

Facultad de Periodismo y Comunicación Social Universidad Nacional de La Plata



DOCTORADO EN COMUNICACIÓN



**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y
EL ROL DE LA COMUNICACIÓN: El caso de la Universidad Nacional de La Plata**

Dr. Arq. Fernando TAUBER

Concepto 1



El concepto de DESARROLLO

EL CONCEPTO DE DESARROLLO

El concepto de desarrollo es un tema de la segunda posguerra y durante más de dos décadas fue económico, medido por la evolución del PBI y fundamentado por:

- *la abundancia de recursos naturales -y energéticos-,
- *el aumento de la productividad del trabajo y
- *la presencia del Estado de Bienestar.

Recién en los sesenta, incorpora a **la pobreza, el desempleo y la desigualdad** y en los ochenta se lo considera como '**desarrollo a escala humana**'.

En los noventa el PNUD difunde el Índice de Desarrollo Humano y lo basa en **calidad de vida, longevidad y nivel de conocimiento**.

EL CONCEPTO DE DESARROLLO

En 1987, el Informe Brundtland introduce una idea de desarrollo *"que satisface las necesidades del presente, sin menoscabar las capacidades de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades"*

LA SUSTENTABILIDAD adquiere una condición de par y al igual que el desarrollo, es social, cultural, política, económica y medioambiental.

El desarrollo es un proceso sistémico, sinérgico, endógeno, inclusivo y sustentable; de transformación de las comunidades y de sus instituciones públicas, orientado a superar dificultades y aprovechar potencialidades

EL CONCEPTO DE DESARROLLO

Condiciones Generales para el desarrollo según la Secretaría General de las Naciones Unidas (1995):

1. **la paz** como condición fundamental,
2. **la economía** como motor del progreso,
3. **el medio ambiente** como base de la sustentabilidad,
4. **la justicia** como pilar de la sociedad y
5. **la democracia** como buen gobierno.

El desarrollo **es endógeno** al asociarse a la cultura propia y a sus valores y **es sustentable** al conciliar la eficiencia económica con la equidad social, la libertad política y la preservación ambiental

EL CONCEPTO DE DESARROLLO

Componentes del desarrollo INSTITUCIONAL:

1. **recursos** materiales, humanos y de conocimiento;
2. **actores** individuales, corporativos y colectivos;
3. **procedimientos** asociados a la función de gobierno, de administración y de procesamiento del flujo de información;
4. **cultura** que permite construir identidad en la actitud personal y colectiva hacia el trabajo, el ocio, el ahorro, el riesgo, la competencia y la asociatividad;
5. **inserción en el entorno**, entendida como la capacidad para integrarse a la comunidad e interactuar con las organizaciones de la sociedad, con las empresas y con el propio Estado.

EL CONCEPTO DE DESARROLLO

El proceso de desarrollo requiere de una concepción de Estado promotor, y del protagonismo de los actores sociales, impulsando:

- **El reconocimiento** de los problemas y potencialidades de la institución.
- **La imaginación** del futuro de la institución
- **La planificación** de políticas para alcanzar objetivos y propiciar la acción conjunta y coordinada de todos los agentes institucionales
- **La identificación** de prioridades, una vez desplegado el mapa de la problemática a resolver y de los objetivos a alcanzar.
- **La adhesión** colectiva a un proyecto institucional de futuro, sentido como propio.

Los supuestos del desarrollo

El desarrollo es un proceso de transformación de la Institución

“Los seres humanos constituyen el centro y la razón de ser del proceso de desarrollo; en ese sentido, se requiere que el nuevo estilo de desarrollo sea:

ambientalmente sustentable, en el acceso y uso de los recursos naturales.
socialmente sustentable, en la reducción de la pobreza y de las desigualdades sociales.

culturalmente sustentable, en la conservación del sistema de valores, prácticas y símbolos de identidad.

políticamente sustentable, al profundizar la democracia y garantizar el acceso y la participación de todos en la toma de las grandes decisiones.”

Concepto 2



El concepto de ESTRATEGIA

El concepto de Estrategia

Quien escala una montaña tiene que tener dos cosas a la vista y conjugadas:

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 se puede caer al abismo si no consigue superar los obstáculos que se le presentan a cada paso.

El concepto de Estrategia

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.

"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 guerra." Karl Von Clausewitz.

El concepto de Estrategia

ESTRATEGIA proviene del griego: **strategos**, 'líder de ejército'.

La planificación de estrategias tiene su origen en el campo militar y se pueden registrar antecedentes en el siglo V aC. cuando el estratega chino Sun Tzu escribe *El arte de la guerra*.

La estrategia antigua, se basó en el potencial humano y en la concentración de la dirección en una sola persona, y tuvo como referentes entre otros, a Temístocles (V aC), Alejandro (IV aC), Aníbal (III aC), Julio César (I aC) y Belisario (VI dC).

El concepto de Estrategia

La estrategia moderna, se basó en la **guerra total** (subordinación de la política a la guerra) y en la **disolución de las estructuras sociales** del enemigo.

Tuvo como referentes a Napoleón en los inicios del siglo XIX; Carl von Clausewitz y su tratado *De la guerra* de 1830; Mao Tse Tung con su guerra de guerrillas del campo a la ciudad a mediados del siglo XX y John Frederick Charles Fuller con su concepto de *estrategia total* de 1979.

"La guerra es la continuación de la política por otros medios"

"El objetivo de la guerra no es la paz, sino la paz después" CvC

El concepto de Estrategia

La estrategia contemporánea, con armamento nuclear e información satelital, subordina la estrategia militar a un plan estratégico de concepción política y a un modelo caracterizado por **la disuasión, la subversión y la aproximación indirecta**.

Tiene como referentes a Basil Lidell Hart con su tratado de 1929 *La estrategia de la aproximación indirecta*, John M. Collins, estrategia de la guerra fría y André Beaufre, con su obra *Disuasión y estrategia* (1964).

El concepto de Estrategia

El concepto de 'estrategia' es adoptado por el sector empresarial en los años sesenta como 'planeación a largo plazo', 'planificación descentralizada' y 'gestión por objetivos' y emerge formalmente en los años setenta.

Considera algunos aspectos que no son controlables como la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante.

Incorpora los conceptos de **escenario, riesgo político, proyección social, evaluación de impacto ambiental**, junto a los de marketing y posicionamiento competitivo, entre otros.

El concepto de Estrategia

Las empresas desplazan el énfasis en el **'qué lograr'** (objetivos) al **'qué hacer'** (estrategias), en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

El concepto evolucionó en los años ochenta hacia la **'gestión estratégica'** incorporando los sistemas de información actualizados y su análisis continuo y en los años noventa hacia **'la planificación estratégica creativa'** incorporando la participación de todos los estamentos de la empresa en la elaboración de la estrategia corporativa.

En los ochenta, estos principios son adoptados para la gestión del desarrollo de las comunidades, sus instituciones y sus territorios. **Confrontación, disuación, persuasión, concertación.**

Concepto 3



LIDERAZGO, TOMA DE DECISIONES, AGENDA

El concepto de Liderazgo

EL LIDERAZGO:

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

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.

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 mantener los estándares.

Liderazgo de un equipo de alto rendimiento institucional:

'Ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros'

El concepto de Toma de Decisiones

LA TOMA DE DECISIONES:

En la gestión política institucional, se aprende cómo tomar decisiones, pero no qué decisiones hay que tomar.

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.

'Los diez mandamientos del buen gobierno según Henry Kissinger'

El concepto de Toma de Decisiones

LA TOMA DE DECISIONES:

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.

'Los diez mandamientos del buen gobierno según Henry Kissinger'

El concepto de Agenda

LA AGENDA:

Es el conjunto de cuestiones y problemas que son materia de decisión por parte de un actor.

Cuestión: Es todo tema que concita interés.

Problema: Es una situación donde existen uno o más obstáculos que impiden alcanzar un objetivo.

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.

Concepto 4



El concepto de GESTIÓN

El concepto de Gestión

La administración tradicional se puede conceptualizar como un proceso de orientación de recursos, tiempos, espacios y capacidades humanas, directamente relacionados con los principios de eficacia y de eficiencia.

La gestión pública, en este marco, es un conjunto de acciones contenidas en un plan, destinadas a organizar, con una clara definición de funciones, tiempos y recursos; una serie de procedimientos jerarquizados para alcanzar objetivos específicos.

La información en ese proceso, es un factor capital para la eficacia

El concepto de Gestión

La planificación operativa y la gestión actual:

- Es dinámica e integra la necesidad de la organización de lograr sus metas con las necesidades de contribuir al desarrollo de sus miembros.
- El equipo define conjuntamente las metas de la organización; las áreas principales de responsabilidad de cada individuo, en términos de los resultados que se esperan de él; y estos parámetros se utilizan como guías operativas de la gestión.
- Permite a los miembros de una organización unir, ordenar y coordinar sus capacidades para alcanzar logros comunes.
- Utiliza al máximo el potencial y la capacidad de cada recurso de una organización, imprimiéndole, al mismo tiempo, una orientación.

El concepto de Gestión

La planificación operativa y la gestión actual:

- Trabaja en equipo, armonizando las aspiraciones personales de los interesados con el bien común.
- Todo el trabajo se organiza en términos de resultados específicos que deben alcanzarse en un tiempo determinado, de forma tal, que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.
- Al principio de un período que se pretende evaluar, el equipo discute los resultados específicos que deben obtenerse, midiéndolos siempre que sea posible.
- Enfatiza las metas que deben alcanzarse y que para su óptima realización, exige objetivos específicos que deben establecerse en cada puesto.

El concepto de Gestión

La planificación operativa y la gestión actual:

Las instituciones públicas en particular, son organizaciones basadas en sistemas complejos, conformados por subsistemas interconectados:

Organigrama, organización del trabajo, mecanismos de coordinación y comunicación, responsabilización, grados de centralización, niveles jerárquicos, relación con la estrategia, fenómenos de poder, cultura.

La gestión institucional incorpora la capacidad de 'gestar' reafirmando su capacidad de generar (crear) métodos para cambiar la realidad; y se integra y articula con la planificación estratégica participativa.

El concepto de Gestión

En la administración y gestión actual, ya estratégica, de las organizaciones, se plantea que **la contingencia** en un mundo de incertidumbre, requiere de la **flexibilidad y coherencia** del conjunto de los procesos organizacionales incluyendo **estrategias y tareas**, y por eso **la participación, la tecnología, la cultura y el comportamiento de las personas y de la estructura organizacional**, definen la relación en términos de representación, entre el individuo y la organización.

El concepto de Gestión

GESTIÓN: Contiene a la administración en su complejidad.

Reconoce como variables que la componen a la **estrategia, la estructura, la cultura y los comportamientos.**

Busca ordenar sus acciones, basándose en un conjunto de principios que se suman a los de coordinación, eficiencia y eficacia; tales como:

Participación, creatividad, contingencia, equidad, sustentabilidad, sistematicidad, flexibilidad, complejidad sinérgica, pertinencia, consistencia y coherencia.

Concepto 5



El concepto de GESTIÓN ESTRATÉGICA

El concepto de Gestión Estratégica

¿Porqué **hoy** tiene particular vigencia el rol de las instituciones y en particular de La Universidad Pública, en el desarrollo de una comunidad y en la calidad de vida de su gente?

¿Porqué **hoy** es importante considerar que la gestión institucional, requiere de un plan estratégico integral, participativo y sustentable?

El concepto de Gestión Estratégica

EL CONTEXTO, LAS REGLAS Y LAS HERRAMIENTAS

1. CAMBIO DEL CONTEXTO NACIONAL E INTERNACIONAL

- Economía globalizada
- Horizontalización de vínculos entre instituciones y comunidades
- Relativización de las fronteras internas y externas
- Dependencia → independencia → interdependencia

No se reconocen estructuras políticas de límites y se establecen nuevas formas de gestión institucional y pertenencia territorial intercaladas en las preexistentes de provincias y países, como la micro región, la región y la macro región que sintetizan una nueva dimensión territorial para las comunidades y sus instituciones, altamente interdependiente.

El concepto de Gestión Estratégica

MUNDIALIZACIÓN: tres períodos:

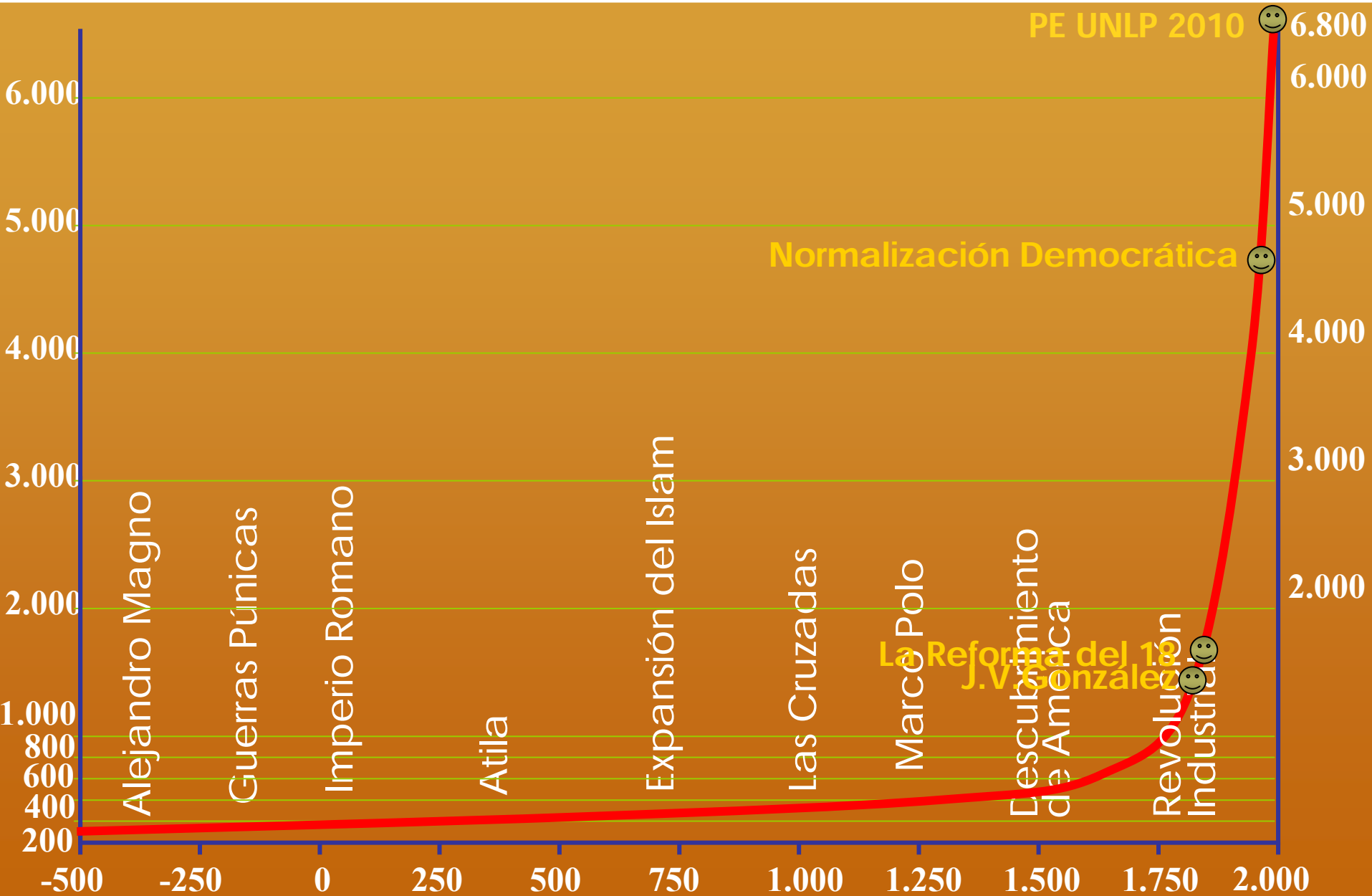
Fines del siglo XIX hasta 1940. INTERNACIONALIZACIÓN, *(como corolario de un proceso iniciado en el siglo XVI)* ligada a los flujos de exportación, aceleración del crecimiento demográfico, urbanización de la población, planificación centralizada, sociedad industrial

1940 hasta 1980. TRANSNACIONALIZACIÓN, ligada a los flujos de inversiones y de localización en el extranjero

Desde la década del 80 hasta el presente.

GLOBALIZACIÓN, ligada a la instalación de sedes mundiales de producción y de información, sociedad posindustrial, del conocimiento, de la información, red

El concepto de Gestión Estratégica



El concepto de Gestión Estratégica

El mundo inició el siglo XX con:

- Una población de unos mil seiscientos millones de habitantes y terminó con más de seis mil millones.
- El 40% de la fuerza laboral en la producción de alimentos, y terminó con el 3%. *La industria sólo requeriría, dentro de 20 años, alrededor del 5% del total de la mano de obra.*
- Una población urbana del 20% y terminó con el 50%.
- Algo más de trescientos millones de habitantes en ciudades y terminó con tres mil millones. *La población urbana prácticamente se duplicará en los próximos veinte años.*

El concepto de Gestión Estratégica

2. CAMBIO DE PRIORIDADES SOCIALES

De acceso a la vivienda, servicios, educación y salud a....

→Control de la incertidumbre sobre el futuro

→Reducción de las distancias sociales

→Desarrollo de nuevas capacidades / habilidades

→Acceso a la tecnología y las comunicaciones

→Protección de la inseguridad

Las preocupaciones sociales del individuo son superadas por las preocupaciones individuales de la sociedad.

3. MÚLTIPLES CRISIS DE LAS INSTITUCIONES SOCIALES

- Crisis de pertenencia territorial
- Crisis de medios y/o recursos
- Crisis de competencias

El concepto de Gestión Estratégica

4. ES NECESARIO CONTAR CON UN PLAN DE GESTIÓN QUE FORME PARTE DE UNA ESTRATEGIA DE DESARROLLO CONSENSUADA

La imagen a construir y consolidar (la visión), es la de instituciones articuladas en lo administrativo, social, espacial y productivo; con canales claros de participación, que potencien su crecimiento con equidad y sustentabilidad ambiental.

5. NUEVOS CONCEPTOS QUE CONDICIONAN LA GESTIÓN DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL

- Prioridad
- Complejidad
- Competitividad Social e Institucional

El concepto de Gestión Estratégica

LA PRIORIDAD: Aún coincidiendo en las necesidades para el mejoramiento del funcionamiento de las instituciones de educación superior, la brecha entre su cantidad y tamaño, con el costo / esfuerzo / tiempo para resolverlas, instalan el concepto de **prioridad** en el debate de la planificación.

No sólo es necesario construir consensos sobre qué hacer, sino definir y acordar por dónde empezar.

Cuáles serán las acciones que tendrán, a un mismo esfuerzo, un efecto solidario mayor en la Institución.

LA COMPLEJIDAD: El tejido de una institución pública de educación superior, no importa su tamaño, constituye un fenómeno esencialmente **complejo**. En él interactúan y se articulan un sinnúmero de factores físicos, ambientales, sociales y económicos que definen su "genética". Operar sobre alguno de estos factores, significa siempre condicionar y condicionarse por el resto.

El concepto de Gestión Estratégica

LA COMPETITIVIDAD SOCIAL: No existen estrategias para el desarrollo de las instituciones de educación superior que no la contemplen

Para que una Institución sea socialmente competitiva debe evaluar y conocer fortalezas y debilidades, oportunidades y riesgos: cuáles son sus ventajas comparativas para transformarlas en competitivas.

Esa competitividad, no se cimienta sólo en los recursos y atributos logísticos y económicos, sino en aquellos generados por su Comunidad.

El concepto de competitividad social e institucional se basa en la organización, la orientación, la capacitación, la calidad, la creatividad, la comunicación, el compromiso, la continuidad, la confiabilidad, el conocimiento, la transparencia, la tecnología, la investigación, la innovación, la información y hasta la identidad.

Todos son **"activos intangibles"** generados por la propia comunidad

El concepto de Gestión Estratégica

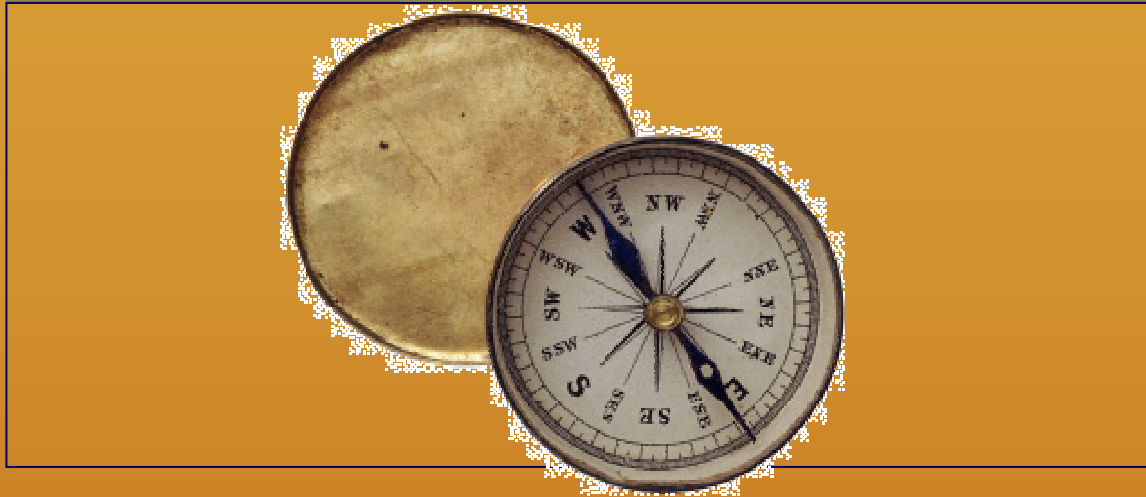
6. NUEVAS CONDICIONANTES A LAS HABILIDADES Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL Y COMUNITARIA :

- Profesionalismo
- Conocimiento – Información
- Tecnología

7. LA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA Y PARTICIPATIVA DEL DESARROLLO DE UNA INSTITUCIÓN ES UN PROCESO Y COMO TAL IMPONE PASOS:

- ¿Cómo es hoy su realidad?
- ¿Cómo quiere su comunidad que sea esa realidad?
- ¿Cuál es el camino?

ESTRATEGIA DE ACTUACIÓN INSTITUCIONAL



Un conjunto de políticas integrales e integradas

Cruzar miradas y racionalidades

Articular actores e identificar liderazgos

Analizar escenarios

Diseñar orientaciones y tomar decisiones

Definir proyectos institucionales de desarrollo

Fijar agendas y gestionar

el futuro como preocupación colectiva

Concepto 6



El concepto de DIAGNÓSTICO

Participación

¿Qué es la participación?

