

Desafíos actuales en los procesos de evaluación y seguimiento de la planificación estratégica

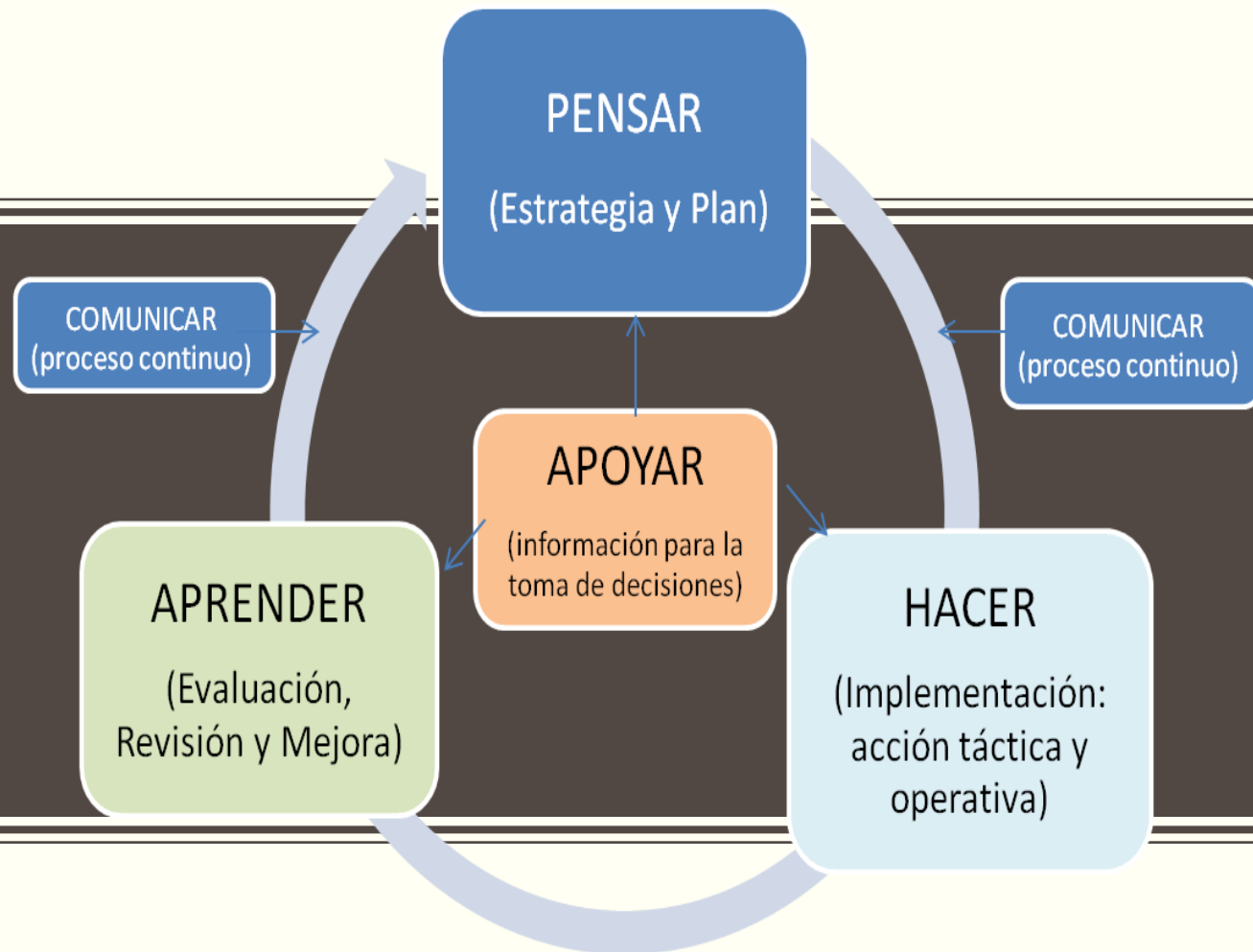
Pablo Landoni Couture



Universidad
Católica del
Uruguay

TELESCOPI

Principales componentes de la Dirección Estratégica





Importante interrelación entre estos procesos

Thomas Hammond (2004)

Conducir una universidad es como “arriar gatos”.

