEP no es un producto, sino que contribuye a la construcción de un proceso, esencialmente dinámico, continuo y cíclico, compuesto por acciones implementadas, evaluaciones permanentes y momentos de discusión y concertación entre los actores involucrados para corregir o confirmar rumbos y prioridades.

La etapa de formulación constituye la parte central del Plan. Abre un universo de expectativas y opciones que se deberán precisar, dimensionar y evaluar. La formulación del plan es la tarea conjunta de pensar y acordar el escenario futuro determinando los criterios de actuación y las tareas concretas que se deben llevar adelante para su concreción.

Por ello, en el ámbito de la Mesa de Concertación del PEP, órgano donde están expresados todos los sectores e intereses que conviven en la institución y sobre la base del diagnóstico consensuado en la fase anterior, se irá delineando el Plan Estratégico en términos integrales; a partir de la discusión, concertación y consenso que permita acordar un rumbo al que aspira la comunidad institucional (objetivos) y el camino más eficaz para alcanzarlo (estrategia). Algunas preguntas clave condicionarán el desarrollo de la Fase, tales como:

¿Cómo ayudar a evitar que se priorice el consenso en sí sobre la estrategia? ⁴³

¿Cómo pensar la institución como organización compleja, para leer sus competencias a partir de sus objetivos?

⁴³Arq. Roberto Monteverde et al, propuesta metodológica para un Plan Estratégico -2003-

¿Cómo y hasta qué punto autolimitar el efecto de la racionalidad técnica implícita en los instrumentos facilitadores, sobre las múltiples racionalidades de los actores fundamentales?

Este proceso reconoce las siguientes instancias metodológicas:

1. FORMULACIÓN DEL OBJETIVO GENERAL Y DEL MODELO DE DESARROLLO (qué queremos de la institución)

El Objetivo General (la Visión Compartida) debe expresar el marco de referencia que aporta el carácter globalizador de todas las estrategias del PEP, que debe surgir de la constatación de las oportunidades y de posibles ventajas derivadas de la transformación del entorno al que aspira la comunidad institucional.

Tiene que incluir y manifestar el acuerdo de todos los talleres participativos realizados, para avanzar en una determinada dirección, que no es otra cosa que la definición del rumbo.

Este Objetivo debe traducirse en un “Modelo de Desarrollo Institucional” (la Misión), contenedor de todas las estrategias del PEP, donde las condiciones de calidad de la institución y las condiciones para sus integrantes, mejoran de manera sostenida, tanto en lo económico como en lo social, lo cultural y lo político.

El Objetivo General es la directriz mayor del Plan, describe el estado deseado por la institución y su comunidad en el futuro y sirve de marco de referencia técnico/político de las decisiones de transformación institucional en los próximos años.

El Objetivo General representa el más alto objetivo (imagen-objetivo) sobre el cual se construyen los pasos siguientes del Plan.

Preguntas para la elaboración del Objetivo General del Plan:

Prioridad	Pregunta básica	Evaluación
3	¿Qué es lo que nos gustaría alcanzar?	Pensamiento ideal teórico, poco realista pero posible – probable a largo plazo
2	¿Qué es lo que podemos alcanzar?	Teóricamente posible. Muy exigente para los recursos y las condiciones actuales
1	¿Qué es lo que tenemos que alcanzar?	Exigencia mínima que tiene que garantizar la aplicación del Plan.

2. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS PARTICULARES

Comprenden los propósitos específicos (La Misión) que devienen del objetivo general. La definición de los mismos permitirá analizar y evaluar alternativas para identificar y seleccionar las líneas estratégicas del PEP.

3. ANÁLISIS, SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DE LINEAS ESTRATÉGICAS

Constituyen los temas clave de la institución, para pasar de la situación actual a la situación deseada, que garanticen alcanzar el objetivo central del Plan.

Implican el camino a recorrer, a partir de la evaluación y selección de alternativas, en un proceso de concertación de intereses a veces divergentes, pero muchas otras concurrentes.

- Las estrategias son las primeras herramientas para la concreción del Objetivo General.
- Ciertas estrategias pueden ser más importantes que otras y cada una tiene un “peso específico” distinto en el PEP.
- Sin embargo, las estrategias son fuertemente interdependientes entre si: Hay que llevar a cabo todas las estrategias para lograr plenamente el objetivo general.
- El diseño de estrategias para el desarrollo institucional se enfrenta a tres tipos de restricciones: de poder político, de recursos económicos y de capacidades organizativas y administrativas.

- Resulta fundamental para la elaboración de estrategias “realistas”, realizar un análisis profundo de capacidades y restricciones de la institución en estos tres aspectos.

Estas Líneas Estratégicas, se basan y fundamentan en objetivos específicos en los que existe un acuerdo para trabajar en la determinación de acciones concretas sobre las que asentar el proceso de implementación del Plan.

Será necesario entonces, definir las estrategias necesarias para alcanzar los Objetivos específicos, que deben expresar las situaciones deseadas, articuladas en función del objetivo general. Las mismas determinarán las acciones concretas, traducidas en Programas y Proyectos.

Una estrategia debe reunir ciertas condiciones básicas para garantizar su implementación; entre ellas podemos decir que debe:

- Dar respuesta a problemas resolubles y no imposibles.
- No ser políticamente conflictiva.
- Ser operativa y no una simple abstracción, de forma que se pueda traducir en acciones y asignaciones específicas
- Estar expresada en términos concretos con el fin de fijar unidades de medida para evaluar su ejecución y descubrir sus desviaciones.
- Ser selectiva, en lugar de general, con el objeto de hacer posible la concentración de recursos y esfuerzos
- Determinar la capacidad para captar todos los recursos necesarios para su implantación, ya sean internos o externos a la institución.
- Ser elaborada con la participación de los que están encargados de implantarla, sin perjuicio de que, en ocasiones excepcionales, sea aceptada a priori.
- Ofrecer un impacto positivo a corto plazo y difundir sus resultados con el fin de evitar el escepticismo, la desmoralización y su consiguiente abandono.
- Estar coordinada y ser compatible con otras estrategias.

4. IDENTIFICACIÓN DE PROGRAMAS, ACCIONES Y PROYECTOS

Los programas, proyectos y acciones estratégicas son aquellos que producen efectos o impactos polivalentes y que por su carácter, dimensión o localización, tienen una función estructurante y por lo tanto, contribuirán significativamente a la transformación y desarrollo de una institución y su comunidad.

Constituyen los instrumentos para llevar a cabo las estrategias que permitirán alcanzar cada objetivo específico.

La selección y priorización de programas, proyectos y acciones posibles permite:

- Dar una dimensión operativa real a los objetivos definidos.
- Establecer mecanismos sistemáticos para definir, planificar y ejecutar los presupuestos mediante sistemas optimizados de gestión, control y evaluación.
- Desarrollar modelos que permitan implementar indicadores de gestión y evaluación.
- Dotar de coherencia a los planes generales y operativos con las propuestas necesarias de desarrollo institucional, o en general de acciones innovadoras o proactivas que favorezcan las dinámicas endógenas.
- Articular las propuestas con un conocimiento de la demanda latente o manifiesta de los actores institucionales articulados y la comunidad en referencia a la institución.
- Propiciar mecanismos de acompañamiento en procesos de fortalecimiento de las organizaciones intra y extra institucionales que tienen responsabilidad a la hora de desarrollar los proyectos.

El proceso se ordenará mediante la elaboración de Programas desarrollados brevemente con título, fundamentación, antecedentes, descripción, y objetivos. Y estarán conformados por Proyectos de actuación y Acciones.

Se conformará y sistematizará un Banco de proyectos y acciones prioritarios (en marcha, en gestión, en elaboración). Cada propuesta de Proyecto o Acción deberá explicitar antecedentes, su correspondencia con la Línea Estratégica y el Programa al que pertenece e incluir el siguiente contenido genérico:

- a. Descripción y Localización (Naturaleza del proyecto)

- b. Justificación e inconvenientes de la no realización, incluyendo los resultados esperados y las claves para el éxito (Propósitos)
- c. Objetivo particular que pretende alcanzar (Objetivos)
- d. Alcances (Metas)
- e. Acciones específicas (Actividades y tareas)
- f. Tiempo y plazo de ejecución (Ubicación en el tiempo y cronograma)
- g. Actores beneficiados (Destinatarios o beneficiarios)
- h. Actores involucrados en la realización de las medidas (RR HH)
- i. Insumos (Recursos materiales)
- j. Costos (Recursos financieros)
- k. Fase de desarrollo (Nivel actual de desarrollo)

La selección de proyectos implica una cantidad de información sistematizada que podríamos resumir básicamente con las siguientes preguntas:

¿qué se quiere hacer?	Naturaleza del proyecto
¿dónde se quiere hacer?	Localización
¿por qué se quiere hacer?	Objetivos y propósitos
¿cuánto se quiere hacer?	Metas
¿cómo se va a hacer?	Actividades y tareas
¿cuándo se va a hacer?	Ubicación en el tiempo y cronograma
¿a quienes va dirigido?	Destinatarios o beneficiarios
¿quiénes lo van a hacer?	Recursos humanos
¿con qué se va a hacer?	Recursos materiales
¿con qué se va a pagar?	Recursos económicos o financieros
¿Cuánto está hecho?	*Nivel actual de desarrollo

**Los proyectos tienen un ciclo de evolución y en el proceso del PEP se identificarán aquellos que se encuentran en cierto estado de avance y se formularán propuestas nuevas. A modo de síntesis, señalaremos las distintas*

fases del ciclo de formulación de un proyecto. Será muy importante establecer en cuál de estas fases se encuentra cada uno de los proyectos seleccionados.

- **ideas:** *es donde nace el proyecto; reconoce una necesidad que es o puede ser demandada o por un propósito determinado.*
- **perfil:** *identifica los objetivos a los que se orienta el proyecto y determina posibles soluciones y alternativas técnicas y económicas.*
- **anteproyecto:** *enunciado de un perfil en relación a un flujo de fondos. Las alternativas deben ser factibles y viables. Constituye la fase en la que se realizan los estudios de pre-factibilidad técnica y económica.*
- **proyecto:** *monto de inversión (recursos) asignado a conseguir determinado objetivo. En definitiva, expresa en términos monetarios lo que cuesta modificar las variables establecidas en las metas.*
- **diseño:** *ingeniería de detalle y programación de obra.*
- **ejecución:** *continuidad de la evaluación y ajustes.*
- **evaluación:** *ex post a fin de establecer el grado de errores y aciertos que se produjeron.*

5. DISEÑO DE LA AGENDA INICIAL DE TEMAS URGENTES

Es el elemento de base para vincular el proceso de planificación estratégica con la gestión cotidiana de la institución, estableciendo un nexo permanente entre lo estratégico (mediano plazo) y lo cotidiano (coyuntura).

Este momento propone la elaboración de una primera agenda o listado de temas centrales para el desarrollo de la institución y que demandan una actuación urgente. No se plantea acá que el plan estratégico se haga cargo de todos los problemas urgentes, sino de aquellos que aparecen con un alto nivel de impacto sobre el desarrollo de la institución, requiriendo una actuación específica.

De este modo, el proceso del plan no se desvincula de los problemas cotidianos pero actúa selectivamente sobre aquellos que adquieren una proyección estratégica, señalando aquellos temas de impacto futuro que deben comenzar a resolverse hoy. El PEP orienta las respuestas de coyuntura dentro de una mirada

de mediano plazo, colaborando a instalar el PEP en el temario público de la institución, marcando estos rasgos diferenciales entre mediano y corto plazo pero, a la vez, señalando la posibilidad y la conveniencia de actuar desde hoy.

6 FIRMA DEL CONTRATO SOCIAL

Culminada la instancia de elaboración, la Mesa de Concertación a través del equipo Técnico, presentará el Plan ante la Asamblea General⁴⁴, ámbito de máxima jerarquía y expresión comunitaria - institucional de este proceso, para su evaluación y aprobación.

Este acto se manifiesta a través de la “Firma del Contrato Social”, hito que marca la culminación de la etapa central del proceso de discusión, búsqueda de consensos y diseño del PEP. Con la firma del Contrato Social, las partes involucradas –La institución y su comunidad - se comprometen a llevar adelante las acciones necesarias para alcanzar los objetivos consensuados por todos los sectores de la institución.

Este contrato tiene que traducirse en un verdadero instrumento de gestión institucional, que exprese los acuerdos alcanzados y garantice la puesta en marcha de las acciones transformadoras que se desprenden de sus objetivos y estrategias, como asimismo asegurar la sustentabilidad del proceso en la instancia de implementación, evaluación y reformulación del mismo.

⁴⁴Ver capítulo a) título a.3 “Estructura Organizativa”

FASE 4:

IMPLEMENTACION, MONITOREO, EVALUACIÓN CONTINUA Y AJUSTE DEL PROCESO (2 meses y continúa)

En esta instancia se pondrán en marcha todas las acciones y políticas tendientes a alcanzar los objetivos planteados, que fueron discutidas y consensuadas en cada uno de los ámbitos de participación generados en las tres primeras fases del PEP.

La etapa de implementación marca el comienzo de un proceso cíclico y continuo en el que se deberán llevar adelante medidas tendientes a priorizar la puesta en marcha de acciones según el Plan Operativo que se establezca, monitorear la evolución del plan, evaluar su desempeño, corregir o ajustar cursos de acción, producir nuevos diagnósticos y plantear eventuales nuevas estrategias para el desarrollo de la institución, sosteniendo el rumbo acordado.

Para ello es necesario conformar un Órgano de Gestión del PEP, órgano que sucede a la Mesa de Concertación en esta Fase y que define responsables por Programa para la puesta en marcha, seguimiento y reformulación de las acciones y proyectos concertados.

1. CONFORMACIÓN DEL ORGANO DE GESTION DEL PEP⁴⁵

2. DEFINICIÓN DEL PLAN OPERATIVO

La implementación del PEP involucra un Plan Operativo Anual –POA- que contiene los Programas seleccionados como prioritarios para el año en curso y dentro de éstos las Acciones y Proyectos a concretar, definiendo objetivos operativos, organismos y/u organizaciones responsables, actores involucrados, comunidad beneficiada, departamento, agrupamiento operativo o unidad de gestión afectado y localización, alcance de cada etapa, costos, fuentes de financiamiento y tiempos desagregados en cada paso de la ejecución. El POA

⁴⁵Ver Capítulo a) título a.3.) “Estructura Organizativa”

será pautado por el Órgano de Gestión del PEP y confeccionado por el Equipo Técnico para su aprobación definitiva.

La priorización de Proyectos para el diseño del POA se basará en criterios técnicos y preceptuales /participativos. Los primeros serán de ponderación, en donde a partir de una serie de atributos posibles de ser valorados y señalados numéricamente, nos ofrezcan un ranking de proyectos a partir de la suma de estos atributos.

Los segundos se trabajarán en taller: Cada grupo trabaja con una línea estratégica y los programas y proyectos asociados a la misma⁴⁶.

Cada proyecto se representa con una “Flecha de Proyecto”.

Sobre la mesa de trabajo se ubica un blanco, con las graduaciones corrientes.

El grupo “clavará” cada flecha de proyecto aproximándose ó alejándose del centro según los siguiente criterios:

- *Mayor ajuste a los objetivos planteados*
- *Mayor capacidad sinérgica (posibilita la puesta en marcha de otros proyectos)*
- *Mayor posibilidad de llevarse adelante con recursos que la Institución está en condiciones de gestionar.*
- *Carácter simbólico / emblemático.*

3. FORMULACION DE INDICADORES DE SEGUIMIENTO

El Equipo Técnico realizará el monitoreo operativo de la evolución del PEP y de su Plan Operativo Anual. Para ello, se diseñarán indicadores de seguimiento basados en criterios de CALIDAD relacionados con la naturaleza de la acción o proyecto en marcha.

Los indicadores directos deberán considerar por lo menos, los niveles de satisfacción de la comunidad institucional involucrada (incluye la disminución de la queja), el alcance de los objetivos operativos, el cumplimiento de los tiempos fijados, el cumplimiento de los costos estimados y el efectivo financiamiento. Los

⁴⁶Arq. Roberto Monteverde et al, propuesta metodológica para un Plan Estratégico -2003-

indicadores indirectos son los de calidad institucional y progreso (*el Observatorio de Calidad Institucional propuesto como herramienta, cumple una función determinante en esta Fase del proceso*), deberán considerar el aumento o disminución cuali /cuantitativo que represente la mejora buscada por el Proyecto o la acción.

EVALUACIÓN DEL PLAN: aspectos positivos y negativos, logros.

El Órgano de Gestión realizará la evaluación de desempeño del PEP. Tomará como base los indicadores directos e indirectos considerados por el Equipo Técnico para realizar el monitoreo, los que serán permanentemente actualizados y difundidos al conjunto de la comunidad institucional. Podrá sumar encuestas de opinión, consultas a los integrantes de las comisiones, talleres de rendición y evaluación y todo mecanismo que permita realizar un balance objetivo de:

- Acierto y alcance de cumplimiento en los objetivos particulares.
- Eficacia de la estrategia adoptada para alcanzarlo.
- Acierto en la selección de prioridades de Proyectos y Acciones en los Programas en gestión.
- Cumplimiento del POA.
- Niveles de satisfacción colectiva.

4. EVALUACIÓN DE LOS CAMBIOS CONTEXTUALES

El Órgano de Gestión del PEP, la Junta Promotora que lo integra, las Comisiones de Seguimiento de los Programas y el Equipo Técnico seguirán, advertirán, evaluarán y comunicarán a la comunidad los eventuales cambios mundiales, regionales, nacionales, microregionales y las repercusiones Institucionales. Imprevistos no devenidos de la marcha del PEP pero que pueden afectar su gestión, la selección de prioridades o requerir de nuevos objetivos particulares o cambios en las estrategias seleccionadas y ya concertadas. Los puntos 4 y 5 de esta Fase constituyen un diagnóstico expeditivo (nueva Fase 1 que reinicia el proceso).

5. REDEFINICIÓN O AJUSTE DE ESTRATEGIAS, PROGRAMAS, PROYECTOS Y ACCIONES PRIORITARIAS

El Órgano de Gestión del PEP, la Junta Promotora que lo integra, las Comisiones de Seguimiento de los Programas y el Equipo Técnico promoverán el permanente ajuste y actualización del PEP, por cambios contextuales, por cumplimiento de objetivos, por cambio de prioridades. Para esto convocará bianualmente a talleres selectivos temáticos y departamentales que iniciarán un nuevo ciclo de concertación, decisiones y gestión, esta vez más expeditivo (nueva Fase 2 y 3) que se replica sistemáticamente afianzando la SUSTENTABILIDAD del PEP.

Algunas preguntas disparadoras que orientan el proceso del PEP

FASE 1 Instalación del PEP y diagnóstico preliminar cualificado	¿Cuáles son los factores que motivan la puesta en marcha de un Plan Estratégico Institucional? ¿Se debe actuar? ¿Cómo actuar? ¿Qué ocurre si no se actúa? ¿Quiénes participan?
FASE 2 Construcción institucional del PEP	¿Dónde estamos? ¿Para dónde vamos? ¿Cómo es la realidad? ¿Cómo tiende a ser? ¿Cómo queremos que sea la realidad? ¿Cuáles son los obstáculos?
FASE 3 Formulación del PEP	¿Cómo hacer operativo el Objetivo General? ¿Qué caminos tenemos que tomar? ¿Qué tenemos que hacer? ¿Cómo? ¿Con quienes? ¿Con qué instrumentos y recursos?
FASE 4 Implementación Monitoreo, Evaluación continua y ajuste del proceso	¿Qué elementos nos indicarán que hemos alcanzado el objetivo? ¿Qué pasó? ¿Qué vamos a hacer ahora? ¿Qué tenemos que cambiar?

3) ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL PEP

Siendo el PEP un proceso plural, dialéctico, multifacético y continuo, se opta por diseñar una estructura organizativa dúctil, a partir de la cuál los propios actores institucionales irán concertando su propia organización, sobre la base de sus propios intereses y dinámica institucional.

Asimismo, partiendo de considerar a la planificación estratégica como un proceso flexible, se plantea una estructura organizativa que se va adaptando a los requerimientos de las distintas fases metodológicas:

En la Fase 1: Instalación del PEP y Diagnóstico Preliminar Cualificado (ver Gráfico 1), la estructura básica se organiza a partir de la Junta Promotora y el Equipo Técnico, que se articula al Equipo Asesor Externo y el Equipo de Comunicación, constituidos en la presente Fase.

En la Fase 2: Construcción Institucional del PEP (ver Gráfico 2), se mantiene el esquema básico de Junta Promotora y Equipo Técnico, articulado al Equipo Asesor Externo y el Equipo de Comunicación y se incorporan las Comisiones de Trabajo, Temáticas y Departamentales, que surgen de los Talleres Participativos, que se llevan a cabo en la Fase 2.

En la Fase 3: Formulación del PEP (ver Gráfico 3), se consolidan los espacios de máxima participación y representación institucional y de las organizaciones de la institución, la Asamblea General y la Mesa de Concertación, que integra a la Junta Promotora. Se mantiene el Equipo Técnico (el Equipo Asesor Externo y el Equipo de Comunicación), coordinando las Comisiones de Trabajo. En la instancia diagnóstica (Diagnóstico Consensuado - Matriz DAFO), se mantienen las Comisiones de Trabajo Temáticas y Departamentales y en la instancia propositiva (Objetivo General – Modelo de Desarrollo - Líneas Estratégicas – Programas y Proyectos) las Comisiones de Trabajo se reorganizan por Lineamientos Estratégicos.

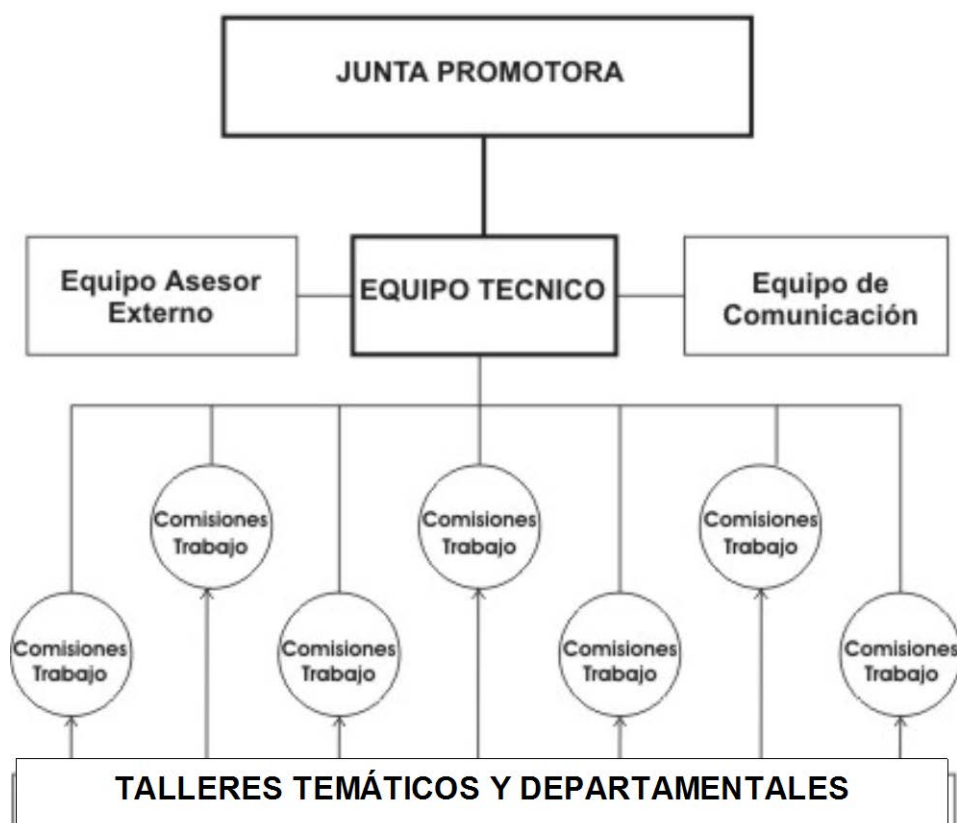
En la Fase 4: Implementación del PEP (ver Gráfico 4), se mantiene la Asamblea General, como ámbito de articulación multiactoral representativo de las

instituciones y fuerzas vivas de la institución. Se incorpora el Órgano de Gestión, que integra a la Junta Promotora y se mantiene el Equipo Técnico (el Equipo Asesor Externo y el Equipo de Comunicación), coordinando las Comisiones de Trabajo, que en esta fase se reorganizan por Programas.