¿Qué es ser participativo?

escuchar

comprender

actuar

La participación en la Planificación de la gestión implica:

Crear los espacios necesarios

Convocar a todos los actores

Brindar toda la información necesaria

Diseñar la metodología que permita obtener de la participación los resultados deseados

El concepto de Diagnóstico

Para promover la participación es necesario:

- Promover la implicación de la comunidad en los procesos desicionales.
- **Identificar demandas, necesidades y potencialidades de concertación con y entre la comunidad.**
- Proponer modelos de concertación y consenso en los procesos de construcción de proyectos y programas.
- Identificar las necesidades de adecuación normativa y de funcionamiento de las instituciones a los desafíos de la participación

El concepto de Diagnóstico

EL DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO comprende:

Un Diagnóstico Preliminar Cualificado, basado en información primaria y secundaria, cualitativa y cuantitativa que permite contar con una primera percepción de las principales variables que conforman el escenario actual y determinan las tendencias y

Un Diagnóstico Consensuado a partir de Seminarios, Talleres temáticos y de escenarios 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.

El concepto de Diagnóstico

EL 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.
- **Define**, junto al Pronóstico, 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.
- **Fortalece** la relación entre los actores involucrados, ya que comienza a disipar ciertas dudas instaladas acerca de la posibilidad de acordar criterios entre actores y sectores de diferente origen y con diferentes intereses.

El concepto de Diagnóstico

| | | |
|-------------------------|-------------------------|---------------------|
| Matriz DAFO | ANÁLISIS EXTERNO | |
| ANÁLISIS INTERNO | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| FORTALEZAS | POTENCIALIDADES | RIESGOS |
| DEBILIDADES | DESAFÍOS | LIMITACIONES |

El concepto de Diagnóstico

Definiciones DAFO:

FORTALEZAS

Son factores, cualidades o **características positivas endógenas** o particulares de la Institución que favorecen o contribuyen a la puesta en marcha de su proceso de desarrollo. Distintos autores denominan a las fortalezas como **“puntos fuertes”** de una Institución.

DEBILIDADES

Son factores, cualidades o **características negativas endógenas** o particulares de la Institución que impiden o dificultan su desarrollo. Puede asimilarse al concepto de **“problemas”**

El concepto de Diagnóstico

Definiciones DAFO:

OPORTUNIDADES

Son factores positivos provenientes de procesos exógenos o del entorno que tienen impacto en la Institución y que aprovechados adecuadamente, pueden favorecer o contribuir con el desarrollo de las estrategias que se planteen.

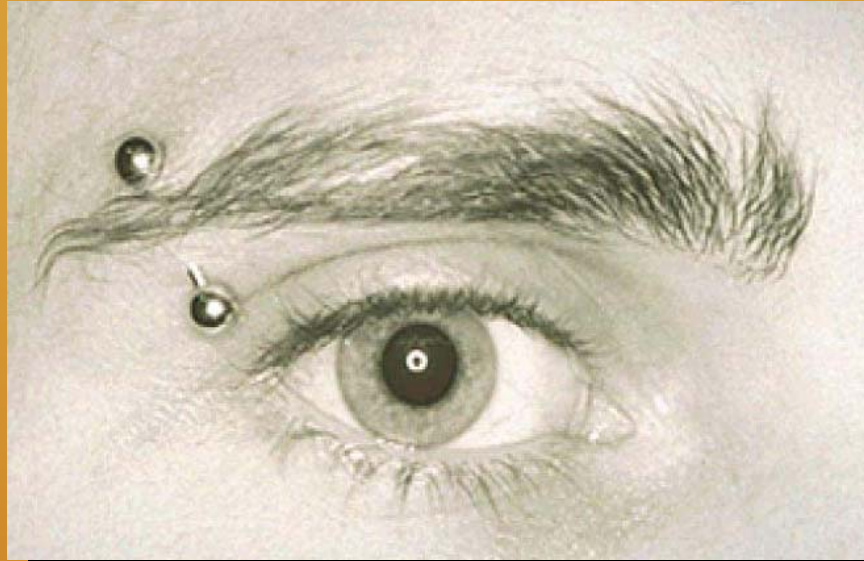
AMENAZAS

Son factores negativos provenientes de procesos exógenos o del entorno que afectan a la Institución y que por lo tanto, pueden impedir o dificultar el desarrollo de las estrategias que se planteen.

Concepto 7



El concepto de ESCENARIO



Qué futuro queremos tener...?

Qué futuro podemos tener...?

Qué debemos hacer...?

Qué debe pasar...?

Escenarios

El concepto de Escenario

CONSTRUIR UN ESCENARIO ES CONSTRUIR UN PRONÓSTICO.

Un escenario es un modelo hipotético de la situación futura de un sistema, para comprender, evaluar y orientar la toma de decisiones.

Se basa en posicionar los actores de una organización, induciendo a la articulación entre una mirada retrospectiva y una mirada prospectiva, que permitan la construcción del escenario del plan.

Para pasar a esta potencial situación futura, se debe provocar la intervención de variables, componentes de situaciones positivas hoy presentes o ausentes o que no han jugado un papel relevante en la construcción de la situación actual.

El concepto de Escenario

La construcción de escenarios se basa en tres núcleos fundamentales:

- **La mirada retrospectiva (diagnóstico)**
- **El análisis del ordenamiento de las variables y del posicionamiento de los actores (metodología)**
- **La mirada prospectiva (pronóstico)**

El concepto de Escenario

Un **Escenario** está compuesto por:

- **Una situación inicial** en relación a cuyo futuro existe algún grado de incertidumbre.
- **El desarrollo de eventos y/o acciones** que pasan la situación inicial a una situación futura.
- **Un cierto tiempo**, durante el cual se desarrollan los acontecimientos (mediano plazo).
- **Un cierto tipo y número de actores** asociados a cada uno de los eventos o acciones.
- **Una cierta localización territorial** de las acciones o eventos (la Institución y sus entornos).

El concepto de Escenario

VOLUNTAD, CAPACIDAD Y OPORTUNIDAD: son los factores que conjugados, signarán las posibilidades concretas de lograr un proceso de desarrollo para una Institución.

En esa combinación:

- **puede** sumarse la capacidad de una organización a un escenario favorable,
- **puede** desaprovecharse la posibilidad de un contexto positivo a partir de un deficiente liderazgo institucional,
- **puede** encontrarse con la desalentadora situación de estar en manos de una organización incapaz para enfrentar un panorama general difícil o
- **puede** contarse con una organización calificada, hábil e imaginativa, pero que deben desenvolverse en un contexto desfavorable, de escasas oportunidades.

El concepto de Escenario

- **Escenario actual o de coyuntura:** es el conjunto de condiciones articuladas que configuran un momento particular -el presente- del desarrollo histórico de una Institución (se configura con el diagnóstico).
- **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 una Institución (se configura con el pronóstico).
- **Escenario Objetivo o Escenario Meta:** Se identifica a partir de reconocer las variables clave que actúan positivamente, avanzando en la prefiguración de su comportamiento y su articulación con decisiones propias (se configura con el plan).

Permite definir la Visión o el Objetivo General del Plan.



1 / Analizar variables internas

escoger el escenario "deseable y realizable".

2 / Analizar variables externas

prever tendencias

3 / Pensar acciones

qué hacer para que lo "deseable y realizable" suceda

Escenarios

El concepto de Escenario

Identificación de escenarios probables

- **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.

El concepto de Escenario

Las variables internas deben enfocarse simultáneamente desde las áreas prioritarias del desarrollo endógeno sustentable identificando:

- **Variables políticas**
- **Variables culturales**
- **Variables económicas**
- **Variables ambientales**

El concepto de Escenario

Variables intervinientes y sus tendencias

| Término | Soportes | Ejemplo |
|---------------------------------|---|--|
| Situación actual | Síntesis de los resultados de componentes de la matriz DAFO. | Una Universidad estabilizada en lo institucional pero con límites presupuestarios para crecer. |
| Variables intervinientes | Todos los componentes operantes que contribuyen a estructurar - dar su forma - a la situación actual. | Alta incidencia de los salarios en el presupuesto total. Desventaja por su tamaño en la distribución presupuestaria nacional. |
| Tendencia | Propensión de esos componentes a adquirir una direccionalidad. | Crecimiento de la planta de personal. Aumento del número de universidades. |

El concepto de Escenario

Sin perder de vista las variables externas, se priorizan las variables internas, *que son las que podremos modificar a nivel Institucional*. Para cada una de estas variables se diseñan cuatro posiciones *que en adelante llamaremos escenarios*:

Totalmente positivo: (escenario ++)
en donde las mejores condiciones se dan conjuntamente para el desempeño positivo de la variable.

Totalmente negativo: (escenario --)
a la inversa, la totalidad de los elementos negativos se articulan en el desempeño futuro de la variable.

Medianamente positivo: (escenario +-)
algunas condiciones mejoran mientras otras mantienen la tendencia actual o empeoran.

Medianamente negativo: (escenario -+)
se lo vincula a un conjunto de situaciones problemáticas que condicionan el desempeño de la variable.

El concepto de Escenario

Comportamientos alternativos de cada variable en el mediano plazo

La disponibilidad presupuestaria podría asumir estos comportamientos:

| Totalmente positivo | Medianamente Positivo | Medianamente Negativo | Totalmente negativo |
|--|---|--|---|
| Crecimiento vía pautas convenientes en la distribución. Nuevas leyes jubilatorias | Crecimiento vía Programas, Subsidios y ATN. Racionalización y distribución del personal por pautas | Crecimiento vía endeudamiento a futuro. Redistribución parcial del personal | Imposibilidad de crecer Riesgo de déficit estructural Resistencia gremial |

El concepto de Escenario

Identificación de escenarios probables

| Variable | Posición 1 | Posición 2 | Posición 3 | Posición 4 |
|----------|------------|------------|------------|------------|
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 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.1 |
| Escenario 2 | Variable 1.2 | Variable 2.4 | Variable 3.2 | Variable n.4 |

El concepto de Escenario

| Variable | Deseable | Media | No deseable |
|----------|----------|-------|-------------|
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| n | | | |

| Variable | Realizable | Media | No realizable |
|----------|------------|-------|---------------|
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| n | | | |

El concepto de Escenario

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

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

Si seleccionamos sólo en función de lo "aparentemente" realizable, corremos el riesgo que una visión pragmática o conservadora impida jugar con fuerza la dimensión de lo deseable.

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".

El concepto de Escenario

Comportamiento de las variables externas que se considere más probable

Será el posicionamiento de una variable cuyo comportamiento no puede ser afectado por la intervención de los actores institucionales propios y que aparente tener mayor grado de factibilidad.

Aquí se introduce lo que opera desde "el afuera" y debe ser pensado como límite del proceso de planeamiento.

Son los valores cuyo comportamiento es necesario monitorear, sobre todo cuando tiene influencia sobre algunas de las más importantes variables internas.

El concepto de Escenario

Las variables externas positivas para un desarrollo institucional sustentable, pueden ser:

- **Un fuerte crecimiento económico** nacional y regional en una economía mundial abierta
- **Una creciente integración micro y macro regional**
- **Un creciente desarrollo tecnológico y de conocimientos**
- **Una baja inflación y buena calidad del entorno social**
- **Consolidación de un Estado chico**, pero fuerte y orientado, consciente de su rol
- **Confiabilidad política** de rumbo y procedimientos
- **Un afianzamiento del liderazgo de las organizaciones** de la sociedad civil, legitimadas en su representatividad
- **Una infraestructura y equipamiento adecuados**, con el personal necesario y los salarios adecuados

El concepto de Escenario

Las variables externas negativas para un desarrollo institucional sustentable, pueden ser:

- **Una economía mundial en crisis** y adversa, que minimiza los desafíos y las oportunidades para el desarrollo institucional.
- **Un capital local y externo que se aleja y se concentra** y vuelve imposible mantener los niveles de inclusión, el nivel de salarios y construir y mantener infraestructura orientada a la educación superior y a la ciencia, y pensar y sostener planes a largo plazo.
- **Una sociedad en la que crece la pobreza y la desocupación**, baja la calidad de vida y las oportunidades.
- **La justicia se corrompe, se incrementa el crimen y la violencia** y el gobierno encuentra dificultades en adoptar las medidas eficaces.
- **Recrudece el descreimiento** y la desconfianza debilita las referencias institucionales democráticas.

El concepto de Escenario

Armado del escenario deseable y realizable:

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

Se enunciará la síntesis de los comportamientos seleccionados para cada uno de las variables que integran el escenario más deseado.

Quedará redactada la

“Visión de Institución deseada por sus actores”.



PASAR DEL DIAGNÓSTICO A LOS ESCENARIOS

Y DE LOS ESCENARIOS A LAS ESTRATEGIAS

Dónde estamos (diagnóstico)

Dónde queremos estar (escenarios)



Cómo hacemos para estar allí (estrategias)

Diagnóstico - Escenarios – Objetivos - Estrategias

Concepto 8



El concepto de **INCERTIDUMBRE** en la gestión estratégica

El concepto de Incertidumbre

LA INCERTIDUMBRE en los escenarios de la planificación

Subestimar la incertidumbre conduce a estrategias que no sirven ni para defenderse de las amenazas, ni para aprovecharse de las oportunidades.

Dar por supuesto que el mundo es completamente imprevisible, lleva a abandonar el rigor analítico de los procesos de planificación y a basar las decisiones en la intuición.

LA PLANIFICACIÓN DE UN PROCESO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL SIEMPRE SIGNIFICA IMAGINAR LO DESCONOCIDO.

El concepto de Incertidumbre

Posturas estratégicas ante la incertidumbre

| Configurar el futuro | Adaptarse al futuro | Reservarse el derecho de participar |
|--|---|---|
| <p>Desempeñar un papel de liderazgo en la determinación de la forma de operar del sistema institucional.</p> <p>P. Ej. Fijar los criterios básicos, definir la ley, fijar las pautas, etc.</p> | <p>Ganar mediante la rapidez, agilidad y flexibilidad para reconocer y atrapar las oportunidades en los sistemas.</p> | <p>Mantenerse dentro del juego, pero evitar los compromisos prematuros.</p> |

El concepto de Incertidumbre

- Las Instituciones que optan por **configurar el futuro**, aspiran a liderar su espacio 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.

El concepto de Incertidumbre

Maniobras para poner en práctica una estrategia

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

El concepto de Incertidumbre

Niveles de incertidumbre en los escenarios de la planificación

| | Un futuro suficientemente claro | Futuros alternativos | Un abanico de futuros | Auténtica ambigüedad |
|-------------------------|--|---|---|---|
| ¿Qué se puede saber? | Una única previsión suficientemente precisa para determinar la estrategia. | Unos cuantos resultados específicos que definen el futuro. | Un abanico de posibles resultados, pero sin escenario natural alguno. | Sin base alguna para prever el futuro. |
| Herramientas analíticas | Conjunto tradicional de herramientas de estrategia | Modelos de valoración de las opciones. Teorías de los juegos: Toda acción provoca una reacción. | Investigación de la demanda latente. Previsión de la tecnología. Planificación de Escenarios. | Analogías y reconocimiento de pautas. Modelos dinámicos no lineales. |

El concepto de Incertidumbre

- **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**, las Instituciones deben estar preparadas para adaptarse o reservarse el derecho a participar. Una postura de configuración se diseña para que se produzca el escenario más positivo.
- **En el abanico de futuros** predominan las estrategias de reservarse el derecho a participar y en menor medida las de adaptación.
- **En la auténtica ambigüedad**, de mayor incertidumbre, las estrategias de configuración prevalecen sobre las otras.

El concepto de Incertidumbre

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**

Concepto 9



El concepto de PLANIFICACIÓN

Evolución del concepto de Planificación

El movimiento moderno da lugar a la planificación tradicional e integra la utopía social con el proyecto institucional a partir de producir 'modelos' positivistas que imaginan el futuro.

La planificación del desarrollo, comienza en Europa en la primera mitad del siglo XX desde una perspectiva netamente económica y reconoce **la planificación imperativa** (URSS, 1928) **y la planificación indicativa** (Francia, Holanda, 1939)

A mediados del siglo XX, **la planificación 'tradicional' o 'normativa'** del desarrollo, registra un origen generalizable en América Latina, cuando plantea la necesidad de programar el desarrollo de los países. *CEPAL - ILPLES - 1975*

Evolución del concepto de Planificación

- **Los métodos de planificación tradicional sufren una fuerte crítica centrada en su "ineficiencia e ineficacia"** para pensar y gestionar los procesos de cambio social.
- **La planificación 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.
- **Se requiere 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, sin perder de vista el objetivo de una mejor calidad institucional para el conjunto.

Evolución del concepto de Planificación

Para la planificación normativa:

- El Plan es un resultado de ordenación técnica
- Evalúa productos y no procesos
- División de trabajo: planificador (experto técnico)-decisor político
- Es el decisor quien establece los objetivos y las metas por anticipado y supone consenso (en base a "objetividad técnica")
- Supone escenarios previsibles; capacidad de los decisores políticos; estructuras, procesos sociales y actores homogéneos y estables; y un interés general (versus intereses plurales, contra-puestos o conflictivos)

Evolución del concepto de Planificación

Crítica al Modelo Tradicional de Planificación

- La ineficiencia histórica que ha demostrado en nuestros países, por haberse basado meramente en cuestiones normativas.
- Su incapacidad para entender integralmente los procesos institucionales y combatir los estilos fragmentarios de gestión de su desarrollo.
- Su rigidez y falta de capacidad de adaptación a situaciones cambiantes.
- Su carácter centralizado y excluyente respecto de los intereses y capacidades de los distintos actores que operan en la institución.

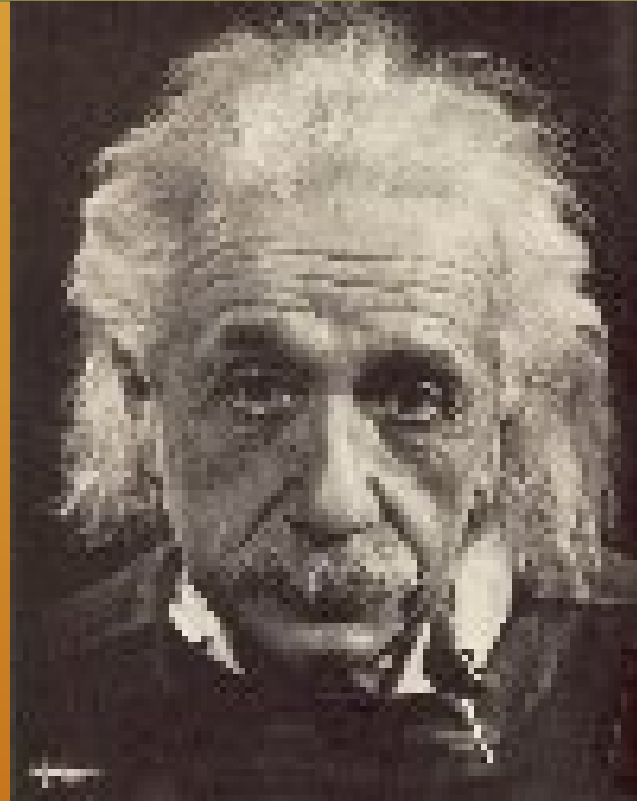
Eduardo Reese

EL ENFOQUE TRADICIONAL



El Planeamiento Institucional

La visión crítica del proceso



**...Si seguimos haciendo lo que estamos
haciendo...
...seguiremos consiguiendo lo que estamos
consiguiendo...**

El fundamento del cambio

Evolución del concepto de Planificación

Carlos Matus, Jorge Giordani y Mario Testa, en la década del setenta, desde el Centro de Estudios del Desarrollo –CENDES- de la Universidad Central de Venezuela, desarrollan una posición alternativa que se identificó como **planificación estratégica situacional –PES-**

La PES “No intenta establecer normas sino desencadenar un proceso permanente de discusión y análisis de los problemas sociales que lleva a proponer metas necesariamente conflictivas, puesto que se refieren a intereses de grupos en pugna, cada uno con planes propios, de modo que el planificador es parte de alguna fuerza social.” Testa

“El plan en la vida real está cercado de incertezas, imprecisiones, sorpresas, rechazos y apoyos de otros actores.” Matus

PLANIFICACIÓN: “No es un mero cálculo, sino el cálculo que precede y preside la acción. En consecuencia, cálculo y acción son inseparables y recurrentes.” Matus

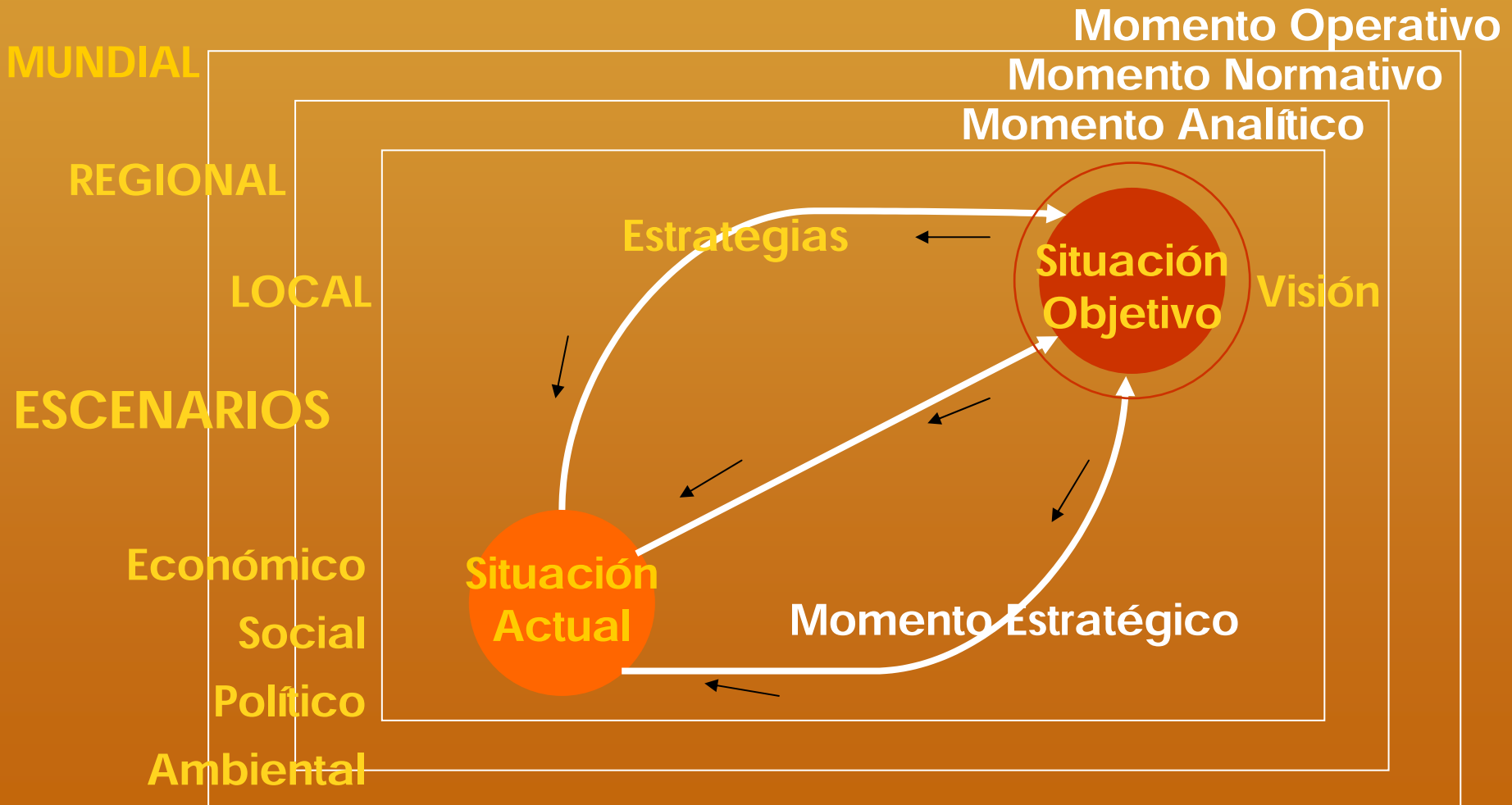
Evolución del concepto de Planificación

La Planificación Estratégica Situacional

- La realidad social es heterogénea y se presenta por problemas sociales que expresan la posición de los actores.
- Los actores sociales tienen distintos grados de poder, identifican los temas desde su posicionamiento y planifican desde su perspectiva para construir su propia 'situación objetivo'.
- La esencia de la PES está en identificar las diferencias de los actores y diseñar estrategias que permitan el logro de 'mi' proyecto, lo que implica el 'no logro' del proyecto del otro.
- Introduce la consideración de los 'otros', en un juego de conflicto y cooperación. Los otros son oponentes, aliados o competidores.

