

UNIVERSIDAD FEDERAL DE PELOTAS

Facultad de Enfermería

Programa de Pos-Graduación en Enfermería



Tesis

**Evaluación de la Planificación Estratégica como herramienta de Gestión
Universitaria**

Sergio Martin Gonzalez Montaña

Pelotas, 2023

Sergio Martín Gonzalez Montaña

**Evaluación de la Planificación Estratégica como herramienta de Gestión
Universitaria**

Proyecto de Tesis presentado al Programa de Pos-graduación en Enfermería de la Facultad de Enfermería de la Universidad Federal de Pelotas, como requisito para la obtención del título de Doctor en Ciencias, con énfasis en Enfermería: Salud Mental y Colectiva, Proceso de Trabajo, Gestión y Educación en Enfermería y Salud.

Orientadora: Vanda Maria da Rosa Jardim

Pelotas, Julio 2023.

Universidade Federal de Pelotas / Sistema de Bibliotecas
Catalogação na Publicação

G643e Gonzalez Montaña, Sergio Martin

Evaluación de la planificación estratégica como herramienta de gestión universitaria / Sergio Martin Gonzalez ; Vanda María da Rosa Jardim, orientadora.— Pelotas, 2018.

150 f. : il.

Tese (Doutorado) — Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, Faculdade de Enfermagem, Universidade Federal de Pelotas, 2018.

1. Planejamento estratégico. 2. Universidade. 3. Instituições de ensino superior. 4. Avaliação de quarta geração. 5. Avaliação institucional. I. Jardim, Vanda María da Rosa, orient. II. Título.

CDD : 610.73

Sergio Martin Gonzalez Montaña. Evaluación de la Planificación Estratégica como herramienta de Gestión Universitaria. 2023. Tesis (Doctorado en Ciencias con énfasis en Enfermería). Programa de Pos-Graduación en Enfermería, Facultad de Acción en Enfermería, Facultad de Enfermería, Universidad Federal de Pelotas, Pelotas, 31 de Agosto 2023.

Banca examinadora:

.....

.....

Prof. Dra. Vanda Maria da Rosa Jardim (Orientadora), Universidad Federal de Pelotas (UFPEL)

.....

.....

Prof. Dra. Luciane Kantorsk, Universidad Federal de Pelotasi (UFPEL).

.....

...

Prof. Dra. -Christine Wetzel, Universidad Federal de Río Grande do Sul (UFRGS).

.....

.....

Dr. José María Passarini Delpratto, Universidad de la República (UDELAR).

.....

Prof. Dra. Graciela Noemi Umpierrez Chavez, Universidad de la República (UDELAR).

.....

Prof. Dr. Alvaro Washington Díaz Ocampo, Universidad de la República (UDELAR).

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo evaluar el proceso de Planificación Estratégica de la Facultad de Enfermería, propiciando la participación de los diferentes grupos de interés que la componen a través del método responsivo-constructivista. Este método, conocido también como Evaluación de Cuarta Generación, fue creado por Egon G. Guba e Yvona S. Lincoln, otorga la posibilidad de que las personas afectadas por una determinada política o programa, puedan ser los actores principales de la evaluación de las mismas, y ser también generadores de propuestas de mejora. En tal sentido, esta es una investigación evaluativa en la que los actores buscan aprehender y mejorar la realidad que los rodea. Aquí, la Planificación Estratégica de la Facultad de Enfermería es considerada como la política general, que recae sobre los diferentes grupos de interés (estudiantes, egresados, docentes, funcionarios técnicos, administrativos y de servicios). Para la recolección de datos se realizaron entrevistas a participantes de cada grupo de interés, grupos focales y análisis documental. Las cuestiones que emergieron en el proceso evaluativo fueron agrupadas en cuatro núcleos temáticos: Participación relativa, Comunicación ineficaz, Formación para la participación activa y Carrera de ascenso. A través de este proceso fue posible determinar parcialmente el impacto de la Planificación Estratégica, identificar las reivindicaciones, preocupaciones y problemas de los distintos grupos de interés en referencia al proceso de planificación estratégica; y proponer un plan de acción para consolidar los logros y ofrecer soluciones consensuadas a las preocupaciones y problemas identificados.

Palabras Clave:

Planificación Estratégica, Universidad, Instituciones de Educación Superior, Evaluación de Cuarta Generación, Evaluación Institucional.

Resumo

O objetivo desta pesquisa é avaliar o processo de Planejamento Estratégico da Faculdade de Enfermagem, promovendo a participação dos diferentes grupos de interesse que o compõem por meio do método responsivo-construtivista. Este método, também conhecido como Avaliação de Quarta Geração, foi criado por Egon G. Guba e Yvona S. Lincoln, permite que as pessoas afetadas por uma determinada política ou programa sejam os atores principais em sua avaliação, e também sejam geradores de propostas para melhoria. Nesse sentido, trata-se de uma investigação avaliativa em que os atores buscam apreender e aprimorar a realidade que os cerca. Aqui, o Planejamento Estratégico da Faculdade de Enfermagem é considerado como a política geral, que recai sobre os diferentes grupos de interesse (estudantes, licenciados, docentes, técnicos, administrativos e funcionários dos serviços). Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas com participantes de cada grupo de interesse, grupos focais e análise documental. As questões que emergiram no processo avaliativo foram agrupadas em quatro núcleos temáticos: Participação Relativa, Comunicação Ineficaz, Formação para Participação Ativa e Carreira para Promoção. Através deste processo foi possível determinar parcialmente o impacto do Planejamento Estratégico, identificar as reivindicações, preocupações e problemas dos diferentes grupos de interesse referentes ao processo de planejamento estratégico; e propor um plano de ação para consolidar as conquistas e oferecer soluções consensuais para as preocupações e problemas identificados.

Palavras chave: Planejamento Estratégico, Universidade, Instituições de Ensino Superior, Avaliação de Quarta Geração, Avaliação Institucional.

Abstract

This research aims to evaluate the Strategic Planning process of the Faculty of Nursing, encouraging the participation of the different interest groups that compose it through the responsive-constructivist method also known as the Fourth Generation Evaluation. This research, created by Egon G. Guba and Yvona S. Lincoln, gives the opportunity to people affected by a particular policy or program, to be the main actors in their own evaluation, and also generate proposals for improvement. In this sense, this is an evaluative research in which actors seek to apprehend and improve the reality that surrounds them. Here the Strategic Planning of the Faculty of Nursing is considered as the general policy, which falls on the different interest groups (students, graduate teachers, technical, administrative and service officials) For data collection, interviews were conducted with participants from each interest group, focus groups and documentary analysis The issues that emerged in the evaluation process were grouped into four thematic clusters: Through this process it was possible to partially determine the impact of the Strategic Planning, to identify the claims, and to identify the concerns and problems of the various interest groups in reference to the strategic planning process and propose an action plan to consolidate achievements and offer consensual solutions to the concerns and problems identified.

Keywords: Strategic Planning, University, Institutions of Higher Education, Fourth Generation Evaluation, Institutional Evaluation

Lista de Figuras

- Figura N°1: Círculo Hermenéutico-Dialéctico pag. 35
- Figura N°2: Organigrama de la Universidad de la República pag. 39
- Figura N°3: Organigrama académico de la Facultad de Enfermería pag. 42
- Figura N°4: Organigrama administrativo de la Facultad de Enfermería pag. 43
- Figura N°5: Línea de tiempo del Proceso de Planificación Estratégica pag. 66

Lista de Cuadros

Cuadro N°1: Clasificación de Modelos de Planificación Estratégica	pag. 17
Cuadro N°2: Fuentes secundarias	pag. 56
Cuadro N°3: Codificación de las unidades de información	pag. 57
Cuadro N°4: Núcleos temáticos	pag. 68

Lista de Abreviaturas

AFFUR	Agremiación Federal de Funcionarios de la Universidad de la República
ARCU-SUR	Sistema de Acreditación Regional de Carreras Universitarias del Mercado Común del Sur
DAFO	Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades
EI	Evaluación Institucional
Fenf	Facultad de Enfermería
FEUU	Federación de Estudiantes Universitarios del Uruguay
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
IES	Instituciones de Educación Superiores
MERCOSUR	Mercado Común del Sur
PE	Planificación Estratégica
PESTEL	Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal
PLEDUR	Plan Estratégico de la Universidad de la República
Udelar	Universidad de la República

Sumario

1. Presentación	pag. 1
2. Introducción	pag. 3
3. Planteamiento del problema	pag. 7
3.1. Objetivos	pag. 7
3.1.1. Objetivo General	pag. 7
3.1.2. Objetivos Específicos	pag. 7
3.2. Construcción del Objeto de Estudio	pag. 7
Marco Teórico	pag. 11
4.1. Planificación Estratégica	pag. 11
4.2. Escuelas de Pensamiento	pag. 13
4.3. Los modelos de Planificación Estratégica	pag. 16
4.4. El Proceso de Planificación Estratégica	pag. 19
4.5. La Planificación Estratégica en la Región	pag. 20
4.6. La Planificación Estratégica en el Contexto Universitario	pag. 21
4.7. La Planificación Estratégica en la Universidad de la República	pag. 26
Marco Referencial: Evaluación Responsivo-Constructivista	pag. 28
5.1. Evolución de las Generaciones de la Evaluación	pag. 30
5.2. El Modelo de la Evaluación Responsivo-Constructivista	pag. 31
5.3. El Proceso Metodológico de la Evaluación Responsivo-Constructivista	pag. 32
5.4. Importancia de una Evaluación Responsivo-Constructivista en la Universidad de la República	pag. 36
5.5. La Facultad de Enfermería	pag. 40
Metodología	pag. 41
6.1. El camino metodológico	pag. 44
6.1.1. La Entrada	pag. 45
6.1.2. Los grupos de Interés (identificación de interesados)	pag. 46
6.1.3. La conformación de los círculos hermenéutico-dialécticos	pag. 49
6.1.4. Desarrollo de Interpretaciones Conjuntas	pag. 50