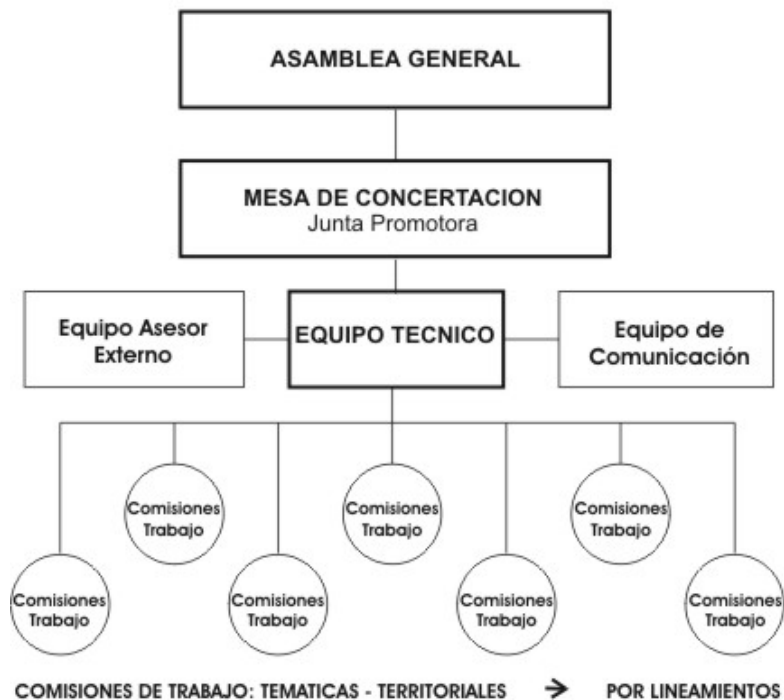
**GRAFICO 1: ORGANIGRAMA FASE 1
INSTALACION DEL PEP Y DIAGNOSTICO PRELIMINAR CUALIFICADO**



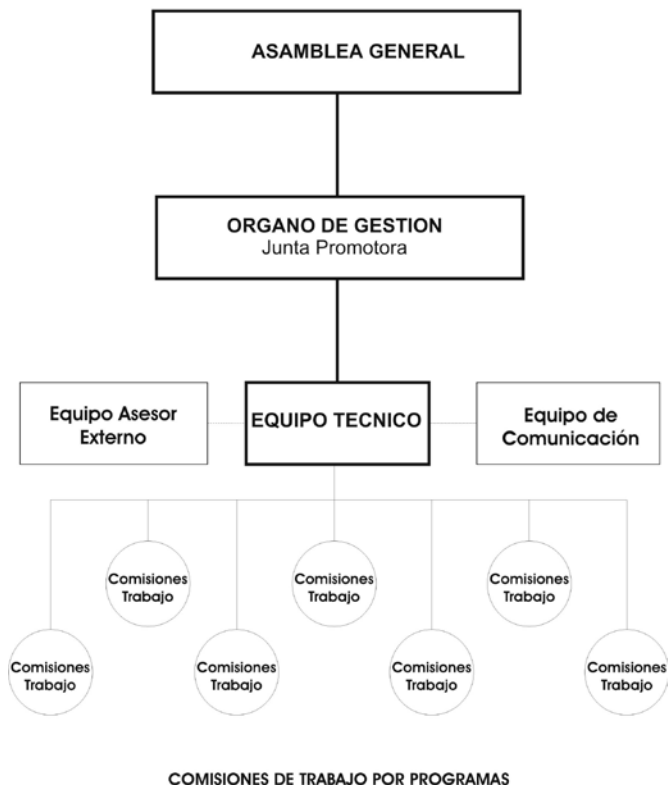
**GRAFICO 2: ORGANIGRAMA FASE 2
CONSTRUCCIÓN INSTITUCIONAL DEL PEP**



**GRAFICO 3: ORGANIGRAMA FASE 3
FORMULACION DEL PEP**



**GRAFICO 4: ORGANIGRAMA FASE 4
IMPLEMENTACIÓN, MONITOREO, EVALUACIÓN CONTÍNUA
Y AJUSTE DEL PROCESO**



1. ÓRGANOS DEL PEP

JUNTA PROMOTORA

La Junta Promotora, representa el primer espacio consolidado de participación y representación institucional, responsable del proceso de Elaboración del PEP en su primera instancia (Fase 1: Instalación del PEP y Diagnóstico Preliminar Cualificado y Fase 2: Construcción Institucional del PEP)

Esta integrada por actores representativos de los distintos sectores de la institución que integran su acta constitutiva.

Las funciones básicas de la Junta Promotora son:

- Dirigir el proceso de Elaboración del PEP en sus dos primeras fases.
- Designar y organizar los equipos técnicos necesarios para la Elaboración del PEP.
- Convocar a la comunidad institucional a participar del proceso de Elaboración del PEP (Talleres Participativos y Comisiones de Trabajo Temáticas y Departamentales).
- Difundir en la comunidad institucional los beneficios que representan la elaboración e implementación del PEP.
- Integrar la Asamblea General, la Mesa de Concertación y el Órgano de Gestión del PEP.

ASAMBLEA GENERAL

La Asamblea General es el espacio de máxima participación y representación institucional.

Está integrada por todos aquellos representantes de los sectores gestor, gremial y comunitario en los distintos ámbitos multiactorales que se van desarrollando a lo largo del proceso del PEP (Junta Promotora, Talleres Participativos y Comisiones de Trabajo -Temáticas, Departamentales, por Lineamientos y por Programas-, Mesa de Concertación y Órgano de Gestión),

constituyendo un verdadero espacio contenedor del todo institucional (ver Gráfico 5).

Contará con un presidente y un secretario elegidos por la propia Asamblea, que a su vez dictará su propio mecanismo de funcionamiento.

Es importante que los sectores que la integran, sean los principales agentes de la vida institucional y estén representados por sus máximos dirigentes, debiéndose instrumentar mecanismos que aseguren una buena comunicación entre los representantes y sus representados.

Si bien los ritmos de reuniones dependen de la dinámica del proceso participativo, es aconsejable un mínimo de una reunión por cada instancia clave del PEP (la aprobación definitiva del PEP y la aprobación anual de la Memoria y Balance de la Gestión), desarrollada en ámbitos representativos de la institución, de manera que se constituyan en espacios convocantes, donde los actores institucionales se sientan protagonistas de la construcción del PEP.

La importancia de la Asamblea General, radica no sólo en que es el espacio de máxima participación y representación institucional, sino en que tiene la decisión final en todo el proceso de Elaboración e Implementación del PEP.

Las funciones básicas de la Asamblea General son:

- Participar en todos ámbitos participativos que surgen a lo largo del proceso de Elaboración e Implementación del PEP.
- La aprobación definitiva del PEP.
- La aprobación anual de la Memoria y Balance de la Gestión del PEP.

MESA DE CONCERTACIÓN

La Mesa de Concertación es el espacio responsable del proceso de Elaboración del PEP en su instancia de Formulación, donde se integran y construyen los acuerdos intersectoriales del PEP.

Está integrada por la Junta Promotora (mitad miembros titulares y mitad suplentes) y los representantes institucionales que surgen de las Comisiones de Trabajo (cuatro miembros, dos titulares y dos suplentes por cada Comisión –

Temática, Departamental y por Lineamientos-, que acepten dirigir y corresponsabilizarse con el proceso de Elaboración del PEP (ver Gráfico 6).

Para fortalecer el liderazgo del proceso, es importante que la Mesa de Concertación sea presidida por el máximo responsable institucional y esté integrada por los principales actores de la institución.

La cantidad de miembros se corresponderá con el número de Comisiones de Trabajo, estimándose en 30 miembros aproximadamente, de manera de garantizar una mayor efectividad y operatividad.

A los efectos de garantizar un adecuado funcionamiento, la Mesa de Concertación establecerá su propio Reglamento Interno, garantizando la participación, representación y transparencia del proceso.

Es importante que los sectores que la integran, estén representados por sus máximos dirigentes o delegados, con capacidad decisoria, posibilidades de participación en reuniones periódicas de trabajo y amplio conocimiento de la institución.

Es recomendable que exista también un equilibrio entre sectores de manera de garantizar la riqueza de su pluralidad y la continuidad del PEP, independientemente de la gestión de turno.

Las funciones básicas de la Mesa de Concertación son:

- Dirigir el proceso de Elaboración del PEP en su faz de formulación.
- Conformar las Comisiones por Lineamientos.
- Debatir y aprobar los informes de avance elevados por el Equipo Técnico, producto del trabajo en comisiones, recomendando los ajustes pertinentes.
- Aprobar el Diagnóstico Consensuado y la Formulación del PEP.
- Difundir y comunicar a la comunidad institucional los avances del PEP.
- Proponer la aprobación del PEP a la Asamblea General.

ÓRGANO DE GESTIÓN

El Órgano de Gestión es el espacio responsable del proceso de Implementación del PEP, encargado de poner en marcha el conjunto de programas y proyectos emanados del PEP y de garantizar la sustentabilidad del proceso, a través de su institucionalización legislativa y la identificación y la asignación de los recursos necesarios para su funcionamiento operativo.

Está integrado por la Junta Promotora (mitad miembros titulares y mitad suplentes) y los responsables de los Programas que integran el PEP (dos miembros, un titular y un suplente por cada Programa), que acepten dirigir y corresponsabilizarse con el proceso de Implementación del PEP (ver Gráfico 7).

Para fortalecer el liderazgo del proceso, es importante que el Órgano de Gestión sea presidido por el máximo responsable institucional y esté integrado por los principales actores de la institución.

La cantidad de miembros se corresponderá con el número de Programas, estimándose en 30 miembros aproximadamente, de manera de garantizar una mayor efectividad y operatividad.

A los efectos de garantizar un adecuado funcionamiento el Órgano de Gestión establecerá su propio Reglamento Interno, garantizando la participación, representación y transparencia del proceso.

Del mismo modo que en la Mesa de Concertación, es importante que los sectores que integran el Órgano de Gestión, estén representados por sus máximos dirigentes o delegados, con capacidad decisoria, posibilidades de participación en reuniones periódicas de trabajo y amplio conocimiento de la institución.

Asimismo, también es recomendable que exista un equilibrio entre sectores de manera de garantizar la riqueza de la pluralidad de sectores y la continuidad del PEP, independientemente de la gestión de turno.

Las funciones básicas del Órgano de Gestión son:

- Conformar las Comisiones por Programas.
- Monitorear y evaluar la marcha del conjunto de programas y proyectos del PEP.

- Debatir y aprobar los informes de avance elevados por el Equipo Técnico, producto del trabajo en comisiones, recomendando los ajustes pertinentes.
- Impulsar los Proyectos nuevos que no estén aún formulados.
- Difundir y comunicar a la comunidad institucional los avances del PEP.
- Proponer la aprobación anual de la Memoria y Balance del PEP a la Asamblea General.

EQUIPO TÉCNICO

El Equipo Técnico será el responsable de programar, coordinar y llevar a buen fin, el conjunto de actividades previstas para el desarrollo del PEP.

Es aconsejable que el Equipo Técnico cuente con un perfil profesional integrador e interdisciplinario, con capacidad para coordinar el trabajo grupal y los distintos ámbitos del PEP (Junta Promotora, Talleres Participativos y Comisiones de Trabajo -Temáticas, Departamentales, por Lineamientos y por Programas-, Mesa de Concertación y Órgano de Gestión), elaborar síntesis e interpretar el trabajo colectivo, generar ideas propias y promover una cultura de la planificación estratégica.

El Equipo Técnico debe tener ubicación física propia y estar integrado, en su mayor parte, por representantes de la institución, a los fines de articular las acciones emanadas del PEP con la gestión institucional.

El Coordinador General debe tener un perfil integrador de las particularidades y generalidades institucionales y ser un buen comunicador, con capacidad de articulación intersectorial y de gestión multiactoral de proyectos complejos.

Es aconsejable que el Equipo Técnico cuente con una estructura de comunicación externa, ya que la instalación del PEP en la comunidad institucional y la convocatoria de los distintos eventos del PEP (Talleres Temáticos y Departamentales, Mesas de Pensamiento Estratégico, Reuniones de Junta Promotora, Mesa de Concertación y Asamblea General) resultan de vital importancia para el éxito del PEP.

A los efectos de transferir al Equipo Técnico el conocimiento metodológico que posibilite anticiparse a los hechos, reduciendo riesgos y la capacitación necesaria sobre aspectos concretos de la planificación estratégica (Encuesta Delphi a informantes calificados, coordinación de Talleres Temáticos y Departamentales, adopción de mecanismos de participación electrónica, elaboración de Matriz DAFO, Tablero de Control de Gestión, etc.), como asimismo la capacitación de los referentes institucionales, es aconsejable que este se complemente con un Equipo Asesor Externo.

COMISIONES DE TRABAJO

A lo largo del proceso se irán conformando distintas Comisiones de Trabajo.

En la Fase 2: “Construcción Comunitaria del PEP”, se conforman las Comisiones de Trabajo, Temáticas, Departamentales y de Escenarios, que surgen de los Talleres Participativos, que se llevan a cabo en esta Fase.

Su función principal es la de debatir y aprobar los informes de los Talleres Temáticos, Departamentales y de Escenarios elevados por el Equipo Técnico, así como elaborar los Informes de Avance Sectoriales, sobre el diagnóstico consensuado (Matriz DAFO) y la formulación de propuestas (Ideas Fuerza).

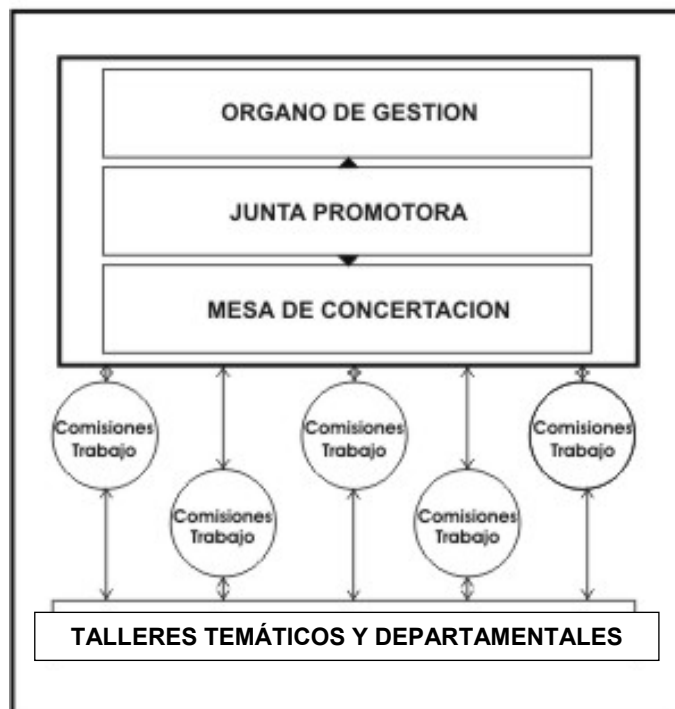
En la Fase 3: “Formulación del PEP”, las Comisiones de Trabajo, Temáticas, Departamentales y de Escenarios, se reorganizan en Comisiones de Trabajo por Lineamientos.

Su función principal es la de elaborar los Informes de Avance Sectoriales sobre el diagnóstico consensuado y la formulación del PEP, en términos de Objetivos Particulares, Lineamientos Estratégicos, Programas y Proyectos.

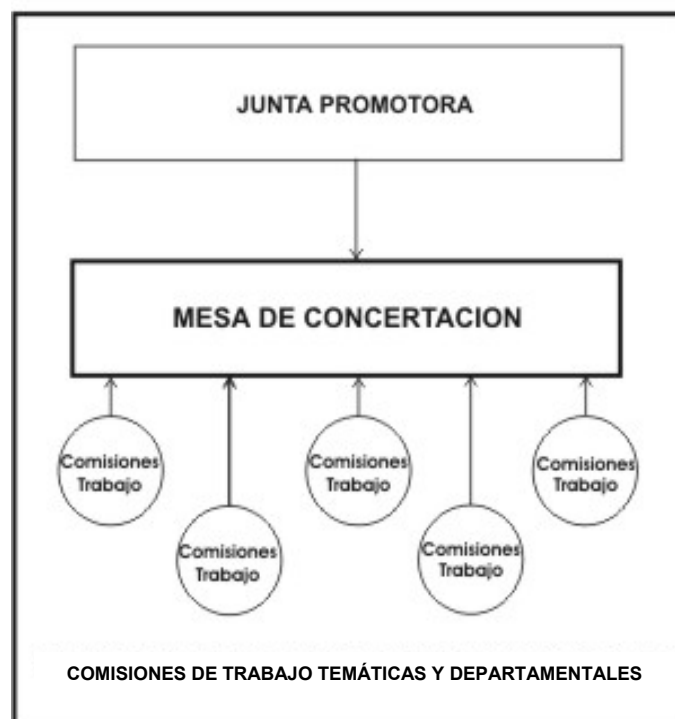
En la Fase 4: “Implementación del PEP”, las Comisiones de Trabajo por Lineamientos se reorganizan Comisiones de Trabajo por Programa.

Su función principal es la de desarrollar el conjunto de programas y proyectos del PEP, con vistas a su ejecución y control por el Órgano de Gestión y el Equipo Técnico.

**GRAFICO 5: ORGANOS DEL PEP
ASAMBLEA GENERAL**



**GRAFICO 6: ORGANOS DEL PEP
MESA DE CONCERTACION**



**GRAFICO 7: ORGANOS DEL PEP
ORGANO DE GESTION**



PLAZO PREVISTO y CRONOGRAMA de TAREAS

ACTIVIDADES AÑO		MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
F A S E 1	Organización previa	■											
	Lanzamiento Del Plan		■										
	Diagnóstico preliminar		■	■									
	Ajuste Metodológico			■									
	Capacitación R. Humano			■									
F A S E 2	Seminarios de pensam.estratég.				■	■							
	Talleres Temáticos				■	■							
	Talleres Departamentales				■	■							
	Talleres de Escenarios				■	■							
	Conformac. Mesa de Concertación						■	■					
	Matriz DAFO y Escenarios							■					
F A S E 3	Objetivo y Modelo de Desarrollo Inst.								■				
	Objetivos Particulares								■	■			
	Definición Líneas Estratégicas									■	■		
	Programas y Proyectos										■	■	
	Agenda de Coyuntura										■	■	
	Firma Contrato Social											■	
F A S E 4	Conformación Órgano de Gestión											■	
	Plan Operativo Anual											■	■
	Indicadores de seguimiento											■	■
	Evaluación del Plan												→
	Cambios Contextuales												→
	Redefinición del Plan												→

TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS TÉCNICOS Y FORMACIÓN COMUNITARIA

1. CAPACITACIÓN DEL EQUIPO TÉCNICO. Fundamentos:

Durante el proceso de desarrollo del PEP se involucran profesionales y técnicos en un equipo de trabajo. Estos deberán conciliar las distintas ópticas particulares de cada disciplina y comprender que una de las claves del éxito lo da la existencia del trabajo en equipo, aprovechando las máximas potencialidades de cada uno, sabiendo crecer en las disidencias y fortaleciendo al equipo en la resolución de los conflictos que se presenten.

Objetivos:

- a) Profundizar las habilidades específicas de la planificación participativa
- b) Profundizar el conocimiento contextual en el que se desenvuelve el PEP
- c) Lograr la consolidación como un “equipo de trabajo” eficaz.
- d) Identificar las problemáticas que se presentan en la interacción comunicacional de los grupos de trabajo.
- e) Contar con herramientas prácticas para resolver situaciones que afectan el funcionamiento de los grupos orientados a la realización de tareas.
- f) Implementar procedimientos que permitan analizar y evaluar la eficacia en el funcionamiento de los grupos de trabajo y participación.
- g) Incorporar herramientas que permitan el seguimiento y monitoreo de las acciones a encarar.

Talleres de formación: Contenidos

Se proponen tres talleres de formación y nivelación del equipo técnico a dictarse en los primeros 60 días del PEP

1. Planificación estratégica: enfoque y método. Estrategias destinadas a la construcción de una visión compartida. Herramientas y Tecnologías de la Planificación Participativa y la Gestión Asociada. La gestión de la información La gestión de la participación, actores. El control de gestión. La evaluación de resultados.
2. La cuestión institucional.
3. Técnicas grupales para avanzar en la planificación de acciones y en el trabajo interdisciplinario: Grupo de trabajo eficaz, la definición de los procedimientos de trabajo, la mediación y superación de los conflictos, la evaluación de la dinámica grupal.

2. CAPACITACIÓN DESTINADA A LAS ORGANIZACIONES DE LA INSTITUCIÓN

El éxito del PEP está condicionado por el mayor o menor involucramiento de la comunidad institucional en su desarrollo y consolidación.

El objetivo fundamental es lograr que la comunidad institucional se apropie de la propuesta de trabajo y participe activamente en los Talleres Temáticos, Departamentales y de Escenarios. Si la comunidad institucional no comparte los objetivos del PEP y no hace propia la idea, no se podrá lograr su participación plena y comprometida.

Para lograr esa participación se propone encarar un proceso de formación y nivelación para que las organizaciones de la institución se consoliden como grupos de trabajo democráticos y participativos.

Las organizaciones de la comunidad institucional se manifiestan en un conjunto de iniciativas autónomas y con diferentes grados de organización, orientadas a la gestión y promoción de valores y bienes institucionales. Su espacio está ocupado por una extensa y variada trama de asociaciones gestionarias, gremiales y voluntarias (comunitarias).

Estas organizaciones tienen fortalezas y debilidades que deberán ser tenidas en cuenta al decidir el trabajo con ellas en el marco del PEP:

Entre las **debilidades** podemos citar:

- Debilidad institucional
- Limitado alcance de sus acciones
- Financiamiento insuficiente
- Baja visibilidad de su trabajo ante la opinión pública
- Ambigüedad de roles y funciones
- Poca intercomunicación con otras organizaciones
- Dificultades para formular e implementar proyectos

Entre sus **fortalezas** se encuentran:

- Conocimiento real de las necesidades de la comunidad institucional
- Referencia con la identidad y arraigo a la institución
- Alta convocatoria
- Capacidad de trabajo
- Compromiso
- Comunicación abierta, solidaridad y pluralismo

La mayoría de las personas que trabajan en estas organizaciones ponen lo mejor de sí en su trabajo, pero muchas veces importan modelos que no son los más acordes para dar respuestas a las necesidades institucionales y comunitarias.

Creemos importante diferenciar las organizaciones por su grado de formalización y objetivos:

- a) Las organizaciones formales con objetivos con referencia institucional, que responden a las distintas necesidades propias de la institución.
- b) Las organizaciones escasamente formalizadas y objetivos que procuran satisfacer las necesidades más urgentes de la comunidad institucional.

Esta división se fundamenta en que estos dos tipos de organizaciones dentro de la institución se orientan a dar respuesta a necesidades distintas y requieren de un trabajo diferenciado en la mayoría de los casos.

Objetivos:

- a) Que los dirigentes / referentes se apropien de una metodología que permita la participación plena de los actores
- b) Capacitar a los dirigentes / referentes de las organizaciones a fin de mejorar la eficacia de los recursos humanos en el trabajo con la comunidad institucional y extra institucional.
- c) Proporcionar herramientas operativas que posibiliten la organización del trabajo para garantizar desempeños eficaces en las tareas a emprender

Talleres de formación: Contenidos

Se proponen tres talleres participativos de formación y nivelación de dirigentes / referentes institucionales a dictarse en los primeros 90 días del PEP

1. El proceso motivacional en los individuos y grupos que conforman las organizaciones de la institución. Sistematización de las necesidades institucionales y comunitarias. Diagnóstico de necesidades, competencias requeridas.
2. Los grupos de trabajo en las organizaciones. El dirigente como mediador de conflictos. La eficacia en el trabajo grupal. Trabajo en equipo. El proceso de liderazgo. Tipos y características de los liderazgos.
3. Procesamiento y sistematización de información. Elaboración de informes.

COMUNICACIÓN DEL PEP

1. LA NUEVA REALIDAD COMUNICACIONAL⁴⁷

Al mismo tiempo en que se percibe una creciente presión competitiva en el escenario de actuación de las organizaciones públicas y privadas, existe una nueva realidad comunicacional, caracterizada por una proliferación de mensajes de toda naturaleza "ad infinitum".

La revolución tecnológica en el campo de las comunicaciones- fenómeno emblemático de fin / comienzo de siglo- coloca al público objetivo de una institución ante una abundancia de mensajes e información, imposible de ser procesada en condiciones normales, dada su velocidad y magnitud.

El público hacia el cual están destinadas las acciones de marketing y comunicación, encuentra cada vez más dificultades para discernir sobre los beneficios, cualidades y diferencias reales existentes entre los productos y servicios que se le ofrecen.

Puede decirse que gran parte de las decisiones de consumo o inversión de un individuo se originan en elementos no conscientes para el mismo. De manera tal que "la imagen de la institución, en adición con la del producto/servicio ofrecido, se han convertido en la información efectiva a partir de la cual se elabora en muchos casos la toma de decisión de consumir / usar / adherirse". "La identidad corporativa y la imagen corporativa / de marca, se han convertido en un instrumento fundamental de la estrategia competitiva de las instituciones y sus organizaciones; en particular, de su estrategia de marketing y comunicación"⁴⁸.

Ello conduce a toda organización competitiva (una institución) a buscar gestionar su imagen corporativa / de marca. De este modo, la identidad corporativa, y su proyección pública: la imagen corporativa / de marca, poseen un valor estratégico esencial.

⁴⁷POSICIONAMIENTO, COMPETITIVIDAD E IMAGEN DE LA CIUDAD DE ROSARIO, Equipo Técnico: Coordinadora, Lic. María del Huerto, ROMERO Dr. Arturo FERNANDEZ, Lic. Oscar MADOERY, Lic. Silvia GAVEGLIO, Lic. Juan Pablo ANGELONE. Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales. Universidad Nacional de Rosario. Rosario, noviembre de 1997.

⁴⁸Cordero Moreno, 1997

Esta situación es fácilmente remitible al mundo privado; pero también resulta válida para las instituciones. Las instituciones se encuentran ante el desafío / necesidad de gestionar su propia imagen institucional.

No sólo hay que definir una estrategia de desarrollo y posicionamiento competitivo para la institución, sino que hay que saber comunicarla para que sea percibida por los públicos objetivos.

En un escenario cambiante, competitivo, y saturado de mensajes comunicacionales, la capacidad de desarrollo de una institución no sólo está relacionada con el potencial disponible de recursos aprovechables y con la atracción de recursos e impulsos exógenos seleccionados. También depende –y cada vez más- de⁴⁹:

- la creación y mantenimiento de ventajas competitivas a largo plazo, básicamente a través de la movilización y valorización de su potencial endógeno;
- el posicionamiento estratégico que se adopte;
- la formación y consolidación de una identidad que exprese una cultura emprendedora y⁵⁰
- la proyección a escala nacional e internacional de una imagen de marca institucional positivamente diferenciada. Las dos estrategias básicas del marketing institucional son la segmentación y el posicionamiento. Se las considera básicas porque su carácter estratégico se expresa en el largo plazo.

2. EL ENFOQUE COMUNICACIONAL DEL PEP

Durante muchos años se confundió el alcance de la comunicación con el de los medios masivos de comunicación. Pensamos que, sin desconocer la importancia de la difusión masiva, es preciso reconocer que la comunicación es, en términos institucionales, mucho más amplia.

⁴⁹Cotorruelo, 1997

⁵⁰La **identidad** conjuga lo que la institución "aparenta ser", "lo que es y hace en realidad", y sobre todo, "lo que proyecta ser y hacer". La identidad institucional es igual a la personalidad de la institución y es la sumatoria de ideas (¿quiénes somos?), valores (¿en qué creemos?) y normas (¿qué hemos de cumplir?). Cotorruelo, 1997.

Muchos errores se han cometido a lo largo de los años utilizando los patrones de la difusión de masas.

Cuando se generaliza lo masivo a toda forma de comunicación y no son tomadas en cuenta las características de públicos determinados, la relación con las otras instituciones, la comunicación interna, la manera en que se centraliza y descentraliza la información y la construcción de los mensajes según los distintos perceptores, se deja afuera buena parte de la problemática comunicacional.

Aún cuando se habla mucho de la necesidad de acercarse a la gente, de conocer sus códigos, de tener en cuenta sus características sociales y culturales, no es habitual trabajar en esta línea en el desarrollo comunicacional de los Planes Estratégicos.