Evolución del concepto de Planificación

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL



Concepto 10



El concepto de PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA

EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO



**Lo más importante no es el "Plan Estratégico"
Lo más importante es el "Pensamiento Estratégico"**

..no se trata sólo de producir un plan, se trata del ajuste continuo del comportamiento de los actores institucionales para un entorno político-económico-social-ambiental en evolución.

EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Como herramienta de gestión

El concepto de Planificación Estratégica Participativa

¿QUÉ ES UN PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO?

- Es un **proyecto político colectivo** (concertado)
- Es un **proceso integral** (...y no un producto) político, socio-cultural, económico-productivo y ambiental
- Es un **plan de acción** (...+ su gestión continua)
- Es un **procedimiento** para formular ordenadamente decisiones que involucran los objetivos generales de la Institución y que afectan su futuro
- Es una **herramienta de gestión**, útil para la actual y futuras administraciones institucionales.

El concepto de Planificación Estratégica Participativa

- No asegura que las decisiones que tome la Institución sean las correctas, pero si así no fuere, la ayudará a reconocer y corregir errores
- No reduce la incertidumbre pero ayuda a organizarla
- Interpreta el futuro, pero no extrapola el presente
- Asume que habrá sorpresas y cambios en las tendencias y por eso, busca salidas, acuerdos y alternativas para adecuarse
- **Es el resultado el que valida el procedimiento**

El concepto de Planificación Estratégica Participativa

¿CUÁL ES EL OBJETIVO DEL PEP?

Penetrar en la cultura de la Institución 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.

Transformar la realidad a partir de establecer estrategias para promover el desarrollo y el progreso colectivo:

- Contribuyendo a solucionar problemas
- Mejorando la calidad de la Institución
- Convirtiendo a la Institución en foco de referencia
- Posicionando a la Institución en la región y el mundo

El concepto de Planificación Estratégica Participativa

¿QUÉ PERMITE EL PEP?

- Generalizar un pensamiento estratégico en la Institución
- Identificar tendencias, oportunidades y objetivos prioritarios
- Concentrar esfuerzos y recursos en temas importantes
- Generar consenso y compromiso entre los diversos sectores
- Articular sectores para una actuación integral
- Combinar la realidad con las expectativas de los actores
- **Ajustar las acciones del "día a día" en una dirección global**

EL ENFOQUE ESTRATÉGICO

Lo estructural

Lo coyuntural

ANÁLISIS
de la situación de base



AGENDA
de coyuntura

DISEÑO
de estrategias de actuación



AJUSTE
de intervención cotidiana

GESTIÓN
Estratégica de proyectos



ARTICULACIÓN
< Estrategia-coyuntura
< Espacios de participación
< Gestión asociada

Apropiación e involucramiento de los actores institucionales

El concepto de Planificación Estratégica Participativa

¿QUÉ REQUIERE EL PEP?

- **Vocación de desarrollo**
- **Sensación generalizada de crisis**
o de crecimiento o de pérdida de oportunidades
- **Compromiso de las instituciones y de sus actores**
para la promoción del desarrollo institucional
- **Existencia de actores que acepten la articulación**
- **Máxima participación institucional**
- **Liderazgo de representantes** que garantice la legitimación institucional del PEP y de las decisiones
- **Articulación de esfuerzos y recursos institucionales** económico-financieros, políticos y técnicos

El concepto de Planificación Estratégica Participativa

¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DEL PEP?

- Tiene una visión a largo plazo que se construye a diario
- Considera los factores externos a la institución
- Identifica las ventajas competitivas
- Construye una misión o modelo de Institución deseable integrando todas las dimensiones de su realidad
- Presenta mayor flexibilidad para enfrentar los cambios
- Se centra en temas críticos que enfrenta una Institución
- Está orientado a la acción
- Fomenta y amplía la participación institucional

La elaboración del Plan Estratégico Participativo



A dónde queremos llegar..?

Cuándo queremos llegar..?

De qué manera queremos llegar..?

Las primeras preguntas

El concepto de Planificación Estratégica Participativa

10 SUPUESTOS BÁSICOS PARA UNA METODOLOGÍA DE PEP

Estructura de ideas y valores de una metodología de PEP

1. Planificación y gestión constituyen una única acción.

Ambas van juntas.

2. La planificación es un proceso continuo. No hay un momento final; el plan es una herramienta de gestión, pero ésta modifica el plan.

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.

El concepto de Planificación Estratégica Participativa

- 4. La planificación ha dejado de ser un ejercicio exclusivo de la conducción.** Es la Institución en su conjunto la que deben asumir una activa función en la definición y concreción de metas comunes.
- 5. Las Instituciones Universitarias Públicas se caracterizan por el juego de fuerzas entre diversos grupos.** Cuando las visiones sobre la Institución son diferentes, cada acción provoca reacciones distintas.
- 6. La participación supone un compromiso de apertura del conocimiento e implica:**
 - Brindar toda la información indispensable para la toma de decisiones,
 - crear las condiciones para expresar las opiniones de todos los sectores y
 - aceptar los productos del consenso, con la vocación de lograr acuerdos, incluso cuando éstos impliquen ceder posiciones.

El concepto de Planificación Estratégica Participativa

- 7. La transferencia del modelo de administración del sistema privado al público institucional debe imponer límites** a la naturaleza 'empresarial'
- 8. La incertidumbre en el futuro es constante.** Está relacionada con la velocidad de los cambios.
- 9. Los seres humanos constituyen el centro y la razón de ser del proceso de desarrollo institucional,** que debe ser ambiental, social, cultural, económico y políticamente sustentable.
- 10. El objetivo del desarrollo sustentable es más amplio que el crecimiento económico.** Es un proceso que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las capacidades de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

El concepto de Planificación Estratégica Participativa

¿QUÉ INVOLUCRA EL PEP?

- Un *diagnóstico* que identifica el estado actual de situación, mediante un *análisis* de esa situación y de su contexto.
- Un *pronóstico* que identifica los escenarios en los que puede desarrollarse el plan.
- Una *visión compartida* del horizonte deseable y posible de alcanzar;
- La identificación de la *misión o rol* que puede cumplir con éxito una Institución;
- 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.

Proceso de Planificación Estratégica

Identificación de temas críticos

DIAGNÓSTICO

análisis interno

fortalezas
debilidades

análisis externo

oportunidades
amenazas

Tendencia de desarrollo

PRONÓSTICO

escenarios

VISIÓN - MISIÓN

objetivo y modelo

política

PLAN

estrategias

programas
proyectos

ACCIONES



LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y EL ROL DE LA COMUNICACIÓN: El caso de la Universidad Nacional de La Plata

Dr. Arq. Fernando TAUBER

Evolución del concepto de Planificación

La Planificación Estratégica Participativa comienza durante la segunda mitad del siglo XX, entre el fin del modernismo y el inicio del posmodernismo en Estados Unidos y Europa.

El primer Plan Estratégico conocido para el desarrollo de una comunidad, construido con una metodología diseñada a ese efecto, fue elaborado para **la ciudad de San Francisco en 1982**.

En Europa, a diferencia de la experiencia norteamericana, este proceso tiene su origen en el sector público, aunque con una fuerte convocatoria al sector empresario e institucional. Se inició en España en 1987 y **se aplicó en 1988, en la ciudad de Barcelona**.

En Latinoamérica, la experiencia española incentiva la planificación estratégica de ciudades a partir del Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano **-CIDEU- 1993**.



Facultad de Periodismo y Comunicación Social Universidad Nacional de La Plata



DOCTORADO EN COMUNICACIÓN



**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y
EL ROL DE LA COMUNICACIÓN: El caso de la Universidad Nacional de La Plata**

Dr. Arq. Fernando TAUBER

Planificación Institucional



LA METODOLOGÍA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO

El concepto de Planificación Estratégica Participativa

¿QUÉ INVOLUCRA EL PEP?

- Un *diagnóstico* que identifica el estado actual de situación, mediante un *análisis* de esa situación y de su contexto.
- Un *pronóstico* que identifica los escenarios en los que puede desarrollarse el plan.
- Una *visión compartida* del horizonte deseable y posible de alcanzar;
- La identificación de la *misión o rol* que puede cumplir con éxito una Institución;
- 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.

Proceso de Planificación Estratégica

Identificación de temas críticos

DIAGNÓSTICO

análisis interno

fortalezas
debilidades

análisis externo

oportunidades
amenazas

Tendencia de desarrollo

PRONÓSTICO

escenarios

VISIÓN - MISIÓN

objetivo y modelo

política

PLAN

estrategias

programas
proyectos

ACCIONES

EL ENFOQUE ESTRATÉGICO

Lo estructural

Lo coyuntural

ANÁLISIS
de la situación de base



AGENDA
de coyuntura

DISEÑO
de estrategias de actuación



AJUSTE
de intervención cotidiana

GESTIÓN
Estratégica de proyectos



ARTICULACIÓN
< Estrategia-coyuntura
< Espacios de participación
< Gestión asociada

Apropiación e involucramiento de los actores institucionales

Etapas del PEP

FASE 1

**Instalación
del PEP y
Diagnóstico
Preliminar
Cualificado**

FASE 2

**Diagnóstico y
Pronóstico
Participativo:
construcción
institucional
del PEP**

FASE 3

**Formulación
del PEP**

FASE 4

**Implementación
monitoreo,
evaluación
continua y
ajuste del
proceso**



Estructura Organizativa del PEP

FASE 1

FASE 2

FASE 3

FASE 4



Cronograma

| ACTIVIDADES DEL 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 | ORGANIZACIÓN PREVIA | ■ | | | | | | | | | | | |
| A | LANZAMIENTO DEL PLAN | | ■ | | | | | | | | | | |
| S | DIAGNÓSTICO PRELIMINAR | | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| E | AJUSTE METODOLÓGICO | | | ■ | | | | | | | | | |
| 1 | CAPACITACIÓN de TÉCNICOS y ACTORES | | | ■ | | | | | | | | | |
| F | SEMINARIOS DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | |
| A | TALLERES TEMÁTICOS | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | |
| S | TALLERES POR FACULTADES | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | |
| E | TALLERES DE ESCENARIOS | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | |
| 2 | CONFORMACIÓN de COMISIONES | | | | | | ■ | ■ | | | | | |
| | MATRIZ DAFO Y ESCENARIOS | | | | | | ■ | | | | | | |
| F | OBJETIVO GENERAL y MODELO de DESARROLLO | | | | | | | | ■ | | | | |
| A | OBJETIVOS PARTICULARES | | | | | | | | ■ | ■ | | | |
| S | DEFINICIÓN DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS | | | | | | | | | ■ | ■ | | |
| E | PROGRAMAS Y PROYECTOS | | | | | | | | | ■ | ■ | | |
| 3 | AGENDA DE COYUNTURA | | | | | | | | | ■ | ■ | | |
| | APROBACIÓN DEL CONSEJO SUPERIOR | | | | | | | | | | ■ | | |
| F | COORDINACIÓN DEL EQUIPO DE GESTIÓN | | | | | | | | | | | ■ | |
| A | PLAN OPERATIVO ANUAL | | | | | | | | | | | ■ | ■ |
| S | INDICADORES DE SEGUIMIENTO | | | | | | | | | | | ■ | ■ |
| E | EVALUACIÓN DEL PLAN | | | | | | | | | | | | ■ |
| 4 | CAMBIOS CONTEXTUALES | | | | | | | | | | | | ■ |
| | REDEFINICIÓN DEL PLAN | | | | | | | | | | | | ■ |



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 de Desarrollo Institucional? ¿Se debe actuar? ¿Cómo actuar? ¿Qué ocurre si no se actúa? ¿Quiénes participan?

FASE 2 Construcción Institucional del PEP: Diagnóstico, Escenarios y Objetivo

¿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: Modelo, Estrategias, Programas y Proyectos

¿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

¿Qué elementos nos indicarán que hemos alcanzado el objetivo? ¿Qué pasó? ¿Qué vamos a hacer ahora? ¿Qué tenemos que cambiar?



La Metodología del PEP

FASE 1

- Instalación del PEP
Diagnóstico Preliminar Cualificado

La metodología del PEP – FASE 1 –

FASE 1: INSTALACIÓN DEL PEP Y DIAGNÓSTICO PRELIMINAR CUALIFICADO



PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO

FASE 1

ORGANIZACIÓN & funcionamiento

Opinión pública "informada" del proceso...
Alguien está pensando en el futuro...

La orientación del proceso

JUNTA PROMOTORA + GESTIÓN INSTITUCIONAL

Actores específicos
Para temáticas específicas

Referentes Institucionales
Docentes, Investigadores,
Graduados, No Docentes,
Alumnos

EQUIPO TÉCNICO

La Estrategia de Comunicación

PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO

FASE 1

ORGANIZACIÓN & funcionamiento

Junta Promotora
Gabinete
Referentes
Equipo Técnico

La Opinión Pública

Hacia adentro

Objetivos

Hacia afuera

Involucrarse en el proceso
"Somos parte y decidimos"

**Mantener informado acerca
del desarrollo del proceso**

**Fortalecer la participación y
el compromiso Institucional**
**Mantener informado hacia
adentro de la Institución**
**Crear mecanismos simples y
ágiles de relación Plan-
Institución e Institución -
Institución**

**"Alguien está
pensando en el
futuro"**

La metodología del PEP – FASE 1 –

FASE 1: INSTALACIÓN DEL PEP Y DIAGNÓSTICO PRELIMINAR CUALIFICADO

1. ORGANIZACIÓN PREVIA

1.1 Conformación de los Equipos Técnicos.

1.2 Diseño de la estrategia comunicacional que permita la rápida apropiación institucional del PEP.

Sus objetivos son:

- **Predisponer** a la participación de los distintos actores.
- **Difundir** los objetivos del PEP y las estrategias para alcanzarlos, por parte del conjunto de la institución.
- **Promover y comprometer** a los distintos actores en la instrumentación de las líneas de acción del PEP.

La Comunicación del Plan

GESTIÓN JUNIO 2004 | MAYO 2007

plan estratégico

UNLP



planestratégico

UNLP



Desarrollar a la Universidad Nacional de La Plata como una universidad pública, gratuita en el grado, autónoma y cogobernada; con la misión específica de crear, preservar y transmitir el conocimiento y la cultura universal, vinculada con la región y el mundo; transparente, eficiente y moderna en su gestión; comprometida, integrada y solidaria con la comunidad a la que pertenece; con líneas de investigación básica y aplicada de excelencia; con desarrollos tecnológicos al servicio de la innovación, la producción y el trabajo, con políticas de formación de profesionales de calidad en el grado y de científicos y tecnólogos en el posgrado, capaces de dar las respuestas que demanda el desarrollo de la empresa y el Estado y pertinentes y orientadas a las demandas de conocimiento al servicio integral de la Sociedad, en el nuevo contexto internacional.



INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA | EXTENSIÓN | RELACIONES INSTITUCIONALES | GESTIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

Informe | 31 - 12 - 05



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA



PARTICIPACIÓN > COMPROMISO > TRANSFORMACIÓN

talleres

pensar la unlp

AGOSTO

21

MARTES, 14 Hs.
Mesa redonda
de Ciencia y Tecnología
Sala Vicepresidencia

22

MIÉRCOLES, 9Hs.
La política de Extensión
Universitaria en la UNLP
Sala Vicepresidencia

23

JUEVES, 9:30 Hs.
Análisis de situación
de las Prácticas
y Políticas Académicas
en la UNLP
Sala Vicepresidencia

24

VIERNES, 9 Hs.
Una mirada crítica hacia
el Proceso de Mejoramiento
de la Calidad de la Educación
Sala Vicepresidencia

27

LUNES, 9:30 Hs.
Taller de Pautas
de Cooperación Internacional
Sala de Teatro A

28

MARTES, 9 Hs.
El presupuesto de la UNLP
y el Modelo
de Distribución
de Pautas
Sala Polivalente

29

MIÉRCOLES, 9 Hs.
El Bienestar Universitario
15:30 Hs.
Intercambio de experiencias
de Voluntariado
Universitario
Sala Vicepresidencia

30

JUEVES, 9 Hs.
Plan de Obras 2004-2010
de la UNLP
Sala Vicepresidencia

TALLERES PARTICIPATIVOS
PARA LA CONSTRUCCIÓN
DE UN DIAGNÓSTICO
HACIA EL PLAN ESTRATÉGICO
2007-2010

PALACIO MUNICIPAL DE CULTURA PASAJE DARDO ROCHA, 50 E/ 6 Y 7 | LA PLATA



www.unlp.edu.ar



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

PENSAR LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

Objetivos Estratégicos para los Próximos Años



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

ANUARIO ESTADÍSTICO 2006

INFORME ANUAL COMPARADO DE INDICADORES DE LA UNLP



plan estratégico UNLP >

Anuario Estadístico 2007

Informe Anual Comparado de Indicadores de la UNLP



UNLP

PLAN ESTRATÉGICO
PE

ANUARIO ESTADÍSTICO 2008

Informe Anual Comparado de Indicadores de la UNLP



ANUARIO ESTADÍSTICO 2009

INFORME ANUAL COMPARADO DE INDICADORES DE LA UNLP

PLAN ESTRATÉGICO

PLAN ESTRATÉGICO

UNLP >



JORNADAS DE REFLEXIÓN ACADÉMICA 2006

1ª JORNADA | ABRIL

"La democratización del saber en la sociedad del conocimiento"

10h. Conferencias | Panelistas
Dra. Adriana Puggioni, Directora Gral. de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires
Representante de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
Dr. Ignacio Berdugo, Ex Rector de la Universidad de Salamanca
Dra. Graciela Merino, Prosecretaría de Asuntos Académicos de la UNLP

14:30 hs a 18:30. Taller
Presentación de trabajos referidos a experiencias y/o estrategias institucionales en la UNLP para el debate en los talleres.
Actividades con la comunidad. Estrategias de retención y permanencia de los estudiantes, Estrategias de articulación con el nivel medio, Experiencias educativas continuas, Abiertas o a distancia, Divulgación y difusión hacia la comunidad, OTRAS.

Entrega de certificados.

Miércoles 10 de Mayo de 2006
Biblioteca Pública de la UNLP
Inscripción y recepción de trabajos hasta el día 5 de mayo al correo electrónico de secretaria.academica@presi.unlp.edu.ar
Los mismos deberán contener: Presentación, Título, Resumen de 150 palabras, Autores y Área institucional (Fac., Sec., cat., etc.)

ORGANIZAN
SECRETARÍA DE ASUNTOS ACADÉMICOS
SECRETARÍA DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA
PROSECRETARÍA GENERAL



JUEVES 11 DE AGOSTO DE 2005

Jornada de Reflexión sobre Ciencia y Tecnología

10h. Asesoramiento
10h. Asesoramiento
10h. Asesoramiento

10h. Asesoramiento
10h. Asesoramiento
10h. Asesoramiento

PRESIDENCIA CALLE 7 ENTRE 47 Y 48 LA PLATA

ORGANIZAN SECRETARÍA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA DE LA UNLP



UNLP 1905 / 2005



Jornadas de Discusión sobre Políticas Académicas en la Universidad Nacional de La Plata

Agenda de Trabajo

- 10h. "Las Políticas Académicas en la UNLP 1984-2004" Presidencia de la UNLP, Ing. Gustavo A. Aspizua, Ing. Raúl Adolfo Prossac, Dr. Ángel Platón, Ing. Luis Carlos Lima, MEd. Ver. Alberto Dibbern
- 14h. "Tendencias Actuales en las Políticas Académicas para la Educación Superior" Dra. Mariana Mollis, experta en Educación Superior Dr. Victoria Guzmán, representante de la Secretaría de Políticas Universitarias
- 16:30h. "La experiencia académica de las Facultades en los últimos 20 años. Continuidades y rupturas" "La Formación del nivel preuniversitario en la Universidad Nacional de La Plata: Políticas Académicas"
- 17:30h. Cierre.

UNLP 1905 / 2005



Jornadas de Discusión sobre Políticas Académicas en la UNLP

Agenda de Trabajo

- 10h. "Las Políticas Académicas en la UNLP 1984-2004" Presidencia de la UNLP, Ing. Gustavo A. Aspizua, Ing. Raúl Adolfo Prossac, Dr. Ángel Platón, Ing. Luis Carlos Lima, MEd. Ver. Alberto Dibbern
- 14h. "Tendencias Actuales en las Políticas Académicas para la Educación Superior" Dra. Mariana Mollis, experta en Educación Superior Dr. Victoria Guzmán, representante de la Secretaría de Políticas Universitarias
- 16:30h. "La experiencia académica de las Facultades en los últimos 20 años. Continuidades y rupturas" "La Formación del nivel preuniversitario en la Universidad Nacional de La Plata: Políticas Académicas"
- 17:30h. Cierre.

UNLP 1905 / 2005

Plan Estratégico UNLP
Comisión de Discusión sobre Políticas Académicas en la Universidad Nacional de La Plata
Organizadores:
Secretaría Asuntos Académicos y Prosecretaría General
6 de Julio
en la Biblioteca Pública de la Universidad
Plaza Rocha N° 122

Agenda de Trabajo
10h. "Las Políticas Académicas en la UNLP 1984-2004" Presidencia de la UNLP, Ing. Gustavo A. Aspizua, Ing. Raúl Adolfo Prossac, Dr. Ángel Platón, Ing. Luis Carlos Lima, MEd. Ver. Alberto Dibbern

14h. "Tendencias Actuales en las Políticas Académicas para la Educación Superior" Dra. Mariana Mollis, experta en Educación Superior Dr. Victoria Guzmán, representante de la Secretaría de Políticas Universitarias

16:30h. "La experiencia académica de las Facultades en los últimos 20 años. Continuidades y rupturas" "La Formación del nivel preuniversitario en la Universidad Nacional de La Plata: Políticas Académicas"

17:30h. Cierre.