Factores

- Flujos de información hacia arriba y hacia abajo.
- A quiénes se consulta y cómo en los procesos de decisión.
- Niveles organizacionales en que se administran y resuelven los conflictos.
- Los comportamientos estratégicos, oportunistas y sincero de los actores.



(“Herding cats”).

La Organización importa

- La estructura que se da una universidad tiene amplias consecuencias y efectos sistémicos en cómo los problemas son percibidos y cómo se definen, en cómo se elaboran las opciones para resolver problemas y cómo, en definitiva, se adoptan las decisiones.
- El diseño organizacional implica una tensión entre la definición de orientaciones estratégicas, la forma en que cada objetivo se implementa y ejecuta, y como aprende de sus logros y errores.

La información y los
mecanismos de control

Administradores y académicos:
una relación difícil



Algunas tensiones presentes en los procesos de evaluación y seguimiento de la planificación estratégica

Las lealtades de los académicos:
la disciplina vs. La institución

La definición de los
“stakeholders” y la
relación con ellos.

Aseguramiento de la Calidad,
isomorfismo e innovación

Algunas tensiones presentes en los procesos de evaluación y seguimiento de la planificación estratégica

La información y los mecanismos de control

Seguimiento

Administradores y académicos:
una relación difícil

Evaluación
interna

Las lealtades de los académicos:
la disciplina vs. La institución

La definición de los
“stakeholders” y la
relación con ellos.

Aseguramiento de la Calidad,
isomorfismo e innovación

Evaluación
externa

La información y los mecanismos de control



■ Universidades en proceso de crecimiento y cambio

▶ Crecimiento en tamaño y complejidad

- Áreas de conocimiento
- Niveles de formación
- Funciones universitarias
- Descentralización territorial

▶ Cambios en modelo de gestión universitaria

Mintzberg (1989)

Cinco formas de coordinación del trabajo:

- Ajuste mutuo (negociación)
- Supervisión directa (jerárquica)
- Estandarización de procesos.
- Estandarización de resultados.
- Estandarización de la formación profesional (insumos)

Modelo colegial basado en

- *Ajuste mutuo (negociación)*
- *Estandarización de la formación profesional (input)*



Nuevos modelos que priorizan

- *Estandarización de procesos.*
- *Estandarización de resultados y cómo medirlos*
- *También supervisión directa*

La cultura organizacional de las universidades y el control

• William Tierney (2008) *The impact of culture in organizational decision making*

- **Cultura organizacional de las universidades**

- Socialización universitaria (*“Qué hay que hacer para sobrevivir o sobresalir en la universidad”*)

- Importancia de la **gestión del significado** para fomentar la comprensión de la institución y motivar el apoyo a su misión

- **Relevantes**

- La comunicación: *Las universidades se gobiernan por “conversación”*

- La identidad institucional como elemento de cohesión y alineamiento.



Procesos de cambios en las universidad es requieren la creación de procesos y estructuras de gobernanza que fomenten un ambiente de experimentación e innovación manteniendo sus valores centrales.

Administradores y Académicos: una relación difícil

La mirada de los académicos	La mirada de los administradores
<ul style="list-style-type: none">- Ventajas de la gestión colegial basada en los consensos.- Controles externos son vistos como “amenazas” a la autonomía institucional y a la libertad académica.- Predominio de estructuras cognitivas de identidad y valores compartidos.	<ul style="list-style-type: none">- La administración universitaria es una tarea profesional.- Componente tecnocrático propio de un “aparato” burocrático- Concentración del poder en los niveles centrales.- Predominio de las estructuras regulatorias (normas y procedimientos).