Los grupos sociales no constituyen un espacio vacío que viene a llenarse con los mensajes dirigidos por las instituciones o por los medios de comunicación masivos. Estamos siempre ante seres que viven en diversas situaciones de comunicación, que poseen una cultura que ha ido conformando su realidad, a través de distintas experiencias y representaciones y que utilizan determinados recursos expresivos para dar cuenta de su realidad.

Instalar un proceso de comunicación participativa significa:

- Tener como protagonistas a los sectores involucrados
- Reflejar las necesidades y demandas de estos sectores
- Acercarse a su cultura
- Acompañar los procesos de cambio y transformación
- Facilitar sus vías de expresión
- Permitir la sistematización de las experiencias mediante la utilización de recursos apropiados a diferentes situaciones de vida
- Buscar una democratización de la comunicación con y de la institución, basada en el reconocimiento de las mayorías a expresarse

Para trabajar en esta línea, hay que partir de la necesidad de articular lo comunicacional en todas sus posibilidades: desde lo masivo hasta la relación directa con cada actor, pasando por lo institucional público y privado.

La comunicación participativa, entonces, no concibe lo comunicacional bajo el modelo tradicional (emisor, medio, mensaje, receptor, etc.) sino que se sitúa en el ámbito más amplio de la reflexión y el enriquecimiento de las propias prácticas comunicacionales de las personas; ligado a un proceso de emisión y de percepción permanentes y a situaciones de comunicación múltiples, propias de la vida cotidiana.

El modelo tradicional de comunicación habla de emisor/ receptor, sin embargo, los seres humanos no somos simples receptores de mensajes ajenos, sino perceptores del mundo en el cual vivimos. El contexto nos aporta una formación social y un marco de referencia, que dan sentido a nuestros códigos, conductas, actitudes y que junto con las características culturales, hacen que un individuo tenga la posibilidad de percibir constantemente en su relación con el otro y encontrar el sentido de sus conductas.

Proponemos un proceso comunicacional integral, que tenga en cuenta las particularidades de los distintos perceptores de los mensajes.

Para poner en marcha este proceso de participación activa de la comunidad institucional, hay que asegurarse que los diversos actores participen en las distintas instancias del PEP y trazar una estrategia comunicacional participativa, cuyos ejes sean la comunicación al interior de los propios equipos, con los grupos gestionarios, gremiales y comunitarios de la institución.

Para lograrlo se tendrá que poner atención en la utilización de los códigos a emplear en los mensajes. Se deberá asegurar que estos códigos sean comprendidos por todos los sectores involucrados.

Todos manejamos en nuestra vida de relación códigos amplios y códigos restringidos. Por códigos amplios entendemos la totalidad de los signos que comparte una determinada institución y que acredita una interpretación común de los mismos. Cuando nos referimos a los códigos restringidos estamos hablando de los modos característicos de nombrar o designar distintas situaciones, que son comunes de un grupo o sector determinado.

Si no tenemos en cuenta esta característica de los códigos que manejan los distintos sectores que intervienen en la realización de un Plan Estratégico, podemos creer que estamos transmitiendo con claridad mensajes, que no son

comprendidos totalmente y que dan lugar a una polisemia de interpretaciones, que podrán generar “ruidos” e “interferencias “ en el proceso comunicacional.

Un modelo de planificación estratégica basado en los principios de la concertación y el consenso, debe tender al aprovechamiento de esfuerzos.

Si los integrantes de la institución no conocen los objetivos, ni comprenden la filosofía del PEP, será difícil lograr su adhesión y la de los formadores de opinión. Y si no se genera una predisposición colectiva a participar desde el inicio y durante el proceso de formulación, la gente no sentirá que el PEP le pertenece y por lo tanto, ni participará, ni lo defenderá, porque no lo sentirá como propio.

3. LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL DEL PEP

Para iniciar el proceso de comunicación participativa se deberá:

- 1) Explicar en forma clara y dinámica qué pretende el PEP.
- 2) Identificar al público al que se quiere involucrar y segmentarlo, según su poder de decisión y posibilidades de participación e involucramiento.
- 3) Trabajar en la creación de la Identidad Corporativa del PEP, primer elemento para lograr la identificación.
- 4) Trabajar para crear un clima de coincidencia en la importancia del PEP con las diferentes organizaciones y actores institucionales para que participen activamente en el proceso para su construcción.
- 5) Asegurar la participación de los diversos actores.
- 6) Trabajar constantemente para que la información circule libremente hacia “el adentro” del PEP (grupo de trabajo) – comunicación interna- y hacia “el afuera” (comunidad institucional) –comunicación externa-.

La estrategia comunicacional deberá comenzar por diseñar un mensaje del PEP respondiendo a la pregunta ¿Para qué un Plan Estratégico? y sucesivamente, deberá responder las preguntas claves de cada etapa.

La estrategia deberá asegurar que cada etapa del PEP va a ser difundida y será conocida por los integrantes de la institución, antes de pasar a la etapa siguiente.

Preparar una estrategia comunicacional implica:

- a) Identificar la imagen institucional que representará al PEP: Su IDENTIDAD y el DISCURSO que se utilizará para comunicarlo a la institución
- b) Trabajar en la recopilación y sistematización de toda la información existente, considerada relevante para comunicar el desarrollo del PEP (diagnóstico)
- c) Identificar los actores claves y las organizaciones representativas de la institución
- d) Identificar los distintos canales de comunicación por los que se informa la comunidad institucional y qué tipo de comunicación prefieren.
- e) Decidir qué herramientas comunicacionales se utilizarán y / o cómo se combinarán, de acuerdo a los distintos perceptores.
- f) Elegir los medios de comunicación para llegar a los distintos públicos que intervendrán durante el desarrollo del PEP y poder hacer una combinación de ellos.
- g) Elaborar una estrategia particular para los medios de comunicación masivos (códigos amplios).
- h) Elaborar materiales de difusión: Página Web, cartillas, trípticos, programas de radio, TV (códigos amplios y restringidos)
- i) Trabajar desde los talleres, para lograr la participación plena de todos los participantes. Se habilitarán medios de participación electrónica con consignas claras que permitan sumar asistencia “no presencial”. Se elaborarán boletines informativos de cada uno de ellos.
- j) Capacitar a los técnicos y referentes institucionales en la base comunicacional de una metodología de trabajo participativo
- k) Trabajar al interior del grupo de trabajo (equipo) para aunar criterios comunicacionales comunes y unificar discursos.
- l) Participar activamente en cada instancia del Plan, diseñando las distintas piezas comunicacionales, preparando especialmente para cada público los materiales de comunicación a utilizar y difundir, para garantizar la comprensión del proceso y la información necesaria para los que participen y/o sigan el desarrollo del PEP.

Las piezas comunicacionales a utilizar en el desarrollo del Plan Estratégico deberán contemplar un criterio comunicacional para:

El diseño de la Identidad Corporativa del PEP (logotipo, slogan, color, tipografía, etc.)

El diseño de la Web del PEP y la participación electrónica de los actores institucionales en foros.

El diseño de folletería, afiches, papelería y otros elementos de identificación general.

El diseño de publicaciones de las etapas del PEP y sus resultados: lanzamiento, diagnóstico, capacitación, charlas y seminarios de sensibilización, talleres de participación, mesas de concertación de objetivos, líneas y proyectos, firma del contrato institucional, documento integral, evaluación comunitaria y reformulación.

El diseño de la difusión de cada etapa y su resultado en medios masivos: Web, gacetillas en diarios, TV, radio y medios institucionales.

Hacia adentro, el esfuerzo mayor estará dirigido a sostener los procesos de trabajo para cada una de las etapas por lo que se plantean, además de la participación directa de los diversos actores de la institución en cada una de las actividades, dos tipos de circuitos de información:

Las listas de correo electrónico, las que serán sostenidas con un diseño de Boletín Digital del Plan que circule con la información de las actividades y de los resultados de las mismas.

Las publicaciones papel de informes de avance por cada una de las etapas, al alcance de los actores que protagonizan la construcción del PEP

Hacia afuera, el mismo boletín digital se remitirá a los medios para mantenerlos informados, además de las mencionadas gacetillas a los medios, de información de las actividades.



METODOLOGÍA APLICADA: EJEMPLO U.N.L.P.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL PARTICIPATIVO UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA DOCUMENTO DE BASE

ÍNDICE

FUNDAMENTACIÓN

METODOLOGÍA DE TRABAJO:

- FASES
- CRONOGRAMA DE TAREAS
- ÓRGANOS DEL PEP/UNLP

BASES PARA EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LA PLATA

INTRODUCCIÓN

- 1. MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA**
- 2. ESCENARIO ACTUAL Y FUTURO (VISIÓN)**
- 3. PAUTAS PARA EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD**
- 4. PROYECTOS INSTITUCIONALES**

ANEXOS ESTADÍSTICOS

ENCUESTA DE OPINIÓN - DELPHI

FUNDAMENTACIÓN

¿Por qué un plan para la Universidad?

La educación pública en general y en particular la educación superior transitan por un momento álgido y decisivo. Al igual que la sociedad argentina, afronta una de las mayores crisis de su historia y en ese marco, pareciera que todo está en discusión. Debe repensarse y repasar su rumbo histórico, pero sobre todo fundamentar fuertemente ante la comunidad, la importancia de su existencia y de su crecimiento como insumo indispensable para alimentar expectativas de progreso sustentable y con equidad. Las oportunidades de acceso a la educación superior y el sostenimiento de su calidad al alcance de todos son la base y la vigencia del debate.

En ese contexto, la Universidad Nacional de La Plata tiene el desafío de resolver con precisión un dilema estructural: ¿Qué quiere ser? Sobre la base de lo que debe y puede realmente aspirar a ser, evaluando sus fortalezas y debilidades, analizando dónde pueden estar sus oportunidades y cuáles son los factores que amenazan su rumbo, entendiendo el mensaje de su historia y las condiciones que le impone preservar y potenciar su propia identidad.

Definir un plan estratégico para la UNLP –que de eso se trata la respuesta a tal pregunta-, no debiera entenderse como la materialización de un “producto” ni la aplicación de un “procedimiento”, aún siendo éste el resultado de un exhaustivo y riguroso análisis técnico, ni de una apertura a la participación circunstancial de su comunidad, ni la conjunción de ambas; sino que debiera asumirse como un “proceso” participativo, permanente y definitivo.

La Universidad debe predicar con su ejemplo en las instituciones públicas y privadas y en las comunidades, la necesidad de planificar y gestionar participativamente para poder progresar. Debe demostrarse y demostrar que es capaz de contar con un plan concertado entre los diversos sectores que la componen, que trascienda cada período de gestión, versátil en las estrategias para cumplirlo y firme en sus objetivos.

El pensamiento estratégico aplicado a la Universidad, supone una forma de imaginar objetivos comunes a toda su comunidad –docentes, no docentes, alumnos y graduados-, una manera de sortear las dificultades que las

circunstancias y los diversos actores sociales presentan para alcanzarlos e identificar el camino más corto para lograr esos objetivos y conseguir el progreso aspirado, pero desde un conocimiento preciso de la realidad universitaria y de las aspiraciones de su gente.

Comenzar a pensar estratégicamente se vuelve indispensable para canalizar la vitalidad participativa de la comunidad universitaria en un proyecto común que refleje las inquietudes de todos a partir de propuestas sensatas y arraigadas en aspiraciones colectivas, pero también en posibilidades reales de alcanzarlas.

¿Qué es un Plan Estratégico Institucional participativo?

Aunque puedan plasmarse documentos testimoniales, el “Plan” definitivo, nunca debiera poder escribirse, porque terminado, ya sería peligrosamente viejo e incompleto. Un “Plan” dinámico y en constante evolución, es, en realidad, un pensamiento colectivo, una actitud del conjunto de pensar y actuar estratégicamente en la búsqueda del progreso general de la Institución y sus integrantes. Es una noción compartida de que vale la pena ir en un rumbo determinado con la incertidumbre ordenada (aunque nunca resuelta). Se basa en una convicción generalizada de que la evolución positiva y sustentable de un sector, depende del conjunto (el crecimiento o es con equidad o no es crecimiento). Pero para esto deben existir acuerdos básicos.

La clásica planificación a mediano o largo plazo, fundada en el mantenimiento de las tendencias y en objetivos fijos y basada en un presente proyectado, es insuficiente para afrontar la dinámica y velocidad que signan nuestra época y que requieren de la construcción permanente de estrategias que exploten ventajas, aprovechen oportunidades, adviertan amenazas y riesgos y sean capaces de asimilar nuevas tendencias y sorpresas, variando, si es necesario, objetivos instrumentales sin perder de vista las grandes metas universitarias.

La planificación estratégica de la universidad es, desde lo instrumental, un proceso que comprende un procedimiento para formular y ejecutar ordenadamente aquellas decisiones que involucran los objetivos generales de su comunidad y que afectan significativamente su futuro.

Un plan estratégico, desde lo operativo, comprende el conocimiento profundo de la situación actual, la fijación de los objetivos, la identificación de los obstáculos que puedan impedir o demorar alcanzarlos y las acciones y procedimientos para alcanzar esos objetivos: Involucra un diagnóstico que identifique el estado actual de situación, a partir de un análisis de esa situación que defina el contexto y las posibilidades de desenvolverse en el mismo; significa acordar la Misión que asume la Universidad Nacional de La Plata como conjunto, la Visión del horizonte que se propone alcanzar (aunque al horizonte nunca se llega), un conjunto de objetivos generales fundados en orientaciones estratégicas, que definen las grandes líneas estratégicas a seguir y las acciones necesarias, prioritarias hoy, para alcanzar los objetivos planteados –definidas en este documento como los proyectos institucionales-.

Esta instancia deberá emerger de un proceso de concertación con el conjunto de la comunidad universitaria, discutiendo desde la realidad de cada unidad académica, las alternativas y condiciones para el progreso de la institución; la importancia de cada tema o factor y las posibilidades de su evolución positiva.

La puesta en marcha de la iniciativa deberá basarse en un conocimiento preciso de la realidad de la institución universitaria en cada una de sus áreas y unidades y del estado de situación y evolución de cada uno de los factores que definen la calidad de su funcionamiento, deberá dimensionar el aporte que realiza a la sociedad y deberá continuar en forma cíclica, con la valoración permanente de resultados para reciclar el proceso, superando la instancia anterior.

FASE 1:

AJUSTE DEL PROYECTO E INSTALACIÓN DEL PEP/UNLP

En esta primera etapa del proceso se desarrollarán todas las actividades que permitan acordar el proyecto en lo teórico – metodológico, e instalar el PEP/UNLP en la comunidad universitaria. Se avanzará en una faz exploratoria a través de la consulta a actores institucionales claves, que permita identificar los principales ejes temáticos de discusión y sirva de insumo básico para el desarrollo de los talleres participativos previstos.

Para articular estas acciones, se conformará un Consejo Consultivo⁵¹ del PEP/UNLP compuesto por ex Presidentes y ex Decanos de esta Universidad, y una Junta Promotora¹ del PEP/UNLP, integrada por Decanos en ejercicio y funcionarios de la actual gestión, que trabajarán en la organización y promoción de todas las actividades pertinentes para el inicio y desarrollo integral del proceso.

1. ORGANIZACIÓN PREVIA

Para el inicio de las tareas, se avanzará en la faz organizativa del proceso, en lo referente a la conformación de los Equipos Técnicos¹, la identificación de los actores institucionales relevantes para la construcción de la visión conceptual del PEP/UNLP y el diseño de la estrategia metodológica y comunicacional que permita la apropiación del proceso y por ende garantice la máxima participación de la comunidad universitaria. Para ello se prevé:

- Conformar el Equipo Técnico
- Diseñar la estrategia teórica, metodológica y comunicacional
- Conformar la Junta Promotora
- Conformar el Consejo Consultivo

2. AJUSTE TEÓRICO – METODOLÓGICO

2.1 Encuesta a actores claves⁵²

Se diseñará y realizará una encuesta dirigida al Consejo Consultivo que explore la opinión de estos actores claves sobre el diagnóstico Institucional, sus fortalezas y

⁵¹ Ver Órganos del PEP/UNLP.

⁵² Ver Encuesta de Opinión PEP/UNLP

debilidades, la misión y la visión de la institución, los objetivos estratégicos sobre los que descansará el futuro Plan, los principales proyectos institucionales mediante los cuales se materializan los objetivos propuestos y las principales orientaciones metodológicas que se adoptan para llevar adelante el PEP/UNLP, constituyendo las bases sobre las cuales el plan pueda ser discutido y definitivamente consensuado por el conjunto de la Comunidad Universitaria.

2.2 Definición de la estrategia teórica y metodológica

La Junta Promotora del PEP/UNLP recibirá las conclusiones de la encuesta realizada y procesada por el Equipo Técnico y consolidará un documento que integre y refleje las distintas visiones obtenidas. Las mismas servirán de insumo básico para el desarrollo de los Talleres Participativos previstos, identificando los ejes temáticos de discusión que permitan realizar los ajustes metodológicos finales para iniciar la segunda fase del Plan.

3. LANZAMIENTO E INSTALACIÓN DEL PEP/UNLP

En acto público se enunciarán los objetivos generales del PEP/UNLP, explicitando las distintas etapas previstas y las metas a cumplir. Se presentarán las primeras conclusiones obtenidas de la consulta previa y se convocará a la comunidad Universitaria a participar activamente en los Talleres previstos en las instancias sucesivas del proceso.

FASE 2:

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DEL PEP/UNLP

En esta fase, en Talleres abiertos a la comunidad universitaria, se profundizará el debate por eje temático identificado, apuntando a obtener una visión diagnóstica particular del mismo (matriz DAFO temática). Con la realización de los sucesivos talleres, se obtendrá una visión diagnóstica integral, que permitirá consolidar el Modelo Institucional e identificar las líneas estratégicas para alcanzarlo.

1. TALLERES PARTICIPATIVOS (abiertos a la comunidad universitaria)

Se realizarán un Taller por cada eje temático identificado, que contará con un coordinador institucional y un coordinador técnico. Utilizando de insumo los

documentos elaborados en la fase anterior, se profundizará el análisis específico, apuntando a construir una matriz DAFO del tema y propuestas sectoriales. De cada Taller surgirán Comisiones de Trabajo⁵³ por Eje Temático, con representantes de las 16 Unidades Académicas de la UNLP, que seguirán trabajando el documento surgido del Taller, articulándolo hacia el interior del mismo y con los otros Talleres. Asimismo, se procurará ampliar la participación mediante mecanismos de comunicación electrónica, que a su vez posibilitará la articulación entre los participantes para consolidar los documentos de trabajo.

2. SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO Y DEL MODELO INSTITUCIONAL

El Equipo Técnico sistematizará y consolidará todos los documentos producidos en los distintos Talleres y elaborará una síntesis del Diagnóstico, del Modelo Institucional y de los Ejes Estratégicos a ser elevada a la Mesa Ejecutiva³ del PEP/UNLP para su evaluación.

3. PRESENTACIÓN DEL DIAGNÓSTICO Y DEL MODELO INSTITUCIONAL

La Mesa Ejecutiva, convocará al Consejo General³ -Consejo Superior de la UNLP- órgano de máxima jerarquía del PEP/UNLP, donde se presentarán, consensuarán y aprobarán los resultados de esta etapa.

FASE 3:

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Consensuado el Diagnóstico, el Modelo Institucional y los Ejes Estratégicos, se avanzará en la Formulación específica del PEP/UNLP a través del mismo proceso metodológico de la fase anterior, pero con la diferencia que los Talleres a realizar serán por eje estratégico identificado, procurando definir y profundizar el desarrollo de los Programas y Proyectos Institucionales que harán operativo cada eje.

1. TALLERES PARTICIPATIVOS (abiertos a la comunidad universitaria)

Se realizarán tantos Talleres como ejes estratégicos se hayan identificado, procurando avanzar hacia el interior de los mismos en el desarrollo particular de

⁵³ Ver Órganos del PEP/UNLP.

Programas, Proyectos y Acciones específicas. Las Comisiones de Trabajo profundizarán el desarrollo de estos Programas y utilizarán herramientas de comunicación electrónica para ampliar la participación y establecer la articulación entre los actores a los efectos de consolidar los documentos de trabajo.

2. FORMULACIÓN INTEGRAL Y PARTICULAR DEL PEP/UNLP

El Equipo Técnico sistematizará y consolidará todos los documentos producidos en los distintos Talleres, a través del trabajo en comisiones, integrando las propuestas para formular el árbol estratégico del PEP/UNLP y su desarrollo específico. Este documento será elevado a la Mesa Ejecutiva, para su evaluación y corrección final.

3. PRESENTACIÓN Y APROBACIÓN DEL PEUNLP

La Mesa Ejecutiva convocará al Consejo General del PEP/UNLP para presentar, consensuar y aprobar la formulación definitiva del Plan.

FASE 4:

IMPLEMENTACIÓN, MONITOREO, EVALUACIÓN CONTINUA

En esta instancia se pondrán en marcha las acciones y políticas tendientes a alcanzar los objetivos planteados, que ya fueron discutidas y consensuadas en cada uno de los ámbitos de participación generados en las tres primeras fases del PEP/UNLP.

La etapa de implementación marca el comienzo de un proceso cíclico y continuo en el que se deberán llevar adelante medidas tendientes a priorizar la puesta en marcha de acciones según el Plan Operativo que se establezca, monitorear la evolución del plan, evaluar su desempeño, corregir o ajustar cursos de acción, producir nuevos diagnósticos y plantear eventuales nuevas estrategias para el mejoramiento continuo de la gestión institucional de la Universidad, sosteniendo el rumbo acordado.

Para ello es necesario la puesta en marcha, seguimiento y reformulación de las acciones y proyectos concertados. Se prevé:

1. Definición del Plan Operativo

2. Formulación de indicadores de seguimiento
3. Evaluación del PEP/UNLP: aspectos positivos, negativos, logros
4. Evaluación de los cambios contextuales
5. Redefinición o ajuste de estrategias, programas, proyectos y acciones prioritarias

CRONOGRAMA de TAREAS

ACTIVIDADES		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
F A S E 1	Organización Previa		■	■				
	Ajuste Teórico Metodológico		■	■	■			
	Lanzamiento e instalación del PEP/UNLP				■			
F A S E 2	Talleres participativos por Eje temático				■	■	■	
	Síntesis del diagnóstico y modelo institucional					■	■	
	Presentación diagnóstico y modelo institucional						■	
F A S E 3	Talleres participativos por Eje estratégico						■	■
	Formulación integral y particular del PEP/UNLP						■	■
	Presentación y aprobación del PEP/UNLP							■
F A S E 4	Definición del Plan Operativo							
	Formulación de indicadores de seguimiento							
	Evaluación del PEP/UNLP							
	Evaluación de cambios contextuales							
	Redefinición y ajuste de estrategias							

ÓRGANOS DEL PEP/UNLP

JUNTA PROMOTORA

La Junta Promotora, representa el primer espacio de participación de los actores institucionales, responsable de la formulación definitiva del Proyecto PEP/UNLP y de su instalación en la Comunidad Universitaria (Fase 1).

Está integrada por el Gabinete de la UNLP (Presidente y Secretarios) y los Decanos en ejercicio de las Unidades Académicas de la UNLP.

Para fortalecer el liderazgo del proceso, es recomendable que el Junta Promotora sea presidida por el Presidente de la UNLP.

Las funciones básicas de la Junta Promotora son:

- Organizar el Consejo Consultivo del PEP/UNLP.
- Acordar la formulación definitiva del Proyecto: PEP/UNLP.
- Difundir el PEP/UNLP y promover la máxima participación de la Comunidad Universitaria.

CONSEJO CONSULTIVO

El Consejo Consultivo es un espacio de consulta permanente para los distintos Órganos del Plan, cuya opinión calificada constituirá un valioso aporte, tanto para la formulación definitiva del Proyecto PEP/UNLP (Fase 1) como para el posterior proceso de Elaboración del Plan (Fases 2 y 3).

En la Fase 1, el Consejo Consultivo aportará su opinión sobre los principales aspectos conceptuales y metodológicos sobre las cuales asentar el Plan. Está integrado por Ex Presidentes de la UNLP y Ex Decanos de las Unidades Académicas de la UNLP, así como por representantes de: los estudiantes (FULP), los docentes (ADULP), los No Docentes (ATULP) y graduados de la UNLP, todos actores institucionales que se destacan por su experiencia y conocimiento de la vida universitaria, cuya participación resulta indispensable para el plan. Las funciones básicas del Consejo Consultivo son:

- Asesorar a los distintos Órganos del Plan, fundamentalmente en la instancia de formulación definitiva del Proyecto PEP/UNLP.

EQUIPO TÉCNICO

El Equipo Técnico será el responsable de programar, coordinar y llevar a buen fin, el conjunto de actividades previstas para el desarrollo del PEP/UNLP; contando con un perfil profesional integrador e interdisciplinario, con capacidad para coordinar el trabajo grupal y los distintos ámbitos del Plan, elaborar síntesis e interpretar el trabajo colectivo, generar ideas propias y promover una cultura de la planificación estratégica institucional.

Está integrado por un Coordinador General y un Coordinador Técnico por cada una de las líneas temáticas/estratégicas del Plan, con capacidad de articulación intersectorial y de gestión multiactoral de proyectos institucionales complejos.

El Equipo Técnico contará con un especialista en comunicación institucional, ya que la instalación del Plan en la comunidad universitaria y la convocatoria de los distintos eventos participativos resultan de vital importancia para el éxito del PEP/UNLP.

COMISIONES DE TRABAJO

A lo largo del proceso se irán conformando distintas Comisiones de Trabajo que surgen de los Talleres Participativos. Estarán integradas por un representante de cada Unidad Académica (Docentes, Estudiantes, Graduados o No docentes); un Coordinador Institucional y un Coordinador Técnico.

En la Fase 2 se conforman las Comisiones de Trabajo por Ejes Temáticos, que surgen de los Talleres Participativos, que se llevan a cabo en esta Fase.

Su función principal es la de debatir y consensuar los informes de los Talleres Participativos, elevados por el Equipo Técnico, así como acordar los Informes de Avance por Eje Temático, sobre el diagnóstico consensuado (matriz DAFO) y la formulación de propuestas (Modelo Institucional y Ejes Estratégicos).

En la Fase 3 las Comisiones de Trabajo por Ejes Temáticos, se reorganizan en Comisiones de Trabajo por Ejes Estratégicos.

Su función principal es la de elaborar los Informes de Avance por Ejes Estratégicos sobre el la formulación del PEP/UNLP, desarrollando los Programas y Proyectos.

En la Fase 4 las Comisiones de Trabajo por Ejes Estratégicos se reorganizan en Comisiones de Trabajo por Programas y Proyectos.

Su función principal es la de realizar el seguimiento del conjunto de programas y proyectos del PEP/UNLP, en su faz de implementación.