UNLP 1905 / 2005



Concurso de Poesía

CONCURSO DE POESÍA

PREMIO JOAQUÍN V. GONZÁLEZ

Premios
1º PUESTO: 500 PESOS
2º PUESTO: 300 PESOS
3º PUESTO: 200 PESOS
Además se entregarán 7 menciones de Honor

DESTINADO A:
Para jóvenes estudiantes de la UNLP

PLAZO DE RECEPCIÓN DE LAS OBRAS:
Hasta el 5 de Enero del 2007
Rectorado de la UNLP, calle 7 n° 776, 1er. piso, Of. 33

BASES Y PLANILLA DE INSCRIPCIÓN EN:
www.unlp.edu.ar



Concurso de Fotos

CONCURSO DE FOTOGRAFÍA DIGITAL

IMÁGENES DE LA UNLP

Premios
1º PUESTO: 500 PESOS
2º PUESTO: 300 PESOS
3º PUESTO: 200 PESOS
4º PUESTO: 100 PESOS
5º PUESTO: 100 PESOS
Estos premios corresponden a cada una de las categorías. Además se entregarán quince (15) menciones de honor y el premio de la Popularidad a la fotografía más votada por el público.

Las fotografías serán publicadas en el Portal Web de la UNLP y pasarán a formar parte del Banco de Imágenes digitales de la Universidad Nacional de La Plata.

DESTINADO A:
Fotógrafos aficionados alumnos de la Universidad Nacional de La Plata

PLAZO DE PRESENTACIÓN DE LOS TRABAJOS:
Hasta el 14 de Julio de 2006

RESULTADOS:
14 de Agosto de 2006

INFORMES, INSCRIPCIÓN Y PRESENTACIÓN DE TRABAJOS:
www.unlp.edu.ar

ORGANIZAN



Especialización en Docencia Universitaria

Dirigida a la Formación de los Docentes de la UNLP

INSCRIPCIÓN: 19 de junio al 11 de julio de 2007

Para obtener el Título de Especialista en Docencia Universitaria
- Aprobar 6 espacios curriculares obligatorios
- 3 espacios curriculares electivos u optativos
- Desarrollar una Práctica de Intervención Académica
- Un Taller de Trabajo Final de Especialización
- Presentación y Aprobación del Trabajo final

LA CARGA HORARIA TOTAL ES DE 448 HORAS Y EL DICTADO DE ESTAS ACTIVIDADES CURRICULARES SE DISTRIBUYE EN TRES SEMESTRES

Modalidad de cursada
Dos jornadas semanales de cursada regular en horario vespertino y encuentros intensivos de jueves, viernes y sábado (horario completo)

INFORMES EN LA UNLP
esp.docenciauniversitaria@presi.unlp.edu.ar
Formulario de inscripción: www.unlp.edu.ar

INFORMES EN LA FACULTAD:

PLAN ESTRATÉGICO

GESTIÓN JUNIO 2007 | MAYO 2010

PLAN
GESTIÓN

PLAN ESTRATÉGICO
GESTIÓN JUNIO 2007 | MAYO 2010

UNLP

ESTATUTO

La Plata (República Argentina) 2008

UNIVERSIDAD

GESTIÓN JUNIO 2007 | MAYO 2010

La metodología del PEP – FASE 1 –

1.3 Identificación de los actores relevantes.

El mapa de actores debe señalar:

- Los actores clave que deben incorporarse al proceso.
- Los actores que deben ser tomados como referentes para consultas durante el proceso.
- Los actores que deben ser informados del desarrollo del proceso.

No existe Plan, si no existe la red de actores institucionales y sociales que lo soporte. Esta es tal vez la diferencia más significativa entre un plan "escrito" técnicamente sólido, y una "herramienta de gestión del cambio"

La dimensión de la participación no es sólo un mecanismo de consulta sino de implicación de los actores principales y generales en todo el proceso de desarrollo del PEP.

La metodología del PEP – FASE 1 –

MAPA DE ACTORES DEL PEP



La metodología del PEP – FASE 1 –

2. LANZAMIENTO E INSTALACIÓN INSTITUCIONAL DEL PEP

- Enunciación de los objetivos del PEP.
- Comunicación de las Etapas previstas y Metas a cumplir.
- Rápida apropiación Institucional del PEP que garantice la máxima participación en todo su desarrollo.

3. DIAGNÓSTICO PRELIMINAR CUALIFICADO incluye:

- La recopilación de estudios previos.
- La sistematización de información dispersa.
- La construcción de información primaria a través de relevamientos, consultas, censos, encuestas y muestreos.

3.1 TECNOLOGÍAS PARA EL MANEJO Y GENERACIÓN CONTINUA DE LA INFORMACIÓN tales como:

SISTEMAS DE INFORMACIÓN UNIVERSITARIA -SIU-
OBSERVATORIOS DE CALIDAD Y PRÁCTICAS para:

- **Observar** (medir) en cada Facultad y Colegio, la evolución de parámetros que transforman un factor en un problema
- **Establecer** la tendencia de desarrollo institucional
- **Elaborar** estadísticas sobre la evolución de variables de educación, investigación, transferencia, extensión, vinculación y gestión institucional
- **Identificar y seleccionar** los estudios que complementan esta función sistémica de la información

3.2 GENERACIÓN DE INFORMACIÓN CUALIFICADA:

ENCUESTA DELPHI

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

Con la Encuesta DELPHI se busca:

- **Recabar información segmentada y calificada** que aporte a la construcción del diagnóstico preliminar.
- **Recoger juicios valorativos sobre temas centrales** de la Institución en su contexto.
- **Definir participativamente los ejes de debate** para los Talleres Temáticos.

Se suma a los informes de Autoevaluación y Evaluación Institucional

3.3 SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO PRELIMINAR

- Caracterización general de la Institución.
- Identificación de los principales ejes temáticos de discusión para la instancia de Talleres.

4. AJUSTE METODOLÓGICO

Readecuación de la estrategia metodológica para el inicio de los Talleres en función del Diagnóstico preliminar.

5. CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- Del Equipo Técnico
- De Funcionarios y Referentes Institucionales

La metodología del PEP – FASE 1 –

Capacitación del Equipo Técnico, Contenidos:

Taller 1 (conceptual):

Planificación estratégica. Herramientas de gestión. Herramientas y tecnologías de la planificación participativa y de la gestión asociada. La gestión de la participación, actores. La evaluación de los resultados.

Taller 2 (contextual):

La cuestión institucional.

Taller 3 (instrumental):

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.

La metodología del PEP – FASE 1 –

Capacitación de Funcionarios y Referentes Institucionales:

Objetivo: Lograr que la Institución se apropie del PEP y participe en los talleres temáticos, por Facultades y de escenarios.

Taller 1 (motivacional):

El proceso motivacional de los individuos y grupos que conforman la Institución.

Elaboración de diagnósticos de necesidades.

Taller 2 (organizacional):

Los grupos de trabajo en la organización. El dirigente como mediador de conflictos. La eficacia en el trabajo en equipo. El proceso de liderazgo.

Taller 3 (operativo):

Procesamiento y sistematización de la Información. Selección y análisis de Indicadores. Elaboración de informes.



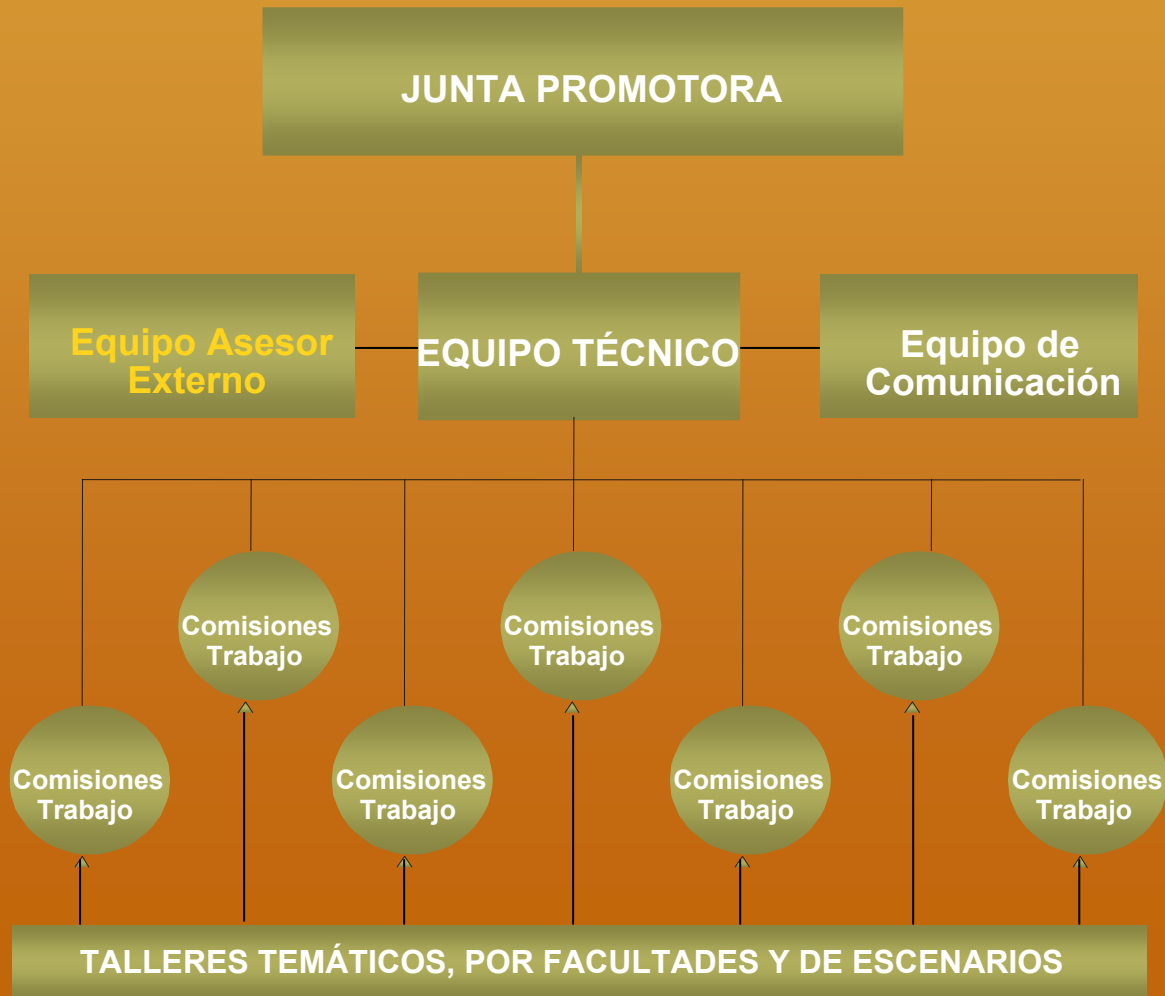
La Metodología del PEP

FASE 2

- Diagnóstico Participativo
Construcción Institucional del PEP

La metodología del PEP – FASE 2 –

FASE 2: DIAGNÓSTICO Y PRONÓSTICO PARTICIPATIVO



FASE 2: DIAGNÓSTICO Y PRONÓSTICO PARTICIPATIVO CONSTRUCCIÓN INSTITUCIONAL DEL PEP

SEMINARIOS DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Se trata de promover un *feedback* con especialistas externos al medio institucional local, que permita:

- **Dimensionar** las particularidades de los temas críticos.
- **Proveer** un aporte de conocimiento fáctico en base a experiencias de planificación y gestión asimilables.
- **Plantear e instalar** temas/problema subsidiarios para el debate en los Talleres Temáticos.
- **Generar** Documentos de Reflexión que retroalimenten el proceso del PEP.

2. TALLERES PARTICIPATIVOS Y HERRAMIENTAS DE DEMOCRACIA ELECTRÓNICA

TALLERES TEMÁTICOS

Espacios de abordaje de los temas críticos transversales a los intereses de toda la Institución.

Resultados esperados de los Talleres Temáticos:

- **La conformación** de espacios participativos para la discusión de temas críticos transversales.
- **El aporte** a la construcción de un diagnóstico consensuado sobre la base de opiniones informadas.
- **Un plafón propositivo** para afianzar fortalezas, aprovechar oportunidades, revertir debilidades y anticiparse a las amenazas detectadas.

TALLERES POR FACULTADES

Espacios institucionales descentralizados, más cercanos a las realidades y expectativas de los micro-escenarios.

Resultados esperados de los Talleres por Facultades:

- El aporte a la construcción del diagnóstico consensuado.
- La incorporación del conocimiento vivido de cada institución en particular.
- Un espacio para la formulación de propuestas desde y sobre escenarios específicos.

TALLERES DE ESCENARIOS

Resultados esperados de los Talleres de Escenarios:

- **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.
- **Redactar** la Visión o el Objetivo General del Plan.
- **Obtener** insumos para la elaboración de estrategias de actuación.
- **Obtener** insumos para Identificar el tipo de acciones y proyectos que están instalados en los actores locales.

PARTICIPACIÓN ELECTRÓNICA:

Plataforma de ensanche de la base de opiniones y aportes a los Talleres Participativos.

Resultados esperados de la Participación Electrónica:

- **Articular** con los Talleres Participativos un mecanismo de participación no presencial.
- **Receptar** la opinión de otros componentes actorales de marcada relevancia para la Institución.

La metodología del PEP – FASE 2 –



La metodología del PEP – FASE 2 –



La metodología del PEP – FASE 2 –



La metodología del PEP – FASE 2 –



La metodología del PEP – FASE 2 –



3. SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO CONSENSUADO Y PROPUESTAS SECTORIALES:

- **Matriz DAFO y Escenarios** 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.

- **Lineamientos Propositivos** son las primeras ideas fuerza para la Institución y serán la base para avanzar en la fase de Formulación del PEP, donde se delinearán los objetivos y estrategias para alcanzarlos.

La metodología del PEP – FASE 2 –

FORTALEZAS, Plan Estratégico de la UNLP

- Compromiso, estabilidad e iniciativa política e institucional
- Nuevo Estatuto
- Plan Estratégico en marcha y Autoevaluación y Evaluación Externa permanente
- Tecnologías y normativas para la gestión actualizadas
- Capacidad y prestigio académico
- Alta producción científica y transferencia constante
- Capacitación docente y no docente formal y constante
- Infraestructura y equipamiento en crecimiento y planificada
- Servicios estudiantiles adecuados y crecientes

DEBILIDADES, Plan Estratégico de la UNLP

- Baja proporción en el presupuesto de los recursos para funcionar y dificultades para concretar o consolidar ciertos programas
- Resistencia al cambio tecnológico de sectores de la administración y demoras en la instalación de los SIU
- Dificultades persistentes en el flujo de información
- Antigüedad acentuada del personal no docente y lentitud en la renovación docente
- Dificultades en la retención y en el egreso de alumnos
- Insuficiente visibilidad de la producción científica
- Insuficientes prácticas en la formación de grado

AMENAZAS, Plan Estratégico de la UNLP

- Crisis internacional y conflictos políticos, sociales y económicos en el país
- Desventaja de las Universidades grandes en el reparto presupuestario, con pautas inadecuadas
- Desventaja numérica creciente de las universidades grandes en el CIN y nuevas universidades
- Presencia de grupos estudiantiles que impiden el normal funcionamiento de ámbitos de debate fundamentales como el Consejo Superior
- La inseguridad creciente
- La demanda externa de recursos humanos formados

OPORTUNIDADES, Plan Estratégico de la UNLP

- Jerarquización creciente de la Educación Superior y la Ciencia
- Voluntad Política de contar con una nueva Ley de Educación Superior
- Participación y presencia permanente en el CIN
- Existencia de Programas Nacionales y Contratos Programa para Universidades con Plan y Evaluación hecha
- Crecimiento de los espacios interuniversitarios regionales en el marco de su internacionalización y vínculos amplios con el Estado en todos sus niveles
- Demandas crecientes a la Universidad Pública del Estado, la empresa y las Organizaciones de la Sociedad Civil



La Metodología del PEP

FASE 3

- Formulación del PEP

La metodología del PEP – FASE 3 –

ORGANIGRAMA FASE 3 FORMULACIÓN DEL PEP



La metodología del PEP – FASE 3 –

FASE 3:

FORMULACIÓN DEL PLAN (3 meses)

1. FORMULACIÓN DEL OBJETIVO GENERAL (VISIÓN) Y DEL MODELO DE DESARROLLO (MISIÓN)

El **Objetivo General** tiene que incluir y manifestar los acuerdos intersectoriales, para avanzar en una determinada dirección, es decir “la definición del rumbo”

Debe traducirse en un **Modelo de Desarrollo** -contenedor de todas las estrategias del PEP- que, partiendo de valorar la “identidad institucional”, mejore las condiciones generales de la misma de manera sostenida en lo económico, social, cultural, político y ambiental.

La metodología del PEP – FASE 3 –

El Objetivo General es la directriz mayor del Plan, describe el estado deseado por la Institución en el futuro y sirve de marco de referencia técnico-político de las decisiones de transformación 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. |

OBJETIVO GENERAL, Plan Estratégico de la UNLP

Desarrollar a la Universidad Nacional de La Plata como una universidad pública, gratuita en el grado, autónoma y cogobernada, con la misión específica de crear, preservar y transmitir el conocimiento y la cultura universal, **vinculada con su región y el mundo**, transparente, eficiente y moderna en su gestión, **comprometida, integrada y solidaria con la comunidad a la que pertenece**, con líneas de investigación básica y aplicada de excelencia, **con desarrollos tecnológicos al servicio de la innovación, la producción y el trabajo en armonía con el medio ambiente**, con políticas de formación de profesionales de calidad en el grado **y de científicos, tecnólogos y especialistas en el postgrado, capaces de dar las respuestas que demanda el desarrollo socio-económico de nuestro país en el nuevo contexto internacional**, facilitando la transferencia a las organizaciones sociales y comunitarias, al Estado y a la empresa, pertinentes y orientadas a las demandas de conocimiento al servicio integral de la Sociedad.

La metodología del PEP – FASE 3 –

MODELO DE DESARROLLO, Plan Estratégico de la UNLP

“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 la formación plena de la persona como sujeto y destinatario de la cultura.** Todo ello inspirado en los principios reformistas y sobre la base de una universidad nacional, pública, gratuita, abierta, laica, autónoma y democráticamente cogobernada, por los cuatro estamentos de la comunidad (docentes, estudiantes, graduados y no docentes). **En tal sentido organiza e imparte la enseñanza científica, humanista, profesional, artística y técnica;** contribuye a la coordinación de la educación inicial, primaria, secundaria 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 todos los sectores populares.”

2. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS PARTICULARES

Son propósitos específicos que devienen del objetivo general.

Permiten analizar y evaluar alternativas para identificar y seleccionar las líneas estratégicas del Plan.

3. ANÁLISIS, SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Constituyen los temas claves de la Institución para pasar de la situación actual a la situación deseada, que garanticen alcanzar el Objetivo Central del Plan.

Estas Líneas determinarán las acciones concretas, traducidas en Programas y Proyectos.

La metodología del PEP – FASE 3 –

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.

La metodología del PEP – FASE 3 –

Establecer una estrategia no es un producto sino un proceso 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 Institución.

Establecer una estrategia es un proceso complejo y dinámico, continuo y cíclico, participativo y sostenible, equilibrado y solidario, que permite prever los problemas del futuro y las oportunidades de progreso de una Institución 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.

La metodología del PEP – FASE 3 –

- Las estrategias son el primer nivel de concreción del objetivo general.
- Ciertas estrategias pueden ser más importantes que otras y cada una tiene un “peso específico” distinto en el plan.
- 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 al menos con 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.

La metodología del PEP – FASE 3 –

Condiciones que debe cumplir una ESTRATEGIA:

- 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.

Condiciones que debe cumplir una ESTRATEGIA:

- 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, sólo en ocasiones puede ser 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.

La metodología del PEP – FASE 3 –

LÍNEAS ESTRATÉGICAS, Plan Estratégico de la UNLP

1. ENSEÑANZA: Responder a la demanda de la sociedad por educación superior, promoviendo la equidad social, custodiando la igualdad de oportunidades y mejorando la calidad de la oferta pública.

2. INVESTIGACIÓN: Apoyar y estimular la investigación y creación científica, tecnológica y artística, preservando su calidad.

3. EXTENSIÓN: Promover la utilidad social del conocimiento y la práctica solidaria y formativa, contribuyendo a la mejora de la calidad de vida de la población.

4. RELACIONES INSTITUCIONALES: Impulsar el desarrollo de actividades y herramientas de cooperación para la internacionalización de la UNLP; promover la vinculación con instituciones y organismos del ámbito nacional, regional y local e impulsar la transferencia de los conocimientos generados por la UNLP al Estado, la Empresa y las Organizaciones de la Sociedad Civil.

5. ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN: La modernización continua de la administración y la gestión permanente para sustentar con calidad y eficiencia las transformaciones de la Universidad Nacional de La Plata.

4. IDENTIFICACIÓN DE PROGRAMAS, PROYECTOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS

Son los instrumentos para llevar a cabo las estrategias seleccionadas que producen efectos o impactos polivalentes y que por su carácter, dimensión o localización, contribuirán significativamente al desarrollo de la Institución.

EL PROGRAMA deberá incluir el siguiente contenido genérico:

- a. Descripción
- b. Justificación
- c. Objetivo particular que pretende alcanzar
- d. Inconvenientes de la no realización de la medida
- e. Acciones específicas
- f. Actores involucrados
- g. Correspondencia con las líneas estratégicas

La metodología del PEP – FASE 3 –

EL PROYECTO DE ACTUACIÓN deberá explicitar antecedentes, su correspondencia con la Línea Estratégica y el Programa al que pertenece e incluir el siguiente contenido genérico:

- **Descripción y Localización** (Naturaleza del proyecto)
- **Justificación** e inconvenientes de la no realización, incluyendo los resultados esperados y las claves para el éxito (Propósitos)
- **Objetivo particular** que pretende alcanzar (Objetivos)
- **Alcances** (Metas)
- **Acciones específicas** (Actividades y tareas)
- **Tiempo y plazo de ejecución** (Ubicación temporal y cronograma)
- **Actores beneficiados** (Destinatarios o beneficiarios)
- **Actores involucrados** en la realización de las medidas (RR HH)
- **Insumos** (Recursos materiales)
- **Costos** (Recursos financieros)
- **Fase de desarrollo** (Nivel actual de desarrollo)

La metodología del PEP – FASE 3 –

EL PROYECTO DE ACTUACIÓN

| | |
|---------------------------|-------------------------------------|
| ¿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 quiénes 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 |

La metodología del PEP – FASE 3 –

NIVEL DE DESARROLLO DE UN PROYECTO

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.