Administradores y Académicos: una relación difícil

Académicos

Su impacto sobre los procesos de evaluación

Administradores

Evaluación por pares

Comunicación y participación

Indicadores y metas

Información como recurso clave de la gestión

Legitimidad

Eficiencia

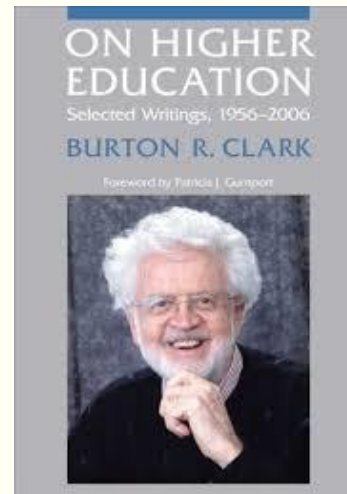
Birnbaum: Todas las instituciones universitarias combinan alguna forma de gobierno colegial académico con una estructura burocrática – jerárquica.

La “lealtad” de los académicos: entre la disciplina y la institución

The Higher Education System (1983)

- Lealtad de los académicos es a la *disciplina*
- Departamento como elemento básico de la universidad.
- Universidad es un “paraguas” institucional.

Burton Clark

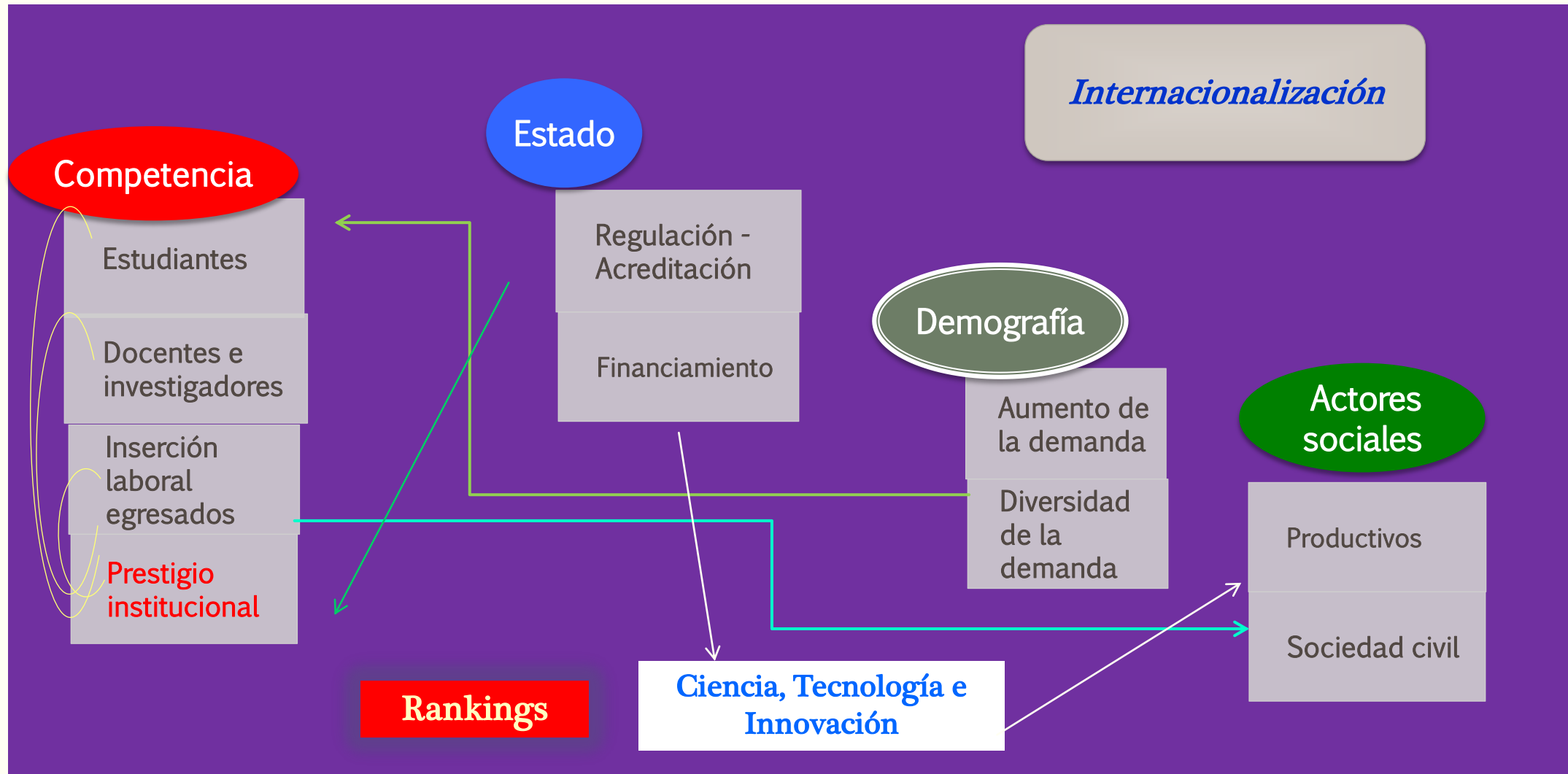


Universidad Emprendedora (1998)

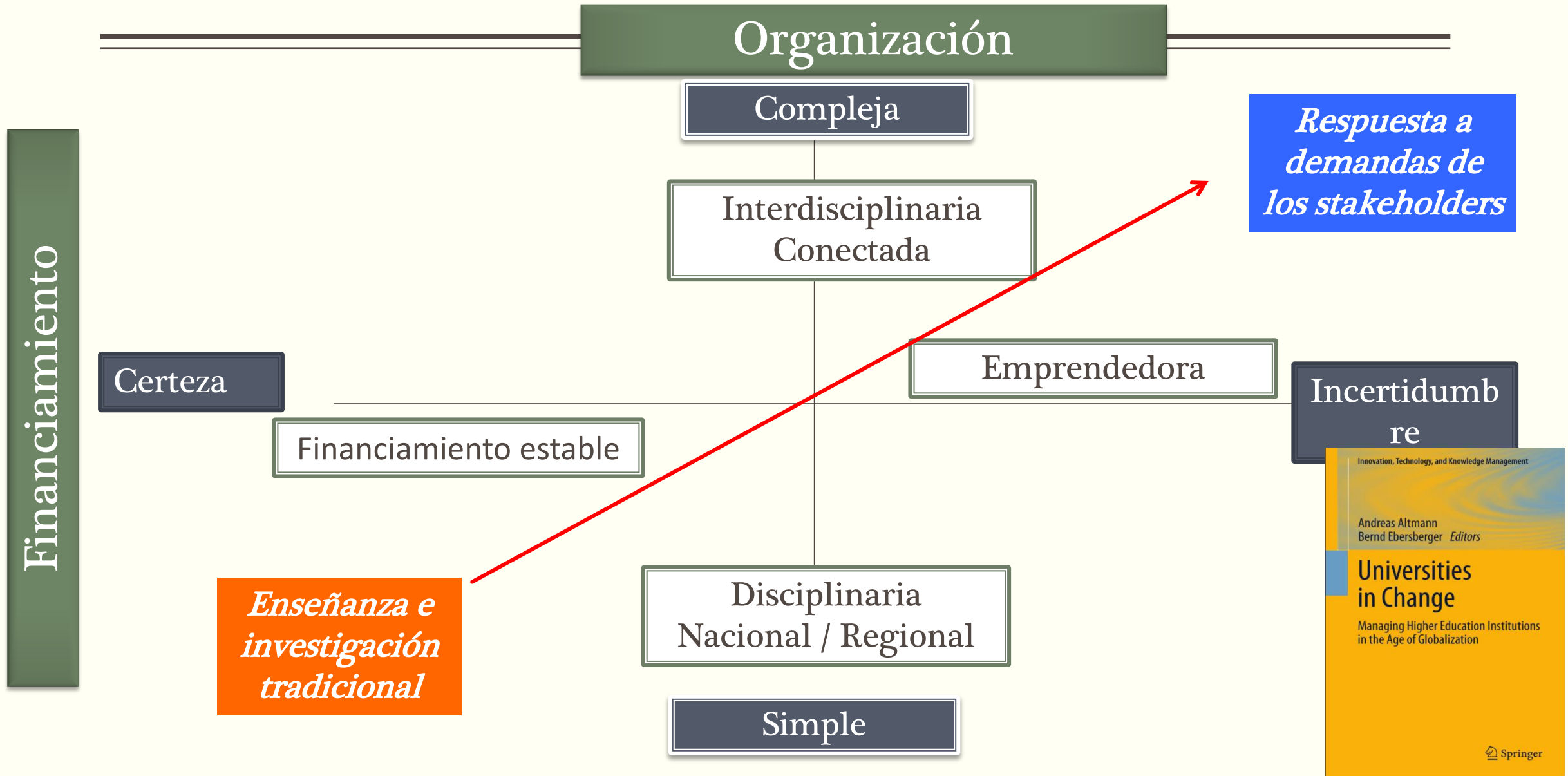
- Capacidad de respuesta a las demandas del entorno.
- Fortalecimiento del centro que conduce a la institución.
- Diversificación de la base de financiamiento.
- Estructura académica estimulada.
- Cultura emprendedora