MESA EJECUTIVA

La Mesa Ejecutiva es el espacio responsable del dirigir el proceso de Elaboración del PEP/UNLP.

Está integrada por la Junta Promotora del Plan, que adquiere en esta fase un rol ejecutivo, garantizando la mayor efectividad y operatividad del proceso.

Para fortalecer el liderazgo del proceso, es recomendable que el Mesa Ejecutiva sea presidida por el Presidente de la UNLP.

Las funciones básicas de la Mesa Ejecutiva son:

- Dirigir el proceso de Elaboración del PEP/UNLP.
- Promover la máxima participación de la Comunidad Universitaria.
- Debatir y aprobar los Informes de Avance elevados por el Equipo Técnico, producto del trabajo en comisiones, recomendando los ajustes pertinentes.
- Consensuar el Diagnóstico Institucional y la Formulación del PEP/UNLP, a ser elevado a la Consejo General para su aprobación definitiva.
- Difundir y comunicar a la comunidad universitaria los avances del PEP/UNLP.

CONSEJO GENERAL

El Consejo General del Plan es el Consejo Superior de la UNLP, por ser el espacio de máxima participación y representación de la Comunidad Universitaria.

La importancia del Consejo General radica además, en que tiene la decisión final en todo el proceso de Elaboración del PEP/UNLP.

Las funciones básicas de la Consejo General son:

- La aprobación definitiva del Diagnóstico Institucional y de la Formulación del Plan Institucional.

ÓRGANO DE GESTIÓN

El Órgano de Gestión es el espacio responsable del proceso de Implementación del PEP/UNLP, encargado de poner en marcha el conjunto de programas y proyectos emanados del Plan y de asegurar la sustentabilidad del proceso, a través de la identificación y la gestión de los recursos necesarios para su funcionamiento operativo. Lo conforman los integrantes de la Mesa Ejecutiva en sus funciones habituales.

Las funciones básicas del Órgano de Gestión son:

- Conformar las Comisiones por Programas.
- Monitorear y evaluar la marcha del conjunto de programas y proyectos del PEP/UNLP.
- Debatar y aprobar los Informes de Avance elevados por el Equipo Técnico, producto del trabajo en comisiones, recomendando los ajustes pertinentes.
- Impulsar los Proyectos nuevos que no estén aún formulados.
- Difundir y comunicar a la comunidad los avances del PEP/UNLP.

GRAFICO 1: ORGANIGRAMA FASE 1
AJUSTE DEL PROYECTO E INSTALACION DEL PEP/UNLP

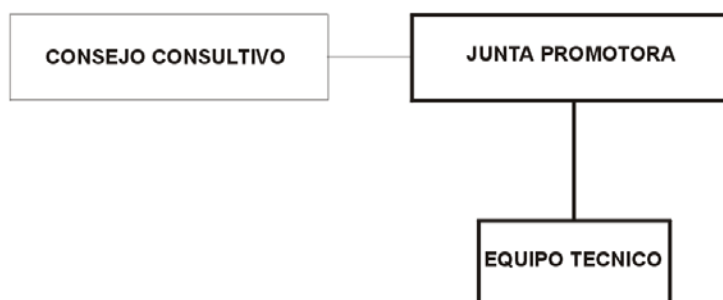


GRAFICO 2: ORGANIGRAMA FASE 2
DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

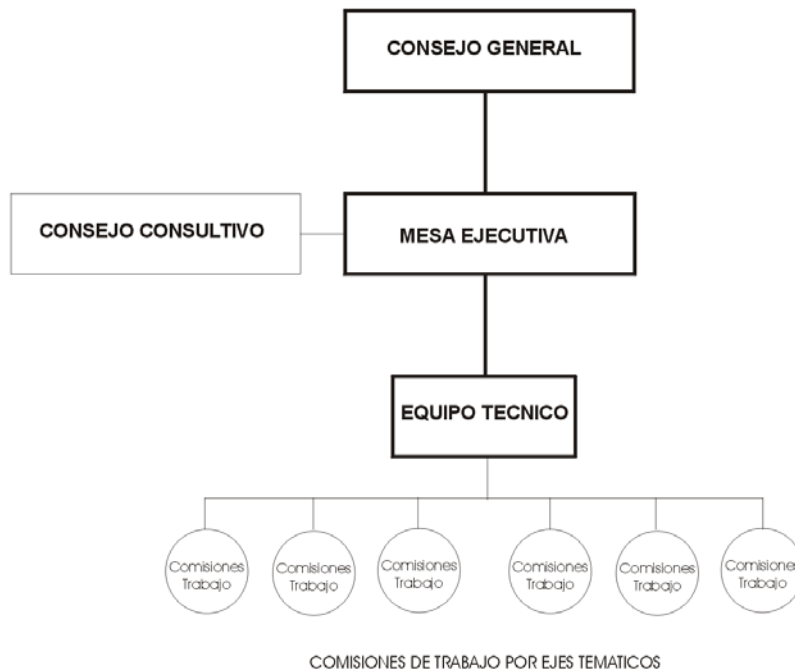


GRAFICO 3: ORGANIGRAMA FASE 3
FORMULACION DEL PLAN INSTITUCIONAL

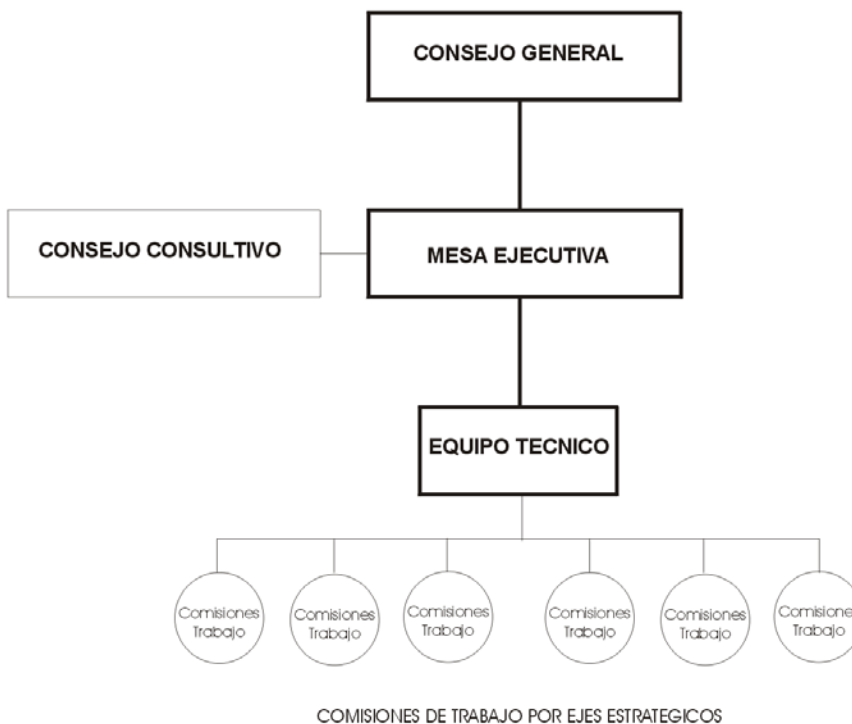
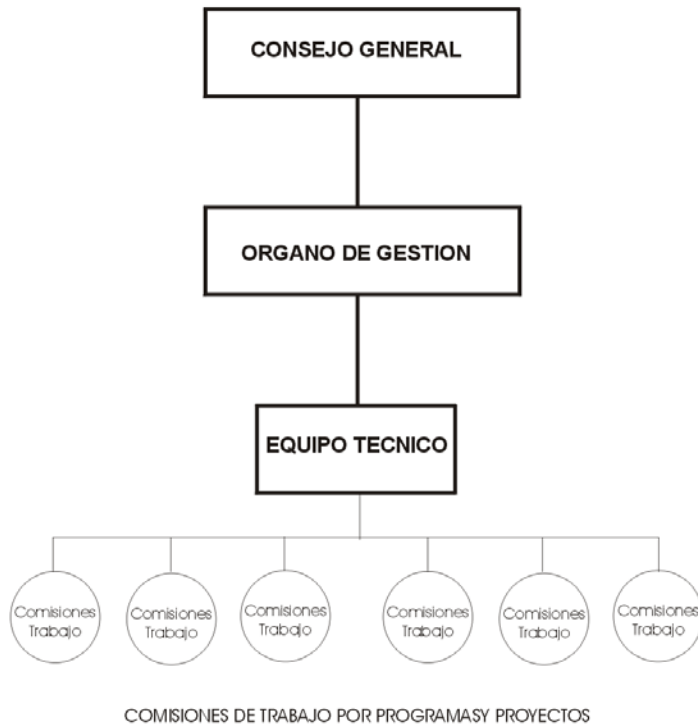


GRAFICO 4: ORGANIGRAMA FASE 4
IMPLEMENTACION DEL PLAN INSTITUCIONAL



BASES PARA EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

¿Cuál es el objetivo del documento de base?

El presente documento de trabajo contiene una propuesta preliminar para las bases del plan estratégico de la Universidad Nacional de La Plata. Previo a su confección se analizaron desde lo metodológico y desde lo conceptual, varios planes estratégicos de ciudades y regiones bonaerenses, y de universidades públicas como la de Santiago de Chile y la de la República, Uruguay; además se revisó la documentación de instancias recientes de participación y consenso en la propia UNLP, como las Jornadas de Florencio Varela de diciembre del 2001, los Talleres Temáticos de octubre / noviembre del 2003 y distintos debates en el Consejo Superior. Conforman una estructura metodológica inicial y una propuesta básica y necesariamente incompleta que permite debatir, corregir, ordenar y ampliar su contenido, al conjunto de actores de la comunidad universitaria que comparten una visión general del rumbo que debe tomar nuestra universidad, pero que necesita precisar y acordar objetivos, proyectos y acciones y fundamentalmente prioridades.

Creemos que es el momento adecuado para plasmar en forma sistemática y documentada el permanente proceso de concertación que le da significado a la vida universitaria y dotar a la institución de los fundamentos y las herramientas para dar sus pasos fundamentales en los difíciles años por venir, respaldada por la convicción mayoritaria de que es el rumbo adecuado.

¿Cuál es el contenido del documento de base?

El presente documento está conformado por una introducción, una definición de la MISIÓN de la UNLP, transcripta del artículo 1 de su estatuto, una VISIÓN del escenario en el que se debatirá el futuro de la universidad (éste ha sido particularmente desarrollado por considerarlo la base conceptual sobre la que se asentarán el plan), los OBJETIVOS GENERALES y sus ORIENTACIONES ESTRATEGICAS, sobre las que deberán encuadrarse los PROYECTOS

INSTITUCIONALES (una propuesta de estos se encuentra enunciada en el Item 4. Proyectos Institucionales).

Las matrices FODA (de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) se realizarán en la instancia participativa sobre cada objetivo general, para rectificar, ratificar o ampliar orientaciones y proyectos institucionales, los que podrán a su vez desarrollar su propia matriz.

El documento de base se concibió como un documento de discusión, ordenador de los capítulos a cubrir y de los pasos a seguir, pero abierto al debate para incorporar, modificar o sustituir contenidos, si esto contribuye a homogeneizar la posición del conjunto.

INTRODUCCIÓN

Las Bases para un Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata es un documento para ser discutido, enriquecido, modificado y definitivamente consensuado por el conjunto de la Comunidad Universitaria.

En él se recogen definiciones de la misión y la visión de la institución, se presentan los seis objetivos estratégicos propuestos sobre los que descansará el futuro Plan Estratégico de la UNLP, se exponen las principales orientaciones que se adoptan para llevar adelante el Plan, al tiempo que se describen los principales proyectos institucionales mediante los cuales se materializan los objetivos propuestos.

Con el objetivo de informar acerca de los desafíos que la Universidad Nacional de La Plata se plantea para los próximos años, así como sobre las formas en que la institución planea alcanzarlos, la Presidencia propone la discusión de este primer documento preliminar. Con ello se pretende hacer cada vez más transparente y participativa la actividad universitaria con el propósito de contribuir a su evaluación por parte de la sociedad.

1.- MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

Los fines de la Universidad Nacional de La Plata están contenidos en el Art 1' de su Estatuto. Este artículo dice así:

"La Universidad Nacional de La Plata como institución educacional de estudios superiores, con la misión específica de crear, preservar y transmitir la cultura universal, reconoce la libertad de enseñar, aprender e investigar y promueve a la formación plena del hombre como sujeto y destinatario de la cultura. En tal sentido organiza e imparte la enseñanza científica, humanista, profesional, artística y técnica; contribuye a la coordinación de los ciclos primario, medio y superior, para la unidad del proceso educativo; estimula las investigaciones, el conocimiento de las riquezas nacionales y los sistemas para utilizarlas y preservarlas y proyecta su acción y los servicios de extensión universitaria hacia los sectores populares".

2.- ESCENARIO ACTUAL Y FUTURO (*VISION*)

La definición del contexto

La agenda de nuestra Sociedad no es la misma de hace diez años, ni de hace cinco. Ni siquiera es la agenda del año pasado. Cambió drásticamente el contexto nacional, en el que una fuerte crisis de representatividad transforma las instituciones del Estado y de la sociedad civil, quitándoles y reasignándoles roles para los que no siempre están preparadas.

También hay cambios estructurales y constantes en la región y el mundo; por lo tanto, tampoco son los mismos, los escenarios microregionales y locales. La economía globalizada horizontalizó, sin embargo, los vínculos entre las comunidades. Su búsqueda ya no es solamente reemplazar la dependencia por la independencia sino, y fundamentalmente ahora, formar parte de un sistema cada vez más interdependiente.

Conviven en el mundo conjuntos territoriales que definen contextos que se superponen e interactúan, produciendo una paradójica sinergia que los alimenta y consolida, que es necesario comprender: uno global, definido fundamentalmente por la economía, las comunicaciones y la información, otros macro regionales que apuntan a una suerte de globalización regional, con cada vez mayor libertad en la circulación de servicios y personas; y las realidades nacionales y micro regionales, con identidades políticas, ambientales, sociales y económicas muy particulares, con tendencia a una progresiva fragmentación, como forma de defender los valores locales ante el fenómeno global; pero también a una creciente predisposición a las alianzas y sociedades institucionales y territoriales.

Las comunidades afrontan, en este inicio de siglo-milenio, una etapa de cambios y necesitan formular sus propias utopías –“Sólo las épocas críticas inventan utopías” escribía Octavio Paz- y éstas deberán basarse en definiciones fundamentales: Es verdad que como conjunto, conforman un escenario interdependiente y de vertiginosa dinámica, pero deben esforzarse por preservar su identidad y básicamente por asumir el desafío de identificar por si mismas, los caminos adecuados para lograr prosperidad; pues serán esos rasgos propios y distintivos los que les otorgarán un carácter único en el mundo global y se convertirán en su mayor ventaja competitiva sostenible.

En este período, los cambios ya no sólo son necesarios, sino que son inevitables. Ninguna comunidad, institución o empresa puede administrar la posibilidad de cambiar, su única alternativa, no obstante, es intentar liderar el cambio en aquellos aspectos que la tengan como protagonista y la Universidad Pública debe protagonizar ese desafío.

La Universidad se encuentra en inmejorables condiciones de protagonizar tal proceso de cambio, así como también de adaptarse y aprovechar las oportunidades que brinda el entorno, pues cuenta con el capital fundamental para esa tarea: los recursos humanos y el conocimiento científico-técnico. El desafío consiste en movilizarlos e integrarlos a través de una adecuada estrategia que le permita profundizar su inserción en la comunidad.

La respuesta de la Universidad

“...cientos y cientos de tecnologías son necesarias para el normal desarrollo y funcionamiento de cualquier sociedad moderna, y el centro de esas tecnologías se encuentra en conocimientos radicados exclusivamente en las universidades y no se hallan en ningún otro sitio que no sea la Universidad”....“No hay un solo adelanto tecnológico de los últimos 50 años que no tenga como origen algún descubrimiento hecho en alguna Universidad”....“De ahí, que las universidades sean, fundamentalmente, el reservorio intelectual de las naciones. Y cuando son libres, cuando predominan en ellas el pluralismo, la libertad, el disenso, se transforman en el foro adecuado para la discusión de los grandes problemas nacionales.”

“...La Universidad ..., con todas sus falencias, con todas sus imperfecciones, con todos sus defectos;” ... “está en condiciones de cumplir no sólo con el rol de crear, conservar y transmitir conocimiento –que lo hace- sino también con ese otro más importante: el de servir de gran foro de debate para los grandes problemas nacionales, el de ser la gran consultora de la nación, de la provincia, de los municipios, tanto para los problemas grandes como para los pequeños, y el ámbito en el cual puedan discutirse las conveniencias, las ventajas, las desventajas, lo aconsejable o no de tal o cual tecnología”⁵⁴

⁵⁴ Prof. Dr. Angel L. Plastino (discurso de asunción a la Presidencia de la UNLP 1986).

La Universidad sigue siendo para la Sociedad, una institución de prestigio. Esa confianza de la Sociedad y del Estado se convierte en un capital diferencial que crea expectativas y predispone favorablemente a los diversos actores sociales hacia las propuestas generadas desde el ámbito de la educación superior.

La Universidad, por lo tanto, debe asumir la responsabilidad de interpretar, participar y aportar a ese proceso de cambio, actuando a la vez en todos los conjuntos que le impone el contexto y a los que hicimos referencia y debe, por lo tanto, crear nuevos espacios de conocimiento para contener la complejidad de cada una de estas exigencias, que interpreten que el concepto de “lo único” es para la necesidad y no para los medios que permitan satisfacerla y así poder aportar a darle respuesta en un ámbito de excelencia.

Sin embargo, deberá prestar especial atención al territorio que influencia directamente, del que se nutre y con el que convive. Deberá mancomunarse con él y con su propia comunidad, demostrando día a día que es una herramienta imprescindible para el desarrollo colectivo y un insumo estratégico para el progreso del conjunto. “Lo que está en juego es la confianza de la sociedad y del estado en la Educación Superior, como uno de los medios para promover el desarrollo humano, fortalecer la identidad nacional y asegurar la autodeterminación”⁵⁵

La Universidad Reformista -pública, gratuita, autónoma y cogobernada-, sólo perdurará y se seguirá construyendo, funcionando -y este deberá ser el punto de partida de cada propuesta-; pero también se debe adaptar, demostrándole a la Sociedad que está interpretando el momento de la historia que le toca transitar, que reconoce todo el esfuerzo que esta sociedad hizo y hace por ella y se dispone a hacer mucho más de lo que venía haciendo por retribuirlo y justificarlo; transformando cada paso dado en una consigna y un mensaje nítido que la gente debe poder entender con claridad y decodificar como un compromiso con la superación de sus problemas, como un aporte a la construcción de un proyecto colectivo y como un beneficio directo, multiplicando los inmediatos o cercanos y defendiendo con fundamentos claros los mediatos, los de más largo plazo y aquellos devenidos de la mera lógica de la vida universitaria.

⁵⁵ Prof. M.V. Alberto Dibbern (discurso de asunción a la Presidencia de la UNLP 2001).

“Se requiere una nueva visión que combine las exigencias de la Universidad del aprendizaje superior con el imperativo de mayor pertinencia, con el fin de responder a las expectativas de la sociedad en la que funciona...Esta visión refuerza los principios de libertad académica y autonomía institucional y, al mismo tiempo, enfatiza la responsabilidad de la enseñanza superior frente a la sociedad”⁵⁶.

Los nuevos paradigmas

El vínculo entre los conjuntos que definen la dinámica de la sociedad, con los cambios necesarios e inevitables y la necesidad de liderarlos, instalan en la Universidad la exigencia de generar y potenciar paradigmas inminentes y fundamentales, destinados a contribuir a globalizar la educación, articulando la pertinencia con la equidad y el acceso, y a afianzar los vínculos con la Sociedad que integra, proporcionarle nuevos objetivos y condicionar el perfil de su gestión.

Al menos tres adquieren hoy particular significado: **La Formación** (en un sentido mucho más amplio e integral que el de la formación de grado y postgrado, tal como muchos la vienen concibiendo), **la Integración** (con una comprensión del momento que abarque la asistencia, la transferencia y la participación de la universidad, pero que las trascienda, acentuando la idea de formar parte de la Sociedad y sus desafíos) y **la Calidad** (entendida como insumo estratégico que involucre la pertinencia, la excelencia, la actuación demostrativa, el monitoreo – seguimiento y control- y la tutoría de los procesos; pero que se defina como marca ineludible del ser universitario, de la gestión de su institución y fundamentalmente de las posibilidades de progreso de nuestra sociedad).

Primer paradigma: **La formación y orientación del individuo en la Sociedad del Conocimiento**: “Educación para todos a lo largo de toda la vida”⁵⁷.

En el mundo, nace y crece en forma acelerada la Sociedad del Conocimiento y para que la Argentina forme parte, la Universidad debe consolidar su cometido esencial de producir pensamiento creativo y crítico y generar aptitudes prácticas para aplicar conocimiento, “La Universidad debe ser formadora de individuos capaces, aptos para seguir mejorando por sí mismos y para insertarse como

⁵⁶ Documento sobre Políticas y Estrategias – UNESCO- 1995

⁵⁷ Una conclusión de la Conferencia Mundial sobre Educación Superior de la UNESCO, París, octubre 1998

elementos útiles y factores de superación en el tejido social”⁵⁸

Es misión de la Universidad Pública, lograr que todos los habitantes tengan oportunidades de progreso a partir del conocimiento y esta responsabilidad sustancial la instala como protagonista de uno de los cambios fundamentales que definen el nuevo contexto y la obliga a liderarlo, porque transitamos un proceso de fuerte contracción en la oferta de trabajo tal como la concebíamos hace apenas un lustro: Hoy, en los albores del milenio, la mano de obra ocupada, artesanal, oficiosa, manual y masiva, desaparece aceleradamente, pero a pesar de su creciente expulsión del sistema de trabajo, aún en los países centrales, los recursos más escasos y buscados en cualquier organización son las personas preparadas.

La concentración de capital, los nuevos modos de producción -las comunicaciones en particular- y la aceleración de los avances científicos en general, apuntan a aumentar eficiencia y productividad, reemplazando la “vieja” mano de obra con tecnología y esto genera la necesidad de contar con cada vez más conocimiento versátil para poder construir una sociedad con oportunidades de progreso. Los trabajadores del conocimiento deberán saber de su tarea más que nadie dentro de su organización, aún más que sus jefes, de lo contrario, su utilidad será relativa y por lo tanto se volverán vulnerables y prescindibles.

El conocimiento pasa a ser un insumo estratégico para agregar valor a cualquier iniciativa, determinante para poder progresar, y su escasez o insuficiencia genera una nueva forma de exclusión que se suma a la de nuestros eternos marginales, tal es la que no permite acceder al individuo a las oportunidades que pueda tener o generar nuestra sociedad, aún cuando ésta cuente con una estrategia de desarrollo con objetivos claros, con prioridades claramente identificadas, con un sector público con voluntad de comprometerse y con un sector privado e institucional con la intención de involucrarse.

Cambian las prioridades de la gente y por ahora, las preocupaciones sociales del individuo se ven superadas por las preocupaciones individuales y elementales de la sociedad: la igualdad de oportunidades se transforma en una utopía inalcanzable si no existe una sociedad con altos niveles de conocimiento y

⁵⁸ Prof. Ing. Luis J. Lima (discurso de asunción a la Presidencia de la UNLP 1995).

capacidad generalizada de generar en forma permanente y natural nuevas habilidades. El resto, por el contrario, tiene grandes dificultades para acceder a un trabajo calificado, simplemente porque no está capacitado.

Si la Argentina aspira a ser un país próspero e inclusivo, uno de los mayores problemas que enfrentará en los próximos años será la elevada proporción de población en edad laboral que carece de las calificaciones laborales mínimas para obtener un empleo digno en la economía moderna.

La necesidad social de esta nueva relación instala a la Universidad en un nuevo protagonismo que pueda interpretar la velocidad de los cambios y la mayor complejidad de las organizaciones.

“En 1960 el número de estudiantes universitarios en el mundo era de 13 millones y en 1995 había aumentado a 82 millones. La multiplicación por seis en 35 años - muy importante si se lo compara con el del crecimiento de la población mundial en el mismo período- lleva a que, en 1995, los estudiantes universitarios constituían el 16.2 % de los jóvenes entre 18 y 22 años que habitaban en el planeta.”

“De acuerdo con lo anterior, la población estudiantil aún podría crecer considerablemente si todos los jóvenes con edad de cursar estudios terciarios efectivamente lo hicieran, lo que aparece como cada vez más necesario dado el proceso de creciente especialización del trabajo al que asisten las sociedades actualmente.”

“...El crecimiento acelerado del número de personas capaces de crear conocimiento, es uno de los principales motores que impulsan la expansión sostenida del ritmo de generación de nuevos conocimientos que hoy está transformando las sociedades.”

“La mayor relevancia del conocimiento genera un contexto de nuevas demandas planteadas por las sociedades a las universidades. Este fenómeno ha sido definido por la UNESCO, en la Conferencia Mundial sobre Educación Superior (1998, París) como "demandas sin precedentes". Las mismas son múltiples y tanto más intensas cuanto más desarrollada es la sociedad.”

“La primera es la demanda por acceder a la educación superior. En efecto, el futuro (empleo, salario, oportunidades de todo tipo) impone a los jóvenes la necesidad de avanzar en el sistema educativo formal todo lo que sea posible.”

“La segunda es la demanda por recibir educación a lo largo de toda la vida. Quien hoy recibe un título universitario sabe que si quiere permanecer activo en su actividad deberá asistir periódicamente a los ámbitos universitarios para actualizar sus conocimientos y eventualmente desarrollar nuevas habilidades profesionales pues las adquiridas inicialmente habrán quedado obsoletas.”

“La tercera es la demanda para que las instituciones de educación superior participen como actores destacados en los "sistemas nacionales de innovación" que es el escenario en el cual los nuevos conocimientos se transforman en avances productivos y en mayores logros sociales.”

“La cuarta demanda alude a la afirmación de las identidades nacionales y regionales en un contexto en el cual las comunicaciones, acentúan como nunca antes la dimensión mundial de los acontecimientos”⁵⁹

Estas demandas se localizan sobre las instituciones de educación superior y promueven dentro de éstas transformaciones profundas, fenómeno que hoy se está procesando en el mundo y al cual Argentina y la Universidad Nacional de La Plata no son ajenos.

El desafío es ensanchar y versatilizar el compromiso de la Universidad en la transferencia de conocimientos, incorporando nuevos sectores al contacto universitario, diseñando los mecanismos adecuados para generalizar estos procesos y aprovechando cada etapa formativa como un ciclo que permita aumentar la competitividad individual para insertarse activamente en el mercado de trabajo.