6.1.5. Aumento de las Interpretaciones Conjuntas	pag. 51
6.1.6. Preparando la presentación de las cuestiones para los grupos de interés	pag. 52
6.1.7. Negociación y Consenso	pag. 53
6.6. Área de Estudio	pag. 54
6.7. Fuentes e instrumentos de recolección de datos	pag. 55
6.7.1. Fuentes Primarias	pag. 55
6.7.2. Fuentes Secundarias	pag. 55
6.8. Tratamiento de los datos, Instrumento de análisis	pag. 57
6.9 Estrategia de Difusión	pag. 57
6.10. Consideraciones Éticas	pag. 58
7. Resultados	pag. 60
7.1. El Proceso de Planificación Estratégica de la Facultad	pag. 60
7.2. Resultados del proceso evaluativo de los círculos	pag. 67
7.2.1. La visión de los Estudiantes	pag. 69
7.2.2. La visión de los Egresados	pag. 74
7.2.3. La visión de los Funcionarios TAS	pag. 77
7.2.4. La visión de los Docentes	pag. 80
8. Análisis	pag. 87
8.1. Lo que los colectivos conocen	pag. 87
8.2. Los Núcleos Temáticos	pag. 89
8.2.1. Participación Relativa	pag. 89
8.2.2. Comunicación Ineficaz	pag. 92
8.2.3. Formación para la participación	pag. 96
8.2.4. Carrera de ascenso	pag. 97
8.3. El impacto	pag. 98
8.4. La construcción de propuestas de mejora	pag. 101
9. Consideraciones finales	pag. 105
10. Bibliografía	pag. 107
Apéndice	pag. 116

1. Presentación

Así como la profesión de Enfermería se nutre de diversas ciencias y disciplinas científicas, en mi quehacer profesional he sido fuertemente influenciado por las ciencias sociales, en especial por la Administración.

Iniciando mi camino en el año 2002, con el ingreso a la carrera de Licenciatura en Enfermería, me formé progresivamente como enfermero generalista, adquiriendo experiencias diversas en distintos ámbitos (educativos y sanitarios) y en los tres niveles de atención a la salud.

Luego de graduarme en el año 2007, ejercí la profesión en el ámbito público y en el privado, principalmente en servicios de primer y segundo nivel (concomitantemente). Con el correr del tiempo me desempeñé en algunas funciones de mayor jerarquía, que implicaron mayor nivel de responsabilidad en la administración de recursos y gestión de servicios.

La mayor responsabilidad fue acompañada de mayor perfeccionamiento en el campo de la gestión; obteniendo el grado de Máster en Dirección Estratégica especializado en organizaciones de salud. En este proceso estudié la calidad asistencial, medida a través del estudio de la “percepción de cultura de seguridad del paciente en Enfermería de un efector público (GONZALEZ, 2018).

La promoción de la seguridad del paciente era una política pública incentivada desde el gobierno de turno; lo que despertaba mi interés en el estudio de las políticas públicas.

Por otra parte, desde el año 2013 me desempeñé como Asistente Académico en el decanato de la Facultad de Enfermería de la Universidad de la República, donde cumplí funciones de gestión de diversas áreas. Una de las tareas más importantes ha sido la de coordinar los procesos de Planificación Estratégica de la Facultad. Asimismo coordiné la Unidad de Planificación, Evaluación Estratégica y Desarrollo Institucional, que se encarga diseñar, seguir y evaluar los planes estratégicos, dirigir los procesos de Evaluación Institucional y Acreditación de la carrera de Enfermería, y diseñar y evaluar los planes de mejora.

Esta actividad docente-gestora me acercó mucho más al campo de la gestión, (especialmente a la gestión universitaria), acrecentando el interés en los procesos de mejora continua de la calidad y en la metodología de planificación estratégica en la órbita universitaria. Observando que la planificación estratégica es una política promovida por la universidad, que no ha logrado establecerse en la mayoría de los servicios dependientes; se hace más fuerte el interés de entender por qué, a pesar de ser una metodología que ha reportado importantes beneficios para la gestión en general (y para la gestión universitaria en particular), solo algunos servicios la utilizan, y también observar que impactos ha tenido esta política en aquellos servicios que sí la adoptaron como herramienta y metodología de gestión.

2. Introducción

Desde la mitad del siglo XX la Planificación Estratégica ha sido utilizada para buscar mejores resultados en la gestión de las organizaciones. Nacida en el ámbito empresarial y corporativo, en las primeras propuestas desarrolladas por Philip Selznick (1957) y Alfred Chandler (1962) ha tenido un desarrollo permanente, en un mundo en constante cambio. Este cambio constante y adaptativo, dio lugar a diversas escuelas de pensamiento estratégico, según lo estudiado y descrito por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2003). Cada una de estas escuelas ha buscado desarrollar ventajas competitivas en la gestión o gerencia de las organizaciones, empresas o instituciones de diversa complejidad.

La universidad y demás instituciones de educación superior, no han sido ajenas a la incorporación de nuevas metodologías que les permitieran desarrollarse con mayores posibilidades de éxito en los objetivos buscados; adaptarse a las condiciones externas y adoptar lógicas similares a las del mercado global.

Según J. Almuiñas y J. Galarza (2012) esta incorporación, se observa en los enfoques de planificación universitaria que también se desarrollaron desde fines de la década de 1950, los cuales pasaron de la “planificación tradicional” (en la que las organizaciones se conciben como sistemas cerrados, en los cuales se elabora un plan articulado por unos pocos directivos, con predominio de la centralización y el estilo de dirección autoritario), a la “planificación estratégica” (considerada como un “sistema abierto”, donde cada universidad está llamada a cambiar en la medida en que integra las diferentes informaciones provenientes del medio externo e interno, en forma participativa).

Las universidades tienen diversas motivaciones para adoptar nuevas metodologías. Por una parte, las instituciones (sobre todo privadas) buscan competir en un mercado en el que los potenciales consumidores son aquellos estudiantes que tienen posibilidades de acceso, a los cuales hay que captar. Mientras que, por otro lado, se incursiona en una búsqueda de la calidad en la gestión académica y administrativa que posicione a los servicios universitarios en un mayor estatus, al tiempo que se optimicen recursos finitos.

Con base en los beneficios teóricos que la PE puede ofrecer, muchos estados han normatizado su uso o aplicación, siendo una exigencia para muchas universidades. Asimismo, muchos sistemas de evaluación institucional y acreditación la proponen como un sistema asociado a la calidad y lo valoran como un criterio positivo.

La Universidad de la República (Udelar) no ha sido ajena a las nuevas formas de gestión universitaria y ha incursionado en el uso de la metodología de PE desde el año 2000 (Plan Estratégico de la Universidad de la República [PLEDUR] 2000-2004); renovando sus planes estratégicos en los periodos 2005-2009, 2015-2019 y recientemente en 2020 (para el periodo 2020-2024). En este periodo, no todos los servicios dependientes de la Udelar han adoptado la misma metodología de gestión. Solamente siete Facultades y un Instituto lograron establecer y aplicar procesos de PE; a pesar de que contar con un Plan Estratégico (o similar) es el primer componente a evaluar en los procesos de Evaluación Interna (EI) de la Udelar, de acuerdo con su propia "Pauta de Evaluación Institucional" (2018) elaborada por la Comisión de Evaluación Institucional de Evaluación Institucional y Acreditación de la Udelar.

En este marco de cambios en las formas de gestionar los servicios universitarios, se hace necesaria la evaluación de las metodologías utilizadas, de manera que se demuestre y evidencie su impacto real; aportando mayores fundamentos para la adopción de mejores prácticas para la gestión universitaria. Habiendo pasado más de veinte años del primer PLEDUR, se hace necesario objetivar qué impacto ha tenido la aplicación de la PE en la gestión académica y administrativa de los servicios de la Udelar.

La presente investigación es un estudio de caso que evalúa en profundidad el proceso de Planificación Estratégica (política promovida por la Udelar) en uno de los servicios de la Udelar; para lo cual se analizaron los aportes de la PE en dicho servicio a través de un abordaje cualitativo, que recogió las interpretaciones de los directamente involucrados. Con el objetivo de evaluar el proceso de Planificación Estratégica de la Facultad de Enfermería (Fenf) a través de la participación de los

diferentes grupos de interés (stakeholders) que la componen, se realizó un abordaje a través de la metodología de Evaluación de Cuarta Generación (o Responsivo-Constructivista), en la Facultad de Enfermería, servicio con experiencia en PE de dos planes construidos luego del primer PLEDUR; respondiendo así la interrogante de cómo evalúan el proceso de planificación estratégica de la Facultad de Enfermería los distintos grupos de personas que la integran. A través de esta metodología, propuesta por Egon Guba e Yvonna Lincoln (1989), se identificaron los stakeholders que integran la Facultad y se conformaron grupos dialéctico-hermenéuticos con cada uno de ellos, donde se realizaron las interpretaciones conjuntas acerca de los aspectos de la Planificación Estratégica, identificando reivindicaciones, preocupaciones y problemas a través de la negociación y la búsqueda de consensos.