VISIÓN: OBJETIVO GENERAL

MISIÓN: MODELO DE DESARROLLO



obj.part.1

obj.part.2

obj.part.3

obj.part.4

LÍNEA 1

LÍNEA 2

LÍNEA 3

LÍNEA 4

Programa

Programa

Programa

Programa

Programa

Programa

Programa

Programa

Programa

Programa

Programa

Programa

Programa

Programa

Programa

Programa

Programa

Programa

Programa

Programa

Programa

Programa

Programa

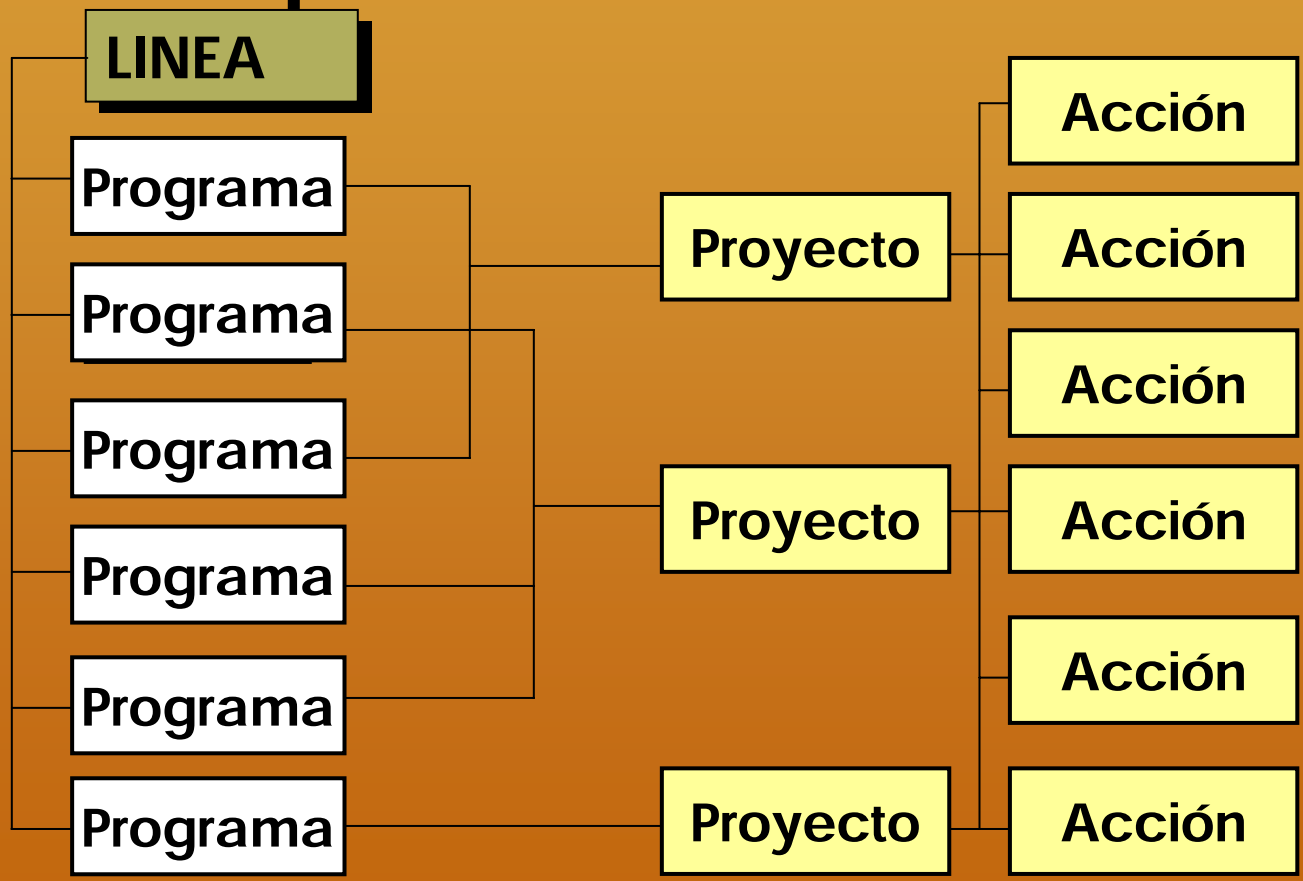
Programa

ÁRBOL ESTRATÉGICO

VISIÓN: OBJETIVO GENERAL
MISIÓN: MODELO DE DESARROLLO



obj.part.1



ÁRBOL ESTRATÉGICO / RAMA

PLAN ESTRATÉGICO UNLP
 MODELO CONCEPTUAL – ÁRBOL ESTRATÉGICO

| MODELO | ESTRATEGIAS | PROGRAMAS | PROGR ESPECÍFICOS | SUBPROGRAMAS | SUB OPERATIVOS Y PR |
|--|--|--------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| OBJETIVO GENERAL - MODELO DE DESARROLLO | ESTRATEGIA 1 ENSEÑANZA | PROGRAMA 1.1 | PROGR.ESPECIF 1.1.1 | SUBPROGRAMA1.1.1.1 | SUBPR.OPERATIVO |
| | | | PROGR.ESPECIF 1.1.2 | SUBPROGRAMA1.1.1.2 | SUBPR.OPERATIVO |
| | | PROGRAMA 1.N | PROGR.ESPECIF 1.1.N | SUBPROGRAMA1.1.1.N | SUBPR.OPERATIVO |
| | ESTRATEGIA 2 INVESTIGACIÓN | PROGRAMA 2.1 | PROGR.ESPECIF 2.1.1 | SUBPROGRAMA 2.1.1.1 | SUBPR.OPERATIVO |
| | | | PROGR.ESPECIF 2.1.2 | SUBPROGRAMA 2.1.1.2 | SUBPR.OPERATIVO |
| | | PROGRAMA 2.N | PROGR.ESPECIF 2.1.N | SUBPROGRAMA 2.1.1.N | SUBPR.OPERATIVO |
| | ESTRATEGIA 3 EXTENSIÓN | PROGRAMA 3.1 | PROGR.ESPECIF 3.1.1 | SUBPROGRAMA 3.1.1.1 | SUBPR.OPERATIVO |
| | | | PROGR.ESPECIF 3.1.2 | SUBPROGRAMA 3.1.1.2 | SUBPR.OPERATIVO |
| | | PROGRAMA 3.N | PROGR.ESPECIF 3.1.N | SUBPROGRAMA 3.1.1.N | SUBPR.OPERATIVO |
| | ESTRATEGIA 4 RELACIONES INSTITUCIONALES | PROGRAMA 4.1 | PROGR.ESPECIF 4.1.1 | SUBPROGRAMA 4.1.1.1 | SUBPR.OPERATIVO |
| | | | PROGR.ESPECIF 4.1.2 | SUBPROGRAMA 4.1.1.2 | SUBPR.OPERATIVO |
| | | PROGRAMA 4.N | PROGR.ESPECIF 4.1.N | SUBPROGRAMA 4.1.1.N | SUBPR.OPERATIVO |
| | ESTRATEGIA 5 ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN | PROGRAMA 5.1 | PROGR.ESPECIF 5.1.1 | SUBPROGRAMA 5.1.1.1 | SUBPR.OPERATIVO |
| | | | PROGR.ESPECIF 5.1.2 | SUBPROGRAMA 5.1.1.2 | SUBPR.OPERATIVO |
| | | PROGRAMA 5.N | PROGR.ESPECIF 5.1.N | SUBPROGRAMA 5.1.1.N | SUBPR.OPERATIVO |

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).

6. APROBACIÓN DEL PLAN

Constituye el hito que marca la culminación de la etapa central del proceso de discusión, búsqueda de consensos y diseño del PEP.

Los actores se comprometen a llevar adelante las acciones necesarias para alcanzar los objetivos consensuados.

Debe ser un verdadero INSTRUMENTO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL, que asegure la sustentabilidad del proceso en la instancia de implementación, evaluación y ajuste.

La metodología del PEP – FASE 3 –

Análisis de necesidades (importancia) y criticidad (urgencia) de los temas

Importancia de los temas identificados

BAJA

MEDIA

ALTA

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

ALTA

MEDIA

BAJA

Urgencia de los temas identificados

LA AGENDA DE TEMAS URGENTES



La Metodología del PEP

FASE 4

- Implementación, monitoreo, evaluación continua y ajuste del proceso

La metodología del PEP – FASE 4 –

FASE 4: IMPLEMENTACIÓN, MONITOREO, EVALUACIÓN CONTINUA Y AJUSTE (2 meses y continúa)

1. DEFINICIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL –POA–

- Selección de los Programas prioritarios para el año en curso.
- Selección de las Acciones y Proyectos a concretar.
- Definición de objetivos operativos, áreas responsables, actores involucrados, sectores beneficiados, etc.

2. FORMULACIÓN DE INDICADORES DE SEGUIMIENTO

- Diseño del sistema de evaluación: Monitoreo operativo de la evolución del PEP (cumplimiento de objetivos) y de su Plan Operativo Anual (seguimiento de proyectos).
- Diseño de indicadores de seguimiento basados en criterios de calidad relacionados con la naturaleza de la acción.

3. EVALUACIÓN DEL PLAN

- Acierto y alcance en el cumplimiento de los objetivos.
- Eficacia de la estrategia adoptada para alcanzarlos.
- 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

Imprevistos no devenidos de la marcha del PEP pero que pueden afectar su gestión, la selección de prioridades o requerir cambios en las estrategias seleccionadas y ya concertadas.

La metodología del PEP – FASE 4 –

EVALUACION EX ANTE

Determina las necesidades de evaluación del proyecto, antes de su ejecución. Se utilizan dos herramientas:

La Matriz de Marco Lógico (MML):

Para establecer claramente el **Fin**, el **Propósito** y los **Componentes** (Productos); sus **Indicadores** y los **Supuestos**.

La valoración de "evaluabilidad":

Para determinar si el proyecto tiene los elementos necesarios para permitir el monitoreo y la evaluación requerida durante y después de su ejecución.

La metodología del PEP – FASE 4 –

MONITOREO: Es la supervisión periódica, metódica y sistemática de la ejecución de un proyecto, buscando establecer la eficacia y eficiencia en que los recursos, los insumos, los objetivos, los productos previstos, etc., cumplen con lo programado, con el propósito de tomar acciones correctivas para alcanzar los resultados planificados.

Es clave establecer un **SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL (SIG)** que aporte los datos correctos y oportunos para monitorear el proyecto.

TABLERO DE COMANDO / CONTROL DE GESTION

EVALUACIÓN DE TERMINACIÓN Y EX POST: Evaluación realizada después de haber concluido la ejecución del proyecto (3 meses y de 1 a 3 años) y se concentra sobre los niveles del **propósito** (contribución directa a la calidad institucional) y del **fin** del proyecto (impacto de desarrollo).

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

Se promueve el permanente ajuste y actualización del PEP, considerando:

- Cambios contextuales.
- Cumplimiento de objetivos.
- Cambio de prioridades.

Sobre esta base, se convocará a un nuevo ciclo de concertación, decisiones y gestión, afianzando la SUSTENTABILIDAD DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL.



LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y EL ROL DE LA COMUNICACIÓN: El caso de la Universidad Nacional de La Plata

Dr. Arq. Fernando TAUBER

Facultad de Periodismo y Comunicación Social Universidad Nacional de La Plata



DOCTORADO EN COMUNICACIÓN



**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y
EL ROL DE LA COMUNICACIÓN: El caso de la Universidad Nacional de La Plata**

Dr. Arq. Fernando TAUBER



Las Universidades

La evolución histórica de las Universidades

LA EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LAS UNIVERSIDADES

Muestra tres períodos entendidos como verdaderas 'revoluciones académicas':

La primera revolución la produce el propio origen occidental de las universidades en el apogeo del período medieval.

La segunda revolución la produce la idea alemana del siglo XIX de incorporar la ciencia y la investigación a la enseñanza universitaria.

La tercera revolución la produce la Reforma Universitaria de 1918 en Córdoba, Argentina, que significó la erradicación de la Teología y la diversificación de las modalidades de formación profesional; la institucionalización del cogobierno; la autonomía referente al Estado; la reglamentación del sistema de concursos docentes y la Extensión Universitaria.

La evolución histórica de las Universidades

Origen de la Universidad en Occidente

Las escuelas superiores brahmánicas en la India enseñaron religión, gramática, literatura, matemáticas, astronomía, filosofía y derecho, siendo una referencia desde 2.000 a.C. hasta el siglo VII a.C.

Los griegos se destacaron desde el siglo VI a.C. (Tales de Mileto) al siglo III a.C. pasando por la Escuela de Pitágoras (VI a.C.), los Sofistas, Sócrates, Platón y Aristóteles (V a IV a.C.), Alejandría con Ptolomeo (III a.C.),

Los romanos los sucedieron desde el siglo II a.C. (Cicerón, Virgilio, Varrón) al siglo V (Séneca, Plutarco hasta San Agustín).

La evolución histórica de las Universidades

Origen de la Universidad en Occidente

China: En ese período, China desarrollaba un modelo de formación del funcionario público (Mandarín) e inventaba el papel (II) y la imprenta (IX).

Los árabes: En el siglo V, la escuela de Constantinopla esboza un primer modelo de Universidad, sin embargo el mayor aporte a los inicios de la universidad moderna lo hacen los árabes desde el siglo V al siglo XII (los números indios, el sistema decimal y el concepto del cero, además de las áreas de farmacia, oftalmología, obstetricia, práctica clínica, terapéutica, y la organización hospitalaria).

En el período, la preocupación fue el saber enciclopédico: la oratoria, las ciencias jurídicas, la historia y la filosofía complementados por la aritmética, la geometría, la astronomía y la música

La evolución histórica de las Universidades

La Universidad Medieval

Eran corporaciones de profesores y estudiantes que buscaban el derecho al trabajo intelectual independiente, la autonomía administrativa y fuero especial para sus miembros en relación a las autoridades eclesiásticas y políticas de entonces.

La idea política básica de la época es la Cristiandad. La enseñanza se centraba en la lectura y su objetivo fue formar a los jóvenes en las profesiones 'clericales', la Teología, el Derecho y la Medicina, como facultades mayores y como facultad menor la de Artes o Filosofía.

Bolonia fue la primer Universidad a fines del siglo XI (1088), inmediatamente la Sorbona, Oxford y Cambridge. Las universidades crecieron con vigor en Europa hasta el siglo XV cuando superaron las 50 instituciones.

La evolución histórica de las Universidades

La Universidad del Renacimiento

A partir del siglo XV, la invención de la imprenta por Gutenberg en 1450, la creación de los Estados Nación y la pérdida de influencia de la Iglesia distraída con la Reforma y la Contrareforma reorientan a la Universidad.

En los siglos XVII y XVIII, la Ilustración, con Newton influye en las ciencias y la filosofía y con Locke en la psicología y la moral. La Universidad armoniza el progreso científico e industrial y los valores éticos y estéticos del Clasicismo y el Renacimiento. Del Estado nacerán nuevas disciplinas y profesiones como ingeniero, economista y diplomático.

Ciertas universidades no se involucran en la producción de los nuevos conocimientos y ponen a la institución en crisis en un momento clave del desarrollo de las naciones que se preparaban para la Primer Revolución Industrial y estas reaccionaron de diversas formas. Surge el Despotismo Ilustrado

La evolución histórica de las Universidades

La Universidad del siglo XIX en Francia. Napoleón Bonaparte

Una Ley de 1793 suprime las Universidades y se organiza un nuevo sistema relacionado al estado centralista y burocrático que surge con la revolución, sobre la base de escuelas especiales superiores y autárquicas, organizadas como un servicio público nacional orientado a la formación de docentes y funcionarios del Estado.

En la búsqueda de cohesionar la Francia republicana, Napoleón le da el carácter estatal a la universidad, con una intención utilitaria y profesionalizante.

La sostiene económicamente, la organiza, establece sus planes de estudios, su administración y designa sus profesores. La investigación pasa a otras instituciones.

La evolución histórica de las Universidades

La Universidad del siglo XIX en Inglaterra. John H. Newman

Refleja el ideal de la educación inglesa en la época victoriana, expresado en la creación de una elite de hombres dotados de una preparación general y de una determinada actitud ante la vida. el fin principal de una universidad es la 'educación liberal'.

La razón de ser de la Universidad es transferir o difundir conocimientos . La investigación no es uno de sus fines esenciales y tampoco la formación de científicos.

Una Universidad debe contar al menos con Facultades de Teología, Filosofía y Letras, Derecho y Economía, Medicina y Ciencias y puede sumar además Filosofía, Literatura, Bellas Artes, Astronomía, Geografía y Biología.

La evolución histórica de las Universidades

La Universidad del siglo XIX en Alemania. W. von Humboldt

Surge en 1809, con la fundación de la Universidad de Berlín como reacción contra la invasión napoleónica. Piensa a la Universidad como una corporación al servicio de la ciencia.

Se consolidó cuando el auge de las tecnologías basadas directamente en la ciencia, como la electricidad o la química orgánica, motorizaba una Segunda Revolución Industrial, una de cuyas facetas mayores la constituyó 'el matrimonio de la ciencia con las artes prácticas'.

La investigación se complementó con la educación de postgrado, que nació en la Universidad de Berlín, obligó a los estudiantes que aspiren el título de doctor, a elaborar y defender públicamente una tesis que sea producto de una investigación científica, desarrollada individualmente y bajo la guía y supervisión de un profesor. Karl Jaspers (1883 – 1969)

La evolución histórica de las Universidades

La Universidad del siglo XX en España. Ortega y Gasset

Coloca a la cultura y no a la ciencia en el centro de las tareas universitarias entendiendo que Cultura es el sistema vital de las ideas en cada tiempo.

La Misión de la Universidad se basa en dotar al hombre medio de un conocimiento que le permita ser un hombre culto y profesional, a la altura del tiempo en que vive.

Critica el modelo de universidad alemán planteando que su culto a la ciencia produjo la desintegración cultural del hombre moderno.

la enseñanza universitaria aparece integrada por tres funciones: I. Transmisión de la cultura. II. Enseñanza de las profesiones. III. Investigación científica y educación de nuevos hombres de ciencia. "Enseñar lo que se puede aprender"

La evolución histórica de las Universidades

La Universidad Colonial en América Latina

La primera Universidad fue la de Santo Domingo en 1538. Luego Lima y México, las más influyentes, en 1551. Córdoba se funda en 1621. Entre los siglos XVI y XVIII se fundaron 33 (25) universidades, autorizadas por el Papa o por el Rey.

La razón de su origen fue educar para la evangelización y formar cuadros para la burocracia civil y eclesiástica. De hecho formó a la elite criolla que asumió la conducción de las nuevas repúblicas en el siglo XIX.

La universidad colonial fue una institución que funcionó a menudo precariamente, con problemas para conseguir catedráticos de alto nivel, baja autonomía (aunque con voluntad de autogobernarse), escasa actividad científica y no demasiados alumnos. Se preocupó por temas de nula importancia para el bienestar de la sociedad.

La evolución histórica de las Universidades

La Universidad Republicana en América Latina

Se estructuró en el siglo XIX de acuerdo al denominado 'modelo napoleónico' aunque tuvo un desarrollo deficitario, con un énfasis profesionalista que postergó el interés por la ciencia, con una matrícula estudiantil que siguió siendo representativa de las clases dominantes y con escaso sentido de afirmación nacional.

La 'universidad nacional' promovió la educación en todos los niveles, formó profesionales y en particular los cuadros del sector público e impulsó las disciplinas académicas.

Era posible estudiar derecho, ingeniería civil, medicina, farmacia o la carrera militar, más no matemáticas, biología o química.

En 1821 se crea la UBA y en 1950 había 75 universidades.

La evolución histórica de las Universidades

La Universidad Reformista en América Latina

A inicios del siglo XX, nuevos grupos sociales -hijos de inmigrantes, o de clases medias urbanas- comenzaron a entrar en el sistema educacional y a percibir que esas instituciones eran demasiado rígidas para expandirse y asumir nuevos roles. La Argentina tomó la iniciativa favorecida por el gobierno de Yrigoyen en 1916.

Argentina era, en las primeras décadas del siglo, un país en modernización económica, política y cultural y las universidades no acompañaban ese proceso de cambios.

En ese clima nace la Universidad de La Plata, creada en 1890, constituida en 1897, nacionalizada por Quintana en 1905 y concebida por J.V. González como una universidad científico experimental con la meta de contribuir al desarrollo económico del país.

La evolución histórica de las Universidades

La Universidad de Córdoba estuvo controlada por siglos por jesuitas y luego por franciscanos y concentraba la mayor oposición al cambio. En 1918 estalla el conflicto y nace el movimiento reformista impulsado por los estudiantes. Las postulaciones básicas de la Reforma de Córdoba fueron:

El cogobierno estudiantil;

La autonomía política, docente y administrativa de la universidad;

La elección de los mandatarios de la universidad por asambleas.

La selección del cuerpo docente a través de concursos públicos

Los plazos para el ejercicio de la docencia, renovables por méritos

La gratuidad de la enseñanza superior;

Las responsabilidades políticas y la defensa de la democracia;

La libertad docente;

La implantación de cátedras libres y cursos paralelos con opción;

La libre asistencia a las clases.

La evolución histórica de las Universidades

La Universidad del siglo XX (segunda mitad)

El crecimiento de la Universidad a partir de la década del 80 es explosivo. En 30 años, de escasos centenares en el mundo pasa a 9.000 Universidades, sumando más de 20.000 Instituciones de Educación Superior, mostrando una gran expansión, diversificación y masificación.

2.000 en EE UU,

2.000 en Europa,

1.400 en América Latina,

3.000 en Asia,

500 en África y

100 en Oceanía.

Las Universidades



**Las condicionantes,
preocupaciones,
características,
y desafíos
de la EDUCACIÓN SUPERIOR**

Las Condicionantes de la Educación Superior

Son condicionantes estructurales del perfil que debe adoptar la educación superior contemporánea, la pobreza y el hambre, la inequidad, la exclusión, las permanentes amenazas a la paz, la violencia, la inseguridad, la agresión a los derechos humanos y la rápida degradación del medio ambiente en la que se inscriben el cambio climático y la crisis energética,.

También la condicionan la consideración de las minorías; el explosivo crecimiento de la población mundial, su traslado a las ciudades y el consecuente progreso en el acceso a la educación primaria y secundaria; la aceleración de la evolución tecnológica y los consecuentes cambios en el mundo del trabajo y en la pedagogía, con nuevos enfoques y formas respecto del aprendizaje, más la certeza generalizada de que el desarrollo endógeno sustentable va asociado a la educación superior.

Las Preocupaciones de la Educación Superior

La defensa de la calidad, de la relevancia y de la pertinencia social,

en la búsqueda de la masividad en el acceso,

en la permanencia y en la culminación con éxito de las carreras de grado,

en la educación posterior a lo largo de toda la vida,

en la custodia de la autonomía universitaria,

en el reclamo de presupuestos adecuados,

en la inclusión institucional en la internacionalización de los procesos universitarios y

en el acceso equitativo a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

PERTINENCIA, CALIDAD, INTERNACIONALIZACIÓN Y ACCESO

Son las consignas generales de la cuestión universitaria contemporánea, planteadas en París en 1998 y 2009 y a las que la realidad de América Latina les incorpora:

INCLUSIÓN Y PERMANENCIA

Sin descuidar los variados factores que construyen esa conjunción

desde la enseñanza,

desde la investigación y la transferencia,

desde la extensión y la integración social,

desde las relaciones institucionales

y desde la administración y gestión.