“Debemos formar profesionales e investigadores para el ejercicio de su función de ciudadanos y, aún más, de dirigentes natos de una sociedad que espera y necesita tanto la calidad de sus conocimientos técnicos como la bondad de su concepción ética, política o religiosa del mundo. Como dice Antonio Porchia, Quien no sabe creer, no debería saber”⁶⁰.

Segundo paradigma: **La integración y cooperación institucional en la formulación de estrategias concertadas para un desarrollo sustentable y de tecnologías para gestionarlas.**

⁵⁹ *Plan Estratégico de la Universidad de la República, Uruguay, 2001.*

⁶⁰ *Prof. Ing. Raúl A. Pessacq (discurso de asunción como Rector Normalizador de la UNLP 1983).*

“La Universidad Pública no debe desarrollar sólo un proyecto académico, debe constituirse como un proyecto socio – político que se centre en la formación de un recurso humano que se caracterice por tener capacidad de impulsar el cambio; por asumir una actitud de liderazgo en ese cambio y por lograr consolidarse como un sector social que, desde la reflexión y la crítica, le aporte ideas y soluciones a los problemas sociales que signan nuestro país”⁶¹.

La Universidad Nacional de La Plata siempre mantuvo fuertes vínculos con otras universidades y con las comunidades del país y la región, y en particular en su zona de mayor influencia, a través de sus Unidades Académicas, atendiendo a sus demandas específicas; sin embargo, hoy la conformación del contexto es diferente y reclama relaciones estructuradas y orgánicas que acentúen el sentido estratégico de estos vínculos e incorporen otros actores sociales, del estado y de la cooperación regional e internacional, que interpreten objetivos, identifiquen prioridades, puedan aprovechar oportunidades y permitan en la respuesta, un aprovechamiento integral de todo el potencial universitario.

Pero sólo puede identificarse una oportunidad si existe una estrategia, si no, sólo será una distracción; y sólo puede diseñarse una estrategia si existen algunas certidumbres sobre las cuales basarla. Tener esa certidumbre en un momento signado por la incertidumbre, significa tener conocimiento de las tendencias, de los cambios que se producen y sobre todo, estar preparados para afrontarlos.

Los gobiernos en particular y las empresas e instituciones de la Sociedad Civil en general, en cualquiera de sus niveles, además de buenos administradores, deben ser conductores o participar en las decisiones fundamentales que definan los destinos de su comunidad y deben gerenciar su propio destino –esto también le toca a la Universidad en donde las decisiones que tome hoy afectarán su futuro y el de la región en las próximas décadas-. Deberán innovar y desarrollar su capacidad de iniciativa en forma permanente para poder permanecer y más aún para progresar. Pero en un proceso en el que es necesario imaginar modelos, encontrar caminos y crear los medios a medida que se protagoniza; sin información y capacidad de análisis que la transforme en conocimiento, sin tecnología que permita utilizarlo a tiempo y por lo tanto sin profesionalismo condicionado por una base conceptual clara, que defina, delimite y condicione

⁶¹ Jorge Gómez Duarte, rector de la Universidad Industrial de Santander, Colombia 1996

estas herramientas, es cada vez más difícil producir resultados que en términos sociales significan progreso generalizado y crecimiento con equidad.

Además, las tecnologías que tienen la mayor influencia en el buen desarrollo de las instituciones -y también de las empresas- están fuera de su campo gerencial y por lo tanto el desarrollo de habilidades en su propia organización para aprovecharlas es inexistente, simplemente porque no las conocen.

Estos aspectos anuncian el campo apasionante en el que deberá definir su rol la Universidad y señalan la evolución de un proceso que comienza con un conocimiento preciso de la realidad en cuestión y de su contexto, y con la necesidad de definir objetivos propios y compatibilizarlos con objetivos comunes, en procesos de concertación que sepan generar consenso entre los diversos actores sobre esos objetivos (y contener los discensos y objetivos particulares) en cuanto al rumbo a seguir por una Sociedad. Este proceso continúa en la identificación de prioridades que lo ordenen, comenzando por los factores que, al mismo esfuerzo, produzcan un efecto positivo y solidario mayor. Y que hoy, condicionado por la competitividad en el contexto y por la complejidad de las variables que participan, debe definir parámetros de calidad que vuelvan sustentable la estrategia para lograr el progreso aspirado.

Ante este panorama, sin duda, “la Educación Superior y otras instituciones y organizaciones académicas, representan un factor necesario en el desarrollo y la aplicación de estrategias y políticas de desarrollo”⁶²

Tercer paradigma: **La competitividad individual, institucional y social, basada en la calidad.**

“Hace falta mucho más energía y trabajo para pasar de la incompetencia a la mediocridad, que de un desempeño de primera categoría a la excelencia”⁶³

Quizás la primera definición de calidad en un mundo globalizado y sobre todo en una Sociedad de Masas que consume, esté dada por la falta de quejas. Sin embargo, éste es un parámetro demasiado blando en el contexto de competitividad en que se debate la Sociedad del Conocimiento, que exige que la calidad esté definida por la satisfacción manifiesta de sectores cada vez más

⁶² Documento sobre Políticas y Estrategias – UNESCO- 1995.

⁶³ P. Drucker.

importantes. Y por supuesto que no estamos hablando solamente de productos – incluyendo aquellos que una universidad pueda generar-, aún en el sentido más amplio del término: estamos hablando fundamentalmente de calidad de vida y acciones para ayudar a reducir las grandes asimetrías sociales y económicas.

En el mundo global, la “competitividad” ha dejado de ser un concepto aplicado exclusivamente a los actores económicos, para extenderse a la sociedad en su conjunto a partir del funcionamiento armonioso e integrado de sus individuos e instituciones.

Nuestra sociedad deberá buscar su progreso por esa vía y todas sus instituciones tienen que hacer de la competitividad social una meta estratégica, multiplicando fortalezas y resolviendo debilidades, aprovechando oportunidades y asumiendo riesgos, sin embargo, las ventajas competitivas que la universidad debe promover, serán las que la sociedad sea capaz de desarrollar - adquirir por sí misma, empezando por el conocimiento y siguiendo por la organización, la creatividad, la confiabilidad, la transparencia, la tecnología, la innovación, la investigación, la información y hasta la consolidación de la identidad. Todos esos aspectos, en un proceso competitivo serán medidos por su calidad.

Quizás alguno de ellos sea necesario construirlos desde su ausencia, a otros consolidarlos y a otros aprender a generarlos, sin embargo, el objetivo final siempre deberá ser el de liderar los procesos.

La calidad en nuestra universidad enriquece entonces su significado y alcance con la búsqueda del nivel de excelencia que debe alcanzar toda actividad universitaria, preservando la identidad institucional, la pertinencia de los procesos y la evaluación permanente interna y externa, basada en la necesaria comprensión del contexto.

La universidad “interpreta el concepto de Calidad como la armonía entre pertinencia y excelencia académica”⁶⁴

“La forma de organización académica y de gobierno de la institución, los valores y normas que transmite y la modalidad de su transmisión y, finalmente, el impacto que ejerce y se propone ejercer sobre la sociedad a través de su acción académica de docencia, producción científica, servicios y transferencia y los

⁶⁴ III Convención Internacional de Educación Superior “Universidad 2002”, La Habana, Cuba.

ideales sociales y culturales que encarna y promueve, son los aspectos a tener en cuenta para la construcción del modelo de calidad y su evaluación, porque es menester que exista pertinencia entre el marco referencial donde se desarrollan los programas universitarios y el abordaje que se hace desde su conceptualización”⁶⁵

La construcción de éstos paradigmas en el ámbito de la Universidad

En relación con Argentina, los fenómenos señalados se han comenzado a manifestar con claridad como inexorables y necesarios hace más de una década atrás y la tendencia es hacia su intensificación. Por ello, las bases para el Plan Estratégico de la UNLP que se exponen a continuación, se han formulado teniendo en cuenta los rasgos principales del escenario descrito. Este está caracterizado, como expusimos, por el crecimiento y la mayor diversidad de la oferta formativa, en la cada vez mayor integración de la institución al sistema social y en la búsqueda permanente de mejorar la calidad. Asimismo, considera el apoyo y la participación de la Universidad en el proceso de generalización de la enseñanza pública superior.

Dotar de estas herramientas y cualidades a cada individuo, a la sociedad actual y a las instituciones y actores que asumen responsabilidades fundamentales, requiere de nuevos esfuerzos y compromisos de cada uno de ellos y en particular del conjunto de la Universidad.

Estos paradigmas abren un nuevo espacio que es necesario estructurar para que sea efectivo en el aporte, donde la conceptualización del contexto, la capacidad de adaptarse a los cambios, la participación calificada, institucional y social, en el proceso de concertación que defina y legitime rumbos, el desarrollo generalizado, la transferencia de tecnologías y habilidades acordes al nuevo escenario, la acción demostrativa y el monitoreo de las acciones, que garanticen la calidad y retroalimentación (*feed back*) de los procesos implementados; se perfilan como los ejes de la reflexión y el debate, pero fundamentalmente nos compromete a gestionarlos, articulando criterios de eficiencia (de naturaleza económica), eficacia (de naturaleza administrativa), efectividad (de naturaleza política) y relevancia (de naturaleza cultural).

⁶⁵ Profesora Alicia R. W. De Camilloni

3.- PAUTAS PARA EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

El Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata (PEP/UNLP) se formulará tomando como referencia el escenario actual y futuro (visión) expuesto precedentemente.

El PEP/UNLP se vertebra en torno a seis grandes objetivos estratégicos que son los siguientes (Se enuncia a continuación el producto asociado a cada uno de ellos):

1- RESPONDER A LA DEMANDA DE LA SOCIEDAD POR EDUCACIÓN SUPERIOR, PROMOVRIENDO LA EQUIDAD SOCIAL, CUSTODIANDO LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y MEJORANDO LA CALIDAD DE LA OFERTA PÚBLICA.

Producto: Formación universitaria generalizada.

2- ESTIMULAR LA INVESTIGACIÓN Y CREACIÓN CIENTÍFICA, TECNOLÓGICA Y ARTÍSTICA PRESERVANDO SU CALIDAD.

Producto: Nuevos conocimientos científicos, transferencias y aplicaciones tecnológicas y creaciones artísticas.

3- PROMOVER LA UTILIDAD SOCIAL DEL CONOCIMIENTO Y LA PRÁCTICA SOLIDARIA Y FORMATIVA, CONTRIBUYENDO A LA MEJORA DE LA CALIDAD DE VIDA DE LA POBLACIÓN.

Producto: Acciones de extensión en la sociedad y sus instituciones.

4- IMPULSAR LA MODERNIZACIÓN CONTINUA DE LA GESTIÓN PARA SUSTENTAR CON CALIDAD Y EFICIENCIA LAS TRANSFORMACIONES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA.

Producto: Gestión académica, institucional, técnico-administrativa y edilicia competitiva y eficaz.

5- PROMOVER LA INTEGRACIÓN PLENA DE LA UNLP AL SISTEMA UNIVERSITARIO NACIONAL, REGIONAL Y MUNDIAL.

Producto: Acciones de vinculación tecnológica y cooperación interinstitucional.

6- CONSOLIDAR LA VIDA UNIVERSITARIA COMO ESPACIO DE FORMACIÓN INTEGRAL DEL INDIVIDUO.

Producto: Fortalecimiento de los vínculos con y entre el estudiante, el docente, el no docente y el graduado universitario.

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 1

RESPONDER A LA DEMANDA DE LA SOCIEDAD POR EDUCACIÓN SUPERIOR, PROMOVRIENDO LA EQUIDAD SOCIAL, CUSTODIANDO LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y MEJORANDO LA CALIDAD DE LA OFERTA PÚBLICA.

En relación con la demanda creciente de la sociedad en materia de educación superior surge, de lo expuesto en la Visión, que el desarrollo universitario debe planificarse en términos de una matrícula heterogénea pero en crecimiento compuesta por diversos segmentos de una misma demanda, que provocará un aumento aún mayor en la demanda de educación superior pública(en el anexo 1 se señala un incremento de la matrícula del 19,9% en el quinquenio 1997 – 2001, debido a un crecimiento vegetativo del alumnado universitario que, de mantenerse la tendencia debiera preverse como base para los próximos años. Ello significa una tasa de crecimiento anual de 3.7%).

Por otra parte, una parte importante de la inversión que la Sociedad realiza en la Universidad Pública se desaprovecha por la escasez de títulos intermedios que permitan el reconocimiento social a un conocimiento adquirido por muchos alumnos, que haría posible su acceso a un trabajo de un nivel acorde (un ejemplo es el Analista de Sistemas como intermedio en la Licenciatura en Informática, pero otros pueden constituirlos los Técnicos Superiores Universitarios, con criterio de carrera terminal complementaria con las carreras de grado, pero con reconocimiento curricular para el que decide continuar su formación).

Para entender la real dimensión de este objetivo es necesario contar con algunos datos básicos: a) Hoy, la UNLP ofrece casi cien carreras de grado, desde sus dieciséis Unidades Académicas, sin embargo, los títulos intermedios en las mismas, son prácticamente inexistentes .b) De los 21/22.000 inscriptos cada año en diciembre, 17.000 ingresarán efectivamente (comenzarán a cursar), de esos, unos 9.000 aún permanecerán en la universidad como alumnos regulares luego de tres años y 4.500 obtendrán su título. c) De los 72.194 alumnos reinscriptos en la universidad en el 2001 (es decir sin considerar los 17.000 ingresantes promedio), el 54% tiene más de diez materias aprobadas, sobre una media de

treinta materias por carrera). d) El 60% de la matrícula de la UNLP es de la región, es decir que vive a una hora o menos de la institución y pernocta en su lugar de origen (hace una década era el 50%), pero además, el 66% de los ingresantes son de la región, lo que indica que esta tendencia se acentúa.

Todas las cifras son impactantes, sin embargo es interesante ver que 9.000 alumnos de una promoción permanecen en la universidad después de tres años, de los cuales la mitad, ya aprobó más de diez materias, muchas básicas, generales y fundamentales para continuar el proceso formativo, pero que definen un conocimiento adquirido, que estructurado en una currícula orientada, trasciende el título “secundario” con el que llegó a la universidad, que certifica un conocimiento anterior, y le da ventajas comparativas que la universidad debiera transformar en competitivas. Sin embargo, unos 4.500 de los alumnos de esa promoción, abandonan la universidad después de haber permanecido dos años o más, sin haber sintetizado la etapa que transitaron y sin ningún testimonio que justifique su esfuerzo y les de ventajas en la etapa que inician, la que en la mayoría de los casos se reorientará en otro camino, licuando en poco tiempo la inversión propia, familiar, pero también institucional y social que se hizo en ellos.

Aunque las proporciones varíen levemente, casi 2/3 de esos alumnos –más de 3.000-, son de la región, lo que indica, que tanta frustración por procesos inconclusos y en gran medida inútiles, además está cerca, son nuestros vecinos, amigos y amigos de nuestros hijos. Aquellos que tienen presente a la universidad en su vida cotidiana porque forma parte de su “vecindario” y por lo tanto está en su análisis, opinión e influencia a la hora de defenderla y entenderla como una institución clave para el progreso colectivo. El corolario de esta información y razonamiento es que debe tenerse en cuenta:

a- El posible desarrollo de ofertas terciarias que pudieran surgir de: 1) una articulación entre el sistema de educación superior universitario y no universitario como forma de canalizar la demanda 2) la generación de títulos intermedios en las carreras de grado y 3) la multiplicación de tecnicaturas universitarias.

b- Las medidas a tomar para mejorar la participación en la matrícula universitaria de los jóvenes provenientes de las familias de menor ingreso y de aquellas con residencia en el interior.

c- Las tasas de evolución futura de la matrícula (ver anexo 1), la que se mantiene globalmente en crecimiento a pesar de la creación reciente de nuevas universidades públicas y privadas en la histórica área de influencia de la UNLP. En consecuencia parece razonable asumir que, durante el próximo quinquenio, la proporción entre el número de estudiantes de la Universidad Nacional de La Plata y el número de estudiantes de las universidades privadas vecinas se mantenga cuanto menos estable.

Por lo anteriormente expuesto se tomará la siguiente orientación:

Orientación 1.1- Se planificará el desarrollo de la Universidad Nacional de La Plata para los próximos años en la hipótesis de un alumnado creciente en número, con tendencia a una mayor expansión en el mediano plazo, si es apuntalada por articulaciones, tecnicaturas, títulos intermedios y tecnologías semi presenciales.

La participación de los jóvenes del interior (vivienda estable o familiar a más de una hora de la UNLP), en la matrícula de la Universidad de La Plata es del 39,6 % (ver anexo 2) y tiende a ser cada vez menor (el total de ingresantes 2001 del interior fue del 34%). Ello se explica por diversos motivos. Entre éstos sin duda debe figurar el mayor costo que significa para la familia del joven el mantenimiento del mismo cuando éste debe emigrar para estudiar. La emigración del hogar y la radicación en una ciudad que no se conoce es contemporánea, para estos jóvenes, con el pasaje de la enseñanza media (tutelada) a la enseñanza universitaria (mucho menos tutelada). El efecto sobre el joven de estos dos fenómenos produce una mayor tasa de fracasos que el efecto del segundo aislado, que es el que actúa sobre los jóvenes cuyas familias residen en la región.

Quizás los mismos datos del punto anterior sirvan para definir el acento y la estrategia que deberá poner la UNLP para retener y consolidar los vínculos que tiene, a lo largo de su historia con el territorio provincial, nacional y macroregional. Las “extensiones” universitarias al interior de la provincia, llevando carreras financiadas por los municipios, con ayuda de cooperadoras y fundaciones locales, está en crisis y por lo visto, de tal gravedad que habrá que revisar estructuralmente. Sin embargo, el objetivo fundamental que motivó ese proceso en la década pasada, no solo sigue vigente, sino que se consolidó notablemente.

El desarraigo del que emigra para estudiar y la pérdida de jóvenes formados que soporta el interior por la falta de oferta educativa superior, incorpora la imposibilidad económica de las familias de sostener el estudio de sus hijos lejos y las dificultades de éstos de ayudar a solventarlos, con un título secundario como única herramienta de gestión. Este fenómeno aleja importantes regiones de la posibilidad de integrar la Sociedad del Conocimiento. La especialización de los terciarios que hoy funcionan en la casi totalidad de las ciudades cabeceras de partido en la provincia de Buenos Aires, articulándolos o dándole carácter de tecnicaturas universitarias, las que debieran tener currículas reconocibles parcialmente en las carreras de grado, para aquel que decida continuarlas en La Plata, y la transformación de las “extensiones” de carreras completas y eternas en ciclos con título intermedio de las carreras de grado, dictándolas a ciclo cerrado sustituible por otro, es uno de los caminos en los que se puede avanzar de inmediato –quizás en algunos aspectos, articulando esfuerzos con la Dirección General de Escuelas de la Provincia, donde la Universidad reconozca estudios hechos, posteriores al Polimodal pero participe en la confección de planes fijando el nivel académico-. Este rumbo podrá ser un primer paso elemental que la difusión del canal de cable y las aulas remotas, sumados a Internet y eventualmente otras redes, deberán complementar, más allá de su utilidad probada en los procesos de actualización, transferencia y postgrado. Por lo anterior se adoptan las dos orientaciones siguientes.

Orientación 1.2- Impulsar el uso de las nuevas tecnologías de la oferta educativa universitaria (formación semipresencial) en el interior de la Provincia de Buenos Aires y otras provincias y la articulación con terciarios locales no universitarios. Toda oferta estará precedida de los estudios socioeconómicos correspondientes y se atenderán las demandas locales de formaciones específicas. Se ampliará la posibilidad de ingreso a la Universidad Nacional de La Plata de los jóvenes del interior en los centros universitarios más cercanos a su residencia familiar.

Orientación 1.3- Un aspecto de participación de los jóvenes del interior en la matrícula universitaria radica en la articulación de medidas específicas en relación con la resolución del problema de la habitación en La Plata, tal como se propone en las orientaciones del Objetivo 6.

En cuanto a la equidad social de la enseñanza superior debe señalarse que los jóvenes provenientes de familias de menores ingresos que terminan la enseñanza media tienen tremendas desventajas. Esto no puede ser corregido desde la Universidad Nacional de La Plata. Sin embargo, surge con claridad que de aquellos que ingresan a la misma, son los jóvenes provenientes de las familias de menores ingresos quienes más horas trabajan y por ello más se rezagan en sus estudios. No es aventurado suponer que el nivel económico familiar está presente, por las mismas razones, en el complejo de decisiones que lleva a la deserción. De acuerdo a lo anterior se adopta la orientación siguiente.

Orientación 1.4- Tomar medidas de organización curricular que ayuden al estudiante que trabaja.

En lo que hace a la mejora de la calidad de la enseñanza superior hay dos aspectos centrales: uno de ellos es la retribución que percibe el personal docente y no docente sobre quienes recae la responsabilidad de enseñar y efectuar las tareas de apoyo para ello. Es fácil comprender que un personal mal retribuido en comparación con opciones existentes en el medio o en el exterior (para el personal docente más calificado) incentive la deserción de los cuadros mejor formados. Debe recordarse que el peso que tienen los salarios en el presupuesto de las instituciones educativas es siempre predominante puesto que el insumo principal del proceso de aprendizaje es el capital humano que se aplica al mismo. Por ello los bajos costos por estudiante (U\$S 530) o por egresado (U\$S 6.875) que presenta la Universidad Nacional de La Plata, comparados con los mismos costos en el contexto nacional de la enseñanza universitaria privada o en el contexto internacional, son indicadores que advierten sobre la necesidad de tomar medidas urgentes de corrección al alza de los salarios, para preservar y mejorar la calidad de la enseñanza brindada.

El segundo aspecto se relaciona con la formación didáctica del personal docente. En consecuencia, se adoptan las siguientes orientaciones,

Orientación 1.5- Los salarios docentes y no docentes deberán incrementarse como estímulo a la profesionalización de la vida académica de la Universidad Nacional de La Plata.

Orientación 1.6- Se promoverá en la Universidad Nacional de La Plata una decidida política de formación docente procurando la mejora de la calidad didáctica de los docentes universitarios.

En relación con la enseñanza de grado y según con lo establecido en la Visión, así como de acuerdo con las tendencias ampliamente aceptadas internacionalmente según consta en las resoluciones finales de la Conferencia Mundial de la UNESCO (París, 1998) las orientaciones que se adoptan son las siguientes:

Orientación 1.7- Los planes de estudio serán estructurados teniendo en cuenta que el egresado se mantendrá vinculado a la Universidad como protagonista de un proceso de educación durante toda la vida. Por ello se le dará un fuerte énfasis a los contenidos orientados a facilitar dicha modalidad educativa. Se procurará una reducción sensible de la duración real de las carreras para quienes las cursen con dedicación completa al estudio.

Orientación 1.8- Los planes de estudio contendrán conjuntos de asignaturas opcionales que introducirán flexibilidad y diversidad a las formaciones individuales.

Orientación 1.9- Los planes de estudio dentro de una misma área temática deberán facilitar la organización de tramos comunes. Con ello se procurará retrasar en el tiempo las instancias de elección de las orientaciones que llevan al título de grado y facilitar la movilidad horizontal entre las opciones de egreso dentro de dicha área temática.

Orientación 1.10- Se incorporarán los procesos de auto evaluación y evaluación continua en la gestión de los planes de estudio. Se efectuará una comparación permanente entre las metas y los resultados obtenidos para cumplir aquellas, corrigiendo las prácticas ineficientes.

Orientación 1.11- Se deberán incorporar instrumentos modernos que habiliten al estudiante para la comprensión y el manejo del equipamiento y las herramientas con las que se encontrará en su práctica profesional corriente.

Orientación 1.12- Se estimulará la innovación educativa mediante su incorporación al régimen de mayores dedicaciones que la tenga como contenido principal.

La velocidad creciente en la generación de nuevos conocimientos hace que el contenido del ejercicio de las profesiones esté en permanente transformación. Por otro lado y por fuera de los ámbitos profesionales más tradicionales donde se produce el cambio aludido, van surgiendo ramas profesionales nuevas y desapareciendo modalidades del ejercicio profesional más o menos arraigadas. Todo ello se traduce en una demanda creciente de cursos de actualización y reciclaje que se origina en el conjunto de egresados de la Universidad Nacional de La Plata. Esta demanda es atendida por la institución mediante una oferta de cursos de "educación permanente" destinados predominantemente a los egresados. A partir de estas realidades se adopta la orientación siguiente.

Orientación 1.13- Se organizará una oferta de cursos de educación permanente que atenderá la demanda creciente de actualización y reciclaje proveniente de los egresados.

La existencia de esta oferta será tenida en cuenta en el desarrollo de la orientación 1.7.

La aplicación de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información a las actividades educativas abre nuevas posibilidades de relación entre la institución y diversos grupos de la población. Estos grupos están formados, por ejemplo, por estudiantes de grado con una importante dedicación a la actividad laboral no académica; por estudiantes que por razones de distancia no pueden asistir frecuentemente a los centros de estudio y por egresados que desean tomar cursos de formación y actualización en horarios compatibles con sus responsabilidades laborales.

Las mencionadas posibilidades de relación no son excluyentes con el necesario vínculo personal entre el educando y los docentes, debiéndose concebirlas como nuevos instrumentos a emplear para atender situaciones como las mencionadas, una vez que han sido efectuados los estudios de factibilidad y pertinencia. Por ello se adopta la siguiente orientación.

Orientación 1.14- Se promoverá cuando sea posible y pertinente, y en función de los estudios previos correspondientes y las evaluaciones que se realicen, la implementación, de nuevas formas de enseñanza empleando las nuevas tecnologías de la comunicación y la información.

La mejora de la oferta educativa de la Universidad de La Plata requiere un cambio sustantivo en el relacionamiento con la Dirección General de Escuelas (Ministerio de Educación de la Provincia de Buenos Aires) y otras instituciones y organismos públicos en general.

Dicho relacionamiento debe permitir desplegar un conjunto de acciones educativas o de perfeccionamiento de la función educativa que cada una de las instituciones llevan a cabo. En ese sentido la Universidad Nacional de La Plata ha adoptado las siguientes orientaciones.

Orientación 1.15- La Universidad Nacional de La Plata propondrá a DGE las siguientes líneas de trabajo:

*Evaluación en común del nivel de preparación alcanzado por los jóvenes que egresan de la enseñanza media y que aspiran a ingresar a la Universidad Nacional de La Plata.