Cuando hablamos de stakeholders o grupos de interés dentro de la evaluación, hacemos referencia a organizaciones, grupos o individuos que son potencialmente víctimas o beneficiarios del proceso de evaluación, los cuales, habitualmente, están conformados por personas con características similares (mismo sector económico, misma relación con la política pública o programa analizado) que tienen algún interés en el desempeño, en el resultado final o en el impacto de la evaluación, recibiendo influencia directa o indirecta de los resultados obtenidos (FURTADO, 2001; WETZEL, et al., 2017).

Los stakeholders identificados son los estudiantes, egresados, docentes y funcionarios TAS (técnicos, administrativos y de servicio) de la Facultad. Estos grupos son aquellos sobre los que recaen directamente las políticas y los planes elaborados por la institución. Asimismo, por las características internas de co-gobierno de la Fenf, los grupos de interés tienen particular participación en los procesos de dirección y toma de decisiones. De ahí la importancia de utilizar una metodología de investigación que propicie la participación de todos los involucrados y que coadyuve a construir democracia.

La selección de los participantes se realizó con la técnica bola de nieve propuesta por L. A. Goodman (1961), hasta conformar cada uno de los grupos. De

las entrevistas individuales surgieron los aspectos a negociar a la interna del respectivo grupo. Para el procesamiento de los datos surgidos en las entrevistas, se realizó análisis de contenido de Bardeen.

A partir de las informaciones recabadas fue posible identificar unidades de información, las cuales dieron lugar al surgimiento de cuatro temas centrales o núcleos temáticos: Participación relativa, Comunicación ineficaz, Formación para la participación activa y Carrera de ascenso

Esta metodología, de acuerdo con lo expresado por Pichardo (1989:21) permitió a los involucrados realizar una evaluación de las etapas del proceso de PE, identificar cuáles son los problemas a los que se enfrentan, cómo los pueden resolver, cuáles son los logros, cómo se pueden consolidar, y cuál es el impacto de las actividades desarrolladas en el marco de los respectivos planes; en un contexto de construcción colectiva; primer paso para proyectar mecanismos de mejora institucional.

3. Planteamiento del Problema

¿Cómo evalúan el proceso de planificación estratégica de la Facultad de Enfermería los distintos grupos de personas que la integran?

3.1. Objetivos

3.1.1. Objetivo General:

Evaluar el proceso de Planificación Estratégica de la Facultad de Enfermería, propiciando la participación de los diferentes grupos de interés que la componen a través del método responsivo-constructivista.

3.1.2. Objetivos Específicos:

-Identificar de forma participativa y consensuada las reivindicaciones, preocupaciones y problemas de los distintos grupos de interés (estudiantes, egresados, docentes, funcionarios técnicos, administrativos y de servicios), en referencia de la planificación estratégica de la Facultad.

-Determinar el impacto e identificar logros de la Planificación Estratégica en la Facultad de Enfermería

-Proponer un plan de mejoras que consolide los logros de los planes estratégicos al mismo tiempo que ofrezca soluciones consensuadas a las reivindicaciones, preocupaciones y problemas identificados.

3.2. Construcción del Objeto de Estudio

En la presente investigación se estudia la Planificación Estratégica en el contexto de la gestión universitaria.

La planificación estratégica es una herramienta de gestión que ofrece una metodología clara para alcanzar los objetivos institucionales, por lo que ha sido ampliamente difundida, tanto en contextos de mercados comerciales como en contextos de enseñanza (dentro de los cuales se encuentran las instituciones de educación superior).

No solo se ha adoptado como metodología de gestión, sino que se ha estudiado como objeto. Existen múltiples estudios científicos acerca de las características, beneficios, limitaciones, alcances e impactos de la planificación estratégica en cada contexto de aplicación.

En el Apéndice A se muestra claramente el impacto actual que la PE tiene en la universidad; destacándose la constitución de la PE como objeto de estudio.

Tras haber realizado una revisión integrativa que analizó 93 artículos científicos (ver Apéndice A), podemos observar que la mayoría de las investigaciones la toma o considera como objeto de estudio, estableciendo distintos objetivos para acercarse o construir conocimiento.

El 15,1% de estos estudios proponen “analizar” el Plan Estratégico, como proceso, como herramienta de gestión universitaria, sus características, sus etapas, sus contribuciones a la universidad, sus limitaciones, sus componentes y su sostenibilidad. Pascuci, Meyer, Magioni y Sena (2016) analizaron las contribuciones y limitaciones de la PE en desde la percepción de los gestores de una universidad pública; Jacometo, Foletto, Dos Reis y Bordignon (2017) analizaron la capacidad de la PE para el apoyo a la gestión universitaria de un servicio universitario; Cavasin y Gomez (2019) analizaron los procesos de construcción y seguimiento; mientras que Tag; Çğçek y Yastioğlu (2019) realizaron un análisis histórico y comparativo de todos los PE de una universidad.

El 12,9% pretenden “determinar” la influencia de la Planificación Estratégica en la gestión universitaria, la gestión de la calidad (MACARLUPÚ, 2017; Romero, 2017) y en los procesos académicos; así como “determinar” relaciones o influencia entre Planificación Estratégica y variables que hacen a la universidad, tales como: flexibilidad curricular (URCID y ROJAS, 2020); sostenibilidad (HERRERA y ANDRADES, 2015); responsabilidad social (TANTARICO, 2018), habilidades de los directivos universitarios (CARDENAS, 2016) , liderazgo (INTAN, 2016), desempeño docente (CASTRO, 2017), desempeño operativo y compromiso organizacional (BANDAR, ALHARTHI, KHALIFA, y AMYIA; 2019). El 19,4% se proponen “describir” o caracterizar el proceso de planificación, o etapas de dicho proceso, en las

universidades. En menores porcentajes se proponen: “aplicar” y “proponer” herramientas para la construcción, seguimiento y evaluación (6,5%); “desarrollar” sistemas de apoyo a la estrategia (5,4%); “evaluar” la Planificación Estratégica, el proceso o sus etapas (5,4%) y “determinar” y analizar el impacto de la Planificación Estratégica (3,2%). (Ver Apéndice A)

Es necesario decir que la propia metodología de PE se coloca a sí misma como un objeto de estudio, en el sentido de que propone auto-evaluarse a través de indicadores, metas y alcances de objetivos, en un horizonte de tiempo dado.

En este abordaje se estudia la Planificación Estratégica de la Facultad de Enfermería de la Udelar, a través de una investigación evaluativa que valoriza y propicia la participación de todos los actores afectados por la misma. Aquí la PE es vista como un proceso y no solo el producto (plan) escrito; es entendida como una serie de etapas entrelazadas o sub procesos integrantes de un proceso mayor.

La primer etapa es la de creación o construcción del plan, que dependiendo de la metodología elegida, será un un proceso que dará mayor o menor participación a los diferentes grupos afectados por el plan, podrá utilizar distintas herramientas de diagnóstico interno y externo, construirá diversos escenarios futuros y establecerá el camino a seguir (plan).

La segunda etapa es la de ejecución, donde lo planificado es llevado a cabo, en la medida de las posibilidades. Los distintos responsables realizan acciones tendientes a alcanzar los objetivos delineados.

La tercer y “última etapa” es la de seguimiento y evaluación. Este es un proceso continuo que tiene el cometido de verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos en el plan de forma periódica, proponiendo y estableciendo medidas para encauzar las acciones hacia los objetivos, realizar nuevos análisis contextuales e internos y/o ajustar los objetivos a las nuevas realidades detectadas. Esta etapa tiene la particularidad de ser cuasi cíclica, en el sentido de que ajusta el plan y lo re-encauza hacia el objetivo principal (misión) y hacia la búsqueda del escenario buscado (visión) a manera de bucle, repensando las acciones y objetivos, volviendo continuamente a pensar para hacer, observando el hacer para re-pensar.

Dado que los planes tienen un tiempo de finalización, esta tercera etapa tiene también la función de una evaluación final de todo el plan, con el objetivo de subsidiar la construcción de nuevos planes.

Entonces, el objeto de estudio es el proceso de planificación estratégica en su sentido amplio → construcción, producto (plan escrito), ejecución, seguimiento y evaluación.

Como veremos más adelante, la Facultad de Enfermería produjo su primer Plan Estratégico en el año 2015 y lo renovó en 2020. Al evaluar la planificación estratégica como un proceso, se consideraron ambos planes como etapas de un mismo fenómeno (o proceso continuo).

4. Marco Teórico

4.1. Planificación Estratégica

En el campo de la Administración, la Planificación Estratégica surge de dos conceptos utilizados previamente por separado. Con el nacimiento de la Administración como disciplina científica, se hablaba de la planificación como el primer paso o la primera etapa del proceso administrativo. Aquí la Planificación se enfocaba en pautar de antemano las actividades de las empresas, para la búsqueda de mayor rendimiento productivo.

