

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

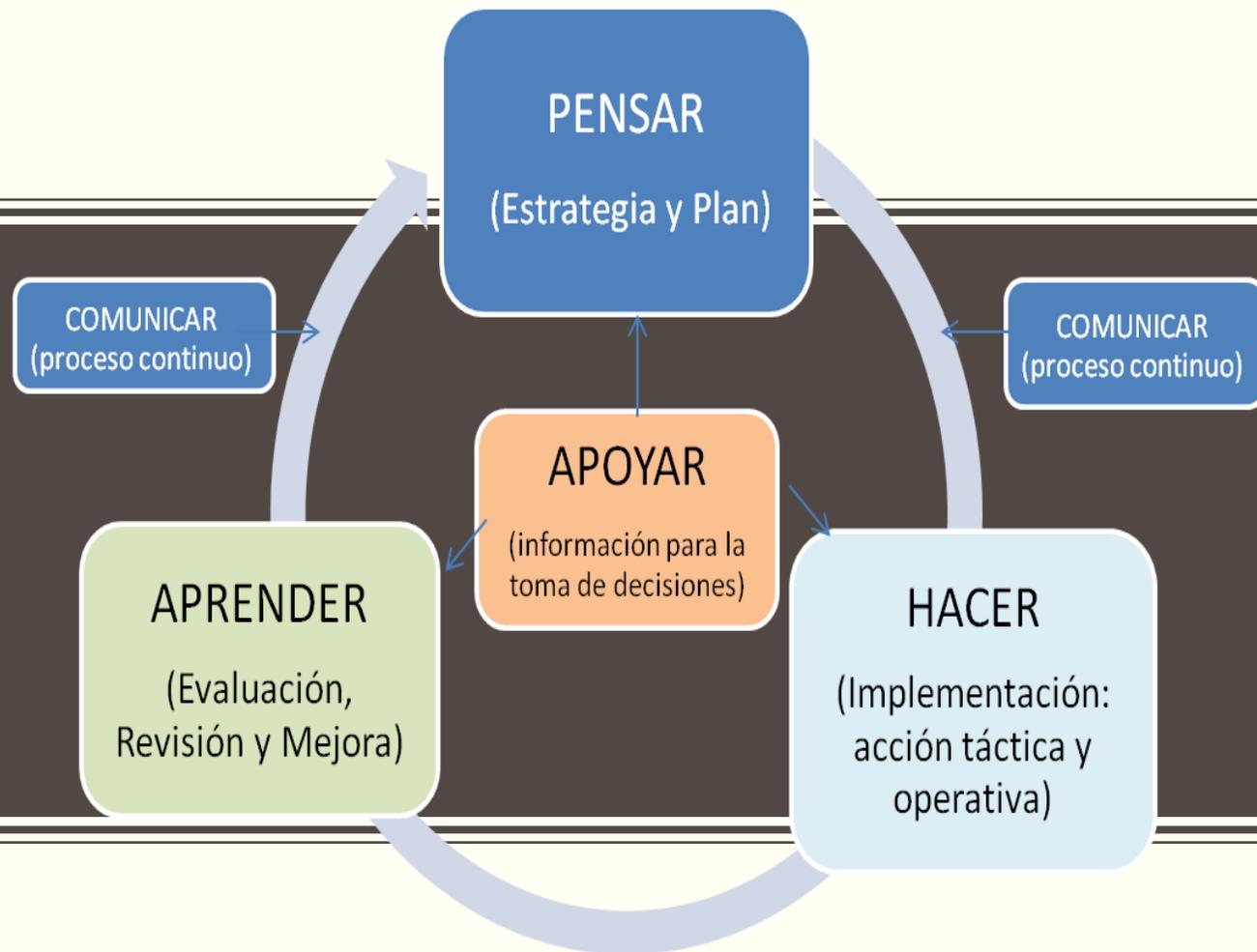
Pablo Landoni Couture



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.



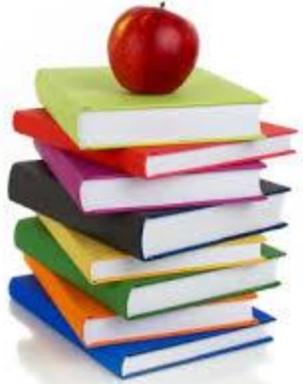
*(“Herding cats”).*

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

# 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.

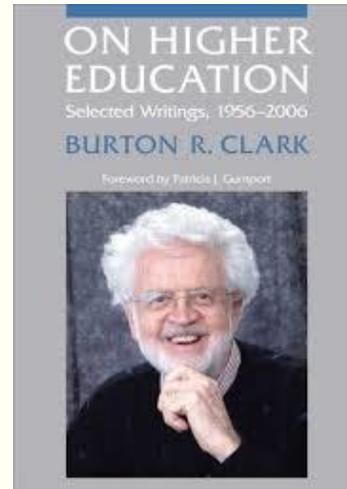
# La “lealtad” de los académicos: entre la disciplina y la institución