Las Características de la Educación Superior

- El aumento sistemático de la cantidad de alumnos que acceden a la formación universitaria de grado,
- el incremento de las especializaciones,
- la tecnología y los procesos virtuales,
- el crecimiento de la movilidad de estudiantes, profesores, investigadores y tecnólogos,
- la preponderancia de un alumnado que trabaja además de estudiar,
- un notable progreso de los sistemas de evaluación y acreditación tanto institucional como de carreras,
- una consolidación creciente en la integración regional de la educación superior,
- un crecimiento marcado de la investigación y de la extensión universitaria,

Las Características de la Educación Superior

- Una mayor profesionalización de los docentes y de los no docentes,
- un crecimiento de los servicios de orientación y bienestar estudiantil,
- una relación más estrecha con el mundo productivo,
- el sostenimiento de políticas de incentivos para los docentes y los investigadores,
- un proceso creciente de reformas curriculares con títulos intermedios y sistemas de créditos académicos,
- el crecimiento del posgrado,
- la aún insuficiente creación de distintas disciplinas,
- un estiramiento exagerado de la duración real de las carreras de grado y
- el abandono durante el primer año o la baja relación entre graduados y matriculados.

Los Desafíos de la Educación Superior

- Consolidar una Universidad inclusiva
- Garantizar la formación de ciudadanos responsables, identificados con los mejores valores éticos de nuestro tiempo
- Impulsar un modelo académico caracterizado por la calidad, la relevancia y la pertinencia
- Mantener un equilibrio adecuado entre las funciones de docencia, investigación básica y aplicada, transferencia y extensión
- Desarrollar políticas de articulación con todo el sistema educativo
- Avanzar en el control de la deserción
- Promover la educación continua de los graduados

Los Desafíos de la Educación Superior

- Incrementar en forma significativa la cantidad de doctores
- Incentivar la vinculación con el sector productivo, el Estado, los movimientos sociales y comunitarios y el conjunto de la Sociedad Civil
- Propiciar investigaciones básicas en todos los campos disciplinares e investigaciones aplicadas a la resolución de problemas relevantes en temas prioritarios
- Articular políticas científicas con los organismos nacionales y provinciales de promoción de la ciencia y la tecnología
- Asimilar y promover las nuevas tecnologías de la información y la comunicación con criterios de pertinencia y relevancia

Los Desafíos de la Educación Superior

- Transformar a la Universidad en un espacio natural de discusión e intercambio entre sus miembros y con los de la sociedad en general
- Promover desde la Extensión, una propuesta formativa integral a la sociedad, articulada entre el conocimiento académico y el "saber hacer"
- Incorporar el diálogo de saberes y el reconocimiento de la diversidad de valores y modos de aprendizaje como elementos centrales de las políticas del sector
- Consolidar la vinculación interuniversitaria, promoviendo la conformación de redes,
- Avanzar en la planificación estratégica y participativa, la administración transparente y la gestión eficaz del desarrollo institucional

MODELOS DE UNIVERSIDAD:

A grandes líneas observamos en la actualidad dos modelos de educación que se enfrentan y en el medio de estos dos extremos se producen múltiples variables que incluso los articulan :

El neoliberal, que conduce a una educación en destrezas y habilidades técnicas para producir una profesionalidad pragmática: empiristas de la sociedad de mercado.

Y el modelo humanista, cuyo paradigma es la educación en valores, que oriente los saberes específicos y forje un 'profesional social'.

Modelos de Universidad

La Educación Superior es un bien público social, un derecho humano universal y una responsabilidad del Estado.

Las Universidades comparten tres finalidades esenciales: La transmisión de conocimientos en el más alto nivel, la generación de nuevos conocimientos y la búsqueda de la verdad.

Su fin último es formar ciudadanos éticos y activos, con pensamiento crítico y comprometidos con valores universales tales como la igualdad, la solidaridad, el respeto a la dignidad de las personas y la defensa de los derechos humanos, de la paz, de la libertad y de los valores de la democracia,

Modelos de Universidad

En este proyecto se inscribe nuestra Universidad Pública, identificada con valores como el saber, la libertad, la creatividad, la responsabilidad individual, la tolerancia y la participación, tratando de ser cada vez más científica y a la vez más comprometida socialmente, de estar más relacionada internacionalmente y más involucrada localmente. Nuestro modelo es el de una universidad abierta a todas las ideas y a todas las discusiones, cuyo cometido esencial sea la enseñanza, validada por la investigación y la extensión y al servicio de una mejor calidad de vida para toda la sociedad.

LOS PLANES INSTITUCIONALES EN LAS UNIVERSIDADES

Las universidades públicas son 'organizaciones inteligentes', capaces de adaptarse a las condiciones de la realidad y de pensar propositivamente su futuro.

Para ello es necesario que adquieran las competencias que requiere la gestión universitaria; representadas por un proceso constante de autocrítica y diagnóstico, de construcción de una visión compartida, de revisión permanente de su misión, de identificación de un conjunto de orientaciones estratégicas y de una gestión, basada en programas, proyectos y prioridades.

Las universidades públicas de América Latina, incentivadas por una generalización de los procesos de autoevaluación y evaluación externa, incorporan los planes de desarrollo institucional concertados.³²

Sobre 3.188 universidades en América /Iberoamérica: (1.200 en América Latina), 474 tienen planes (159 en A.L.), correspondiendo al 14,9% de las universidades identificadas.



Las Universidades

El Plan Estratégico de la UNLP

UNIVERSIDAD NACIONAL



PLAN ESTRATÉGICO UNLP



UNLP



ENSEÑANZA/INVESTIGACIÓN/ EXTENSIÓN/RELACIONES INSTITUCIONALES Y TRANSFERENCIA/GESTIÓN



➤ **Acerca de la Universidad Nacional de La Plata**

17 Facultades

5 Colegios Preuniversitarios

154 Títulos de grado

167 Títulos de posgrado

92.000 Alumnos en carreras de grado y 5.000 de pregrado

7.200 Alumnos en carreras de posgrado y 9.000 en cursos

19.000 Ingresantes anuales

4.500 Egresados anuales

11.000 Docentes

3.000 No Docentes

144 Centros de Investigación y Desarrollo

3.500 Investigadores y 150 becarios propios

335.000 m² Cubiertos

50 Cátedras Libres

22 Bibliotecas con la Biblioteca Pública

12 Museos Temáticos con el Museo de Ciencias Naturales

Observatorio Astronómico, Campo de Deportes, Casa de Descanso, Comedor y Albergue Estudiantil, Editorial, Radio AM FM



➤ **Actividades Previas**

Octubre 2004-marzo 2005: 1er diagnóstico: Formulación de Matriz DAFO y Orientaciones de mejoramiento en cada función

Marzo de 2005: Presentación del documento general en el primer plenario del Plan

Marzo 2005–marzo 2006: Formulación del plan 2004-2007. Se consensuaron aspectos operativos y prioridades del plan que se evalúan y actualizan trimestralmente

Marzo 2006-marzo 2007: Se realizaron 12 jornadas de discusión de los ejes temáticos que definen el perfil de nuestra Universidad

Julio 2007-abril 2008: Formulación del plan 2007-2010. 8 jornadas-taller de revisión de diagnóstico y escenarios y 16 jornadas -taller de formulación y evaluación de propuestas

Octubre 2008-Septiembre 2009: Se consultó a 500 actores clave de la UNLP sobre los objetivos estratégicos de la UNLP (55)

Enero 2010-mayo 2010: Formulación del plan 2010-2014.



➤ **Acerca del Plan**

1 OBJETIVO GENERAL (Visión)

1 MODELO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL (Misión)

5 LÍNEAS ESTRATÉGICAS

23 PROGRAMAS GENERALES

77 PROGRAMAS ESPECÍFICOS

161 SUBPROGRAMAS

345 SUBPROGRAMAS OPERATIVOS Y PROYECTOS
- además de 105 obras de infraestructura edilicia-

Todos fundamentados, con objetivos, plazos y con las acciones realizadas en el período para poder alcanzarlos, constituyen el PLAN OPERATIVO 2010 - 2014



► **Objetivo General**

Desarrollar a la Universidad Nacional de La Plata como una universidad pública, gratuita en el grado, autónoma y cogobernada, con la misión específica de crear, preservar y transmitir el conocimiento y la cultura universal, vinculada con su región y el mundo, transparente, eficiente y moderna en su gestión, comprometida, integrada y solidaria con la comunidad a la que pertenece, con líneas de investigación básica y aplicada de excelencia, con desarrollos tecnológicos al servicio de la innovación, la producción y el trabajo en armonía con el medio ambiente, con políticas de formación de profesionales de calidad en el grado y de científicos, tecnólogos y especialistas en el postgrado, capaces de dar las respuestas que demanda el desarrollo socio-económico de nuestro país en el nuevo contexto internacional, facilitando la transferencia a las organizaciones sociales y comunitarias, al Estado y a la empresa, pertinentes y orientadas a las demandas de conocimiento al servicio integral de la Sociedad.



➤ Misión | Modelo de Desarrollo Institucional

“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 la formación plena de la persona como sujeto y destinatario de la cultura. Todo ello inspirado en los principios reformistas y sobre la base de una universidad nacional, pública, gratuita, abierta, laica, autónoma y democráticamente cogobernada, por los cuatro estamentos de la comunidad (docentes, estudiantes, graduados y no docentes). En tal sentido organiza e imparte la enseñanza científica, humanista, profesional, artística y técnica; contribuye a la coordinación de la educación inicial, primaria, secundaria 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 todos los sectores populares.”



ESTRATEGIAS

- ENSEÑANZA
- INVESTIGACIÓN
- EXTENSIÓN
- RELACIONES INSTITUCIONALES Y TRANSFERENCIA
- GESTIÓN



ENSEÑANZA

➤ **Objetivo**

Responder a la demanda de la sociedad por educación superior, promoviendo la equidad social, custodiando la igualdad de oportunidades y mejorando la calidad de la oferta pública

➤ **Producto**

Formación universitaria generalizada

➤ ENSEÑANZA

Programa General y Programas Específicos | El texto señalado en *itálica* se corresponde a los subprogramas de cada programa específico

1.1. ACCESO A LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA DE GRADO

1.1.1. INCLUSIÓN Y CONTENCIÓN PARA EL ACCESO

Estrategias de ingreso / Apoyo y contención para la permanencia / Apoyo para el egreso / Educación a distancia para el acceso

1.1.2. ARTICULACIÓN ENTRE LA UNIVERSIDAD Y EL SISTEMA EDUCATIVO

Apoyo al último año del nivel medio / articulación con el nivel superior no universitario

1.1.3. VINCULACIÓN CON EL GRADUADO

Nuevas demandas y necesidades profesionales / Oportunidades Laborales / Seguimiento del graduado / Relación con los Colegios Profesionales



➤ ENSEÑANZA

Programa General y Programas Específicos | El texto señalado en *itálica* se corresponde a los subprogramas de cada programa específico

1.2. FORTALECIMIENTO DE LAS PRÁCTICAS DE FORMACIÓN

1.2.1. MEJORAMIENTO DE LA COMPOSICIÓN DE LOS RR HH ACADÉMICOS

Aumento de las mayores dedicaciones

1.2.2. FORMACIÓN DOCENTE CONTINUA

*Especialización en DU / Adscripción a la DU / Capacitación Docente Continua UNLP-ADULP / Carrera Docente
Capacitación en idiomas para Docentes*

1.2.3. PRÁCTICAS INNOVADORAS EN LA ENSEÑANZA

Laboratorio de innovación en la enseñanza

1.2.4. PERTINENCIA, TENDENCIAS Y PROBLEMAS DEL CURRÍCULO UNIVERSITARIO

*Pertinencia y tendencia de los planes de estudio /
Certificaciones intermedias en el nivel de grado*

1.2.5. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN EN LA FORMACIÓN

*Capacitación / Integración de modalidades virtuales / TICs
en las Relaciones interuniversitarias / Difusión de la EAD*



➤ ENSEÑANZA

Programa General y Programas Específicos | El texto señalado en *itálica* se corresponde a los subprogramas de cada programa específico

1.3. EVALUACIÓN DE LAS PRÁCTICAS ACADÉMICAS

1.3.1. OBSERVATORIO DE PRÁCTICAS ACADÉMICAS EN LA FORMACIÓN DE GRADO

*Composición cuali – cuantitativa de la planta docente /
Información sobre titulaciones y planes de estudio /
Indicadores de desarrollo de procesos académicos /
Seguimiento de experiencias de Educación a Distancia*

1.3.2. EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

*Evaluación continua / Evaluación y acreditación
de las carreras de grado / Desarrollo institucional
de modelos de evaluación de calidad / Normas de calidad
para la evaluación de la educación no presencial*



➤ ENSEÑANZA

Programa General y Programas Específicos | El texto señalado en *itálica* se corresponde a los subprogramas de cada programa específico

1.4. TECNOLOGÍAS PARA LA FORMACIÓN

1.4.1. SISTEMA DE BIBLIOTECAS

Gestión de fondos documentales Red Roble / Gestión informatizada Red Roble / Capacitación

1.4.2. SOPORTE TECNOLÓGICO DE LA EDUCACIÓN A DISTANCIA

*Gestión de la plataforma Web UNLP (educación a distancia)
Gestión de la plataforma WAC (Web de Administración de Cátedras)*

1.4.3. CEPROM - Centro de Producción Multimedial

Micros televisivos de divulgación científica y artística / Contenidos en formato multimedia / Cursos en televisión abierta y por cable

1.4.4. PrEBI - Proyecto de Enlace de Bibliotecas / SeDICI – Servicio de Difusión de la Creación Intelectual

*Plataforma para la gestión de revistas científicas
Plataforma para gestión de Congresos
Gestión del metabuscador de recursos bibliográficos*



➤ ENSEÑANZA

Programa General y Programas Específicos | El texto señalado en *itálica* se corresponde a los subprogramas de cada programa específico

1.5. FORMACIÓN DE PREGRADO

1.5.1. MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA ENSEÑANZA

Normalización de la planta docente / Autoevaluación institucional / Capacitación continua para docentes /

1.5.2. PERMANENCIA EN LA ENSEÑANZA DE PREGRADO

Apoyo y seguimiento académico para la retención / Atención de Alumnos con Necesidades Educativas Especiales

1.5.3. ARTICULACIÓN PRIMARIA, SECUNDARIA, UNIVERSITARIA

Seguimiento de los alumnos de la Escuela Graduada en los colegios de la UNLP / Evolución del desempeño académico de los alumnos del último año / articulación con Facultades

1.5.4. EXTENSIÓN Y TRANSFERENCIA

Escuela para padres / transferencia del proyecto educativo / Investigación para docentes / gestión de calidad en escuelas agropecuarias / Escuela saludable

1.5.5. INNOVACIÓN EN LOS MODELOS INSTITUCIONALES

Pedagogía de la cooperación / Formación del ciudadano crítico y responsable / Multiculturalidad / Patrimonio y educación



➤ ENSEÑANZA

Programa General y Programas Específicos | El texto señalado en *itálica* se corresponde a los subprogramas de cada programa específico

1.6. FORMACIÓN DE POSGRADO

1.6.1. MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE FORMACIÓN

*Articulación de los niveles / Promoción de la graduación /
Certificación de la calidad / Indicadores de procesos /
Registro de egresados*

1.6.2. ACCESO A LA FORMACIÓN DE POSGRADO

*Becas a docentes-investigadores y graduados / promoción
de la modalidad a distancia*

1.6.3. DIFUSIÓN Y VINCULACIÓN

*Promoción de redes / Difusión de la oferta / Publicación
de Tesis /*





INVESTIGACIÓN

➤ Objetivo

Apoyar y estimular la investigación y creación científica, tecnológica y artística, preservando su calidad

➤ Producto

Nuevos conocimientos científicos, tecnológicos y artísticos.
Recursos humanos de calidad formados

➤ INVESTIGACIÓN

Programa General y Programas Específicos | El texto señalado en *itálica* se corresponde a los subprogramas de cada programa específico

2.1. PROMOCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, TECNOLÓGICA Y ARTÍSTICA

2.1.1. INCENTIVOS A LA INVESTIGACIÓN UNLP - ME

Sistema de evaluación de la producción / Subsidios automáticos a proyectos acreditados / Categorización de investigadores

2.1.2. PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN PID – PPID - UNLP

Convocatoria y acreditación anual / Evaluación de informes

2.1.3. CONSOLIDACIÓN DE GRUPOS DE INVESTIGACIÓN

Promoción de grupos en temas prioritarios: energía, medio ambiente, salud y educación / Subsidios para pequeños equipamientos

2.1.4. NORMALIZACIÓN DE LAS UNIDADES EJECUTORAS DE DOBLE DEPENDENCIA CONICET-UNLP

Llamado a concurso de Directores



➤ INVESTIGACIÓN

Programa General y Programas Específicos | El texto señalado en *itálica* se corresponde a los subprogramas de cada programa específico

2.2. FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y APOYO A LA CIENCIA, LA TECNOLOGÍA Y EL ARTE

2.2.1. BECAS A LA INVESTIGACIÓN

Becas a graduados / becas a alumnos avanzados / formación de alumnos en investigación

2.2.2. RECURSOS HUMANOS CON FORMACION DE POSGRADO

Retención de RR HH formados / Becas posdoctorales / Reconversión de la planta de docentes investigadores

2.2.3. ARTICULACIÓN CON ORGANISMOS DE CyT NACIONALES E INTERNACIONALES

Financiamiento externo y/o conjunto con la UNLP / Gestión de infraestructura edilicia / gestión de financiamiento PME, PICT y PRIETEC

Subsidios para equipamiento y experimentación

2.2.4. APOYO A INVESTIGADORES

Promoción de jóvenes investigadores / Subsidios para estancias de trabajo y/o asistencia a eventos científicos



➤ INVESTIGACIÓN

Programa General y Programas Específicos | El texto señalado en *itálica* se corresponde a los subprogramas de cada programa específico

2.3. VISUALIZACIÓN, PROTECCIÓN Y APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO

2.3.1. VISUALIZACIÓN Y DIFUSIÓN DE LA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA

Promoción de las publicaciones científicas / Visualización de las publicaciones científicas de las Unidades Académicas / Visualización de Eventos Científicos, Artísticos y Tecnológicos / Repositorio de artículos de acceso libre / Visualización de trabajos de becarios / Encuentros de Becarios

2.3.2. SISTEMA DE INFORMACIÓN CENTRAL

*Sistema de Información de CyT / Digitalización de documentos
Delimitación de indicadores*





EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

➤ **Objetivo**

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 universitaria a la sociedad y sus instituciones

➤ EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

Programa General y Programas Específicos | El texto señalado en *itálica* se corresponde a los subprogramas de cada programa específico

3.1. PROMOCIÓN DE LA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

3.1.1. PROMOCIÓN DE PROGRAMAS DE EXTENSIÓN

Convocatoria trianual a subsidio de Programas

3.1.2. PROMOCIÓN DE PROYECTOS DE EXTENSIÓN

Convocatoria anual a subsidio de Proyectos /

Promoción de la Universidad Argentina (convocatoria SPU)

3.1.3. FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN EN EXTENSIÓN

Promoción de la Extensión en la Formación de grado /

Prácticas formativas / Becas para estudiantes /

Capacitación de docentes y alumnos



➤ EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

Programa General y Programas Específicos | El texto señalado en *itálica* se corresponde a los subprogramas de cada programa específico

3.2. COMUNICACIÓN Y MEDIOS

3.2.1. COMUNICACIÓN INFORMATIVA PARA LA EXTENSIÓN

Portal universitario: Contenidos, articulación con las Facultades
Periódico / Prensa: difusión, newsletter y registro /
Radio AM 1390 y FM 107.5: contenidos, organización
y equipamiento / Editorial: publicaciones, difusión
y comercialización, Feria del Libro / Televisión abierta /
Canal 25 / Producción Multimedial / Expo Universidad /
Calendario Anual de Eventos de la UNLP

3.2.2. COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Identidad visual / Articulación con las Facultades / Archivo
fotográfico / Diseño de propuestas visuales / Señalética /
Ediciones especiales



➤ EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

Programa General y Programas Específicos | El texto señalado en itálica se corresponde a los subprogramas de cada programa específico

3.3. ARTE Y CULTURA

3.3.1. EDUCACIÓN, ARTE Y CULTURA

Actividades teatrales / Actividades musicales /

3.3.2. FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

*Talleres y cursos culturales / Actividades de plástica /
Taller de danzas*

3.3.3. PATRIMONIO Y MUSEOS

Red de Museos / Puesta en valor del patrimonio artístico

3.3.4. INTEGRACIÓN CULTURAL

*Cátedras Libres / Proyecto del Bicentenario /
Postales de la Memoria*



➤ EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

Programa General y Programas Específicos | El texto señalado en itálica se corresponde a los subprogramas de cada programa específico

3.4. POLÍTICAS SOCIALES

3.4.1. CENTROS COMUNITARIOS DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

Promoción y gestión de actividades

3.4.2. FORMACIÓN PARA LA INCLUSIÓN SOCIAL

*Consejo Social / Vinculación con organismos gubernamentales
y con Organizaciones Sociales*

3.4.3. EMPRENDIMIENTOS PRODUCTIVOS SOCIALES

*Capacitación en oficios / Capacitación y organización de
emprendimientos productivos sociales*

3.4.4. INTEGRACIÓN COMUNITARIA

Comisión de Discapacidad / Accesibilidad / Derechos Humanos





RELACIONES INSTITUCIONALES Y TRANSFERENCIA



➤ Objetivo

Impulsar el desarrollo de actividades y herramientas de cooperación para la internacionalización de la UNLP; promover la vinculación con instituciones y organismos del ámbito nacional, regional y local e impulsar la transferencia de los conocimientos generados por la UNLP al Estado, la Empresa y las Organizaciones de la Sociedad Civil

➤ Producto

La integración plena de la UNLP con las instituciones del Estado y de la Sociedad Civil, con la Empresa y con el sistema universitario nacional, regional y mundial. Transferencia de conocimientos, desarrollos y aplicaciones tecnológicas a la innovación productiva

➤ RELACIONES INSTITUCIONALES Y TRANSFERENCIA

Programa General y Programas Específicos | El texto señalado en *itálica* se corresponde a los subprogramas de cada programa específico

4.1. PROMOCIÓN DE LAS RELACIONES INTERUNIVERSITARIAS

4.1.1. MOVILIDAD ESTUDIANTIL

*ESCALA – AUGM / Grupo Coimbra – AUGM / PAME – UDUAL
MARCA / MACROUNIVERSIDADES / Convenios con otras
Universidades*

4.1.2. MOVILIDAD DOCENTE

*ESCALA Docente – AUGM /
ESCALA Docentes en Formación – AUGM*

4.1.3. PARTICIPACIÓN EN MEMBRESÍAS INTERNACIONALES

*Jóvenes Investigadores en AUGM / Actividades en AUGM,
Macrouniversidades, RedCIUN, UDUAL, AUIP*

4.1.4. ACCIONES BILATERALES CON UNIVERSIDADES

Lectorado Euskera, Lovaina, Parma



➤ RELACIONES INSTITUCIONALES Y TRANSFERENCIA

Programa General y Programas Específicos | El texto señalado en *itálica* se corresponde a los subprogramas de cada programa específico