Con el desarrollo de las diferentes escuelas de la Administración, se fueron desarrollando distintas concepciones, que consideraban a la Planificación como un proceso más abierto y dinámico, y con mayores funcionalidades para las organizaciones. Un ejemplo de ello es la definición de Chiavenato (2006), quien la define como:

...la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos. Se trata de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear y definir los objetivos es seleccionar anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación determina a dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden (Chiavenato, 2006, p.143).

Por otra parte, la Estrategia en el campo de la Administración, tiene sus orígenes alrededor de la mitad del siglo XX, a través de definiciones en el campo de la gerencia empresarial, con exponentes como Herber Simon (1947), quien crea la escuela Cognoscitiva; Philip Selznick (1957), con la escuela de gestión estratégica de Diseño; o Alfred Chandler (1962), quien presentó la escuela de gestión estratégica llamada de Configuración.

Aquí comienza una nueva forma de administrar y gestionar las organizaciones. Se da la conjunción de la *planificación* con la *estrategia*, formando nuevos enfoques, como la Planificación Estratégica, Administración Estratégica o Dirección Estratégica (utilizados en ocasiones como sinónimos).

Existen tantas definiciones de Planificación o Planeación Estratégica como autores existen en este campo de conocimiento; principalmente relacionados con el mundo del Management empresarial y fuertemente influenciadas por las distintas escuelas de pensamiento estratégico.

Kotler (1990) la entiende como un proceso de la gerencia, en el que se desarrolla y mantiene una dirección estratégica que puede alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.

Según Koontz y Weihrich (1994) la planeación estratégica es engañosamente sencilla, en el sentido de que analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, asimismo determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.

Para Serna (1994) la planeación estratégica es un proceso mediante el cual las personas que toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, para evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Según Chiavenato (2006), la planeación estratégica es la manera en que una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos que se propone. Por lo general hace referencia a una planeación global y a largo plazo.

Para Mintzberg (2006) es el proceso en el que se relacionan las metas de una organización, se determinan las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos encaminados hacia esas metas y establecen los métodos necesarios para asegurar las políticas y los programas que serán ejecutados, en definitiva, un proceso formulado de planeación a largo plazo utilizado para definir y alcanzar metas de la organización.

Estos diferentes enfoques, han sido tema de estudio de distintos investigadores, entre los que encontramos a Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998), quienes realizaron una clasificación de los diferentes tipos de formulación de

estrategia, describiendo y diferenciando diez escuelas de pensamiento agrupadas en tres categorías o grupos. La primera categoría, está constituida por las escuelas de diseño, de planeación y de posicionamiento (denominadas escuelas prescriptivas o normativas); la segunda categoría está conformada por las escuelas de Emprendimiento, Cognoscitiva, de Aprendizaje, del Poder, Cultural y Ambiental (denominadas escuelas descriptivas, cuyo principal énfasis se enfoca más en cómo se formula la estrategia, que en prescribir planes o posicionamientos óptimos); y la tercera categoría conformada por una sola escuela, la de Configuración o Transformación (escuela integradora), que es un híbrido de todas las anteriores, la cual organiza los procesos de las organizaciones en etapas, ciclos de vida organizacionales o episodios.

4.2. Escuelas de Pensamiento Estratégico

La primera escuela en formarse, según la clasificación de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998), fue la *Escuela Empresarial o de Emprendimiento*, presentada por Schumpeter (1934). En esta escuela se incorporan aspectos como: intuición, criterio, talento, capacidad y percepción del líder. Esta estrategia centraliza el poder en un líder carismático, positivo y al mismo tiempo audaz para decidir intuitivamente las acciones necesarias para conducir o mejorar la empresa; se da gran importancia a la visión, concibiendo a la creación de la estrategia como un proceso visionario; el líder es quien tiene la visión y quien elabora la estrategia en consecuencia.

La segunda fue la *Escuela Cognoscitiva*, presentada por Herber Simon (1947). Para él la formación de la estrategia es un proceso cognitivo que tiene lugar en la mente del estratega. Las estrategias surgen como perspectivas bajo la forma de conceptos, mapas, esquemas y marcos que conforman la manera en que las personas se manejan con los estímulos del medio.

La tercera es la *Escuela de Diseño*, presentada por Philip Selznick en 1957 y expuesta también por Alfred Chandler en 1962. Selznick (1957) propone un modelo de creación de estrategia que procura lograr una concordancia entre las capacidades internas y las posibilidades externas. Se crea la matriz de análisis

FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) o DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades), la cual es un diseño fundamental en cualquier análisis de negocios y empresas (aún en la actualidad) y cuyo objetivo es establecer las fortalezas y debilidades de la organización con base en las oportunidades y amenazas que el entorno posee para así ajustarse a las capacidades internas y riesgos externos. Aquí la estrategia es un proceso deliberado de pensamiento consciente y la responsabilidad recae sobre el líder de la organización; igualmente propone que la estrategia debe ser simple e informal y que el proceso de diseño está completo cuando la estrategia se formula como perspectiva.

La cuarta es la *Escuela de Aprendizaje*, presentada por Charles Lindblom en 1959. Para Lindblom (1959) la estrategia es concebida como un proceso de aprendizaje en el transcurso del tiempo. Todas las personas de la organización aprenden y la responsabilidad de este proceso no está en un único líder. El aprendizaje se da de manera emergente teniendo en cuenta las experiencias pasadas.

Las iniciativas son tomadas por cualquier individuo dentro de la organización, o algunas de ellas son promovidas por toda la organización. Las iniciativas que tengan éxito pueden convertirse en patrones que se convierten en estrategias emergentes. Después estas pueden llegar a convertirse en premeditadas.

En esta escuela el papel del líder es el de administrar el proceso de aprendizaje estratégico, para que emerjan las nuevas estrategias.

La quinta *Escuela de Configuración*, fue presentada por Alfred Chandler en 1962. Para Chandler (1962) la creación de la estrategia es vista como un proceso de transformación. Refiere que (por lo general) las organizaciones pueden describirse en términos de algún tipo de configuración estable de sus características. Dichos períodos de estabilidad se ven interrumpidos ocasionalmente por una transformación; un salto hacia otra configuración; en estadios sucesivos que responden a una secuencia.

Aquí, la clave del management estratégico es sostener la estabilidad y, periódicamente, reconocer la necesidad de una transformación, tratando de manejar ese proceso disruptivo sin destruir la organización.

Para Chandler (1962) las escuelas representan distintas configuraciones y el tipo de proceso de formación de la estrategia que se elija, dependerá del momento y del contexto.

La sexta es la Escuela de Planificación presentada por Harry Igor Ansoff (1965), quien es conocido como el padre de la administración estratégica. Para el autor (Ansoff, 1965) las estrategias deben provenir de un proceso controlado y consciente de planificación formal, separado en etapas claras, cada una de ellas delineadas a través de listados y sustentada por técnicas. Se utilizan herramientas de análisis como la matriz FODA o la Growth Matrix. En esta escuela la planificación estratégica se incorpora al proceso gerencial como una herramienta moderna y progresista. En este proceso la estrategia será dirigida, liderada y guiada por un grupo de personas muy cercanas o con acceso directo al líder o directivo superior. No obstante ello, al igual que en la Escuela de Diseño, la responsabilidad por ese proceso general descansa en el directivo superior; y los encargados de la planificación son los responsables de la ejecución práctica u operativa. A partir de este proceso de planificación, las estrategias aparecen completamente acabadas, listas para hacerse explícitas, de tal modo que puedan ser aplicadas prestando minuciosa atención a los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos de diversos tipos.

La séptima es la *Escuela Cultural*, creada por Eric Rhenman y Richard Normann a fines de la década del 1960 en Suecia, quienes empezaron sus estudios basándose en elementos de la antropología. Rhenman (1973) y Normann (1977) sostienen que la creación de estrategia es un proceso de interacción social, basado en las creencias e ideas compartidas por los miembros de una organización. El individuo adquiere esas creencias a través de un proceso de asimilación cultural. Los miembros de la organización pueden, por lo tanto, describir sólo parcialmente las bases de su cultura: su origen y explicación no son necesariamente claros.

Como resultado, la estrategia es perspectiva antes que posición, de acuerdo a las intenciones colectivas y reflejadas en los patrones por los cuales las *capacidades* de la organización son protegidas y utilizadas para lograr ventajas competitivas. La estrategia es entonces deliberada, aunque no siempre absolutamente consciente.

La cultura y, en especial, la ideología no alientan el cambio tanto como la perpetuación de la estrategia existente. A lo sumo, tienden a promover cambios de posición dentro de la misma perspectiva estratégica.

La octava es la *Escuela de Poder*, presentada por Graham Allison (1971). Aquí se concibe la creación de estrategia como un proceso de negociación: se enfoca la estrategia como un proceso de negociación, que se puede dar, ya sea entre grupos dentro de una organización o en el ambiente externo. Entonces, la formación de la estrategia depende del poder y la política, interna y externa. En consecuencia, tienden a ser emergentes.

El micro poder ve a la estrategia como un juego; mientras que el macro poder ve a la organización promoviendo su propio bienestar, mediante el control o la cooperación

La novena fue la *Escuela Ambiental* de Michael Hannan y Jhon Freeman (1977). En esta escuela se define la creación de la estrategia como un proceso reactivo, donde la iniciativa no proviene del interior de la organización sino de su contexto externo, dándole una gran validez e importancia al entorno que compromete a la organización y al respectivo análisis y estudio para comprender las fuerzas y sus respectivas presiones que ejercen sobre ella.