---

## 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

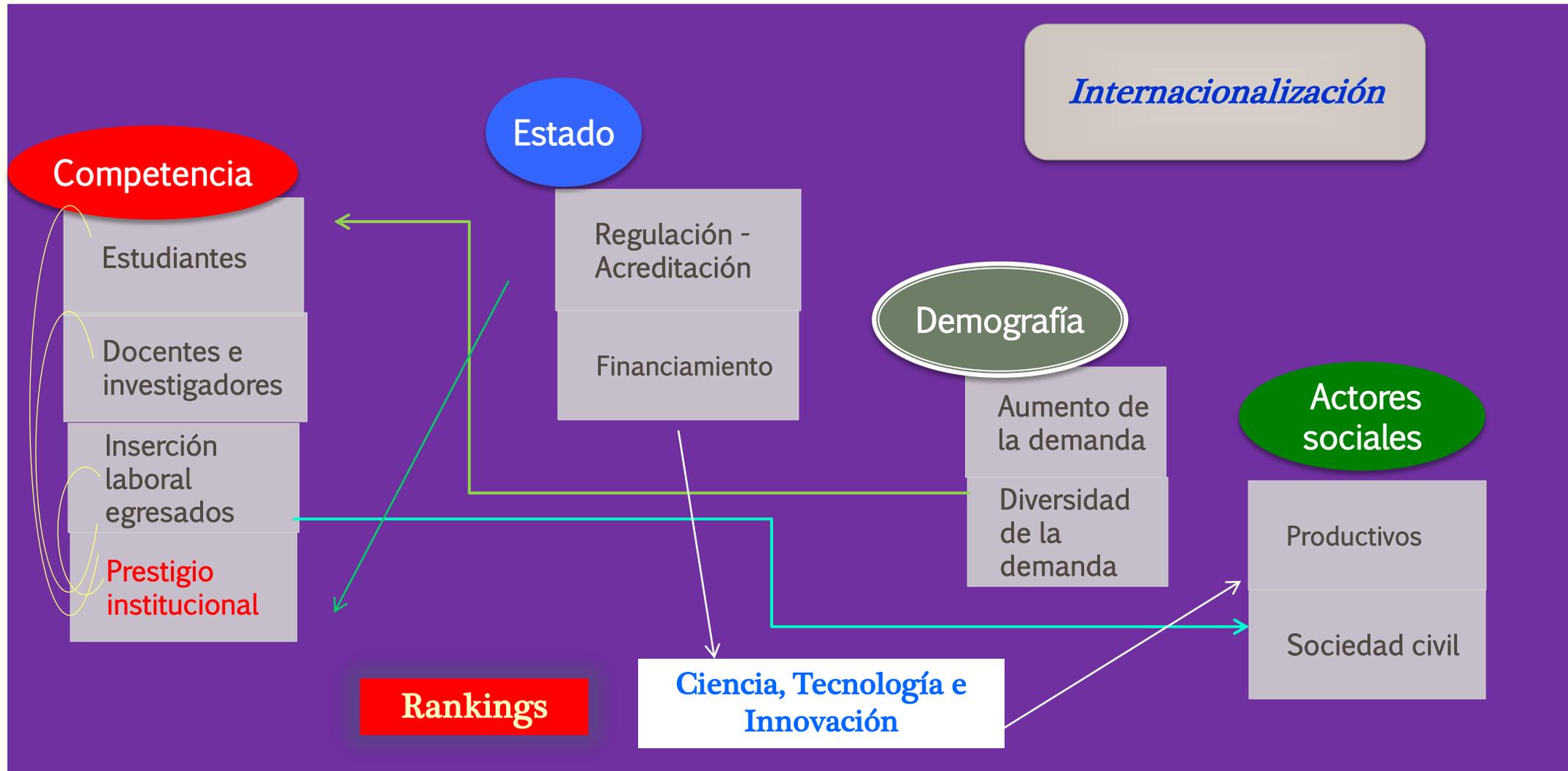


## Universidad Emprendedora (1998)

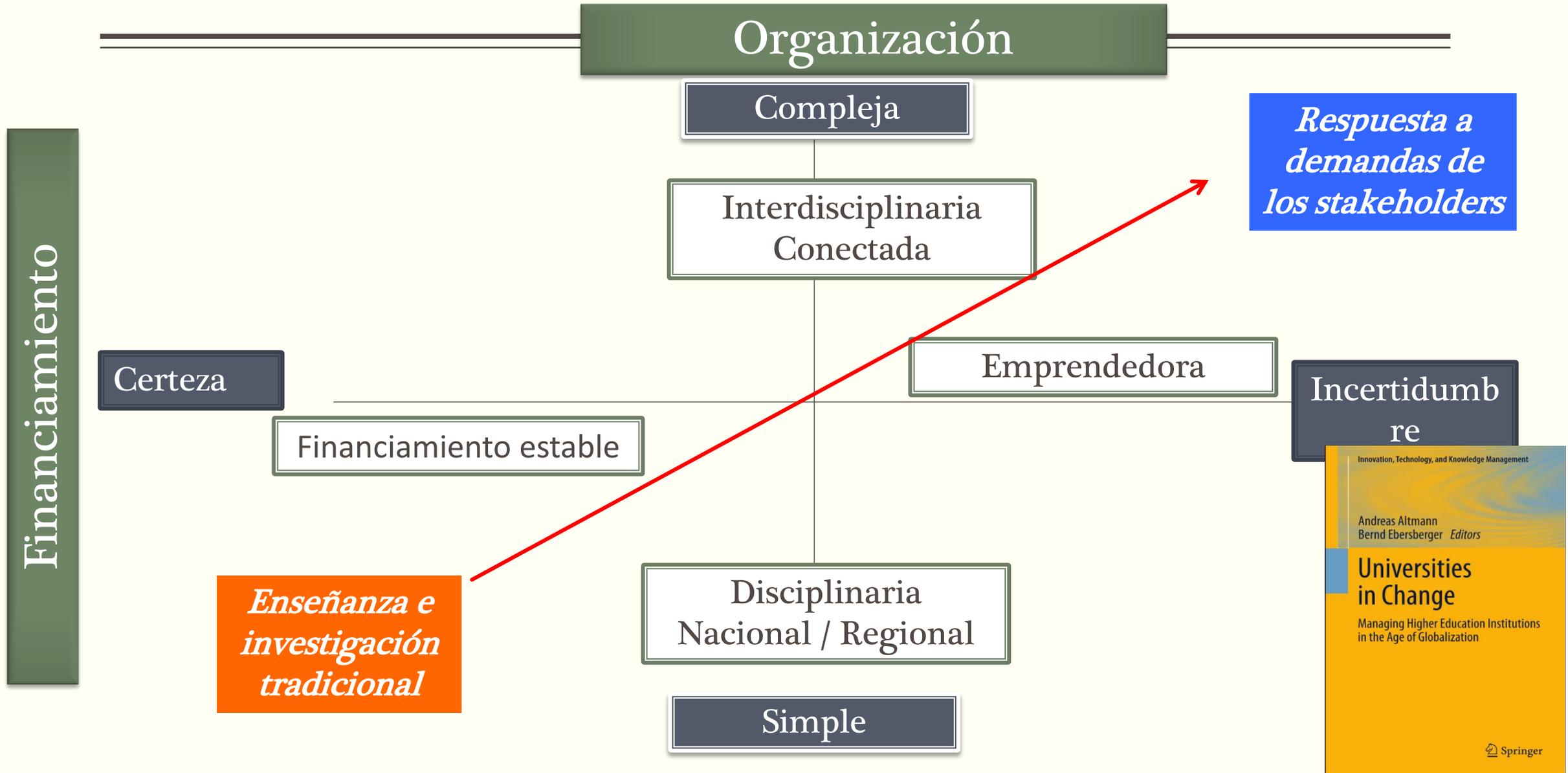
- Capacidad de respuesta a las demandas del entorno.
- Fortalecimiento del centro que conduce a la institución.
- Diversificación de la base de financiamiento.
- Estructura académica estimulada.
- Cultura emprendedora