*Análisis conjunto de los cambios a introducir en los últimos años del ciclo preuniversitario para compatibilizar éste con las transformaciones producidas o a producirse en los planes de estudio de la Universidad Nacional de La Plata.

*Orientación vocacional del estudiante que ingresa incorporando a la información usual, información sobre el mercado de trabajo de los egresados universitarios y facilitando el contacto del estudiante con el personal docente de las diferentes Unidades Académicas.

*Análisis conjunto de ciclos de formación artística preuniversitarios necesarios para la formación superior.

Orientación 1.16- Colaboración en las tareas de formación docente que la DGE actualmente realiza y complementación de dicha formación con actividades de actualización profesional y de Postgrado a desarrollarse en la Universidad Nacional de La Plata.

Orientación 1.17- Incrementar el número de ofertas de carreras terciarias universitarias y no universitarias, ofrecidas en colaboración entre la DGE y la Universidad Nacional de La Plata, y entre ésta y otros organismos públicos.

La complejidad del contexto y la aparición de demandas cada vez más desfasadas de un conocimiento específico y emparentadas con aportes transversales de la más variada especie, exige de respuestas institucionales acordes, más allá de la oferta que cada Facultad desarrolle desde su especificidad. Venimos de una etapa donde numerosos postgrados ofrecidos por el sistema universitario nacional perdieron los parámetros de calidad y los objetivos de formación por los que valía la pena que el sistema universitario los promoviera y por lo tanto, también relativizaron su prestigio. Pagando (y en muchos casos, no demasiado), en varias universidades se podía y se puede acceder a un título de postgrado sin demasiado esfuerzo, y lo que es peor, sin demasiada formación anterior, y así, el objetivo de muchos, de completar las exigencias curriculares acreditando haber accedido al escalón más alto de una formación de excelencia, estaban cumplidos. A esto se suma la proliferación de ofertas “enlatadas” con titulaciones extranjeras, muchas basadas y formando para realidades en extremo alejadas de la nuestra. Sin embargo poco se hizo por articular entre universidades argentinas, pero también con el Estado en sus diversos niveles, con los colegios profesionales, las cámaras empresarias y con otras instituciones de la Sociedad Civil; un análisis estratégico sobre las prioridades micro y macro regionales, y sobre las necesidades institucionales y empresarias para perfilar a cada universidad en aspectos fundamentales para su área de influencia, que aporten a la “educación continua durante toda la vida” (Cumbre de la UNESCO –1998) y que articulen el aporte de distintas Unidades Académicas en pos de una única respuesta. Nuestra universidad debe tomar la iniciativa y por lo tanto se adopta la siguiente orientación:

Orientación 1.18- Impulsar la oferta de postgrados, articulados entre unidades académicas en función de la necesidad – demanda social de conocimiento específico superior.

Resultados

Enunciado y desarrollado el objetivo estratégico corresponde indicar los principales resultados esperados de la aplicación de las orientaciones que se han expuesto.

Los principales resultados esperados son los siguientes:

- Aumento de la cobertura de la matrícula de la Universidad Nacional de La Plata.
- Mejora de la equidad social y geográfica en la matrícula de la Universidad Nacional de La Plata.
- Mejora en la calidad y ampliación de la oferta de la enseñanza de grado y la educación permanente de la Universidad Nacional de La Plata.
- Mejora en la formación y calidad didáctica de los docentes universitarios.
- Mejora en la oferta de postgrados.

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 2

ESTIMULAR LA INVESTIGACIÓN Y CREACIÓN CIENTÍFICA, TECNOLÓGICA Y ARTÍSTICA PRESERVANDO SU CALIDAD.

El desarrollo del complejo tejido social que demanda la construcción de un sistema nacional de innovación requiere estrechar nexos entre la investigación académica y la demanda de nuevo conocimiento en todos los aspectos de la actividad social (productivos, salud, medio ambiente, etc.). Ello cobra una importancia significativa en la región y en nuestro país, donde la realización de actividades de investigación y desarrollo, en ámbitos no académicos es actualmente excepcional. Para estimular y acompañar el mencionado proceso social de innovación se adoptan las siguientes orientaciones.

Orientación 2.1- Se estimulará un mejor vínculo entre los investigadores universitarios y los problemas de interés para la sociedad relacionados con las temáticas científicas desarrolladas en la Universidad Nacional de La Plata.

Orientación 2.2- Se estimularán estadías temporales de docentes universitarios calificados, en medios no académicos (públicos y privados) con interés en la innovación de productos y/o procesos de significación económica y social.

Orientación 2.3- Se estimularán estadías temporales en medios académicos donde se lleve adelante investigación científica tecnológica, de técnicos calificados provenientes de ámbitos no académicos públicos y privados, provinciales y nacionales interesados en la innovación de procesos y productos, procurando la integración entre investigación, producción y gestión.

La existencia de capacidad de creación y aplicación de conocimientos por parte del personal académico de las universidades es una señal de calidad en las instituciones de educación superior. De hecho, es el factor que distingue una universidad de una institución de enseñanza terciaria no universitaria. Esto, que caracteriza a la universidad moderna, cobra una importancia sustantiva ante el fenómeno de velocidad creciente de generación de nuevos conocimientos y por

ello de crecimiento de las propuestas de contenidos para los planes de estudio. La existencia de personal académico que en su ámbito técnico está en la frontera superior del conocimiento, servirá de orientación en la selección de los contenidos modernos y esenciales que deberán integrar los planes de grado y de postgrado. Por ello se adopta la siguiente orientación.

Orientación 2.4- Se consolidarán los incentivos a la investigación, perfeccionando métodos y procedimientos.

Orientación 2.5- Se procurará extender el régimen de mayores dedicaciones orientado hacia la producción de nuevo conocimiento a un mayor número de docentes. En dicho incremento se atenderá a la calidad del postulante así como a la consolidación de la investigación científica en temáticas de significación para la región y el país.

La formación de investigadores que permita desarrollar las capacidades académicas en su materia y asimismo colaborar en la investigación y desarrollo en instituciones y empresas, exige el desarrollo armónico de carreras de Postgrado (especializaciones, diplomas, maestrías y doctorados) para ámbitos académicos y no académicos. En consecuencia se adopta la siguiente orientación.

Orientación 2.6- Se perfeccionarán las carreras de Postgrado existentes y se crearán nuevas carreras para la formación de investigadores y de especialistas que requieren la academia y el país. (ver orientación 1.18)

La creación artística es un componente fundamental de la cultura de un pueblo. El desarrollo de la creación artística adquiere una relevancia especial en procesos de integración y de "globalización", en la medida en que contribuye al fortalecimiento de la identidad nacional y regional. En concordancia con uno de los aspectos de la Misión de la Universidad Nacional de La Plata –artículo 1 de su Estatuto-, que es "*crear, preservar y transmitir la cultura universal, reconocer la libertad de enseñar, aprender e investigar y promover a la formación plena del hombre como sujeto y destinatario de la cultura. En tal sentido organizar e impartir la enseñanza científica, humanista, profesional, artística y técnica*"; se adopta la siguiente orientación:

Orientación 2.7- Se estimularán programas de incentivo a la creación artística, así como estadias de trabajo de creadores artísticos universitarios en ámbitos públicos o privados dentro y fuera del país.

Orientación 2.8- Se incentivarán actividades de difusión de la creación artística regional, provincial y nacional y en particular de aquella efectuada en el ámbito universitario.

Orientación 2.9- Se sistematizarán mecanismos propios de identificación de prioridades y se gestionarán los recursos necesarios para la renovación y ampliación del equipamiento y la tecnología necesaria para las actividades de investigación (FOMECA y otros).

Orientación 2.10- Se consolidará el programa de becas en la Investigación o Desarrollo Científico, Tecnológico y Artístico.

Resultados

Los principales resultados esperados como producto del desarrollo de las orientaciones aquí expuestas, son los siguientes:

- Mejora cualitativa y aumento de la actividad de creación y aplicación científica y artística en la Universidad Nacional de La Plata.
- Desarrollo de vínculos más diversos e intensos entre la creación académica y las demandas específicas de la sociedad.
- Mejora de la capacidad de la Universidad Nacional de La Plata, de formación de investigadores con destino académico y no académico.

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 3

PROMOVER LA UTILIDAD SOCIAL DEL CONOCIMIENTO Y LA PRÁCTICA SOLIDARIA Y FORMATIVA, CONTRIBUYENDO A LA MEJORA DE LA CALIDAD DE VIDA DE LA POBLACIÓN.

El Estatuto de la Universidad Nacional de La Plata dice en su artículo 1 –Misión de la UNLP- que debe *“estimular las investigaciones, el conocimiento de las riquezas nacionales y los sistemas para utilizarlas y preservarlas y proyectar su acción y los servicios de extensión universitaria hacia los sectores populares”*. En su artículo 7 agrega *“El carácter cultural de la enseñanza profesional y científica, a cargo de los establecimientos de enseñanza superior, implica, ...la exigencia del conocimiento de los problemas fundamentales del saber y de la realidad social contemporánea”*.

Coincidente con estos postulados, la Universidad Nacional de La Plata entiende que la actividad de extensión a la comunidad es un proceso de aprendizaje integral, cuyo apoyo principal es la formación de individuos críticos y que este proceso educativo debe ser generado desde alternativas apropiadas, facilitando la construcción de soluciones específicas a los problemas de la sociedad en la interacción de los universitarios con ella.

"Como trabajo de extensión a la comunidad se entiende un servicio mediante el cual los recursos de una institución se extienden más allá de sus confines con el objeto de atender a una comunidad muy diversificada dentro del Estado o de la región que se considera como zona propia de la Institución en la medida en que sus actividades no contradigan el cometido de la Institución"⁶⁶.

"Extensión, desde una universidad democrática, autónoma, crítica y creativa, parte del concepto de la democratización del saber y asume la función social de contribuir a la mayor y mejor calidad de vida de la sociedad."⁶⁷

Comprende una serie de actividades tales como:

-Las actividades sistemáticas de investigación, que transfieren al entorno extrainstitucional público o privado, a partir de diversos tipos de consultas, de la

⁶⁶ UNESCO, 1997

⁶⁷ Conclusiones del I Congreso Nacional de Extensión de la Educación Superior, Mendoza, 1997.

participación en investigaciones aplicadas y de la utilización de los resultados de la investigación; los conocimientos y las experiencias producidos, mediante su aplicación o adaptación, de manera que se produzca un enriquecimiento en la relación entre la universidad y los diversos sectores de la comunidad (instituciones, empresas y grupos sociales).

-Las actividades de tipo académico presencial o a distancia, como los cursos libres de capacitación, la educación continua o de actualización, las actividades de información y difusión científico – tecnológica tales como seminarios, congresos, exposiciones, talleres, presenciales o por libros, revistas, folletos, videos, CDs, programas de radio, tv o internet, que permitan hacer accesible a los diversos sectores que lo requieren, el conocimiento que produce y sistematiza la universidad..

-La acción social como una modalidad de la extensión caracterizada por acciones y actividades como las mencionadas en el párrafo anterior, que aporten un beneficio a las comunidades de la región y del país, como forma de contribuir a la resolución de necesidades y problemas concretos.

-Las actividades formativas de grado que mediante la capacitación, prevención, orientación, información y difusión o asesoramiento a la comunidad, permitan complementar con la práctica, la formación teórica curricular, desarrollando valores de solidaridad y responsabilidad social como una estrategia indispensable de la vida en sociedad.

-Las actividades culturales y deportivas.

La propuesta para la función de extensión de la Universidad de La Plata se sustenta en estos postulados y se encauzará por medio de las siguientes orientaciones:

Relacionarse e interactuar con los nuevos escenarios sociales, políticos y económicos desde la lógica académica de producción de conocimiento y desde una democratización del saber, preservando la autonomía universitaria, significa integrar a la Universidad con el resto de la sociedad, en el proceso de conocimiento, comprensión, concertación, decisión y construcción del tejido social, y de la plataforma ambiental y económica en la que se asienta la región a la que pertenece, por lo tanto:

Orientación 3.1- Se promoverá una mayor apertura de la Universidad hacia la sociedad en su conjunto para poner a su alcance los productos del conocimiento, dando pleno cumplimiento a los postulados de su Estatuto y de su Misión.

Se vuelve cada vez más necesario difundir, relacionar y ayudar a comprender las diversas manifestaciones de la cultura en el ámbito universitario, generadas en las diversas comunidades y sectores sociales con los que se relaciona, articulando el saber popular con el saber académico, por lo tanto:

Orientación 3.2- Se promoverá la generación y transferencia de conocimientos vinculados a las características propias de cada realidad, que aporten a su evolución positiva.

La realidad del contexto en el que se debate la universidad pública impone desarrollar políticas de consolidación de las relaciones de la educación superior con el sistema socio económico productivo, que se integren a las demás funciones de las instituciones de educación superior.

Orientación 3.3- Se consolidará la participación consorciada de las universidades para apuntalar los procesos de desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida.

Orientación 3.4- Se consolidará el reconocimiento de la universidad como asesora y consultora del sector público municipal, provincial y nacional y del sector privado como soporte fundamental de su desarrollo.

Las demandas de la sociedad generan una nueva modalidad multiprofesional del proceso de enseñanza-aprendizaje fuertemente arraigado a la realidad social y económica del país que contribuye a una formación integral del estudiante universitario. Ello vuelve necesario tener un funcionamiento “transversal” de la Universidad en las actividades de extensión, a partir del trabajo interdisciplinario y de las nuevas demandas transdisciplinarias, con participación conjunta y articulada entre cátedras, equipos y las distintas Unidades Académicas. Esto sustenta la orientación siguiente.

Orientación 3.5- Se establecerán y consolidarán programas permanentes que integren y articulen las funciones de enseñanza, investigación y

extensión con proyección a la comunidad, desde una perspectiva interdisciplinaria.

Orientación 3.6- Se promoverán actividades de extensión atendiendo los grupos de riesgo (jóvenes, tercera edad, género, discapacidad, etc.) en particular y al conjunto social en general, basadas en la prevención y la capacitación.

La universidad debe encontrar la forma de integrar a los más variados sectores a sus programas de formación, en particular a aquellos que, hasta ahora, tienen una escasa o nula vinculación. En particular a las amplias franjas de desocupados, a los sectores del trabajo informal y a aquellos empleos y oficios sindicalizados que, con el complemento del saber universitario, certificado como “oficial” o “asistente” por el tipo y nivel de conocimiento adquirido, pueden tener una mayor posibilidad de aprovechar las escasas oportunidades del mercado del trabajo.

La UNLP a dado los pasos iniciales pero aspira a ensanchar su campo formativo, transformando en sustentable, una oferta variada, integral y sistemática del conjunto de la Universidad referida a oficios manuales, técnicos y de servicios, para los más diversos sectores, articulando su participación con diversas instituciones como los Ministerios de Trabajo, Producción, Desarrollo Social, otras instituciones del Estado, Municipios, Sindicatos, otras ONG’s y empresas, por lo que propone la siguiente orientación:

Orientación 3.7- Se promoverá la oferta formativa articulada entre el conocimiento académico de la educación superior y el “saber hacer” dado por el oficio, orientado a capacitar a sectores de la sociedad no involucrados en la educación formal, pero necesitados de herramientas para insertarse, permanecer y progresar en el mundo del trabajo.

Orientación 3.8- Se promoverán nuevas tecnologías de enseñanza, propiciando estrategias metodológicas que dinamicen y promuevan el autoaprendizaje y permitan a los ciudadanos nuevas oportunidades educativas.

Es necesario canalizar las demandas de la Sociedad como articuladoras de la extensión con la investigación y la docencia, tomándolas como insumos para orientar actividades de investigación (prioridades, recursos, crecimiento de masa

crítica) y producir incorporaciones y reformas curriculares o metodológicas necesarias para el nuevo contexto a partir de las siguientes orientaciones:

Orientación 3.9- Se promoverá y gestionará un programa de incentivos a la extensión.

Orientación 3.10- Se promoverá la participación de los docentes, en forma simultánea, en docencia, investigación y extensión, reconociendo por igual las mayores dedicaciones.

Orientación 3.11- Se promoverá la participación de los alumnos en actividades de extensión: proyectos, becas y pasantías.

Orientación 3.12- Se promoverá la vinculación con los graduados para el intercambio de experiencias, necesidades de actualización curricular y temática, de grado y postgrado.

Orientación 3.13- Se compatibilizará, dentro del sistema educativo, los niveles horizontales (ubicación geográfica) y verticales (especialidades) de la oferta de extensión, a efectos de maximizar los recursos.

Es necesario promover programas de capacitación orientados a la gestión de la extensión, al desarrollo de proyectos de extensión y a la formación de los recursos humanos que demande el proceso de desarrollo de la Comunidad en sus diversos sectores a partir de las siguientes orientaciones:

Orientación 3.14- Se reconocerá y jerarquizará académicamente a la práctica extensionista como parte inescindible de la formación y de la actividad universitaria.

Orientación 3.15- Se incorporará la práctica de la extensión a la currícula de grado.

Orientación 3.16- Se promoverá la capacitación del alumno, docente y graduado extensionista.

Orientación 3.17- Se mejorará la comunicación externa, la coordinación interna y el intercambio de experiencias.

Orientación 3.18- Se generarán sistemas propios e integrados que permitan estructurar un mejor método de evaluación de procesos y resultados.

Orientación 3.19- Se consolidará la promoción del desarrollo de programas y proyectos que expliciten objetivos particulares, el soporte científico – académico necesario, la respuesta buscada a los problemas concretos del contexto económico, social y cultural, el abordaje interdisciplinario y los mecanismos de vinculación interna entre las tres funciones fundamentales de la educación superior (docencia, extensión e investigación)

Se considera a las manifestaciones culturales como una herramienta fundamental de contención e integración social, por lo tanto se propone la siguiente orientación:

Orientación 3.20- Se promoverá la actividad cultural de elencos y grupos vocacionales universitarios en programas que sistematicen su presencia en la provincia, la región y la ciudad en sus barrios, colegios profesionales y en el propio ámbito universitario.

Orientación 3.21- Se promoverá la integración al ámbito universitario de toda manifestación de la comunidad, sectorial o general que forme parte y contribuya a fortalecer el vínculo universidad pública – sociedad, tales como colectividades, grupos sociales o temas de interés social, a través de sus cátedras libres.

Orientación 3.22- Deberá disponerse de un fondo que permita superar situaciones de debilidad extrema en materia de extensión.

Resultados

Los principales resultados esperados como consecuencia del desarrollo de las orientaciones planteadas, son los siguientes:

- Incremento significativo de los vínculos de la Universidad con la sociedad para el logro de la utilización del conocimiento para el desarrollo humano y la mejora de la calidad de vida.
- Establecimiento y consolidación de programas permanentes que integren y articulen las funciones de enseñanza, investigación y extensión con proyección a la comunidad.
- Incremento de las actividades de transferencia de conocimientos al sector público y privado.

- Sistematización de la práctica extencionista en la formación y docencia.
- Mejora de la formación del docente extencionista y de la calidad de los proyectos.
- Mayor y mejor información para la actualización curricular y de contenidos en la oferta formativa.

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 4

IMPULSAR LA MODERNIZACIÓN CONTINUA DE LA GESTIÓN PARA SUSTENTAR CON CALIDAD Y EFICIENCIA LAS TRANSFORMACIONES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA.

En este objetivo se consideran tres modalidades de la gestión: La gestión académica que refiere a los aspectos institucionales de la Universidad Nacional de La Plata, la gestión técnico-administrativa y la gestión físico ambiental de los bienes de la UNLP.

Gestión institucional

La gestión institucional viene siendo objeto de necesarias transformaciones. Ello genera nuevos ámbitos de actuación, necesarios de experimentar con el propósito de tomar decisiones futuras. Las siguientes orientaciones procuran profundizar dichas transformaciones.

Debe destacarse que la gestión institucional está relacionada estrechamente con cada uno de los seis objetivos estratégicos señalados al comienzo del PEUNLP. Por ello se adopta la orientación siguiente.

Orientación 4.1- Se desarrollarán procesos de evaluación institucional y control de su calidad, en la Universidad Nacional de La Plata como instrumento permanente para contrastar y ajustar las realizaciones, con los objetivos y las orientaciones que aquí se enuncian, así como para sustentar el emprendimiento de las transformaciones que se juzguen necesarias. Asimismo dichos procesos proporcionan un material imprescindible a los efectos de rendir cuentas a la sociedad del empleo que la Universidad Nacional de La Plata realiza de los recursos que se le destinan para cumplir su Misión.

Orientación 4.2- Se estimulará la consolidación de las Comisiones del Consejo Superior responsabilizándolas del destino-bajo supervisión del CS- de los fondos concursables destinados al desarrollo y la mejora de la calidad de cada una de las tres funciones sustantivas (enseñanza, investigación y extensión) y de la gestión.

Orientación 4.3- Se estimulará la formación y la consolidación de Áreas o Redes Temáticas (relacionamiento orgánico de unidades académicas que trabajan sobre distintos aspectos de un mismo tema o problema). Para ello, en las instancias de proyectos concursables se favorecerá, a igual calidad, los proyectos que supongan coordinación de unidades de diferentes servicios dentro del mismo tema o problema.

Orientación 4.4- Se impulsará el funcionamiento de una Comisión Social Consultiva (organismo asesor del CS con integración de Partidos Políticos, Intendentes, Empresas, Sindicatos y Cooperativas) con el propósito de crear un ámbito de diálogo permanente de la Universidad Nacional de La Plata y actores sociales relevantes.

Orientación 4.5- Deberá disponerse de un fondo que permita superar situaciones de debilidad extrema en materia de gestión institucional.

Resultados:

- Seguimiento valorativo de los procesos de transformación y rendición de cuentas sobre las conclusiones de la evaluación institucional.
- Vínculos académicos activos con las universidades de la región y el mundo.
- Mejora de la eficiencia y la calificación en el funcionamiento del Consejo Superior.
- Consolidación de las estructuras de Areas y Redes Temáticas, como modalidades de gestión institucional capaces de atender las nuevas demandas académicas.
- Consolidación de la Comisión Social Consultiva como un ámbito de diálogo permanente entre actores sociales relevantes y la Universidad Nacional de La Plata.

Gestión técnico-administrativa

La calidad en la institución universitaria debe involucrar a su gestión y para esto debe cumplir con las exigencias de calidad en el funcionamiento normadas, al menos, por las ISO 14.000. Este no es sólo una aspiración de eficientizar la gestión institucional, sino que la calidad debe ser la “marca” universitaria,

imposible de consolidar ante otras instituciones, empresas y ciudadanos si no la demostramos en nuestra casa.

En la gestión técnico-administrativa se vienen produciendo cambios tendientes a mejorar la calidad y la eficiencia, procurando la revisión de los procedimientos, la incorporación de tecnología moderna, así como la reorientación y capacitación de los recursos humanos. Entre las transformaciones en marcha pueden mencionarse especialmente la puesta en marcha de la reforma administrativa, que comprende: la informatización paulatina y sistemática de los procesos administrativos, la incorporación de sistemas integrados de información, el comienzo del proyecto para la instalación de un nuevo sistema de trámites, que aspira al empleo del expediente electrónico, el funcionamiento sistemático del Programa de Capacitación Continua para No Docentes y la implementación de un sistema de referencia comunicacional e identidad corporativa.

Los sistemas que deben optimizarse, completarse o desarrollarse en una gestión con control de calidad, en la búsqueda de la “Calidad Total” son: el sistema de expediente electrónico, el sistema de atención, el sistema de personal, los sistemas auxiliares financieros presupuestales y contables, patrimoniales, de proveeduría y abastecimientos, de auditoría, de bibliotecas y el sistema de información.

Orientación 4.6- Continuar desarrollando los sistemas horizontales de gestión, concebidos como sistemas integrados, dando prioridad a su informatización, normalización, simplificación, estandarización y unificación de procedimientos, así como a la descentralización de su operación. Se procura tener un mayor control del avance y cumplimiento de las políticas trazadas, disponiendo de una información precisa y en tiempo real para la toma de decisiones.

Orientación 4.7- Profundizar el sistema de comunicación de la UNLP intra y extra universitario, consolidando criterios para la información, marca e identificación institucional.

Orientación 4.8- Consolidar los criterios de distribución presupuestaria, de racionalización del gasto y los alcances del financiamiento extrapresupuestario.

A los efectos de estudiar y modernizar los sistemas de gestión, se promoverá la formación de un grupo técnicamente capacitado que actúe de manera continua y sistemática ubicando problemas de gestión y generando soluciones, en los diferentes servicios universitarios.

Orientación 4.9- Estimular el estudio de los problemas de gestión, apuntando a transformar y modernizar las estructuras formales, adecuándolas a los objetivos estratégicos generales resueltos por la Universidad y definiendo con mayor precisión los roles y relaciones de dependencia de las mismas, tendiendo a su racionalización y simplificación.

Con el objetivo de desarrollar una política activa en materia de personal se prevé estimular, junto con las instancias específicas de capacitación, la consolidación del sistema de calificación de la actuación funcional y su estrecho relacionamiento con los concursos y ascensos, así como la regularización racionalización y reciclado de los recursos humanos en función de los objetivos prioritarios de la institución.

Orientación 4.10- A través de una política activa de personal promover, en forma simultánea con las transformaciones anteriormente señaladas, un conjunto de medidas que permitan la retención del personal calificado y que incentiven la capacitación y especialización del conjunto del personal no docente.

Orientación 4.11- Deberá disponerse de un fondo que permita superar situaciones de debilidad extrema en materia de gestión técnico-administrativa.

Resultados

- Adecuación de la gestión técnico-administrativa a las transformaciones universitarias.
- Modernización de las estructuras formales y los sistemas horizontales de Gestión, atendiendo especialmente a su informatización y a la capacitación del personal.
- Disminución de la participación porcentual de la Gestión en el presupuesto universitario.

Gestión físico ambiental

La Universidad Nacional de La Plata cuenta con una serie de bienes de uso institucional, productivos y no productivos diseminados en el territorio nacional, necesarios de gestionar y ordenar en una lógica funcional a la misión de la UNLP. Por lo tanto se propone la siguiente orientación:

Orientación 4.12- Se promoverá la implementación de un Plan Director para los bienes de la Universidad, fuera de su ámbito de funcionamiento académico, definiendo su rol en el sistema universitario.

La Universidad Nacional de La Plata funciona integrada al sistema urbano ambiental del partido de La Plata y promueve afianzarse en esa dirección, procurando que su crecimiento edilicio sea armónico con el funcionamiento de la ciudad. Por lo tanto se proponen las siguientes orientaciones:

Orientación 4.13- Se promoverá la implementación de un Plan Director para los bienes de la Universidad, dentro de su ámbito de funcionamiento académico, que contemple el ritmo de crecimiento de la matrícula y el mantenimiento de sus edificios integrado al sistema urbano y cuidadoso de su perfil.