Y la décima es la *Escuela de Posicionamiento* de Dan Schendel y Charles Hofer (1979), extendida también por Michael Porter (1980 y 1985). Para esta escuela, las estrategias son posiciones genéricas, específicamente comunes e identificables en el mercado. El mercado (el contexto) es económico y competitivo, por lo tanto, el proceso de formación de estrategia depende de la selección de estas posiciones genéricas en base a un cálculo analítico.

4.3. Los modelos de Planificación Estratégica

Con el devenir de los avances en materia de administración de las organizaciones, se crearon diversos modelos de gestión, sustentados en la Planificación Estratégica. Kotler y Armstrong (2000) definen modelo como la selección de un conjunto de variables y la especificación de sus relaciones mutuas, con objeto de representar algún sistema o proceso real, ya sea en su totalidad o alguna de sus partes.

En este contexto, los modelos buscan el logro de ventajas competitivas para las empresas y no son necesariamente pensados para todo tipo de organización, aunque muchos de ellos suelen adaptarse en el contexto universitario y aplicados en su gestión.

En el cuadro N°1 se muestran las diferentes clasificaciones de los modelos.

Cuadro N°1: Clasificación de Modelos de Planificación Estratégica

Tipo de Modelos	Características
Según propósito	
Modelos Descriptivos	Tienen por objeto explicar las cosas tal como están o funcionan, no contienen juicio alguno del valor de los fenómenos porque su único objeto es presentar las operaciones internas de un sistema
Modelos de Decisión	Intentan penetrar en cómo deberían ser las cosas, es una formulación desarrollada con el propósito de identificar una solución mejor
Según la Técnica	
Modelos Verbales	Describen un fenómeno o problema con palabras
Modelos Gráficos	Son descripciones gráficas o diagramáticos de un fenómeno o problema
Modelos Matemáticos (descripciones algebraicas o simbólicas)	La dimensión modélica nos permite identificar, conocer y valorar aquellos segmentos nucleares del universo, motivo e interés de estudio que se nos muestra desconocido.
Según Alcances	
Modelos de Ejecución de Estrategias	Son modelos que se pueden utilizar para las estrategias macro, a largo plazo, pero que el detalle de los objetivos y acciones a emprender llegan hasta los niveles operativos y a plazos más concretos o cortos
Modelos de Formulación de Estrategias	Son modelos potentes para realizar análisis internos y contextuales; ayudan a las organizaciones a generar nuevas ideas y describirlas en ciertos diagramas, pero no siempre proporcionan orientación para una estrategia en cascada que permite operacionalizar las acciones

Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler y Armstrong (2000).

4.4. El Proceso de Planificación Estratégica

Como ya lo adelantaron algunas de las definiciones de autores y escuelas de pensamiento, la PE es un proceso, una serie de etapas que comprenden operaciones, actividades, consensos, y que tendrán como resultado tanto la creación de un plan estratégico, como la conversión de ese plan en una realidad.

Estas etapas varían de acuerdo con las distintas propuestas estratégicas, con modelos sencillos de 3 a 5 etapas, a modelos más complejos o amplios. La elección de tal o cual modelo de proceso estratégico a utilizar, dependerá del tipo de organización, así como de los fines buscados.

De forma sencilla y resumida, David (2013) propone tres etapas o fases para la realización de un plan estratégico:

1. Formulación de estrategias
2. Ejecución de las estrategias
3. Evaluación de las estrategias

Kaplan y Norton (1996) proponen un modelo de seis etapas generales:

1. Crear la estrategia
2. Planear la estrategia
3. Alinear la organización con la estrategia
4. Planear la operación de la organización
5. Controlar y aprender de la operación
6. Probar y adaptar la estrategia

Por su parte, Sierra (1999) propone una serie de 10 etapas:

1. Definir la visión
2. Definir la misión de la organización
3. Establecer los objetivos
4. Analizar los recursos de la organización
5. Examinar el ambiente
6. Hacer predicciones
7. Analizar oportunidades y riesgos

8. Identificar y evaluar estrategias alternativas
9. Seleccionar las estrategias
10. Instrumentar las estrategias

Todos los modelos desarrollados, sin importar el número de etapas que propongan, comparten dos grandes momentos (al igual que en el proceso administrativo clásico); uno de pensar (estudiar características internas, realizar análisis contextual, diagnósticos y planear) y otro de hacer (ejecutar la estrategia, realizar seguimiento y evaluación).

En la presente investigación se visualiza a la PE como un gran proceso, con etapas integradas que suponen procesos menores. Las etapas pueden sucederse una a continuación de la otra, enlazadas, concomitantes, de forma cíclica o lineal, y ninguna es más importante que otra para alcanzar el cometido de la organización.

4.5. La Planificación Estratégica en la Región

En el contexto regional y de América Latina, la PE ha tenido una suerte de “empujes” y promoción de desarrollo. Las mismas lógicas de mercado internacional han sucedido también a nivel de América Latina: el nacimiento y desarrollo metodológico, el enlentecimiento o desencantamiento y el nuevo auge de la PE como herramienta de gestión.

Desde el año 1962 la Organización de Naciones Unidas (ONU) a través de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) promueve en los estados Latinoamericanos el uso de la PE a nivel estatal/gubernamental. En este marco se creó el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).

Desde este ámbito se promovió y se apoyó a los estados en el diseño y perfeccionamiento de las estructuras institucionales orientadas, con visión a largo plazo, a las políticas de desarrollo económico y social. El ILPES se planteó ser una entidad regional de excelencia en la generación y difusión del conocimiento y propuestas sobre el papel del Estado en los procesos de desarrollo y en el mejoramiento de la planificación y la gestión pública.

Con estos propósitos se realizaron numerosas actividades, publicaciones, actividades de formación y de generación de conocimiento (CEPAL, 2012).

A pesar de estos impulsos, se estuvo muy lejos del buscado desarrollo con igualdad, equidad y sostenibilidad en la región, evidenciado por las grandes desigualdades sociales, con concentración de las riquezas por un lado y pobrezas crecientes por otro.

Este mismo organismo ha observado este fenómeno, y ha intentado pasar de una propuesta de planificación normativa basada en fórmulas, a una planificación que promueva la participación y la democracia en cada una de sus fases. No obstante ello, se sigue pensando en una planificación vertical, con el Estado como principal protagonista.

Además de la promoción por parte de los organismos internacionales, la PE en América Latina ha tenido la posibilidad de ser estudiada, cuestionada y reformulada a partir de autores locales. A las visiones del “norte” se sumaron nuevas propuestas originadas en el “sur”, con la particularidad de promover la participación de todos los involucrados en las políticas sociales.

En esta línea encontramos a Matus, quien desarrolló el modelo de “Planificación Estratégica Situacional”, pensado para la planificación de políticas públicas, con el fin de buscar el bien social. Aquí el “mercado” es cambiado por la ciudadanía y las lógicas de eficacia empresarial se sustituyen por el bien social, económico y político de dicha ciudadanía.

4.6. La Planificación Estratégica en el contexto Universitario

De la misma manera que se desarrollaron las escuelas de pensamiento estratégico para el mundo del management empresarial, hubo una evolución en las formas de gestionar las organizaciones educativas. Ante un contexto cambiante, con retos mayores y más complejos, ha sido necesaria la adecuación de las universidades y la adopción de metodologías de gestión que le permitan alcanzar sus objetivos, integrando las diferentes informaciones provenientes del medio

externo e interno; aunque la adopción de tales metodologías varía según el país y las exigencias de los Estados.

En tal sentido Almuiñas (1999) describe los distintos enfoques utilizados en las universidades de América Latina:

- a) el enfoque basado en la **estimación de la demanda social**, que tiene su basamento principal en la previsión de la posible demanda estudiantil;
- b) el enfoque de **recursos humanos – demanda económica - o matriz de insumo-producto**, que centra su atención en la determinación de los recursos humanos -cantidad y tipo de profesional- que son necesarios formar;
- c) el enfoque de la **planificación normativa**, basado en la conformación de una norma, en la que la educación superior es concebida como un “sistema cerrado”. Esa norma se define como estado óptimo a alcanzar en el futuro determinado;
- d) el enfoque de la **planificación prospectiva**, que se fundamenta en el diseño de los futuros posibles, para luego identificar el más factible, que sirve de marco de referencia a la acción en el presente. En este caso, el futuro se concibe, no solo como una tendencia continua de la historia –tendencias fuertes-, sino también como un resultado de la presencia de gérmenes de cambios, que pueden ser detectados en el presente y que impactan en el desarrollo de la educación superior, posibilitando posteriormente intervenir y reorientar el rumbo a través de la formulación e implementación de estrategias y acciones prioritarias;
- e) el enfoque de la **planificación estratégica**, concebido como un proceso (conjunto de actividades y operaciones interrelacionadas entre sí, que producen un resultado sinérgico), que tiene como uno de sus objetivos básicos la formulación de la Estrategia institucional. Exige el ajuste continuo a las nuevas condiciones del entorno y contempla los posibles desarrollos futuros. Toma en cuenta variables, que la planificación tradicional no considera en todas sus magnitudes: variables políticas, los juegos de poder de los actores influyentes en la realidad social y los estudios de viabilidad, entre otras.