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

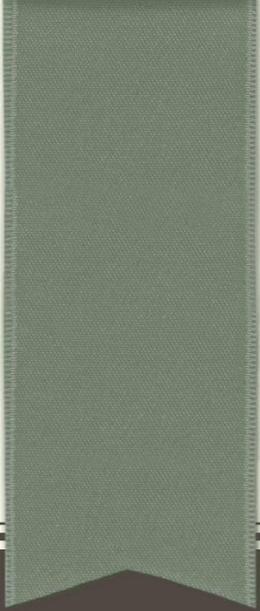
## • Desafíos

### • 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.

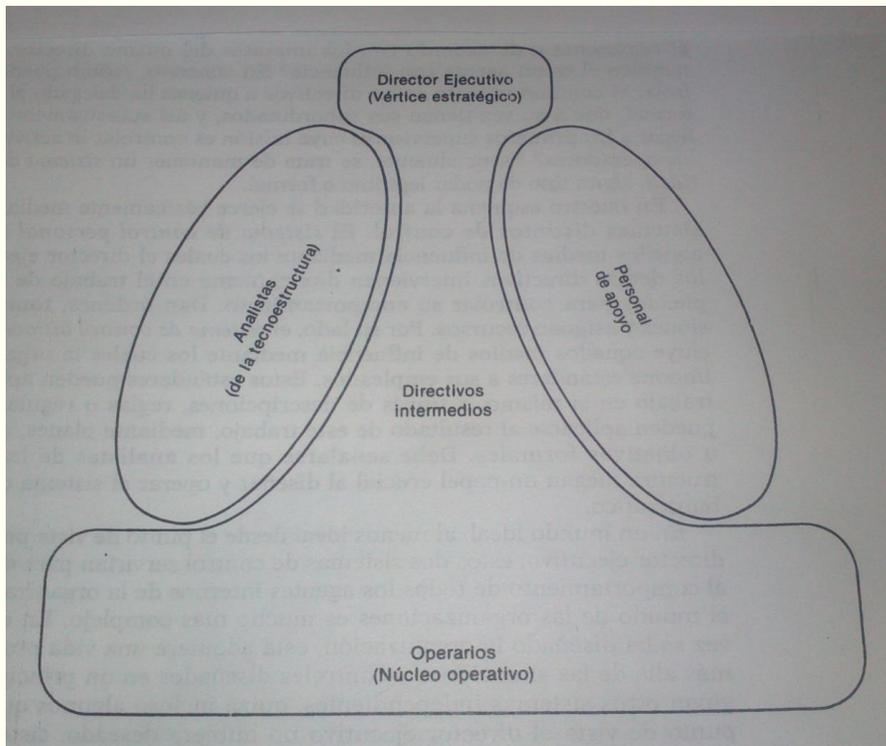
*Breves reflexiones teóricas*

---

# 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

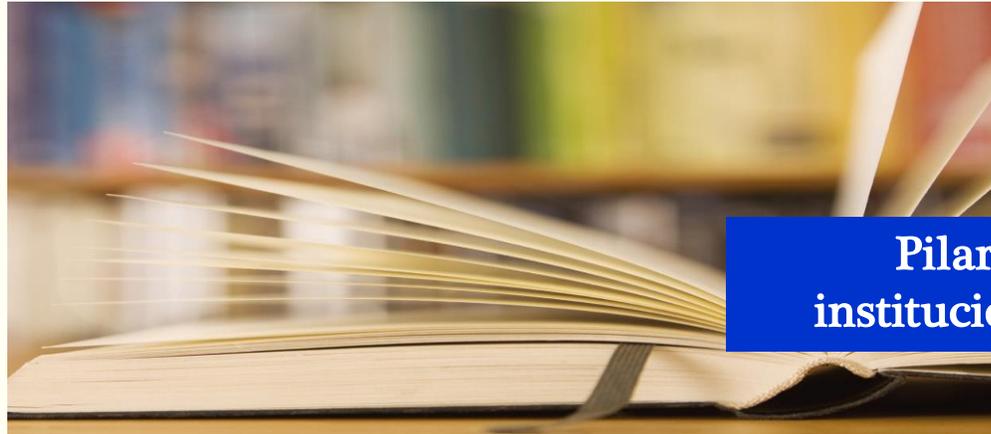
### Configuración de poder del tipo “Meritocracia”

- 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

	<b>Colegial</b>	<b>Burocrática</b>	<b>Corporativa</b>	<b>Emprendedora</b>
<b>Actor interno principal</b>	Núcleo operativo (académicos)	Tecnoestructura	Vértice Estratégico	Colaboración entre actores
<b>Coordinación de actividades</b>	Estandarización trabajo profesional	Estandarización de procesos	Supervisión directiva Estandarización de resultados	Ajuste mutuo
<b>Configuración</b>	<b>Meritocracia</b>	<b>Aparato burocrático</b>	<b>Organización por divisiones</b>	<b>Adhocracia</b>
<b>Impactos de la organización</b>	Resultados y logros	Eficiencia	Concentración	Innovación
<b>Pilar institucional</b>	Cognitivo (factores culturales)	Regulatorio (normas jurídicas)	Normativa (internalizada)	Cognitivo, Normativo
<b>Entorno</b>	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](mailto:plandoni@ucu.edu.uy)