Orientación 4.14- Se promoverá el cuidado ambiental de los espacios universitarios, incluyendo su seguridad integral y la gestión de sus residuos.

Orientación 4.15- Se promoverá un plan de prioridades para el equipamiento para la enseñanza, investigación y extensión.

Resultados

- Sistematizar el uso de los espacios y edificios universitarios, armonizándolo con el sistema urbano.
- Mejorar la calidad ambiental del sistema universitario
- Definir el destino de los bienes de la universidad, orientando las decisiones en función de las necesidades propias de la UNLP.

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 5

PROMOVER LA INTEGRACIÓN PLENA DE LA UNLP AL SISTEMA UNIVERSITARIO NACIONAL, REGIONAL Y MUNDIAL.

Un aspecto determinante para la calidad de una institución académica, es su vinculación con instituciones de educación superior en el país, la región y el mundo. En ese sentido la Universidad Nacional de La Plata ha adoptado la siguiente orientación:

Orientación 5.1- Se incentivará en el desarrollo de todos los objetivos estratégicos, el intercambio y la cooperación con otras instituciones de educación superior de la región y del mundo. En particular se profundizará la vinculación con las universidades nacionales con asiento en el territorio provincial -apuntando a la complementariedad formativa y de transferencia-, y con las 14 universidades de la región (Argentina, Brasil, Chile y Paraguay) que hoy, junto con la Universidad Nacional de La Plata, integran la Asociación de Universidades Grupo Montevideo (AUGM).

Orientación 5.2- Se incentivará la formulación, gestión e implementación de proyectos académicos, de investigación y de transferencia, conjuntos entre unidades académicas y con otras universidades e instituciones que pongan en valor los recursos humanos y materiales propios y los multipliquen con aportes de otras instituciones y de la cooperación internacional.

Orientación 5.3- Se promoverá la recepción y envío de visitantes a otras universidades e instituciones que afirme la presencia de la UNLP y nivele la información y formación de nuestros docentes, investigadores y alumnos con la comunidad universitaria de la región y el mundo.

Diversas Unidades Académicas cuentan con fundaciones que agilizan la ejecución de convenios con empresas y otras instituciones, fundamentales para la generación de recursos alternativos y complementarios y para la vinculación de investigadores, docentes, graduados y alumnos con el sistema, siempre demandante. Algunas de ellas incluso (dos), están constituidas como Unidades de Vinculación Tecnológica, al igual que la Dirección de Vinculación Tecnológica de la Universidad.

La ley 23.877 de Promoción y Fomento de la Innovación Tecnológica define a las UVTs como “Ente no estatal constituido para la identificación, selección y formulación de proyectos de investigación y desarrollo, transmisión de tecnología y asistencia técnica. Representa el núcleo fundamental del sistema, aportando su estructura jurídica para facilitar la gestión, organización y gerenciamiento de los proyectos. Puede estar relacionado o no con un organismo público”. Esta definición caracteriza a las UVTs, como un instrumento indispensable de gestión de proyectos y asistencia para todas las Unidades Académicas, sin embargo, los costos y esfuerzos logísticos hacen difícil pensar que cada UA tenga su UVT.

El dispar nivel de desarrollo de las fundaciones de la universidad y su ausencia en muchas U. A., impone una revisión y perfeccionamiento del funcionamiento anterior de esta herramienta, que defina criterios comunes e integre a los sectores ausentes, avanzando en la idea de la Fundación Única o Consorcio de norma única (complementación, transparencia, igualdad de condiciones para todas las U.A., etc.), integrando convenientemente a las existentes en un esquema ágil, desburocratizado y eficaz, que sume o acentúe su rol en una empresa universitaria, capaz de presentarse y competir con posibilidades, en licitaciones nacionales e internacionales de servicios que solo pueden obtener respuesta desde la variada e interactiva gama de conocimientos y habilidades que conviven en nuestra universidad.

Orientación 5.4- Se avanzará en el desarrollo de instrumentos de vinculación y transferencia tecnológica y de servicios, definidos a partir de criterios comunes que permitan la integración efectiva de todos los sectores de la Institución.

Es el momento de acentuar la promoción de la cultura emprendedora e innovadora como proceso de la universidad, sintetizando las distintas líneas de trabajo y experiencias, transformándolas en valor agregado del aporte universitario, integrándose a otros sectores (empresario, financiero, público) y por ejemplo, tomando iniciativas de promover e integrar Polos Tecnológicos Virtuales integrados a la ciudad que contemplen a laboratorios, institutos y centros existentes y en gestión y a nuevas iniciativas emergentes del medio científico universitario, pero les de una orientación estratégica concertada y lidere y gerencie el proceso. Esto propone la orientación:

Orientación 5.5- Se promoverá la cultura emprendedora productiva y para productiva empresaria de la comunidad científica y docente de la UNLP, basada en la innovación y en la calidad, generando y participando de iniciativas que la consoliden.

Orientación 5.6- Se avanzará en la consolidación y sistematización de patentes universitarias, que resguarden la propiedad intelectual como producto de la investigación aplicada en la UNLP.

Nuestra institución tiene una larga y variada relación de transferencia y asistencia con los más diversos sectores productivos: muchas de esas experiencias son ya paradigmas, como la Incubadora de Empresas o los sistemas de promoción de la cultura emprendedora, llamados a cumplir un rol central en los próximos años, dada la tendencia a la menor estabilidad del empleo y la introducción en las grandes empresas, de procesos de reingeniería que reducen la cantidad de personal. Sin embargo, la Universidad también contiene y sedimenta un conocimiento “stándar” de alto valor, no necesariamente por innovador, sino por consolidado y fundamentalmente por integral y transversal, abordable en toda su complejidad, sólo por sistemas como el de nuestra universidad.

Orientación 5.7- Se promoverá la consolidación y difusión de productos integrales, convenientemente protegidos, apuntados al medio productivo y al medio social, que concentren el conocimiento específico y los procesos complementarios que la universidad sea capaz de aportar a cada temática.

Orientación 5.8- Deberá disponerse de un fondo que permita superar situaciones de debilidad extrema en materia de vinculación institucional.

Resultados:

- Mayores vínculos académicos con las universidades de la región y el mundo.
- Multiplicación y mayor acceso a recursos de la cooperación.
- Mejores instrumentos de vinculación y transferencia tecnológica y de servicios.
- Incremento de iniciativas universitarias de emprendimientos innovadores.
- Resguardo sistemático de la propiedad intelectual.
- Multiplicación de productos integrales de conocimiento aplicado.

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 6

CONSOLIDAR LA VIDA UNIVERSITARIA COMO ESPACIO DE FORMACIÓN INTEGRAL DEL INDIVIDUO.

La Universidad Nacional de La Plata concentra una de las comunidades universitarias más importantes del país –la tercera, después de la de la Universidades Nacionales de Buenos Aires y de Córdoba-. Unas 100.000 personas entre alumnos, docentes y no docentes, definen su actividad cotidiana, a las que se suman más de 100.000 graduados, egresados de sus claustros solamente en los últimos cuarenta años. Incentivar la integración de los diversos sectores mencionados, acentuando el sentido de pertenencia y referencia a la institución de cada uno de los integrantes es un aspecto fundamental para el óptimo desarrollo de la UNLP como institución pública referente de calidad y oportunidad de progreso colectivo para el conjunto de la comunidad.

Promover servicios integrados, capacitación complementaria, actualización, orientación o información son herramientas para alcanzar este objetivo general y por lo tanto, se proponen las siguientes orientaciones estratégicas:

Desde hace años, la Universidad acumula experiencias de orientación de aquellos que ingresan, que egresan y también de aquellos que no aspiran a formar parte de la comunidad universitaria pero deben encontrar y potenciar su mejor perfil para ingresar al mercado de trabajo. Algunas de estas iniciativas tienen sede en la ciudad y otras son itinerantes –deberán ser un motivo fundamental de articulación de estrategias con la Dirección General de Escuelas-.

En un momento en el que los fracasos, las postergaciones y los yerros, aún con reincidencias exitosas, significan costos soportados en la Universidad Pública con un inmenso esfuerzo del conjunto de la Sociedad, es necesario consolidar y priorizar a la orientación previa y posterior a la formación universitaria, como política preventiva liderada por la universidad. Esto propone la orientación:

Orientación 6.1- Se afianzará la información y orientación vocacional como forma sistemática de vinculación con el futuro ingresante y de articulación con el ciclo de enseñanza media. Se considerará la orientación 1.15-

La vertiginosa dinámica de estos tiempos exige la revisión y el enriquecimiento constante y cada vez más frecuente de contenidos de las materias y hasta de los planes de estudio de las carreras universitarias. Sin embargo algunos requerimientos extracurriculares como la informática aplicada y el lenguaje técnico, por nombrar las más evidentes y comunes al conjunto de carreras son prioritarios. A estos se incorporan variadas temáticas como las metodologías para la formulación de proyectos, la planificación, la gerencia, el liderazgo, la administración y otros aspectos de promoción de la cultura emprendedora como herramientas determinantes para ayudar al proceso de formación superior y de inserción laboral de alumnos que implican la siguiente orientación:

Orientación 6.2- Se promoverá el dictado de cursos cortos y abiertos de formación extracurricular instrumental - complementaria para los alumnos.

Orientación 6.3- Se consolidará el sistema de becas económicas, además de las existentes extra institucionales, para ayudar a la manutención de los estudiantes de menores recursos.

Orientación 6.4- Se consolidará el sistema de becas alimentarias, con dieta controlada, para ayudar a la manutención de los estudiantes de menores recursos.

Orientación 6.5- Se procurará incrementar sistemáticamente la cobertura de salud de la comunidad universitaria, manteniendo los servicios de atención y ampliando el vademécum de medicamentos gratuitos a partir de convenios y de la fabricación propia.

Orientación 6.6- Se procurará incrementar los servicios a la comunidad universitaria, en particular los que abaraten costos básicos de transporte, alimentos, materiales, vestimenta y recreación, los que les permitan acceder a tecnología de información y comunicación y aquellos de participación y formación cultural.

En la universidad conviven variadas iniciativas de vinculación de alumnos con demandas de instituciones y empresas mediante pasantías, existen además normas, ninguna que comprenda la totalidad del proceso, que acompañan a esas iniciativas. De por sí, que la universidad pueda aportar a la complementación de la

formación del alumno mediante su inserción en el mundo del trabajo, para el cual se está capacitando, es positivo. Por eso se promueve la siguiente orientación.

Orientación 6.7- Se promoverá un criterio único de vinculación laboral para becarios y primeros empleos, que cuente con un banco único de datos actualizados que haga ágil la búsqueda y transparente la selección, pautando condiciones de contratación que protejan al alumno o joven profesional y realice un seguimiento institucional que permita evaluar resultados de la experiencia.

Orientación 6.8- Se consolidarán los vínculos con el graduado universitario, conformando una base única de datos que permita mantenerlo informado de la actividad universitaria, ampliando la oferta de actualización profesional y postgrados atendiendo a las demandas de los colegios y asociaciones profesionales que los representan y compartiendo servicios (biblioteca, editorial, difusión, recreación, cultura, etc.); que incentiven su presencia y pertenencia a la comunidad universitaria. (ver orientaciones 1.15 y 3.12)

Orientación 6.9- Se consolidarán las acciones de formación continua del trabajador no docente, consolidando su acceso a los servicios y actividades de la institución universitaria.

Orientación 6.10- Deberá disponerse de un fondo que permita superar situaciones de debilidad extrema en materia de integración institucional.

Resultados:

- Disminución de fracasos y reincidencias por falta de orientación vocacional del ingresante.
- Mayor y mejor contención del estudiante.
- Mayor cantidad de servicios a la comunidad universitaria.
- Mejora en la selección, control, formación y protección del estudiante becario y joven profesional en trabajos de iniciación y experiencia laboral.
- Mayor integración de los graduados universitarios a la vida institucional.
- Mejor integración del trabajador no docente a la vida institucional.

4. PROYECTOS INSTITUCIONALES

1. ENSEÑANZA

1. Articulación del sistema de Educación Superior Universitaria – No Universitaria
2. Estímulo y fortalecimiento de nuevas ofertas de grado
3. Carreras cortas y títulos intermedios.
4. Enseñanza para estudiantes radicados en el interior: Educación a distancia
5. Estrategias de ingreso a los estudios universitarios
6. Atención a la demanda docente por crecimiento del alumnado
7. Carrera Docente Universitaria
8. Cursos de Actualización para los docentes de los Colegios de la Universidad.
9. Actualización de los planes de estudio
10. Movilidad Académica
11. Validación de Títulos
12. Autoevaluación Institucional
13. Tecnologías de información, multimedia y telecomunicación en Unidades Académicas
14. Proyectos conjuntos con otras Instituciones
15. Carreras de postgrado: Calidad, integración, orientación y estándar de acreditación

2. INVESTIGACION

16. Desarrollo y aplicación de la investigación universitaria
17. Programa de incentivos
18. Carrera del docente-investigador
19. Inversión en infraestructura no edilicia

20. Programa de becas internas

3. EXTENSION

21. Aplicación de la investigación: adaptación y transferencia

22. Proyectos y programas conjuntos con otras instituciones públicas y privadas

23. Acción social: centros comunitarios de extensión universitaria

24. Capacitación comunitaria extracurricular: cursos libres y de actualización

25. Carrera del docente extensionista: Reconocimiento a las mayores dedicaciones. Programa de incentivos

26. Reconocimiento curricular de la extensión en las carreras de grado

27. Capacitación del docente y alumno extensionista

28. Información, comunicación difusión e intercambio: ej. Expo Universidad

29. Promoción de proyectos de extensión

30. Extensión Cultural

31. Grupos sociales en riesgo, Discapacidad

4. GESTION

32. Evaluación y control de la calidad institucional

33. Promoción del funcionamiento de las Unidades Académicas en áreas temáticas

34. La comisión social consultiva

35. Desarrollo y reforma de la gestión técnico-administrativa

36. Comunicación Institucional

37. Criterios de la distribución presupuestaria y racionalización del gasto

38. Financiamiento extrapresupuestario

39. Gestión ambiental

40. Plan Director de inmuebles de uso institucional, productivo y otros.

41. Plan Director de Ordenamiento Edificio, plan de obras del trienio

42. Mejoramiento de infraestructura y equipamiento para la docencia, la investigación y la extensión (bibliotecas, salas de estudio, laboratorios, residencias). Servicios de Biblioteca Central y un sistema integrado de bibliotecas. Mantenimiento de la infraestructura edilicia y los espacios verdes

5. RELACIONES INSTITUCIONALES

43. Vinculación interuniversitaria

44. Cooperación internacional

45. Vinculación tecnológica

46. Promoción de visitantes e intercambio

47. Instrumentos de vinculación y transferencia tecnológica y de servicios

48. Propiedad intelectual

49. Promoción de la cultura emprendedora basada en la innovación y la calidad.

50. Promoción y difusión de productos integrales de conocimiento aplicado.

6. COMUNIDAD UNIVERSITARIA

51. Programa de Orientación Vocacional

52. Capacitación extracurricular del estudiante

53. Becas y pasantías

54. Programa Alimentario

55. Atención de la salud

56. Promoción del bienestar de la comunidad universitaria

57. Red Universitaria de Vinculación Laboral

58. Vinculación con el graduado universitario

59. Integración del no docente: capacitación continua, servicios

Evolución de la cantidad total de alumnos

UNIDAD ACADÉMICA	1997	1998	1999	2000	2001	%1997/2001
Escuela Superior de Trabajo Social	1.216	1.112	1.280	1.469	1.557	+28,04
E.U.deRRHH yT.del equipodeSalud	345	352	355	352	342	-00,01
Facultad deArquitectura yUrbanismo	4.667	4.966	4.997	5.312	5.468	+17,16
Facultad de Bellas Artes	6.052	7.321	8.397	8.641	8.838	+46,03
Facultad deCs.Agrarias y Forestales	1.698	1.748	1.818	1.895	1.839	+08,30
Facultad deCs.Astronóm.yGeofísicas	286	304	339	345	336	+17,48
Facultad de Ciencias Económicas	11.124	12.607	12.824	13.198	12.968	+16,57
Facultad de Ciencias Exactas	6.045	6.459	*2.706	2.650	2.775	+02,55
Facultad de Informática	-	0	*4.067	3.884	4.267	+04,91
Facultad de Cs. Jurídicas y Sociales	9.875	13.391	14.214	14.116	14.389	+45,71
Facultad de Ciencias Médicas	7.080	6.882	6.539	6.112	5.825	-17,72
Facultad de Cs. Naturales y Museo	1.821	1.746	2.095	2.429	1.441	-20,87
Facultad de Ciencias Veterinarias	2.165	2.138	2.215	2.352	2.089	-03,51
Facultad deHumanidades yCs.Educ.	8.784	9.873	10.547	11.354	11.982	+36,40
Facultad de Ingeniería	4.229	4.615	4.861	5.090	5.195	+22,84
Facultad de Odontología	6.029	5.918	5.587	5.473	5.396	-10,50
Facultad dePeriodismo yCom.Social	3.005	3.494	3.787	4.377	4.519	+50,38
TOTAL	74.421	82.926	86.628	89.049	89.226	+19,90

FUENTE: CESPI, Araucano – La matrícula incluye ingresantes + reinscriptos
*compara con ese año

La UNLP creció casi un 20% en el quinquenio, 14.805 alumnos más. Se destacan en el crecimiento siete U.A.: Derecho +4.514, Humanidades +3.198, Bellas Artes +2.786, Económicas +1.844, Periodismo +1.514, Ingeniería +966 y Arquitectura +801.

Evolución de la cantidad de alumnos egresados

UNIDAD ACADÉMICA	1996	1997	1998	1999	2000	%1996/2000
Escuela Superior de Trabajo Social	33	40	46	62	52	+57,57
E.U.deRRHH yT.del equipodeSalud	72	101	57	31	57	-20,83
Facultad deArquitecturayUrbanismo	189	187	146	170	197	+04,23
Facultad de Bellas Artes	192	171	259	326	280	+45,83
Facultad de Cs. Agrarias y Forestales	87	105	94	83	65	-25,28
Facultad de Cs.Astrónóm.yGeofísicas	4	2	1	6	3	-25,00
Facultad de Ciencias Económicas	282	323	389	448	485	+71,98
Facultad de Ciencias Exactas	185	216	*122	109	145	-21,62
Facultad de Informática	-	-	*93	154	85	-08,60
Facultad de Cs. Jurídicas y Sociales	410	653	750	994	1.023	+149,51
Facultad de Ciencias Médicas	523	560	541	534	508	-02,86
Facultad de Cs. Naturales y Museo	87	76	71	86	92	+05,74
Facultad de Ciencias Veterinarias	133	100	133	110	133	0,00
Facultad de Humanidades y Cs. Educ.	340	418	415	450	454	+33,53
Facultad de Ingeniería	259	238	220	206	284	+09,65
Facultad de Odontología	323	298	328	322	369	+14,24
Facultad dePeriodismo yCom. Social	124	107	159	195	185	+49,19
TOTAL	3.243	3.595	3.824	4.286	4.417	+36,20

FUENTE: CESPI, Araucano - **compara con ese año*

Se observa que mientras la matrícula global crece un 20% en el período, la cantidad de egresados crece un 36% -1.174 alumnos más por año- Se destacan en el crecimiento cuatro U.A.: Derecho +613, Económicas 203, Humanidades +114 y Bellas Artes 88

Cuadro comparativo de matr. e ingresos 1998-01 a la UNLP en la región

	*Matrícula1998	*Matrícula2001	*Ingresos1998	*Ingresos2001
TOTAL	63.586	72.194	17.227	17.032
Microregión				
La Plata	(43,9%) 27.933	(44,0%) 31.954	(43,5%) 7.488	(47,0%) 8.030
Berisso	1.736	2.072	534	538
Ensenada	970	1.116	308	337
Subtotal	(48,2%) 30.639	(48,7%) 35.142	(48,3%) 8.330	(52,3%) 8.905
Isohoraria<1				
Berazategui	1.737	2.048	688	665
F. Varela	883	1.014	360	339
Quilmes	1.710	1.851	577	472
Brandsen	288	296	86	81
Magdalena	388	479	115	122
San Vicente	122	133	46	54
Subtotal	(56,2%) 35.767	(56,7%) 40.963	(59,2%)10.202	(62,5%)10.638
Isohoraria=1				
Chascomús	598	813	163	209
Gral. Belgrano	247	287	67	56
Cañuelas	113	136	15	15
Avellaneda	341	333	105	109
Lomas de	406	381	96	65
Alte. Brown	518	514	139	109
Lanús	175	166	47	39
Total	(60,0%) 38.165	(60,4%) 43.593	(62,9%)10.834	(66,0%)11.240

FUENTE: CESPI - **La matrícula no incluye ingresos. *Los ingresos descartan inscriptos no ingresados*

Extranjeros	462	*310	33	(Perú 11) 27
Otras provincias	6.437	7.000	1.477	1.405
Río Negro	1.555	1.665	327	400
Neuquen	872	1.022	220	188
Chubut	899	1.016	188	193
Santa Cruz	424	508	135	114
Tierra del Fuego	199	227	68	72
Subtotal	(61,3%) 3.949	(63%) 4.438	(63,5%) 938	(69%) 967
Entre Ríos	1.078	1.120	257	175
La Pampa	542	489	74	76
Subtotal	(86,5%) 5.569	(86,4%) 6.047	(86%) 1.269	(86,7%)

FUENTE: CESPI - ** el 56% son peruanos (175), la mayoría en Medicina(89), Odontología (32) e Ingeniería (33)*

ENCUESTA DE OPINIÓN PEP/UNLP

La encuesta podrá contestarse en formato digital utilizando el presente documento (escribir en **color rojo**)

OBJETIVO:

El objetivo de la presente encuesta es recabar opinión sobre el Diagnóstico Institucional, la Misión y la Visión de la Universidad, los Objetivos Estratégicos sobre los que descansará el PEP/UNLP y sus orientaciones y los principales Proyectos Institucionales mediante los cuales se materializan los objetivos propuestos, así como los principales criterios metodológicos que se adoptarán para llevar adelante el PEP/UNLP, constituyendo las bases sobre las cuales el Plan pueda ser discutido y definitivamente consensado por el conjunto de la Comunidad Universitaria. Está dirigida a actores clave de esta Universidad, que tienen o han tenido un rol destacado en la gestión institucional de la misma, cuya opinión calificada constituirá un valioso aporte para el desarrollo de todo el proceso del PEP/UNLP.

DATOS PERSONALES:

1. Nombre y apellido del entrevistado:

.....

2. Sector o Unidad Académica de la UNLP al que pertenece o perteneció:

.....

3. Cargo que desempeña o desempeñó (indique período)

.....

4. Interés en participar en Comisiones de Trabajo (indicar tema de preferencia)

.....

1. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DE LA UNLP

Para avanzar en el Diagnóstico Institucional de la Universidad, es necesario identificar los principales EJES TEMÁTICOS que caracterizan su funcionamiento y rol actual. Constituyen los temas clave de la Universidad y su identificación permitirá profundizar el análisis sobre sus principales FORTALEZAS y DEBILIDADES.

1.1 Por favor, señale su grado de acuerdo con la los siguientes EJES TEMÁTICOS, que guiarán las discusión sobre el Diagnóstico de la Universidad y eventualmente agregue otros que considere pertinentes:

EJES TEMÁTICOS

Acuerdo

Medianamente de acuerdo

Desacuerdo

1. ENSEÑANZA

2. INVESTIGACIÓN

3. EXTENSIÓN

4. GESTIÓN

5. RELACIONES INSTITUCIONALES

6. COMUNIDAD UNIVERSITARIA

7. OTROS

8. OTROS

9. OTROS

1.2. A continuación, describa para cada uno de los EJES TEMÁTICOS acordados, un máximo de tres FORTALEZAS y tres DEBILIDADES que caracterizan la situación actual de la Universidad Nacional de La Plata.

1. ENSEÑANZA

Fortalezas

- 1.....
- 2.....
- 3.....

Debilidades

- 1.....
- 2.....
- 3.....

2. INVESTIGACIÓN

Fortalezas

- 1.....
- 2.....
- 3.....

Debilidades

- 1.....
- 2.....
- 3.....

3. EXTENSIÓN

Fortalezas

- 1.....
- 2.....
- 3.....

Debilidades

- 1.....
- 2.....
- 3.....

4. GESTIÓN

Fortalezas

- 1.....
- 2.....
- 3.....

Debilidades

- 1.....
- 2.....
- 3.....

5. RELACIONES INSTITUCIONALES

Fortalezas

- 1.....
- 2.....
- 3.....

Debilidades

- 1.....
- 2.....
- 3.....

6. COMUNIDAD UNIVERSITARIA

Fortalezas

- 1.....

- 2.....
 3.....
 Debilidades
 1.....
 2.....
 3.....

7. OTRO/S

- Fortalezas
 1.....
 2.....
 3.....
 Debilidades
 1.....
 2.....
 3.....

2. LA MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

Para desarrollar el PEP/UNLP es conveniente contar con cierto consenso sobre la MISIÓN de la Universidad.

2.1 Por favor, señale su grado de acuerdo con la MISIÓN de la Universidad, contenidos en el Art. 1° de su Estatuto:

"La Universidad Nacional de La Plata como institución educacional de estudios superiores, con la misión específica de crear, preservar y transmitir la cultura universal, reconoce la libertad de enseñar, aprender e investigar y promueve a la formación plena del hombre como sujeto y destinatario de la cultura. En tal sentido organiza e imparte la enseñanza científica, humanista, profesional, artística y técnica; contribuye a la coordinación de los ciclos primario, medio y superior, para la unidad del proceso educativo; estimula las investigaciones, el conocimiento de las riquezas nacionales y los sistemas para utilizarlas y preservarlas y proyecta su acción y los servicios de extensión universitaria hacia los sectores populares".

	Acuerdo	Medianamente acuerdo	Desacuerdo
MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

2.2 De optar por las opciones Medianamente de acuerdo o Desacuerdo; por favor, señale en que sentido cambiaría o adecuaría la MISIÓN de la Universidad.

-

3. OBJETIVO GENERAL (VISIÓN)

Para desarrollar el PEP/UNLP es conveniente contar con cierto consenso sobre el OBJETIVO GENERAL que la Universidad debe alcanzar. Esta "Visión" debe expresar el marco de referencia que aporta el carácter globalizador de todas las estrategias del PEP/UNLP, es decir la definición del rumbo a partir del reconocimiento de las debilidades y fortalezas detectadas. La construcción de esta visión representa el más alto objetivo (imagen-objetivo) sobre el cual se construyen los pasos siguientes del Plan.