El propio Almuiñas y Galarza (2012, p.78) señalan que en una universidad, la planificación estratégica se concibe como un “proceso participativo, sistemático,

crítico y autocrítico e integral”; que se estructura en varias etapas, momentos o fases; que permite formular, entre otros, objetivos y estrategias en diferentes horizontes de tiempo; para lo que se requiere de información externa e interna; donde se responde a las demandas del entorno y de la propia institución; y cuyos resultados requieren de seguimiento y evaluación.

Asimismo, a través de la PE la universidad puede verse y pensarse y orientarse hacia un contexto o entorno cambiante, de forma adaptativa. La dirección se centra en las decisiones prioritarias y no necesariamente en los planes, los análisis, las previsiones y las metas previamente establecidas. El énfasis de desarrollo, está puesto en el futuro institucional y en su construcción desde el presente. Aquí no hay un esfuerzo por reemplazar la intuición y el juicio de los directivos, sino que, se proporcionan líneas de acción y directivas para tomar decisiones, complementando la creación y la `expertise` de los directivos para pensar de modo innovador y actuar estratégicamente con el futuro en mente. Esta forma de gestionar se transforma en un proceso, que se integra a un sistema de dirección más amplio, denominado Dirección Estratégica.

Pese a los supuestos beneficios que la PE puede reportarle a las universidades, de la misma manera que sucedió en el mundo empresarial, el uso de esta metodología ha sido de crecimiento variable y no lineal en el tiempo, dependiendo del encantamiento o desencantamiento de los directivos. A propósito de esto, Samoilovich (2008) indicó que las instituciones de educación superior habían mejorado sus prácticas de gobierno como resultado de los estímulos del contexto y por decisiones propias; que estas innovaciones estaban contribuyendo a una mejor gobernabilidad; que la clave de la gobernabilidad radicaba en una planificación estratégica; y que este proceso no ha sido un lineal, sino que han habido procesos de encanto y desencanto con la planificación estratégica. Asimismo, se preguntó por qué fracasan y han fracasado ejercicios de planificación estratégica en las universidades; identificando que la principal razón no era técnica, sino que estaba dada por la complejidad de las organizaciones y la escasa posibilidad de los directivos para afectación de recursos y reasignación de personal.

De acuerdo con Almuiñas y Galarza (2012), en este escenario, la PE debe verse como un proceso (proceso estratégico) estructurado en etapas; generado a partir de demandas que requieren la construcción de una visión de futuro deseable y asequible; que dependerá de la transformación de varios factores (factor humano, aspectos tecnológicos, normativas, estructura, sistemas, otros) para alcanzar el éxito buscado (alcance de los objetivos propuestos).

De los factores mencionados, resalta la importancia del factor humano. La universidad dispone de variedad de recursos, pero es el capital humano el más valioso; razón por la cual no se puede concebir un plan sin la participación de las distintas personas que la integran. El logro de los objetivos de las instituciones está directamente relacionado con la participación del colectivo, incluso si se pretende obtener resultados sostenibles, es necesaria la implicación directa de éstos, en los procesos de planificación estratégica.

Para que esta implicación sea efectiva, se debe apelar a la participación, la motivación, la capacitación, la comunicación y el compromiso de los implicados; para que en conjunto se pueda realizar un análisis de las demandas del entorno y de las capacidades institucionales existentes; para luego establecer los componentes centrales de los respectivos planes (misión, visión, objetivos, metas y estrategias organizacionales) en forma consensuada. De esta manera la cultura organizacional se irá transformando, a través del desarrollo del pensamiento estratégico y del liderazgo colectivo.

Con el objetivo de conocer el impacto actual de la PE en las Universidades, se realizó una revisión integrativa (ver Apéndice A), en la que se describen los usos de PE en la Universidad o Instituciones de Educación Superior a través de un análisis bibliométrico; se describen los beneficios y dificultades reportadas en los procesos de elaboración, implantación, evaluación y seguimiento de los planes estratégicos; y se describen los resultados obtenidos en la utilización de la PE. En base a los artículos científicos analizados (93), se concluyó que la PE se ha constituido en un objeto y una metodología de estudios así como una herramienta de gran utilidad para la gestión de las Instituciones de Educación Superior a nivel

mundial; en este sentido, se puede decir que el impacto general es bueno. Se observó que en todas las regiones del mundo se utiliza la Planificación Estratégica en varios niveles y modalidades (como teoría, como metodología y como herramienta).

En cuanto a las investigaciones realizadas, la mayoría son de naturaleza cualitativa, que tienen como principal objetivo describir la experiencia de aplicación de la metodología de PE en un servicio concreto; en este sentido se observó la preferencia de elección de estudios de caso para conocer realidades concretas en profundidad. Fueron comprobados los beneficios de la PE sobre la gestión de las Instituciones de Educación Superior (IES). La PE, sola o en asociación con otros dispositivos (como los Planes de Desarrollo Institucional [PDI]), se constituye como un elemento direccionador de los servicios universitarios, posibilitando el autoconocimiento, el desarrollo de metas, objetivos y estrategias de las instituciones; contribuyendo con los cambios necesarios para mejorar la eficacia y eficiencia de la gestión universitaria, en tiempos en los que los cambios son necesarios para acompañarse al crecimiento y desarrollo de la sociedad del conocimiento, para lograr y mantener estándares similares a los servicios universitarios mejor posicionados en los rankings mundiales.

Se observaron diferentes tipos de PE utilizados por las IES, normativos, situacionales, participativos y confeccionados por la alta dirección. Esto habla de la complejidad de las IES, tanto por sus características intrínsecas como por sus contextos institucionales, estatales, nacionales, regionales e internacionales.

Asimismo se detectaron dificultades en la Implementación de la PE, principalmente vinculados al desconocimiento y aceptación de la metodología, ausencia de cultura de planificación y evaluación, juegos de intereses, fuerte parcialidad política, falta de integración entre las áreas administrativas y académicas, la autonomía profesional y la resistencia a los cambios. Razón por la cual es necesario invertir en la formación de los integrantes de las IES (en los directivos y en todos aquellos que toman parte en las decisiones), fortaleciendo los conocimientos y la cultura de la planificación y la

evaluación estratégica, como forma de garantizar el logro de los objetivos institucionales.

Se detectó la ausencia de publicaciones a nivel nacional (Uruguay), lo que refuerza la idea de la necesidad existente de producción científica en el área. Investigar sobre la realidad universitaria es beneficioso, tanto para auto-conocerse como para delinear estrategias orientadoras hacia un mejor futuro.

La importancia de la aplicación de la PE en la universidad, radica en la posibilidad de establecer un camino bien definido en el cual las instituciones educativas pueden conducirse firmemente en el presente y orientar su futuro; a través del desarrollo una visión (de un futuro deseable se quiere alcanzar a largo plazo), y de un plan que exprese claramente qué hacer y cómo hacerlo; respondiendo satisfactoriamente a las demandas sociales, la aceleración de los cambios tecnológicos, la complejidad de las propias organizaciones educativas y la complejidad del ambiente externo.

Esta visión de planificación estratégica, entendida como un proceso de construcción colectiva, que requiere de la participación de todos sus actores en cada una de las etapas, será el lente con el que se mirará a la Facultad de Enfermería de la Universidad de la República en la presente investigación. Dadas las características de nuestro objeto de estudio y del contexto en el cual se desarrolla, es posible realizar una evaluación de los planes estratégicos diseñados e implementados, jerarquizando la participación de los grupos de interés o personas involucradas. Como veremos más adelante, la Udelar y la Fenf es una institución compleja, pluralista, co-gobernada por tres órdenes (docentes, estudiantes y graduados) y con un gran componente participativo en los procesos de toma de decisiones; lo que le otorga particular relevancia a la participación de los distintos grupos de interés en la construcción, implantación, seguimiento y evaluación de los respectivos planes estratégicos.

4.7. La Planificación Estratégica en la Universidad de la República

Los primeros pasos de la Udelar en el uso de la metodología de Planificación Estratégica (PE) fueron en el año 2000 (UDELAR, 2000), año en el cual se debatió ampliamente y aprobó, el primer Plan Estratégico de la Universidad de la República (PLEDUR), contando con un amplio consenso institucional. En este PE se expusieron los principales lineamientos para el desarrollo y transformación de la Udelar, en el que se desarrollarían cinco objetivos estratégicos en un horizonte de cuatro años.

Pasado el tiempo de vigencia del primer PE, se creó el segundo PLEDUR (UDELAR, 2005), que daría continuidad al proceso de desarrollo y transformación iniciado. Aquí se amplía el número de objetivos estratégicos, estableciéndose un total de siete, a desarrollarse desde el 2006 al 2009.

Ambos planes tenían asociados proyectos que operacionalizan los objetivos estratégicos en acciones concretas, con metas e indicadores mensurables. En estos dos periodos de confección de los planes estratégicos, la Udelar era dirigida por el Rector Dr. Ing. Rafael Guarga.

Para el año 2010 la Udelar estaba dirigida por el Rector Dr. Rodrigo Arocena. En este año no se diseñaría un nuevo PLEDUR, sino que se haría una “Fundamentación del Proyecto Presupuestal para el Desarrollo de la Universidad de la República” (UDELAR, 2010) para el periodo 2011-2014, apegándose a las formas clásicas de solicitud presupuestal de los entes estatales, de acuerdo a lo previsto por la Ley Orgánica de la Universidad de la República.