Importante proceso de cambios en la PROFESIÓN ACADÉMICA en universidades latinoamericanas.

Desafíos del Entorno



Cambios en las respuestas a los desafíos del entorno – Gibb et al (2013)



La mirada externa: rendición de cuentas y aseguramiento de la calidad

• Mayores demandas sociales por rendición de cuentas

- Financiamiento público limitado.
- Nuevos sectores sociales acceden a la educación superior.
- Reclamos de los gobiernos que las universidades contribuyan al desarrollo nacional.

• Generalización de mecanismos de aseguramiento de la calidad en la región

• Desafíos

• El isomorfismo

- Modelo único de universidad deseable.
- La “tentación” de la cuantificación sin valorar identidades diferentes

• Restricciones a la innovación

- Las innovaciones no siempre se producen en los instrumentos de “corriente principal”.



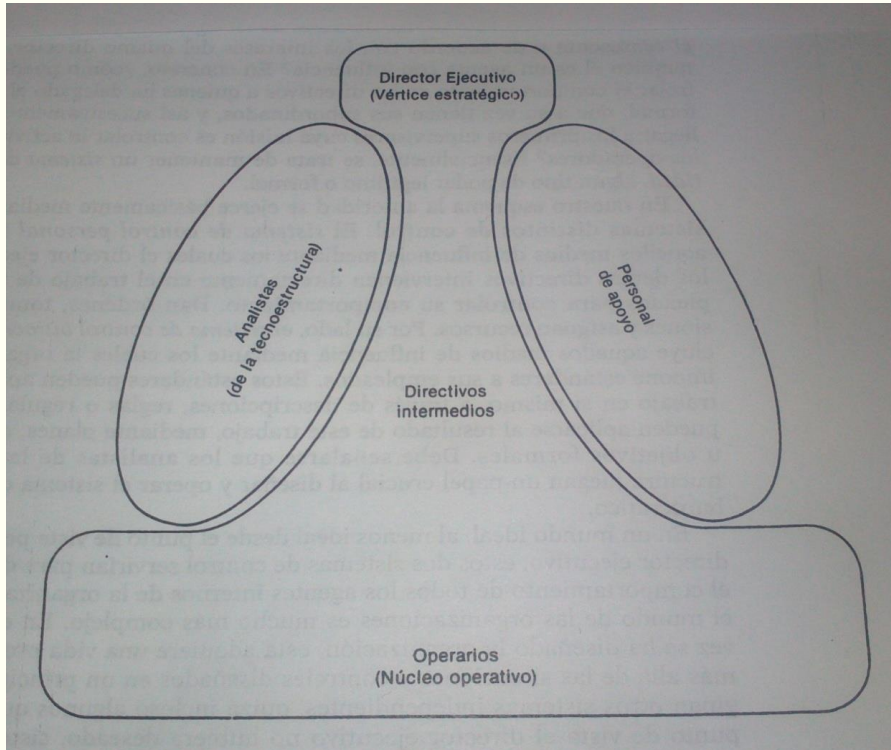
La Universidad como organización
y como institución.