4.2. DIFUSIÓN Y ASISTENCIA A LA COOPERACIÓN INTERUNIVERSITARIA

4.2.1. DIFUSIÓN DE ACTIVIDADES Y ESPACIOS CURRICULARES

Dispositivos informativos de formación de grado y posgrado

4.2.1. DIFUSIÓN DE LA OFERTA EXTERNA DE COOPERACIÓN

Difusión y orientación en la UNLP

4.2.3. ASISTENCIA PARA ACCEDER A LA COOPERACIÓN

Inserción institucional de la UNLP /

Asistencia en las presentaciones / monitoreo de proyectos

Evaluación y seguimiento de convocatorias / Base de datos /

Misiones Universitarias al Extranjero



➤ RELACIONES INSTITUCIONALES Y TRANSFERENCIA

Programa General y Programas Específicos | El texto señalado en *itálica* se corresponde a los subprogramas de cada programa específico

4.3. GESTIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN UNIVERSITARIA

4.3.1. CAPACITACIÓN

Manejo de base de datos de Convenios /

Manual de procedimientos en el receptivo de estudiantes /

Estrategias de negociación /

Capacitación de la URIU /

Formación en cooperación interuniversitaria

4.3.2. ARTICULACIÓN PRESIDENCIA - FACULTADES

Asistencia a alumnos Extranjeros /

Asistencia y coordinación con las Facultades /

Participación de la URIU en convocatorias /



➤ RELACIONES INSTITUCIONALES Y TRANSFERENCIA

Programa General y Programas Específicos | El texto señalado en *itálica* se corresponde a los subprogramas de cada programa específico

4.4. PROMOCIÓN DE LA COOPERACIÓN NO UNIVERSITARIA

4.4.1. VINCULACIÓN CON AGENCIAS OFICIALES DE COOPERACIÓN NO UNIVERSITARIA

Convenios de Cooperación no universitaria

4.4.2. DIFUSIÓN DE LA OFERTA DE COOPERACIÓN NO UNIVERSITARIA Y ASISTENCIA

*Asistencia y capacitación para la vinculación
con la Cooperación no universitaria*



➤ RELACIONES INSTITUCIONALES Y TRANSFERENCIA

Programa General y Programas Específicos | El texto señalado en *itálica* se corresponde a los subprogramas de cada programa específico

4.5. PROMOCIÓN DE LOS VÍNCULOS INSTITUCIONALES

4.5.1. VINCULACIÓN CON EL ESTADO

Convenios con Municipios, Provincia y Nación

4.5.2. VINCULACIÓN CON ONGs

Convenios con Organizaciones No Gubernamentales



➤ RELACIONES INSTITUCIONALES Y TRANSFERENCIA

Programa General y Programas Específicos | El texto señalado en *itálica* se corresponde a los subprogramas de cada programa específico

4.6. TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO

4.6.1. PROMOCIÓN DE COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS

Preincubación de proyectos / Tutorías personalizadas / Incubadora de Empresas / “Emprendedor XXI” / “PRODER”

4.6.2. VINCULACIÓN TECNOLÓGICA DE LA UNLP CON EL S.PÚBLICO

Difusión de Servicios Universitarios / Promoción del desarrollo / Planes Estratégicos Participativos / Observatorio de Seguridad Vial Urbana / Fortalecimiento y modernización institucional

4.6.3. VINCULACIÓN TECNOLÓGICA DE LA UNLP CON LA EMPRESA

Formación de recursos humanos / Observatorios PYME / Identificación de requerimientos de la Empresa / Oferta Tecnológica de la UNLP

4.6.4. VINCULACIÓN TECNOLÓGICA PARA EL DES. DE LA REGIÓN

Modelos asociativos: consorcios y clusters / cadenas productivas

4.6.5. GENERACIÓN DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA

Oportunidades de negocios / Parques y polos tecnológicos

4.6.6. TRABAJO EN RED CON UUNN Y EXTRANJERAS

Participación en Redes / Trabajo en Red con laboratorios de UNLP



➤ RELACIONES INSTITUCIONALES Y TRANSFERENCIA

Programa General y Programas Específicos | El texto señalado en *itálica* se corresponde a los subprogramas de cada programa específico

4.7. PROTECCIÓN DE CONOCIMIENTOS

4.7.1. PROPIEDAD INTELECTUAL

Patentes de invención y modelos de utilidad /

Registro de activos de Propiedad Intelectual /

Búsqueda de información tecnológica /

Base de Datos PI – UNLP /

Contratos de Transferencia de Conocimientos /

Difusión de la Propiedad Intelectual /

Capacitación /

Relaciones Institucionales Nacionales e Internacionales en PI





MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN

➤ **Objetivo**

La modernización continua de la administración y la gestión permanente para sustentar con calidad y eficiencia las transformaciones de la Universidad Nacional de La Plata

➤ **Producto**

Gestión académica, científica, institucional, técnico-administrativa y edilicia competitiva y eficaz

➤ MODERNIZACIÓN DE GESTIÓN

Programa General y Programas Específicos | El texto señalado en *itálica* se corresponde a los subprogramas de cada programa específico

5.1. GESTIÓN INSTITUCIONAL

5.1.1. PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN

*Formulación del Plan / Seguimiento Trimestral /
Participación electrónica / Indicadores de la UNLP /
Estructura Orgánico Funcional*

5.1.2. GESTIÓN DE LOS RECURSOS

*Gestión de los recursos propios / Criterios de distribución /
Financiamiento extrapresupuestario /
Programas y Proyectos para la gestión de recursos*

5.1.3. GESTIÓN PATRIMONIAL Y REGULARIZACIÓN DOMINIAL

*Gestión y conversión de inmuebles /
Regularización del dominio de inmuebles*



➤ MODERNIZACIÓN DE GESTIÓN

Programa General y Programas Específicos | El texto señalado en *itálica* se corresponde a los subprogramas de cada programa específico

5.2. ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL

5.2.1. REFORMA ADMINISTRATIVA

Diagnóstico, monitoreo y auditoría de la gestión administrativa / Manuales de procedimiento de los sistemas / Sistematización e informatización de los procedimientos y de la información / SIU, Generalización de los sistemas Guaraní, Pilagá y Pampa

5.2.2. ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL

Organización de espacios físicos de las dependencias / Comunicación organizacional / Fibra Óptica / Wi Fi generalizado / Actualización de la guía de trámites / Agenda Única / E-mail masivo / Tarjeta electrónica de identificación / Central IP / Intranet / Blog y boletín de administradores / Organización del Personal / Distribución y unificación de cargos / incompatibilidades / Capacitación del personal no docente

5.2.3. ORGANIZACIÓN NORMATIVA

Reforma y organización normativa / Adecuación de las normas al Estatuto Actualización de Ordenanzas, Resoluciones y del Digesto Normativo / Visualización electrónica / Asesoramiento legal



➤ MODERNIZACIÓN DE GESTIÓN

Programa General y Programas Específicos | El texto señalado en *itálica* se corresponde a los subprogramas de cada programa específico

5.3. BIENESTAR UNIVERSITARIO

5.3.1. IGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA ESTUDIAR

*Difusión de carreras, servicios y beneficios estudiantiles /
Becas de ayuda económica / Becas de transporte /
Difusión, asesoramiento y gestión de otras becas /
Comedor Universitario / Albergue estudiantil / Salud estudiantil /
Prácticas pre-profesionales y pasantías / Asesoramiento jurídico /
Actividades universitarias en cárceles*

5.3.2. IDENTIDAD E INTEGRACIÓN ESTUDIANTIL

*Actividades extracurriculares artísticas, culturales, recreativas y
deportivas / Actividades formativas y solidarias: Voluntariado
Universitario / Colaboración con grupos y Cátedras /*

5.3.3. CALIDAD EN ÁMBITOS, PRÁCTICAS Y SERVICIOS

*Ámbitos seguros y saludables: Universidad sin humo y saludable /
Compromiso ambiental / Seguridad y prevención del delito /
Servicios sociales a la comunidad universitaria: Coseguro,
Préstamos, Prevención, ART, Recreación y deportes en el IEF,
Turismo y Samay Huasi*



➤ MODERNIZACIÓN DE GESTIÓN

Programa General y Programas Específicos | El texto señalado en *itálica* se corresponde a los subprogramas de cada programa específico

5.4. DESARROLLO EDIFICIO

5.4.1. OBRAS EN EL ÁREA BOSQUE ESTE

Facultad de Periodismo Etapa II, Laboratorios Ciencias Exactas, Laboratorios Ciencias Naturales, ILPLA, CEPAVE, PRAMIN, Museo, CIC-INIBIOLP, Aulas AyV, Escuela de Bosques, Clínica de Pequeños Animales, Aulas O, IALP, IAR, Planetario

5.4.2. OBRAS EN EL ÁREA BOSQUE NORTE

Facultad de Psicología, Facultad de Humanidades Etapa I, Hospital N

5.4.3. OBRAS EN EL ÁREA BOSQUE OESTE

Facultad de Informática Etapa II, Hospital de Odontología Etapa II, Departamento de Agrimensura, Aulas laboratorio Exactas, anexo IF, PRAMIN, Bioterio, Química, INIFTA, Instit. Arquitectura, Partenón

5.4.4. OBRAS EN EL ÁREA CENTRO

Aulas TS, Aulas BA Etapa II, Bachillerato de Bellas Artes, Escuela de Posgrado, Facultad de Derecho Etapa II, Presidencia

5.4.5. OBRAS DESCENTRALIZADAS

Aulas Policlínico, Albergues, Comedor, Liceo VM





UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

PLAN ESTRATÉGICO UNLP





LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y EL ROL DE LA COMUNICACIÓN: El caso de la Universidad Nacional de La Plata

Dr. Arq. Fernando TAUBER

EL DEBATE DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN LA ARGENTINA

La Ley de Educación Superior reclama mayor autonomía,

Definir a la educación superior como bien público, garantizando el acceso, la permanencia y la gratuidad,

Organizar la educación superior en su conjunto y garantizar un presupuesto acorde con sus objetivos,

Proveer un sistema de evaluación estatal con participación plena de las universidades,

Garantizar el cogobierno, los concursos públicos, el pluralismo científico y la libertad de opinión e ideas,

Jerarquizar a la investigación y a la extensión, e incorporar el bienestar universitario como política,

Fomentar la cooperación institucional y promover la articulación entre las instituciones del sistema educativo.

Facultad de Periodismo y Comunicación Social Universidad Nacional de La Plata



DOCTORADO EN COMUNICACIÓN



**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y
EL ROL DE LA COMUNICACIÓN: El caso de la Universidad Nacional de La Plata**

Dr. Arq. Fernando TAUBER



La Comunicación

La Comunicación Institucional

COMUNICACIÓN: La comunicación en la evolución de los procesos contemporáneos de desarrollo de la humanidad, se transformó en la variable, el mecanismo y la herramienta emblemática y paradigmática de la globalización, en tanto dominante del espacio y del tiempo, en un doble alcance, el de la integración y el de la preservación de valores y cultura, a partir de las relaciones humanas.

LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL pasa a ser un espacio interdisciplinario y transversal en el cual, la multiplicación de los riesgos en el proceso de transición hacia el modelo de gestión global, ha llevado a que la función 'comunicación' sea considerada un instrumento de la gestión estratégica que tiene que estar alineada con la política de la organización y es fundamental a la hora de planificar las acciones.

La Comunicación Institucional

Un equipo de gestión debe saber comunicar, conocer la opinión del público, emplear acertadamente la información que posee y transmitirla de manera eficaz.

El estudio de las estrategias comunicacionales implica la verificación de su pertinencia con la misión de la Institución, de su coherencia con el objetivo general que ésta se propone y de su conocimiento y reconocimiento por parte de los miembros de la organización.

Los ejes básicos de una estrategia comunicacional de una institución pasan a ser: **la comunicación al interior**, con los propios equipos de gestión y con los individuos y grupos de actores de la organización y **la comunicación al exterior**, con la sociedad en general y con las instituciones relacionadas, públicas y privadas.

La Comunicación Institucional

Estos ejes se sostienen en la comprensión efectiva de los códigos a emplear en los mensajes, tanto en sus **códigos amplios** como en sus **códigos restringidos**.

La comunicación interna de la organización sufre de ciertas 'patologías' de volumen, calidad y transmisión, como la producción de una cantidad de información con sobreabundancia, imprecisión o no pertinencia de los datos, escasa información o para muy pocos actores, dificultades de accesibilidad, incoordinación entre la utilidad y el momento, velocidad de difusión inadecuada, escasa transmisión lateral, incomprensión.

Los canales de **comunicación descendente**, **ascendente y transversal** de la comunicación interna exigen dispositivos específicos.

La Comunicación Institucional

En los canales de comunicación descendente: Manual de empleados, protocolos de procedimientos y descripciones de tareas, publicaciones y boletines, cartelera de anuncios, cartas y memorandos, e-mails, Intranets, entrevistas de trabajo, evaluaciones de desempeño, reuniones de departamento y masivas, presentaciones y video conferencias, comunicación telefónica.

En los canales de comunicación ascendente: Encuestas de opinión, buzones de sugerencias, cartas y memorandos, procedimientos formales de quejas, evaluaciones de actuación para supervisores, reuniones de departamento, entrevistas individuales, comités de asesoramiento, líneas abiertas, e-mails, Intranets.

Y en los canales de comunicación horizontal: Seminarios de formación de equipos, visitas entre departamentos, juntas de comités, equipos de trabajo virtuales.

La Comunicación Institucional

En la comunicación externa podemos identificar tres dimensiones: una *operativa*, de trabajo, referida a los proveedores, los poderes públicos; otra *estratégica*, de vinculación y observación, referida a otras instituciones, empresas, universidades, el Estado y la propia Comunidad y otra *de difusión*, de notoriedad, presencia o justificación, referida a la sociedad, la empresa y el Estado.

Entre los dispositivos entre los que predomina la información citamos la publicidad, la promoción, la difusión, los patrocinios, la participación en eventos, las publicaciones en papel y electrónicas;

Entre los dispositivos entre los que predomina la comunicación, citamos la relación con la comunidad, el Estado, las empresas, proveedores, otras instituciones y en particular con actores clave de esas organizaciones.

La Comunicación Institucional

El proceso de comunicación institucional comprende:

- Explicar y difundir en forma clara y dinámica qué pretende el plan
- Identificar a los actores que se quiere involucrar y segmentarlos
- Construir e implementar el dispositivo comunicacional, segmentando y produciendo mensajes y seleccionando medios con sentido estratégico
- Identificar los conflictos comunicacionales y evaluar los resultados para reciclar el proceso.

La Comunicación Institucional

Preparar una estrategia comunicacional basada en un diagnóstico preciso del estado de situación y situada en un escenario posible, implica:

- **Fijar el objetivo general, la política y el discurso básico,**
- **definir la imagen institucional aspirada y**
- **diseñar las estrategias de comunicación interna y externa con sus respectivos programas y proyectos y el calendario de gestión comunicacional.**

La Comunicación Institucional

Los pasos a dar para ejecutar el proceso pueden ser:

- Trabajar en la recopilación, sistematización y análisis (diagnóstico) de toda la información relevante para conocer la cultura particular organizacional (creencias, valores compartidos, ritos, procedimientos) y comunicacional (lenguaje, modismos, comportamientos, rituales y ceremonias, rumores, formas de interacción) de la Institución.
- Dimensionar los medios materiales, técnicos y humanos con que se cuenta y con los que es posible contar y sobre esa base trabajar para optimizarlos.
- Identificar los distintos canales de información por los que se informa y se podría informar la comunidad – objetivo.

La Comunicación Institucional

- Elegir los medios de comunicación y segmentarlos para llegar a los distintos públicos /actores prioritarios.
- Elaborar los materiales de difusión y comunicación (códigos amplios y restringidos), diseñando las distintas piezas comunicacionales.
- Elaborar una estrategia particular para los medios de comunicación masivos (códigos amplios).
- Evaluar los mensajes, los medios y los conflictos comunicacionales en su interpretación e incluso manipulación (auditorías de control de los procesos, consultas calificadas y encuestas para el control de resultados).

La Comunicación Institucional

La comunicación institucional en un proceso de planificación y gestión participativa, compone un modelo organizado en cuatro componentes generales:

- **Una comunicación organizacional** que le da coherencia a la evolución de la gestión;
- **Una comunicación corporativa** asociada a la imagen institucional;
- **Una comunicación informativa** que divulga la evolución, la producción, la oferta y la integración institucional y
- **Una comunicación participativa** para la interacción de los actores institucionales y la oportunidad de concertación de intereses y visiones sectoriales en bien de alcanzar un objetivo común.

La Comunicación Institucional

La Comunicación Organizacional

Comienza a considerarse en la segunda mitad del siglo XX. La cultura modela al hombre, a sus organizaciones y a su comunicación a través de ritos y estilos de administración y gestión, mitos, valores, lenguaje y símbolos.

Si el grado de unidad cultural es fuerte, aumenta la cohesión organizativa y la integración, pero puede crear esclerosis interna por falta de intercambios innovadores. Si la unidad cultural es débil, el impacto organizativo es de sectores dispersos, no federados, incluso de falta de identificación con los objetivos comunes.

La Comunicación Institucional

La Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional es el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, con el fin de que ésta cumpla mejor y más rápido sus objetivos.

Organización y comunicación ganan si son medios coherentes y combinados y no técnicas desconectadas. Por esta razón, la organización debe tratar de ser comunicante y la comunicación, organizada.

La Comunicación Institucional

La Comunicación Organizacional

La organización comunicante se abre hacia fuera; es evolutiva, flexible y responsabilizante. La comunicación organizada tiene una finalidad, es multidireccional y está medianamente instrumentada.

Los vínculos entre organización y comunicación contribuyen a una estrategia global y articulan el poder, los valores y las representaciones.

Organizar y comunicar en un marco de gestión institucional requiere de un plan estratégico y depende de cuatro variables básicas: *cultura, comportamientos, estrategia y estructuras*

La Comunicación Institucional

Para que la comunicación esté organizada,

debe poder caracterizarse por tener una ***finalidad***, es decir, debe estar vinculada a objetivos y a un plan de conjunto;

debe ser ***multidireccional***, es decir, de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna-externa, etcétera;

debe estar ***instrumentada*** y valerse de herramientas, soportes, dispositivos, indicadores seleccionados en función de los objetivos;

debe estar ***adaptada*** integrando sistemas de información administrables, administrados y adaptados a las necesidades específicas de cada sector teniendo siempre en cuenta la cultura del medio;

debe ser ***flexible***, para integrar lo informal y crear estructuras que lo favorezcan.

La Comunicación Institucional

La Comunicación Corporativa

La imagen corporativa se va formando al mismo tiempo que la organización, la imagen es la organización; su historia, sus tradiciones, metas y objetivos, los que dan forma a ese carácter que la dotará de características únicas y la harán distinguirse de las demás.

Una institución posee un conjunto de recursos significantes que suscitan en el público que la identifica, cierta lectura y opinión (reconocimiento, diferenciación, valoración, proximidad afectiva, etc.).

Lo ideal es que la imagen real, la adquirida y la deseada concuerden.

La Comunicación Institucional

La Comunicación Corporativa

La imagen institucional contiene cuatro componentes básicos: 1) realidad institucional (rasgos y condiciones objetivas), 2) identidad institucional (atributos asumidos como propios), 3) comunicación institucional (mensajes efectivamente emitidos) e 4) imagen (registro público de los atributos identificatorios).

La comunicación corporativa es un proceso semiótico, –espontáneo, artificial o mixto- por el cual una institución produce y comunica el discurso de su identidad, basado en su realidad y en sus objetivos y voluntad de transformación y motiva en su contexto una lectura determinada que constituirá su propia imagen.

La Comunicación Institucional

La Comunicación Corporativa

El proceso comprende una etapa analítica que se concentra en el conocimiento profundo de la institución, al margen de toda posible intervención sobre ella (investigación, identificación, sistematización y diagnóstico); y una etapa normativa (estrategia, plan y programas) que se concentra en la caracterización de la intervención necesaria.

El programa incluye un repertorio de sistemas de intervención directa (identificadores, soportes gráficos y audiovisuales, señalización, publicidad), intervenciones en el entorno (arquitectura, ambientación, equipamiento, stands, regalos, parque móvil) e intervenciones en las actuaciones (normas de redacción, diálogo, imagen personal).

La Comunicación Institucional

La Comunicación Informativa

La información corresponde a la relación de las personas con los hechos y la comunicación es la relación entre las personas.

La información es el resultado de recuperar, registrar y procesar una serie de datos dispersos para convertirlos en pistas, indicios o indicadores, en algo con sentido y remite simplemente a la transmisión (emisión y recepción) de conocimientos estructurados.

El mensaje "debe ser convincente, coherente y comprensible para la opinión pública.

La Comunicación Institucional

La Comunicación Informativa

La comunicación institucional informativa es mucho más amplia que la difusión de masas y debe tener en cuenta:

- La información como recurso simbólico y reflexivo y que por lo tanto requiere capacidad de decodificación,
- las características de públicos y grupos de actores determinados,
- la construcción de los mensajes según los distintos perceptores,
- la relación entre instituciones,
- la información y la comunicación interna y externa y
- la manera en que se centraliza y descentraliza la información.

La Comunicación Institucional

La Comunicación Informativa

En un modelo de comunicación informativa para instituciones públicas, se identifican cinco grandes problemas generales comunes:

- 1) la concepción de la comunicación informativa,
- 2) la carencia de una cultura de la información,
- 3) la temporalidad de los actores en la institución,
- 4) la tendencia a la inercia o resistencia al cambio y
- 5) las relaciones que las instituciones establecen con los medios masivos de comunicación.

La Comunicación Institucional

La Comunicación Participativa

La comunicación participativa es compartir significados comunes, y en consecuencia actividades y propósitos comunes, la oferta, la recepción y la comparación de nuevos significados que conducen a tensiones y logros de crecimiento y cambio. Es cultura que se hace en lo cotidiano y no se agota en los soportes tecnológicos. Es producción, negociación e intercambio social de sentidos.

No podemos responder a la pregunta a cerca de 'quién habla' si no identificamos el lugar desde donde lo hace, puesto que el lugar define al agente.

La comunicación participativa puede ser un proceso planificado o sistematizado, pero que no depende de una decisión institucional para que se produzca naturalmente.