3.1 Por favor, explicité brevemente cual es para usted, el OBJETIVO GENERAL que debe alcanzar la Universidad Nacional de La Plata:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PEP/UNLP

Para desarrollar el PEP/UNLP es conveniente contar con cierto consenso sobre los grandes OBJETIVOS ESTRATÉGICOS de la Universidad que devienen del objetivo general (visión). La definición de los mismos permitirá analizar y evaluar alternativas para identificar y seleccionar las líneas estratégicas del PEP/UNLP. Constituyen las aspiraciones a alcanzar para cada uno de los temas clave de la Universidad, para pasar de la situación actual a la situación deseada, que garanticen alcanzar el objetivo central del Plan.

4.1 Por favor, describa los OBJETIVOS ESTRATÉGICOS de la Universidad, en concordancia con los EJES TEMATICOS identificados en el punto 1.1, (con una redacción que no insuma más de 6 renglones por cada uno).

Objetivo estratégico 1: ENSEÑANZA

.....
.....
.....
.....
.....

Objetivo estratégico 2: INVESTIGACIÓN

.....
.....
.....
.....
.....

Objetivo estratégico 3: EXTENSIÓN

.....
.....
.....
.....
.....

Objetivo estratégico 4: GESTIÓN

.....
.....
.....
.....
.....

Objetivo estratégico 5: RELACIONES INSTITUCIONALES

.....

.....
.....
.....
.....
Objetivo estratégico 6: COMUNIDAD UNIVERSITARIA

.....
.....
.....
.....
Objetivo estratégico 7: OTRO/S

.....
.....
.....
.....
.....

5. PROYECTOS INSTITUCIONALES DEL PEP/UNLP

Para desarrollar el PEP/UNLP es conveniente contar con cierto consenso sobre los PROYECTOS INSTITUCIONALES que requiere la Universidad y que devienen de cada objetivo estratégico previamente formulado. Constituyen los instrumentos para llevar a cabo las estrategias que permitirán alcanzar estos objetivos y permitirán dar una dimensión operativa real a los mismos.

5.1 Por favor, elabore un listado ordenado por prioridad, de los PROYECTOS INSTITUCIONALES que usted estima necesario que sean incluidos en el Plan, por cada objetivo estratégico identificado (no hay límite en la cantidad de proyectos). Si algún proyecto enunciado requiriera de fundamentación o descripción, agréguelo como anexo:

Objetivo estratégico 1: ENSEÑANZA

P.I. 1:
P.I. 2:
P.I. 3:
P.I. 4:
P.I. n:

Objetivo estratégico 2: INVESTIGACIÓN

P.I. 1:
P.I. 2:
P.I. 3:
P.I. 4:
P.I. n:

Objetivo estratégico 3: EXTENSIÓN

P.I. 1:
P.I. 2:
P.I. 3:
P.I. 4:
P.I. n:

Objetivo estratégico 4: GESTIÓN

P.I. 1:
P.I. 2:
P.I. 3:
P.I. 4:

ANEXO 1:

LA ESTRATEGIA DE JUEGO Y OTRAS CUESTIONES

“LA ESTRATEGIA DE JUEGO”:

- Su preocupación es como caminar un tramo en la dirección ya establecida, plagado de obstáculos, entre los cuales se encuentran otros actores sociales que persiguen objetivos distintos o conflictivos con los nuestros. Es un error tratar de quedar bien con todos – necesitamos oponentes para clarificar nuestro perfil – sin perfil no hay reconocimiento. Cuando uno hace genera: enemigos (activos) y amigos (pasivos). *Los enemigos trabajan en contra, los amigos no trabajan y esperan, la mayoría o no sabe o no entiende.*
- Es una táctica de la gran estrategia, cuyo tiempo es ilimitado. En la estrategia de juego, el límite de tiempo se mide por períodos de gestión u oposición de quién la formula. La estrategia de juego política puede buscar la derrota conflictiva del oponente, mientras que la gran estrategia persigue la cooperación después de la derrota. *“El objetivo de la guerra no es la paz, sino la paz después”*⁶⁸
- La perfección de una estrategia consiste en producir un cambio de la situación sin ningún conflicto o confrontación seria. *El ideal de la estrategia es conseguir el objetivo sin una acción directa.* En el juego social, significa minar las bases de sustentación del oponente en vez de confrontarlo directamente en la plenitud de sus fuerzas.
- En una organización pequeña, la estrategia depende de la habilidad. En una organización grande depende de la habilidad y de la organización.
- Es un juego con otros y contra otros. Estrategia significa ahora tener un plan de juego para vencer dificultades
- La estrategia se refiere a la forma de solucionar un problema de interacción cooperativa o conflictiva entre dos o más actores.

⁶⁸ Von Clausewitz

La cooperación es un juego de coordinación donde las partes deben colaborar para alcanzar objetivos compatibles o proponerse un objetivo común que sacrifica en el presente algo de los objetivos particulares.

La confrontación es un juego de oposición, donde una de las partes debe vencer a la otra.

Por ejemplo: la democracia es un juego de cooperación y oposición. Sin oposición desaparece la consulta que es reemplazada por los acuerdos de cúspide.

La democracia exige que el juego se valide en la competencia política, que es una forma de conflicto, y que éste no supere los límites de la medición de fuerzas. Cuando tal límite se supera, la estrategia de medición de fuerzas se transforma en medición violenta, cuyo extremo es la guerra.

En el juego de cooperación dominan la persuasión, las negociaciones de suma positiva, los acuerdos, las instancias de prevención de conflictos para multiplicar las posibilidades de intersección de intereses y beneficios. Mis opciones y jugadas deben mostrar al otro posibilidades de mutuo beneficio. La condición del éxito es la confianza, el objetivo es el acuerdo, la estrategia es la persuasión y la seducción, y los medios son convencer y coordinar.

La estrategia para lograr cooperación es un juego donde existe alguna restricción que lo limita o entorpece, referida a:

- a) La motivación: proclividad al conflicto, dogmatismo, prejuicios, ideologismo extremo, intereses muy arraigados, irrespeto por el otro
- b) La imaginación: ceguera de posibilidades de beneficio mutuo
- c) La información: desconocimiento de datos y variables que posibilitan el acuerdo
- d) El condicionamiento de otros juegos: un tercero limita la libertad para la cooperación

En el juego de oposición dominan la disuasión, las negociaciones de suma cero (lo que uno pierde lo gana el otro), la competencia para acumular más fuerza, la confrontación tensa, el ocultamiento de información y la búsqueda de la debilidad y desgaste del otro. Mis opciones y jugadas deben restringir sus posibilidades. La condición del éxito es la fuerza (y prima la desconfianza), el objetivo es la

imposición de mayoría, la estrategia es la medición de fuerzas, y los medios son oponer y vencer.

Sin embargo, la cuestión es más compleja y sutil:

- ¿Qué pasa si logramos que nuestro oponente pierda la voluntad de enfrentarnos o de usar su fuerza?
- ¿Qué pasa si podemos actuar sobre sus motivaciones, confundir sus objetivos, desdibujar sus intereses?
- ¿Qué pasa si logramos que se sienta –no importa si realmente lo está– indefenso, desarmado, desmoralizado?
- ¿Qué pasa si, además de la magnitud de la presión de fuerza que podemos ejercer, nos preocupamos de las diversas situaciones en que podemos colocar al oponente en el momento de ejercer la presión y de explorar los puntos vulnerables donde podemos aplicarla?
- ¿Cómo podemos crear esas situaciones y debilitar aún más las vulnerabilidades del oponente?

Toda acción estratégica debe evaluarse no sólo por sus resultados sobre la operación inmediata, sino también por su impacto en la capacidad y motivaciones de respuesta del oponente.

Una estrategia de confrontación analiza tres tipos de efectos:

- a) El efecto sobre la capacidad de acción y motivaciones del oponente en el momento previo a la confrontación: ¿lo desanima?, ¿lo estimula?
- b) El efecto o resultado de la confrontación misma: ¿lo debilita? ¿lo fortalece?
- c) El efecto posterior sobre la capacidad y motivaciones del oponente: ¿lo incapacita o desmotiva para la lucha, o estimula su ánimo de revancha y permite la recuperación de sus capacidades?

Diez principios estratégicos básicos⁶⁹

⁶⁹ Dr. Carlos Matus, Sobre el Análisis Estratégico, apunte del Curso Internacional de Alta Dirección, Venezuela -1991-

1. Apreciación eficaz de la situación: Conocerme yo, conocer al otro y conocer el contexto. En la estrategia de juego no hay pensamiento determinista, se basa en el concepto de situación por lo que todo es relativo.

2. Rodeo táctico y explotación de la debilidad del otro: No hay una línea recta entre la situación inicial y la situación – objetivo. En **cooperación** la debilidad es la ceguera para ver el mutuo beneficio, en **oposición** hay que estudiar dónde los recursos del oponente son más débiles y en qué operaciones y espacios tienen menos eficacia de aplicación, para enfrentarlo en una situación que le sea desfavorable. *Nosotros debemos atacar, ser activos y no reactivos, pero sólo si sabemos que tenemos una ventaja.* Si no conocemos a nuestro adversario nuestras chances de ganar se reducen al 50% – Debemos saber con quién y dónde luchamos - *si alguien no conoce algo envía espías.*

3. Economía de recursos: Elegir la estrategia de menor esfuerzo. No sobreusar el poder. El carácter estratégico de una decisión depende de cada organización, de la coyuntura que enfrenta y de los objetivos que persigue.

4. Valoración multitemporal y multidimensional de consecuencias: Evaluar las consecuencias de nuestra estrategia en diversos horizontes de tiempo y en los distintos ámbitos del sistema social. *“Suponiendo que derrotamos a los iraquíes, podríamos aumentar en 100.000 millones nuestra deuda nacional, el precio del petróleo se irá a las nubes, los precios de las acciones caerán a pique, perderemos mercados ante los alemanes y los japoneses, nuestro nivel de vida se deteriorará y habrá una mayor inestabilidad en el medio oriente. No habrá gloria, no habrá provecho y no habrá gratitud si libramos una guerra en el Golfo Pérsico”⁷⁰*

5. Escoger la trayectoria de menor expectativa: Debemos llevar al adversario al campo de batalla más conveniente. Hay que ponerse en el lugar del oponente, comprender como nos ve y como ve la situación, para descubrir la trayectoria de menor expectativa desde su perspectiva.

6. Adecuación de la relación recursos – objetivo: La aventura supone intentar objetivos desproporcionados con los recursos. La estrategia supone una noción

⁷⁰ Alte. Gene Larocque, Centro de Información sobre Defensa, Washington sobre el conflicto Irak-Kuwait.

de los recursos, aunque algunos son difíciles de valorar, como la fe, la convicción, la fuerza moral.

7. Concentración y continuidad estratégica: Evitar la distracción táctica y concentrarse en lo importante. Adecuar el plan a las circunstancias y no perder de vista el objetivo. Siempre evitar lo peor.

8. Encadenamiento de las estrategias: Donde termina una estrategia comienza otra: el plan debe prever y proveer el movimiento siguiente, en caso de éxito o fracaso, total o parcial.

9. Preferir la redundancia de posibilidades y objetivos: La mayor libertad de disponer de varias trayectorias para alcanzar varios objetivos alternativos, es la contra cara de la pérdida de libertad del oponente en la medida que prolifera su confusión sobre nuestros verdaderos objetivos.

10. Evitar las certezas y las predicciones: El campo de acción del estratega es un mundo de incertidumbre y de sorpresas. Debe prepararse para varias posibilidades y para reaccionar con velocidad ante las sorpresas, tener planes contingentes y preocuparse de que su estrategia y sus trayectorias sean flexibles y adaptables a las circunstancias.

No confundir reducir la incertidumbre con preferir la certeza: Hay casos en que la osadía más grande es la sabiduría más grande. La certeza no es un criterio de selección de alternativas, sino un criterio para mejorar una alternativa.

Tres condiciones para la gestión estratégica: liderazgo, toma de decisiones y agenda

El Liderazgo⁷¹ es un medio, y su tarea fundamental es crear energías y visión humana.

El liderazgo eficaz no depende del carisma, que en realidad llega a ser la ruina de los líderes pues los hace inflexibles, convencidos de su propia infalibilidad, incapaces de cambiar.

⁷¹ Peter Drucker “Administración y futuro. De los ‘90 en adelante” Editorial Sudamericana. Buenos Aires, 1993.

El fundamento del liderazgo está en reflexionar acerca de la misión de la organización, definirla y establecerla en forma clara y visible; en fijar las metas, las prioridades y en fijar y mantener los estándares.

El líder existe porque tiene seguidores, por eso debe dar el ejemplo, ganarse la confianza y ver al liderazgo como una responsabilidad, más que como un privilegio (cuando las cosas salen mal, no culpa a los demás).

El líder eficaz sabe que es el máximo responsable y por eso no teme la fuerza que puedan tener asociados o subordinados, pues asume como propios sus fracasos, pero suma sus triunfos. Se rodea y asocia con gente capaz e independiente.

La gente capaz tiende a ser ambiciosa, pero es un riesgo mucho menor que ser servido por la mediocridad.

La acusación más grave que puede recibir un líder eficaz es que la organización se derrumba si él la abandona o muere.

En relación con las personas⁷²: a) Salir del despacho y mezclarse con la gente b) Establecer alianzas sólidas c) Persuadir en vez de obligar

En relación con el carácter: a) La honestidad y la integridad son la mejor política b) No actuar nunca por despecho o por venganza c) Tener valor para escuchar las críticas injustas.

En relación con el esfuerzo: a) Actuar con mano firme b) Ser decidido c) Conducir dejándose llevar d) Establecer objetivos y obtener resultados e) Buscar hasta encontrar la persona adecuada f) Fomentar la innovación.

En relación con la comunicación: a) Dominar el arte de hablar en público b) influir en las personas mediante la conversación y las anécdotas c) Predicar una visión e insistir en ella.

La Toma de Decisiones⁷³: En la gestión política, institucional o comunitaria, se aprende cómo tomar decisiones, pero no qué decisiones hay que tomar.

⁷²Donald T. Phillips “Lincoln y el Liderazgo, estrategias ejecutivas para tiempos difíciles” Ediciones Deusto, Buenos Aires, 1993

⁷³Juan Carlos de Pablo “Los diez mandamientos del buen gobierno según Henry Kissinger” Ediciones El Cronista Comercial, Buenos Aires, 1991

La decisión es normalmente negociación. Negocia bien quien se prepara bien, quien negocia cuando todo parece ir bien, quien no se decide en la primera ronda de negociaciones y quién –una vez decidido qué quiere- salta rápidamente a la posición deseada y desde ahí hace pocas concesiones.

En épocas de crisis, lo único seguro es ser audaz, y no aflojar hasta que la crisis haya pasado.

Sólo en retrospectiva los hechos parecen inevitables. Sólo en retrospectiva se advierten los hitos. La oportunidad nunca se convierte automáticamente en realidad.

La burocracia no sabe generar alternativas genuinas. Siempre rodea su opción preferida con un par de alternativas absurdas.

La Agenda ⁷⁴ es el conjunto de problemas, temas o cuestiones que son materia de decisión por parte de un actor.

Agenda Sistémica: Es el conjunto de problemas percibidos por los distintos actores del sistema social, económico, político, etc.

Agenda de Gestión: Es el conjunto de problemas del equipo, relativos a la gestión de su ciclo: La formulación de políticas, la adopción de decisiones, la implementación de programas y acciones y la evaluación de procesos, productos, resultados e impactos.

Problema: Es una situación donde existen uno o más obstáculos que impiden alcanzar un objetivo.

Cuestión: Es todo tema que concita interés.

Proceso para establecer una Agenda: 1) determinación de objetivos, 2) identificación, definición y análisis de problemas (causas y consecuencias) 3) priorización de objetivos y problemas.

Diez tesis sobre las prácticas de gobierno⁷⁵ (un aporte al diagnóstico contextual para la gestión estratégica)

1- La baja capacidad de gobierno se manifiesta en deficiencias para identificar y procesar tecno políticamente los problemas. No se los enfrenta

⁷⁴ Lic. Guillermo Schweinheim, “Análisis de Políticas Públicas” apunte

⁷⁵ Dr. Carlos Matus, apunte

de acuerdo a una selección planificada referida al valor que tienen para la población. Hoy se gobierna administrando situaciones.

2- En consecuencia, el ciudadano con su voto más que confiar en los dirigentes que elige, castiga al causante de su última frustración. La capacidad de ganar elecciones resulta independiente de la capacidad de gobierno. La crisis de liderazgo y la falta de experticia se traduce en ineficacia de conducción.

No hay reforma efectiva sin una reforma previa de los reformadores. La experticia (política) es el producto de la experiencia y el capital intelectual. Si este último es cero, la experiencia vale cero (solo reproduce mediocridad y rutina) y viceversa.

3- Los partidos políticos, con su estilo tradicional, asistemático y primitivo de conducción, gestan en su seno los futuros equipos de gobierno y transfieren al Estado esos vicios y limitaciones cuando asumen el poder. Por consiguiente, el estilo tradicional, inmediateista, casuístico, ambulatorio, clientelar, anecdótico, iletrado, distraído, reactivo ante las urgencias, descentrado de las importancias y asistemático de hacer política, limita drásticamente la posibilidad de hacer un gobierno eficaz y responsable.

4- Estas deficiencias coexisten con una gran crisis ideológica y un grave deterioro de la ética social. La corrupción se abre paso como respuesta a la frustración y el relajamiento del control democrático, mientras el tecnocratismo emerge como una salida a la confusión ideológica. El tecnocratismo ingenuo es tan limitante como el practicismo político rutinario: político experimentado ha llegado a ser sinónimo de obsoleto y técnico se asimila a teórico no confiable.

5- Un equipo de gobierno es más que la conjunción de un grupo de políticos con experiencia y de profesionales universitarios bien capacitados en sus respectivas especialidades. Para conformar un equipo de gobierno se requiere de una masa crítica de dirigentes y técnicos cohesionados por una ideología que dominen: a) las herramientas de dirección estratégica, b) las prácticas de trabajo en equipo, alimentadas por un vocabulario y un método común, c) la planificación estratégica y sus técnicas complementarias y d) las ciencias contemporáneas en el nivel que hace posible la interacción tecnopolítica entre generalistas y especialistas.

6- La planificación de la acción sólo tiene como alternativa a la improvisación. El dirigente que improvisa, tarde o temprano se convierte en esclavo de las

circunstancias, y como gobernante, gobernado por ellas. Confundir la planificación estratégica con la antigua planificación determinística y tecnocrática impide conducir con eficacia en una realidad compleja, llena de incertidumbres y de sorpresas.

7- La clave para reformar los partidos políticos es crear sistemas organizativos de alta responsabilidad. Si no, las importancias son superadas por las urgencias, la irresponsabilidad doblega a la responsabilidad, la rutina vence a la calidad y a la creatividad, la improvisación sustituye a la planificación y las declaraciones efectistas, reemplazan a la potencia de las acciones.

8- Para crear sistemas de alta responsabilidad es necesario: a) renovar las estructuras mentales de las cabezas dirigentes, b) rescatar la planificación, c) descentralizar, democratizar y crear sistemas exigentes de petición y rendición de cuentas y d) cambiar los métodos de las campañas electorales con el propósito de: i) crear conciencia de gobierno en la población, ii) organizar a la población para que transforme sus necesidades en demandas, iii) formular planes de enfrentamiento de los problemas, iv) afianzar el contacto directo y v) incorporar tecnologías intensivas en ideas y trabajo militante. El objetivo es elevar la dignidad y profundidad del acto electoral como determinante de la efectividad de la democracia.

9- Las universidades, los organismos internacionales y los medios de comunicación no están cumpliendo razonablemente su función de contribuir a elevar la capacidad institucional de gobernar. No existe una sola escuela de gobierno en América Latina, los organismos internacionales han llegado a ser más beneficiarios que servidores de los pueblos y gobiernos, y los medios de comunicación no superan su carácter de instrumentos de comercio e intereses de grupos.

10- Cuanto más débil o nueva sea nuestra tradición institucional, mayor debe ser el énfasis en métodos modernos y formalizados de gobierno y planificación.

El principio del cambio consiste en excluirse de la excepción. es más efectivo reaccionar positivamente ante la crítica exigente e incluso injusta, que conformarnos con lo que somos, según los resultados que están a la vista.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Tauber, F. (1992). Partido de La Plata. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo.
- 2.- Tauber, F. (1994) Desarrollo de experiencias en la escala municipal. Pautas para una estrategia de desarrollo I. Revista: El Empresario PYME; no. 59
- 3.- Tauber, F. (1994) La necesidad de definir un rol para el territorio. Pautas para una estrategia de desarrollo II. Revista: El Empresario PYME; no. 60
- 4.- Tauber, F. (1994). Enfoque sistémico del desarrollo municipal
- 5.- Tauber, F. (1995) Pautas para una estrategia de desarrollo. Revista: Management para municipios; no.1
- 6.- Tauber, F. (1996) Estrategias de desarrollo en relación con el municipio. Revista: Management para municipios; no. 2
- 7.- Tauber, F. (1997). Prefacio en el "Curso de alta gerencia pública, provincial y municipal". Pertenece al libro: Curso de alta gerencia pública, provincial y municipal.
- 8.- Tauber, F. (1997). Región capital: tiempo de cimientos. Revista: Turismo y Ambiente; año 3, no. 6.
- 9.- Tauber, F. (1998). El papel de la Universidad Nacional de La Plata. Pertenece al libro: Seminario sobre políticas de desarrollo local y microempresa. Editorial: DECA Equipo Pueblo.
- 10.- Tauber, F. (1998). Prólogo. Desarrollo regional. Experiencias nacionales y latinoamericanas. Pertenece al libro: Desarrollo regional. Experiencias nacionales y latinoamericanas. Editorial: Comisión de Asuntos Regionales y del Interior de la Honorable Cámara de Diputados de la Provincia de Buenos Aires.
- 11.- Tauber, F. (1999). Autonomía, descentralización y regionalización: un desafío institucional para el municipio. Revista: Contactar, la revista de los municipios; no. 2. ISSN: 1514-6456.
- 12.- Tauber, F. (1999). El rol del municipio y las estrategias del desarrollo local
- 13.- Tauber, F. (1999). Municipio y calidad de vida. Parte I y II. ISBN: 987-43-0682-3.
- 14.- Tauber, F. (2000) La hora de los municipios. Revista: Crecer en democracia; no. 1.
- 15.- Tauber, F. (2000) Región Capital y área metropolitana. Revista: Arquitectos; no. 61.
- 16.- Tauber, F. (2001). Metodologías para la implementación de un plan estratégico. Revista: Munigestión, Capacitación permanente para municipios y comunas; año 1, no. 1
- 17.- Tauber, F. (2001). PRDM: Programa de reformas e inversiones de los municipios argentinos
- 18.- Tauber, F. (2001). Universidad y comunidad: definición del contexto
- 19.- Tauber, F. (2002) Universidad y sociedad, el cambio necesario. Reflexiones desde la extensión: un área de relación con la comunidad. Editorial: Universidad Nacional de Quilmes; Federación Argentina de Municipios. ISBN: 987-558-002-3.

- 20.- Tauber, F. (2004). Los nuevos roles del arquitecto: un aporte al debate de un nuevo plan de estudios.
- 21.- Tauber, F., Sánchez, M (2002) Programa Observatorio de Calidad de Vida. Estrategia de Desarrollo Regional. Revista: Boletim Informatico da CORI; año 8, no. 46. Evento: IV Jornada Científica da AUGM sobre Meio Ambiente (28 al 31 de octubre de 2001).
- 22.- Tauber, F.; Delucchi, D. (1993). Caracterización del sector comercial en el casco urbano de la ciudad de La Plata.
- 23.- Tauber, F.; Delucchi, D. (1999). El proceso del desarrollo local y el valor de la información.
- 24.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Bognanni, L. (1997). La mortalidad infantil en el partido de La Plata. Editorial: Fundación de la Facultad de Ingeniería. ISBN: 381-8383-9277
- 25.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Longo, J.; Pintos, P.; Martino, H. (2002) La construcción de una región a partir de un proceso de planificación participativa: Región Tuyú Mar y Campo, una experiencia inédita de planificación estratégica participativa. Evento: IV Seminario Nacional de Redmuni/INAP: "Articulaciones Interinstitucionales para el Desarrollo Local" (Córdoba, Argentina, 29 de noviembre de 2002).
- 26.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Longo, J.; Pintos, P.; Martino, H. (2003) Planificación estratégica en tiempos de crisis. La necesidad de la permanente readecuación metodológica. Evento: IV Seminario Nacional de Redmuni/INAP: "Articulaciones Interinstitucionales para el Desarrollo Local" (Córdoba, Argentina, 29 de noviembre de 2002).
- 27.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H. (2001) El Programa de Apoyo a los Municipios.
- 28.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Sánchez Arrabal, M.; Martino, H.; Frediani, J. (2000). Los planes estratégicos y los planes de financiamiento
- 29.- Tauber, F.; Depetris, M.; Tamarit, G.; Tosi, I. (2004). Desarrollo de un programa de formación en liderazgo universitario.
- 30.- Tauber, F.; Revista Imagina. (2002). EXPO - 1º Encuentro Universidad-Comunidad. Revista: Imagina; año 1, no. 3.
- 31.- Tauber, F.; Saccone, E.; Echave, M.; Delucchi, D. (1993). Situación ocupacional. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo. Ed.: Foro Intermunicipal de Promoción del Empleo.
- 32.- Tauber, F.; Vitalone, C.; González, M.; Delgado, O.; Longo, J.; Miró, E.; Resa, S.; Saraví Cisneros, R.; Stangatti, L.; Zanesi, A.; Narbaitz, Ca.; Panuncio, M.; Conti, A. (1998). Región Capital de la provincia de Buenos Aires, estudio exploratorio de sus ventajas comparativas
- 33.- Tauber, F; Delucchi, D.; Sánchez, M.; Martino, H; Frediani, J. (2000) Los planes estratégicos y los planes de financiamiento. Evento: I Encuentro Regional de Planificación y Gestión Urbana (Junín, año 2000).
- 34.- Tauber, F; Sánchez Arrabal, M. (1998). El Observatorio de Calidad de Vida de la Región Capital
- 35.- Tauber, F; Sánchez Arrabal, M. (1999). Programa Observatorio Calidad de Vida Universidad y Región.