Breves reflexiones teóricas

Conociendo a las Universidades como Organizaciones

Henry Mintzberg – (1989, 1992)

Actores internos



Actores organizacionales	Universidad
Dirección (vértice estratégico)	Directivos
Directores intermedios	Decanos, Directores
Núcleo operativo	Docentes
Tecnoestructura	Planificadores
Personal de apoyo	Administrativos, biblioteca

Configuración de poder del tipo “Meritocracia”

- El poder en la organización brota de los expertos que orientan su conducta por procesos socializados de su profesión y no tanto por instrucciones provenientes de la dirección.

Conociendo a las Universidades como Instituciones

Colin Pilbeam– Institutional Structures: Where Legitimacy and Efficiency Meet(2009)



Pilares institucionales

• Normas jurídicas

Regulatorio



• Convenciones sociales y normas internalizadas

Normativo



• Reglas culturales y sistema simbólico

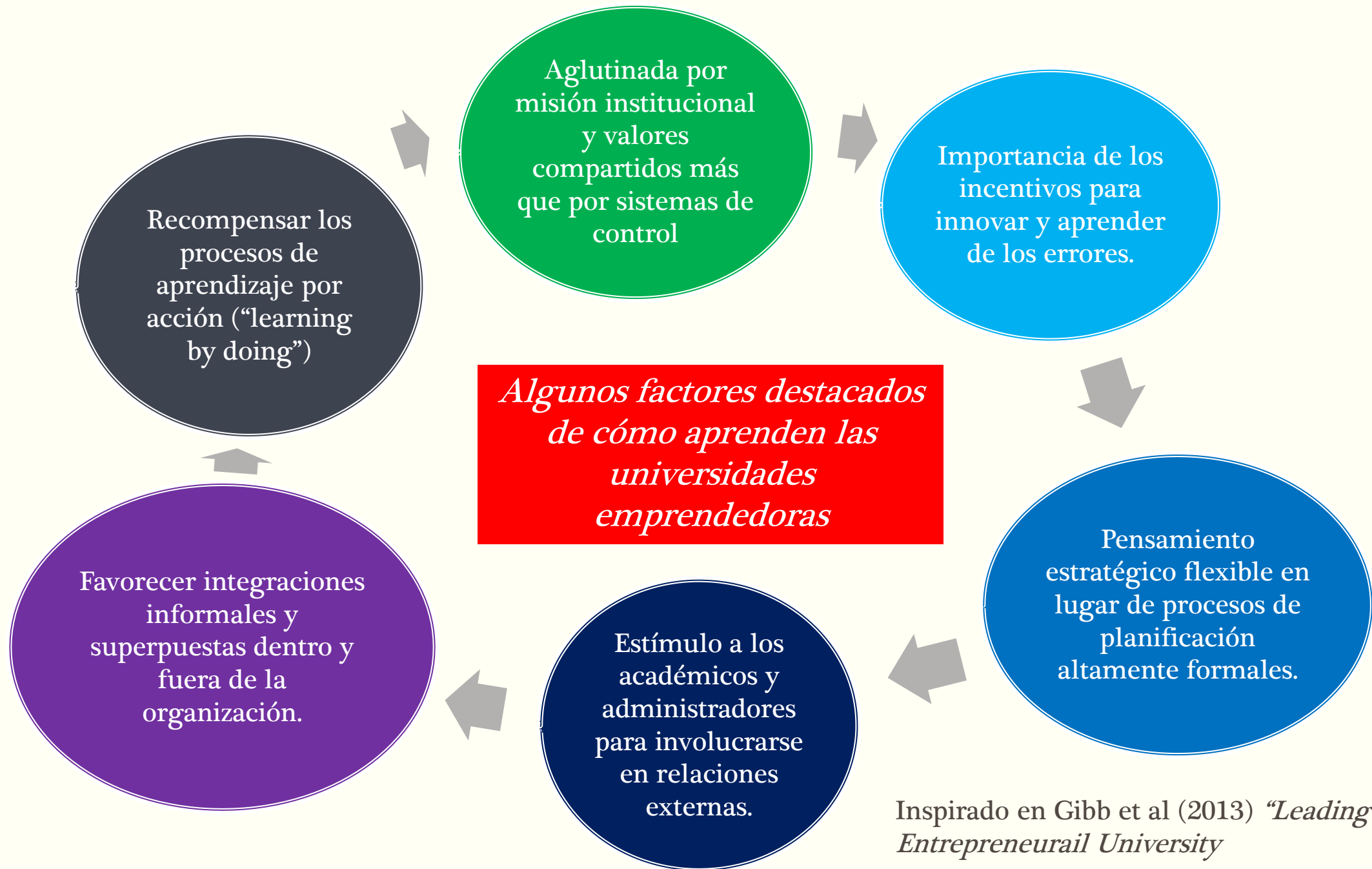
Cognitivo



- **Universidad como institución** – Conformación histórica con valores compartidos.
- **El “poder del saber”** – Las profesiones y las disciplinas tienen una larga tradición de control “colegiado” (por pares).
- Las **normas de la profesión académica** se internalizan en los procesos formativos (especialmente el doctorado)
- Tensiones con controles externos y con mecanismos burocráticos / jerárquicos.

Pilbeam (2009) Estructuras universitarias: dimensiones organizacionales e institucionales

	Colegial	Burocrática	Corporativa	Emprendedora
Actor interno principal	Núcleo operativo (académicos)	Tecnoestructura	Vértice Estratégico	Colaboración entre actores
Coordinación de actividades	Estandarización trabajo profesional	Estandarización de procesos	Supervisión directiva Estandarización de resultados	Ajuste mutuo