En el año 2015 la Udelar retoma la metodología de PE, bajo el mandato del Rector Dr. Roberto Markarian. Aquí se diseña un plan que recoge características de los dos modos anteriores de planificación, realizando la Fundamentación del Proyecto Presupuestal de la Udelar para el periodo 2015-2019, e integrando la metodología de PE, a través del Plan Estratégico de Desarrollo 2015-2019 (UDELAR, 2015) con siete objetivos estratégicos, operacionalizados en siete proyectos.

Actualmente, la Udelar cuenta con un nuevo PE para el periodo 2020-2024, diseñado bajo el mandato del Rector Lic. Rodrigo Arim, con el nombre “Propuesta al

País 2020-2024, Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad de la República (UDELAR, 2020). En él se exponen tres objetivos estratégicos y quince líneas programáticas que trazan el camino a recorrer en el periodo indicado.

A pesar de que en veintiún años se diseñaron y aplicaron cuatro planes estratégicos, las evaluaciones de estos fueron escasas, habiéndose realizado solo una en el año 2002. Esta fue una evaluación externa, realizada por referentes internacionales, que valoró los aspectos vinculados al diseño y los alcances obtenidos a los dos años de aplicación (UDELAR, 2002).

Esta experiencia de la Udelar en el uso de la metodología de PE tampoco ha tenido su correspondiente correlato en los servicios dependientes de ésta. Solamente 7 servicios incursionaron en el uso de la PE (de acuerdo a búsquedas realizadas en las páginas webs institucionales); ellos son:

- 1) Facultad de Odontología: 2006; 2011; 2018
- 2) Facultad de Enfermería: 2015; 2020
- 3) Instituto Superior de Educación Física: 2021
- 4) Centro Universitario Regional Litoral Norte: 2017
- 5) Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo: 2015
- 6) Facultad de Agronomía: 2009
- 7) Facultad de Química: 2004

La Udelar promueve el uso de la PE como metodología de gestión, a través de los procesos de Evaluación Institucional y Acreditaciones de Carreras.

Por una parte, ha creado su propio sistema de evaluación denominado “Pautas para la Evaluación Institucional” (UDELAR, 2018). Esta pauta se divide en 6 dimensiones desagregadas en 20 componentes, la primera de las cuales verifica la existencia de planes de desarrollo y otros aspectos habituales de la PE.

Asimismo, se ha integrado a sistemas regionales de acreditación. La Udelar integra el Sistema de Acreditación Regional de Carreras Universitarias (ARCU-SUR) del MERCOSUR. En este sistema también se verifica y evalúa positivamente la presencia de planes estratégicos para la gestión universitaria.

Pese a que la PE es la metodología de gestión promovida por la Udelar, su adopción no ha ganado tantos adeptos. Los servicios dependientes se integran a los sistemas de evaluación propuestos, pero no logran cumplir con todos los aspectos a evaluar. En el caso de las pautas internas, los servicios realizan un plan de mejoras, pero no con las características de PE. Estos son aspectos en los que se debe seguir trabajando con mayor énfasis, como política institucional.

En el caso de la Facultad de Enfermería, se tomó la política de utilización de la PE como metodología de gestión, elaborando su primer plan en el año 2015 y renovándolo en el año 2020.

5. Marco de Referencia: Evaluación Responsivo-Constructivista

5.1. Evolución de las Generaciones de la Evaluación

Así como la forma de planificar ha ido cambiando con el devenir del tiempo, la forma de evaluar los planes y programas también fue cambiando y evolucionando; adoptando distintos énfasis, enfoques e incluso paradigmas. Definida como una de las etapas del proceso administrativo, la evaluación es entendida como un proceso en sí misma, que sirve para valorar las acciones emprendidas, aplicar medidas correctivas y cerrar el ciclo administrativo a través de la retroalimentación de los planes.

Hasta la década de 1960 la evaluación se enfocaba hacia la medición de los resultados a través de la aplicación o uso de instrumentos, siendo un sinónimo de medida (evaluar=medir), en el que se medía cuánto se logra obtener o producir; en el caso de la educación era una valoración del aprendizaje de los alumnos en el contexto de los avances de la psicometría. Esta etapa se podría definir como la *primera generación* de la evaluación.

Luego de la década de 1970, además de observar los resultados, se comienza a prestar atención a los procesos (en forma descriptiva), iniciando una nueva etapa de evaluación (*segunda generación*).

A finales de esta década, Robert Stake (1979) plantea una nueva forma de evaluar, donde el evaluador obtiene los datos, pero además los organiza y los interpreta; ya no solo describe, sino que emite juicios. Esta puede considerarse la *tercera generación*.

Más adelante, el propio Stake propone un modelo de evaluación en la que se da énfasis o importancia a los intereses, preocupaciones y problemas de los involucrados en el proceso evaluativo; al que denomina evaluación "responsiva". Aquí se mide, se describe, se emiten juicios y se involucra en el proceso a los participantes del programa o proyecto a evaluar (desde el inicio), de tal forma que el plan de evaluación que se implemente debe salir en conjunto y en acuerdo entre los participantes y el evaluador.

Este proceso tiene tres elementos organizadores que deben ser considerados: las reivindicaciones (intereses o aspectos positivos), las preocupaciones (aspectos desfavorables) y los problemas (desacuerdos) de los evaluados.

La presentación de esta propuesta establece las bases para una nueva propuesta metodológica o una nueva *generación*.

5.2. El Modelo de Evaluación Responsivo-Constructivista

Teniendo como base el trabajo de Stake, se desarrolló un nuevo modelo de evaluación, propuesto por Egon Guba e Yvonna Lincoln (1989), al que se le denomina Modelo de Evaluación Responsivo-Constructivista.

En este modelo, al igual que el de Stake, se focaliza la evaluación en tres elementos organizadores del proceso: reivindicaciones (los aspectos positivos o favorables al objeto evaluado), las preocupaciones (los aspectos desfavorables) y los problemas (aspectos donde no hay acuerdo en la evaluación); y se le agrega la posibilidad de que sean los individuos o grupos quienes construyan sus propias ideas sobre el funcionamiento de un programa o proyecto. En este segundo aspecto es que se incorpora la particularidad *constructivista*, en la que se toman en cuenta y se valoran las capacidades de crear, razonar y actuar de los individuos que participan del proceso de evaluación; dando lugar a la evaluación de *cuarta generación*. Esta construcción se caracteriza por la incorporación de elementos esenciales: la negociación y la búsqueda de consenso entre todos los involucrados.

En esta construcción a base de negociaciones y consensos, los individuos buscan responder a sus reivindicaciones (intereses o aspectos positivos), preocupaciones (aspectos desfavorables) y problemas (desacuerdos).

Para este modelo, es importante que cada uno de los individuos interesados sea tomado en cuenta, ya que sus opiniones y sus puntos de vista son valiosos, y es sobre la participación de cada uno de los involucrados donde se construye y se buscan las soluciones.

Para Méndez (1996), existen otros propósitos importantes en el modelo responsivo-constructivista además de la evaluación propiamente dicha. Uno de ellos es el de educación, ya que al permitir el manejo de la información, el análisis de la misma y la posición que se tome ante las reivindicaciones, preocupaciones y problemas, lleva a un proceso de crecimiento individual y grupal, que proporciona conocimiento y contribuye con el crecimiento intelectual. Refiere que este conocimiento y proceso educativo va dando mayor capacidad de análisis y discernimiento, que puede ser utilizada como fuente de poder por parte de los interesados, ya que éstos se apropian de su situación. Este proceso de apropiarse y/o tomar poder va a legitimar la participación del individuo en la evaluación y va a dar lugar al diálogo entre todos, sin diferencias de ninguna índole. De lo anterior se desprende otro propósito, el cual es la apropiación del proceso mismo de evaluación, por parte de los interesados en la misma.

5.3. El Proceso Metodológico de la Evaluación Responsivo-Constructivista

Al igual que sucede con la propuesta metodológica de Stake, en la que propone un proceso compuesto por una serie de 12 etapas o fases (a manera de las horas de reloj, en forma simbólica), en las que se puede iniciar en cualquier etapa (hora), en las que se pueden saltar algunas, e ir en ocasiones de adelante hacia atrás; la evaluación de cuarta generación es flexible, se delinea como un proceso que lleva coherencia interna, pero que no se estructura como algo acabado y estático, porque la naturaleza misma de este enfoque hace que su proceso sea emergente, tal como lo señala Méndez (1996). Este proceso también se organiza en doce pasos que no implican una secuencia rígida, sino que depende de la construcción social que se esté llevando adelante.

Estos pasos o etapas, propuestas por Guba y Lincoln (1989), son:

1. *Contrato*: iniciar contrato con cliente o patrocinador.
2. *Organización*: seleccionar/entrenar grupo de evaluadores. Hacer arreglos de entrada. Hacer arreglos logísticos. Evaluar factores políticos locales.