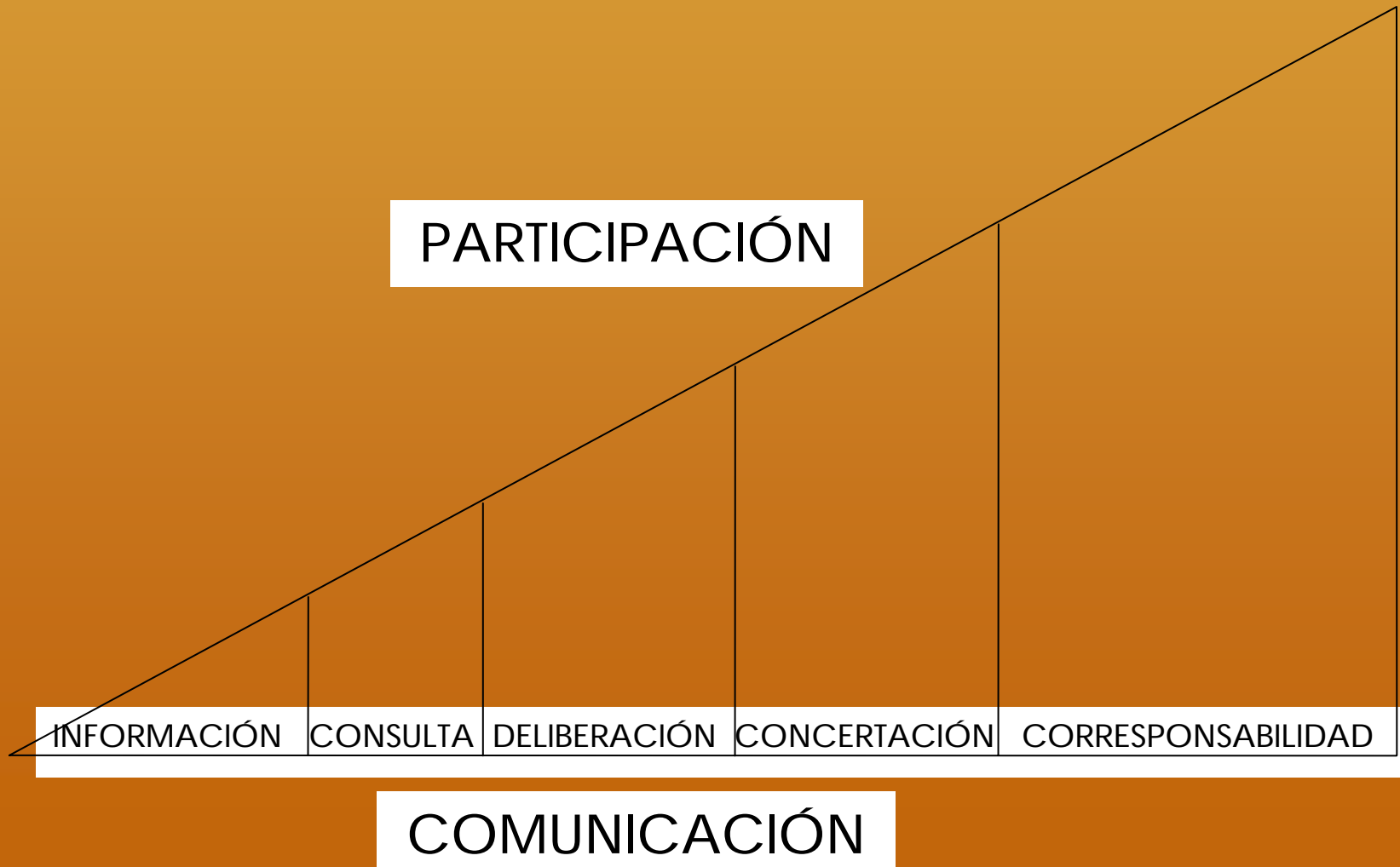
La Comunicación Institucional

La Comunicación Participativa significa:

- Tener como protagonistas a los sectores involucrados.
- Acercarse a su cultura y facilitar sus vías de expresión.
- Reflejar las necesidades y demandas de estos sectores.
- Acompañar la gestión de los procesos de cambio y transformación.
- Permitir la sistematización de las experiencias mediante la utilización de recursos apropiados a diferentes situaciones.
- Buscar una democratización de la comunicación con y de la sociedad, basada en el reconocimiento de las mayorías y de las minorías a informarse y a expresarse.
- Superar las situaciones problemáticas, desde una apuesta política, desde una concepción ideológica y desde una estructura metodológica.

La Comunicación Institucional

RELACIÓN COMUNICACIÓN - PARTICIPACIÓN



| Comunicación institucional | Componentes y variables | Características, canales y problemas |
|---|--|--|
| La comunicación organizacional | Cultura Comportamiento Estrategia Estructura | Finalidad Multidireccionalidad Instrumentación Adaptación Flexibilidad |
| La comunicación corporativa | Realidad Identidad Mensaje Imagen | De objetivo A subjetivo Semiótico Espontáneo Artificial Mixto |
| La comunicación informativa | Recuperación Registro Procesamiento Transmisión | Concepción Cultura Temporalidad Resistencia Relaciones |
| La comunicación participativa | Objetivo Política Discurso Estrategia Calendario | Información Consulta Deliberación Concertación Corresponsabilidad |
| La planificación de la comunicación institucional | Códigos restringidos Códigos amplios | Formal Soportes Modalidades Informal Verbal No verbal Opiniones Observación Percepción |
| | Comunicación interna | Ascendente Descendente Transversal Pertinencia Elección Apropriadada Retroalimentación |
| | Comunicación externa | Operativa Estratégica De difusión |
| | Actores | Interno de gestión y administración Interno de producción Externo vinculado Externo no vinculado |



La Comunicación

La Comunicación en las Universidades

La Comunicación en las Universidades

La comunicación es un valor agregado a la gestión, sobre todo en una situación mundial globalizada, en una condición social contemporánea de incertidumbre y en un contexto de expansión tecnológica y de redes.

Para comunicar desde y en la universidad es necesario conocer comunicación y es necesario conocer universidad

La gestión de la comunicación en la universidad debe ser en red, con una imagen basada en una identidad que represente sus valores; sea formal con sus soportes y modalidades, o informal tanto verbal como no verbal; interna con sus canales ascendentes, descendentes y transversales; y externa con sus dimensiones operativa, estratégica y de difusión; en relación con interlocutores propios, con otras instituciones, con los medios y con la sociedad; y dimensionando tanto sus códigos amplios como los restringidos

La Comunicación en las Universidades

Este enfoque necesitan segmentar los públicos /actores en la universidad. Una posible clasificación sería en:

- 1) interno de gestión y administración: dirección, cuadros directivos, mandos intermedios, empleados, obreros, gremios;
- 2) interno de producción: investigadores, profesores, docentes en general, alumnos;
- 3) externo vinculado: ingresantes, graduados, otras universidades, Estado nacional (ME y MCyT / Conicet), Estado provincial (CIC), proveedores; y
- 4) externo no vinculado: comunidad, Estado nacional, provincial y local, empresas, medios escritos, hablados y audiovisuales.

LA COMUNICACIÓN EN LAS UNIVERSIDADES

El proceso de desarrollo de la institución universitaria involucra y exige las mismas diferentes miradas de la comunicación:

Una comunicación organizacional que le de coherencia a la evolución de la gestión,

una comunicación corporativa asociada a la identidad institucional,

una comunicación informativa que se involucre en la enseñanza, en la investigación y en la extensión, y

una comunicación participativa para la interacción de los actores institucionales.

La Comunicación en las Universidades

La comunicación organizacional

Se construye a partir de las cuatro variables básicas citadas: **una cultura** que en su síntesis, permita la adaptación del sistema al cambio, **un comportamiento** que asuma la flexibilidad como premisa; **una estrategia** en función de una finalidad, un objetivo y un modelo; y **una estructura** preparada para la comunicación interna y externa y para la multidireccionalidad del mensaje.

La comunicación interna articula la lógica cotidiana con acontecimientos singulares, en canales de comunicación descendente, ascendente y transversal que se basan en relaciones interpersonales, información intrainstitucional, otros medios de comunicación y sistemas de intercambio de información entre distintos sectores.

La comunicación externa asume una dimensión operativa de trabajo, otra estratégica de vinculación y otra de difusión

La Comunicación en las Universidades

La comunicación corporativa

Desde una concepción integral y estratégica, articula el accionar de las distintas áreas de la comunicación y promueve la reflexión sobre los procesos de construcción de significaciones, la cultura de la institución, con sus valores y sus consiguientes representaciones, y los lectores /receptores /perceptores /intérpretes /actores que construyen su propio aporte, en torno a la identidad y la imagen de una institución.

Permite articular en la imagen institucional, los lineamientos políticos del plan (universidad de calidad, abierta, inclusiva, científica, comprometida, integrada), con los rasgos históricos que caracterizan a la universidad pública, con el objetivo de que la sociedad reconozca su potencial

La Comunicación en las Universidades

La comunicación informativa

Se trata no sólo de comunicar información sino de que la misma sea mediada de manera adecuada al destinatario y ofrezca a la vez orientaciones para la resolución de problemas en las diferentes prácticas.

Muchas universidades producen más de lo que comunican en sus avances en la evolución de la institución, de sus servicios, de las actividades de extensión o integración social, de desarrollos y transferencias, y también de la propia formación de pregrado, grado y posgrado y de la generación de conocimientos, porque el conocimiento al que accede, la investigación, el saber acumulado y la sistematización tienen que ser comunicadas, de hecho la producción en ciencia se mide comunicando.

La Comunicación en las Universidades

La comunicación participativa

Una meta es lograr lo dialógico, lo horizontal, romper con la verticalidad que caracteriza a lo masivo (unidireccional, intermediado por la técnica, dirigido a receptores anónimos, heterogéneos, masivos) y comunicar en red.

La universidad pública y cogobernada funciona por la comunicación: las comisiones interclaustrales, los Consejos Directivos, el Consejo Superior y la Asamblea.

La comunicación participativa en la universidad se basa en reconocer el intercambio y la negociación de significados, de saberes y de puntos de vista, la interacción y el interaprendizaje, las tácticas de la palabra y el juego del diálogo, la interlocución y la escucha. Todo esto a través de las relaciones presenciales o bien mediadas por recursos verbales, visuales, verbal visuales y tecnológicos.

La Comunicación en las Universidades

La comunicación en las universidades de América Latina aún no se visualiza como una línea transversal constante, apareciendo en algunos planes, esporádicamente y en forma no jerarquizada.

Las políticas de comunicación institucional en las universidades públicas argentinas se encuentran aun en un estadio de diagnóstico, concientización y debate sobre sus alcances y posibilidades; y que aún no se la concibe como un aspecto sustantivo de la gestión, y menos se la comprende como un eje transversal que atraviesa el resto de las políticas de gestión universitaria.

LA COMUNICACIÓN EN LAS UNIVERSIDADES ARGENTINAS

La comunicación organizacional avanza en forma inicial y sus desarrollos son aún incipientes.

La comunicación corporativa es reciente en las universidades y la mayoría no tiene aun un sistema visual identitario planificado que responda a un diagnóstico.

La comunicación informativa para la extensión representa el desarrollo de la comunicación institucional en la amplia mayoría de las universidades nacionales. Priorizando la difusión acerca de lo que piensa y produce la universidad.

Sin embargo, deja librado a otro tipo de procesos las estrategias y los dispositivos para la comunicación informativa para la enseñanza y la investigación.

Y le presta poca atención a la comunicación participativa.

Se analizaron las Páginas Web de las 38 Universidades Públicas y de las 42 Universidades Privadas de la Argentina que se registraban en el año 2008.



La Comunicación

La Comunicación en la UNLP

LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN LA UNLP

La Universidad Nacional de La Plata, por su trayectoria y las características de su crecimiento institucional, se caracteriza por una importante presencia administrativa y gestonaria de la Presidencia y por la fuerte autonomía de sus Facultades.

La búsqueda de una articulación de estrategias comunicacionales entre las Facultades, los Colegios y la Presidencia pasa a ser un proceso tan necesario como creciente.

Se manifiesta en las páginas Web, los sistemas de gestión de bibliotecas, de cátedras, de congresos, de revistas científicas, el CeSPI, la Unidad de Prensa, el periódico institucional 'La Palabra', el uso de la Editorial, la radio y la Expouniversidad.

Debiera aprovecharse para avanzar en el desarrollo y generalización de otros dispositivos comunicacionales.

La Comunicación en la UNLP

La comunicación organizacional

La comunicación organizacional considera los códigos amplios y restringidos y los canales de comunicación ascendentes, descendentes y transversales; formales e informales, propios de la cultura organizacional de la UNLP y de la evolución en su comunicación interna; incluyendo sus vínculos con las Facultades, la dinámica propia de los Colegios Universitarios de Pregrado (que en la cuestión organizacional dependen de la Presidencia); y de su comunicación externa operativa, propia de la administración y gestión de la Institución.

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

En la comunicación interna formal de gestión, el instrumento más utilizado es el expediente. Las notas y memos tienen una utilización menor y los boletines oficiales no existen.

La comunicación interna informal está representada por el e-mail, y lo complementan el teléfono, los contactos personales y las carteleras.

La disponibilidad de TICs para la comunicación organizacional muestra una buena infraestructura de base

Se cuenta con el sistema único de expedientes y se promueve: la firma digital, el uso de las páginas web para la realización de trámites, el uso del mail masivo, una agenda electrónica oficial de e-mails, las salas de reuniones y los foros de gestión para administradores.

La Comunicación en la UNLP

La comunicación corporativa

La comunicación corporativa registra los recursos culturales significantes de la UNLP, como los textos de identidad, los comunicadores visuales y los soportes gráficos, audiovisuales y otras ediciones que instalan esos textos y comunicadores, a partir de un programa integral de identificación institucional que los sistematiza a fin de posicionar una imagen institucional, alcanzar una mayor atención de los públicos e interlocutores externos y lograr una revalorización institucional de los mismos integrantes de la comunidad universitaria a partir de reconocerse en su identidad corporativa.

LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Cuenta con estructura y profesionales, con un diagnóstico integral, con un protocolo de identificación institucional, sustentado en un programa integral y en un manual aprobado por el Consejo Superior, con identificadores visuales claros y consensuados, reflejados como valores identitarios en su isotipo y logotipo, y normalizados en la gráfica de la papelería, de la promoción institucional y de eventos, en los objetos de promoción, en las revistas y publicaciones, los newsletter, la página web de la UNLP y la identidad y señalética .

Se promueven: la sistematización de la comunicación corporativa de las Facultades y Colegios, así como la definición de criterios comunes en general y de la señalética, en particular la señalización externa, y nuevos elementos de referencia, como la generalización de las tarjetas plásticas de identificación.

La Comunicación en la UNLP

La comunicación informativa

Considera la producción y emisión de mensajes en forma segmentada, analizando:

Los dispositivos comunicacionales orientados a la transmisión de conocimientos de pregrado, grado y posgrado, la educación a distancia, los sistemas de búsqueda de información y los sistemas de promoción de la educación permanente (posgrados y extensión).

Los dispositivos comunicacionales orientados a la investigación, para la certificación y difusión de los conocimientos producidos.

Y los dispositivos comunicacionales orientados a la difusión de las actividades y avances del sistema universitario, hacia la comunidad propia y a la sociedad en general.

LA COMUNICACIÓN INFORMATIVA PARA LA ENSEÑANZA

1º Los dispositivos complementarios del aula basados en TICs (Internet), aunque el pizarrón sigue siendo el soporte principal seguido por el cañón óptico y el retroproyector.

2º Los dispositivos de educación a distancia y articulación entre el pregrado, el grado, el posgrado y la formación comunitaria muestra un desarrollo incipiente pero firme.

3º Los dispositivos de búsqueda de información para la educación y para la investigación representados por el Proyecto de Enlace de Bibliotecas –PrEBi- y por el consorcio bibliotecario del Portal ROBLE, integrado por las 23 bibliotecas de la UNLP.

4º Los dispositivos de promoción de la educación superior, se enfocan en el posgrado y se concentran en las páginas web de las Facultades y de la Presidencia.

LA COMUNICACIÓN INFORMATIVA PARA LA ENSEÑANZA

Se cuenta con: La generalización de la red de fibra óptica, un mayor desarrollo de los dispositivos electrónicos para la difusión de posgrados y un mayor desarrollo de TICs para la educación presencial y a distancia, con el desarrollo y generalización de un software básico para el uso de las cátedras (WAC) y la articulación de los procesos de educación no presencial.

Se promueve: Un mayor desarrollo de los sistemas integrados de búsqueda de información para el aprendizaje, la enseñanza, la investigación y la transferencia; las búsquedas bibliográficas por chat con las bibliotecas de la UNLP y la terminación de la informatización de sus catálogos.

La generalización de los soportes inalámbricos de red, con fácil acceso a Internet.

LA COMUNICACIÓN INFORMATIVA PARA LA INVESTIGACIÓN

La institución avanza en forma asistemática y no coordinada en el proceso comunicacional que muestra y permite demostrar mediante indicadores bibliométricos, el grado de desarrollo de los dispositivos comunicacionales necesarios para la acreditación y difusión de los conocimientos generados en la UNLP.

Se registra un importante espectro de publicaciones que reflejan el conocimiento producido en la UNLP; con 18 revistas científicas y 22 especializadas (además de otras 23 de divulgación y difusión), aunque más del 50% sólo se edita en papel.

Se promueven:

Sistemas asociados en Internet de certificación y difusión de nuevos conocimientos y medición de impacto de éstos.

LA COMUNICACIÓN INFORMATIVA PARA LA EXTENSIÓN

DISPOSITIVOS: El Portal Web de la UNLP, el periódico mensual La Palabra, la Dirección de Comunicación Visual, la Editorial, la Radio, la Unidad de Prensa y la Expo Universidad.

Se promueve:

La suma de un espacio televisivo, los libros electrónicos y la compra electrónica de publicaciones producidas por la editorial, la coordinación calendaria en la organización de eventos, la generalización de las cuentas institucionales personales de e-mails, profundizar la producción de noticias orientadas a las cuestiones de 'Enseñanza, Investigación y Extensión' de alta permeabilidad e interés recíproco universidad /medios y aumentar la visibilidad de la UNLP en los medios nacionales a partir de estos temas.

La Comunicación en la UNLP

La comunicación participativa

La comunicación participativa avanza en las relaciones socioculturales del sistema universitario, a partir de compartir significados comunes y en consecuencia actividades y propósitos comunes, y considera los dispositivos que requiere un modelo de planificación participativa como el de la UNLP tanto en la participación presencial como virtual, para recorrer los procesos de consulta, deliberación, concertación y corresponsabilidad, que impone esa participación; los dispositivos de la participación para la gestión, propios de una organización pública compleja, autónoma y cogobernada; y los dispositivos necesarios para verificar cómo la comunidad universitaria en particular y de la región en general, percibe este proceso y se posiciona respecto de él.

LA COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA

Se ordena en tres canales diferenciados: la planificación, la gestión y la verificación y eventual revisión del proceso de desarrollo institucional.

La comunicación participativa para la planificación, se manifiesta en forma sistemática a partir del proceso de participación en talleres y seminarios para orientar el Plan Estratégico.

La comunicación participativa para la gestión, se manifiesta en el funcionamiento de las comisiones y el plenario del Consejo Superior y de la Asamblea Universitaria.

La comunicación participativa para la verificación, desde lo perceptual se manifiesta a través de las encuestas y los e-mails de opinión, y desde lo objetivo, se registra en la publicación anual de indicadores universitarios.



LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y EL ROL DE LA COMUNICACIÓN: El caso de la Universidad Nacional de La Plata

Dr. Arq. Fernando TAUBER

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Karol, J.; Ravella, O.; Tauber, F.; Martini, I.; Sánchez Arrabal, M.; Aón, L.; Domnanovich, R.; Frediani, J. (2009). NUMEX: desarrollo de un modelo de simulación de la dinámica urbana para la experimentación numérica de políticas y estrategias de desarrollo sustentable.
- 2.- Tauber, F. (1999). Tiempo de Acción, Bases para una política de desarrollo sustentable en la Prov. de Buenos Aires, cap. 1: Municipio y Calidad de Vida, parte I y II.
- 3.- Tauber, F. (2000). Municipio y gestión: los nuevos paradigmas.
- 4.- Tauber, F. (2006). Gestión universitaria.
- 5.- Tauber, F. (2006). Los desafíos en la gestión de la universidad pública. La visión de la Universidad Nacional de La Plata.
- 6.- Tauber, F. (2007). La ciudad como proyecto colectivo: la planificación estratégica participativa.
- 7.- Tauber, f. (2007). La gestión del desarrollo
- 8.- Tauber, F. (2008). Globalización, diversidad cultural y empoderamiento social.
- 9.- Tauber, F. (2008). La comunicación en la planificación y gestión para el desarrollo de las instituciones universitarias públicas argentinas: el caso de la Universidad Nacional de La Plata en el trienio junio 2004-mayo 2007.
- 10.- Tauber, F. (2009). Comunicación en la planificación y gestión de las universidades públicas argentinas.
- 11.- Tauber, F. (2009). Planificación del desarrollo de América Latina.
- 12.- Tauber, F. (2010). La Educación Superior Argentina de cara al Bicentenario. Argentina: Universidad Nacional de La Plata
- 13.- Tauber, F. (2010). La planificación estratégica en las instituciones educativas y el rol de la comunicación: el caso de la Universidad Nacional de La Plata
- 14.- Tauber, F.; Delucchi, D. (2005). El rol de la universidad en la asistencia para el desarrollo local.
- 15.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Longo, J. (2002). Procesos de innovación en la gestión local: información, tecnologías de gestión, participación comunitaria y readecuación organizacional: el caso de Tres Arroyos.
- 16.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Pintos, P. (2006). La planificación estratégica participativa.
- 17.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Pintos, P.; Longo, J. (2002). Planificación estratégica en tiempos de crisis: la necesidad de la permanente readecuación metodológica.
- 18.- Tauber, F.; Karol, J.; Echegaray, A.; Fulco, C. (2006). Evaluación de la gestión del Programa de Mejoramiento de Barrios (PROMEBA).
- 19.- Tauber, F.; López Amengol, M. (2010). Calidad en la educación superior.
- 20.- Tauber, F.; Ravella, O. (2010). Modelos de transporte orientados a la mitigación de emisiones contaminantes en ciudades medias grandes de la provincia de Buenos Aires.

- 21.- Tauber, F.; Sánchez Arrabal, M.; Frediani, J. (2008). Hacia un nuevo modelo de regionalización para la provincia de Buenos Aires.
- 22.- Tauber, F.; Sánchez Arrabal, M.; Frediani, J.; Delucchi, D. (2007). Los planes estratégicos y el gobierno local. Herramienta consensuada para el desarrollo local, como experiencia de participación comunitaria.
- 23.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Ortúzar, M.; Lafosse, L. (2005). La planificación estratégica participativa en la escala regional: la experiencia de la Dirección de Asuntos Municipales de la Universidad Nacional de La Plata
- 24.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Sánchez Arrabal, M.; Frediani, J. (2007). Diseño de una estrategia de desarrollo regional
- 25.- Tauber, F.; Sánchez Arrabal, M. (1999). El medio ambiente en relación con el desarrollo, la economía, el derecho y la política. Subtema: Sociedad y medio ambiente. Evento: II Jornadas Académicas del Centro Universitario Regional Junín (UBA-UNLP) (Junín, 1999).
- 26.- Tauber, F.; Sánchez Arrabal, M., Delucchi, D.; Martino, H. (2000). Proyecto: Diseño de un sistema de indicadores para el monitoreo y evaluación de desempeño en la gestión de los gobiernos locales.
- 27.- Tauber, F.; Zivano, G.; Fulco, C.; Merino, J.; Arrieta, G. (1999). Comarca Andina del Paralelo 42. Proceso participativo para la formulación y gestión institucional y social de un proyecto de desarrollo sustentable.