Configuración	Meritocracia	Aparato burocrático	Organización por divisiones	Adhocracia
Impactos de la organización	Resultados y logros	Eficiencia	Concentración	Innovación
Pilar institucional	Cognitivo (factores culturales)	Regulatorio (normas jurídicas)	Normativa (internalizada)	Cognitivo, Normativo
Entorno	Estable Complejo	Estable Simple	Nichos estables en entorno complejo	Dinámico Complejo



Inspirado en Gibb et al (2013) *“Leading the Entrepreneurial University”*

Algunas reflexiones a modo de síntesis



1. Para los procesos de innovación y cambio no hay porqué cambiar los **valores de la cultura organizacional de las universidades**; por el contrario, las innovaciones deben sustentarse en dichos valores. La **identidad** institucional es muy importante.
2. En la relación con el **entorno**, es aconsejable que las instituciones universitarias definan **estrategias explícitas de relacionamiento**. En particular definiendo, los actores con los que se vincula, las formas e instrumentos de relacionamiento, y los mecanismos de articulación incluyendo mecanismos para “auscultar” tendencias y procesos.
3. En las universidades los **procesos de comunicación y de acceso y circulación de información** son muy relevantes. En las organizaciones “colegiales”, en cierto sentido se gobierna “por conversación” donde los mecanismos de consulta y de compartir información son claves.
4. Las capacidades emprendedoras y de innovación requieren el **fortalecimiento de las capacidades de conducción y también de producción**, por lo que se requiere liderazgo de los niveles directivos y el fortalecimiento de los departamentos académicos, para lograr respuestas dinámicas a las demandas del entorno.

¡ Muchas gracias!



Pablo Landoni Couture plandoni@ucu.edu.uy