3. *Identificación de los Interesados*: identificar agentes, beneficiarios, víctimas. Montar estrategias de búsqueda continua. Evaluar compromisos y sanciones. Formalizar acuerdos de condiciones.
4. *Desarrollo de interpretaciones conjuntas intragrupo*: establecer círculos hermenéuticos. Dar forma a las interpretaciones conjuntas emergentes.
5. *Aumento de interpretaciones conjuntas de los interesados mediante nueva información*: hacer los círculos de nuevo, utilizando: documentos, entrevista y observación, literatura selectiva, interpretaciones externas del evaluador.
6. *Clasificación de las reivindicaciones, preocupaciones y problemas*: identificar Reivindicaciones, Preocupaciones y Problemas, resueltos por consenso.
7. *Clasificación por orden de prioridad de puntos no resueltos*: determinar proceso participativo de establecimiento de prioridades.
8. *Recolección de información/aumento de sofisticación*: recolectar información, entrenar negociadores. Utilización de círculos hermenéuticos adicionales.
9. *Preparación de agenda para negociar*: definir, aclarar puntos no resueltos. Aclarar interpretaciones opuestas. Iluminar, apoyar, rechazar. Verificar agenda de negociación.
10. *Realización de la negociación*: seleccionar círculo representativo. Hacer círculo. Dar forma a la interpretación conjunta. Verificar credibilidad. Determinar acción.
11. *Entrega de informe*: informes de caso. Informes de grupo de interesados.
12. *Reciclaje*: reciclar el proceso completo.

De acuerdo con esta propuesta, el primer paso consiste en establecer un contrato con el cliente o patrocinador. Aquí se indica quién es el cliente, cuál es el objeto que va a ser evaluado y el propósito de la evaluación. Se expone la interpretación del cliente sobre ese objeto, haciendo que comprenda que su punto de vista es un punto de partida y que esa visión puede cambiar durante el proceso de evaluación, dado que éste es una construcción.

Teniendo establecido el contrato, se conforma el grupo de evaluadores y se adiestra; se requiere de un equipo de evaluadores entrenados y conocedores de la

realidad económica, política, cultural y social a la cual se van a enfrentar. Asimismo se coordinan los aspectos logísticos; se evalúa el entorno de forma integral, preparando el terreno para la entrada de los evaluadores.

En la tercera etapa se establecen los participantes (se define quiénes son los que van a estar involucrados en la evaluación en carácter de “responsivo”), las fuentes de información, el tipo de informe que se puede esperar, el tiempo aproximado del proceso y los recursos necesarios.

Sea la evaluación de un proyecto o una política pública, se debe seleccionar a los distintos grupos de personas que hayan sido influidas por el proyecto o política en cuestión, lo cual democratiza el proceso de evaluación.

Luego de esta etapa preparatoria, comienza la evaluación propiamente dicha, conformando los círculos dialéctico-hermenéuticos, que se centran básicamente en la determinación de las reivindicaciones, preocupaciones y problemas.

Para Guba y Lincoln (1989) estos círculos, son dialécticos porque representan una comparación y contraste de puntos de vista divergentes con miras a lograr un alto nivel de síntesis de todos los puntos de vista, y son hermenéuticos por su carácter interpretativo.

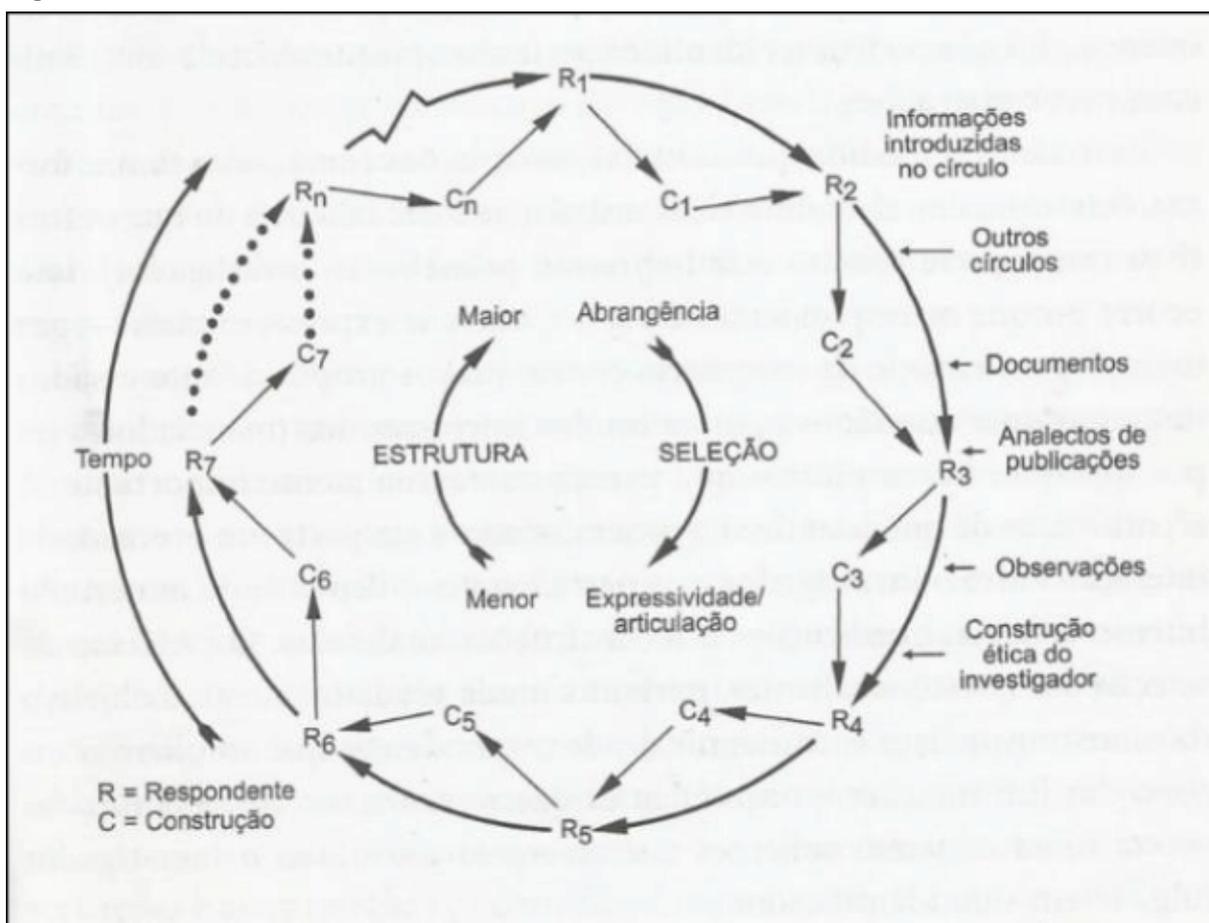
Aquí suceden la mayoría de los pasos, a través de la participación de los interesados (participantes), que exponen sus reivindicaciones, preocupaciones y problemas, buscando alcanzar consensos mediante las negociaciones.

Luego, se buscan formas de soluciones, también en forma consensuada y negociada.

En la siguiente figura se observa paso a paso las etapas que se dan al trabajar con un círculo Hermenéutico-Dialéctico; el ida y vuelta sobre las interpretaciones, las nuevas informaciones aportadas por los participantes y las distintas informaciones introducidas por el investigador.

Finalmente, luego de los acuerdos o consensos, se redactan los informes que dan cuenta del proceso desarrollado. Estos informes se dan a conocer a los participantes y al cliente o patrocinador.

Figura N°1: Círculo Hermenéutico-Dialéctico



Fuente: Guba e Lincoln, 1989, p. 152.

5.4. Importancia de una Evaluación Responsivo-Constructivista en la Universidad de la República

La evaluación responsivo-constructivista es una metodología orientada al diálogo y a la participación de los distintos actores involucrados en una determinada política. Tal como indica Falsarella (2015), esta metodología tiene implicaciones epistemológicas y metodológicas que permiten evaluaciones de políticas públicas a partir de las construcciones de aquellos quienes son directa o indirectamente

afectados por las acciones públicas; se trata de un método que permite la voz activa y privilegia la participación del ciudadano en la evaluación de las políticas sociales.

La forma en que se estructura el sistema educativo en su conjunto y la forma en que se constituye organizativamente la Udelar, son políticas públicas de alcance nacional, susceptibles de evaluaciones de cuarta generación. Asimismo, las formas que la universidad adopta para llevar a adelante su gestión, es una política (en este caso, política institucional); en la que importa mucho la participación de todos los involucrados o afectados por tales políticas.

En Uruguay existe un sistema educativo mixto en toda su extensión. Desde la formación pre-escolar hasta los posgrados de nivel terciario, coexisten el sistema público y el privado. Actualmente se encuentra compuesto por 6 universidades oficialmente reconocidas, 2 públicas (Universidad de la República y Universidad Tecnológica) y 6 privadas (Universidad Católica del Uruguay, Universidad de Montevideo, ORT, Universidad de la Empresa, CLAEH), 12 Institutos Universitarios privados y tres instituciones públicas que ofrecen formación terciaria (Universidad del Trabajo del Uruguay, Consejo de Formación en Educación de la Administración Nacional de Educación Pública, Instituto Militar de Estudios Superiores). La Universidad de la República (Udelar) es la mayor institución de educación superior de Uruguay, con una larga y rica historia de desarrollo y de luchas sociales.

La estructura organizativa y de gobierno de la Udelar está dada por la Constitución de la República (que en su Artículo 203 la consagra como ente autónomo) y por la Ley Orgánica N° 12.549 (votada el 29 de octubre de 1958). Estos estamentos establecen la gratuidad total de la enseñanza, la autonomía universitaria en todos los aspectos y el cogobierno conformado por tres órdenes (docentes, estudiantes y egresados), así como la forma en la que se eligen y se designan las autoridades. La Ley Orgánica de la Universidad se logra a través de una importante lucha social y bajo la influencia de la Reforma de Córdoba y se encuentra vigente habiendo pasado más de 60 años desde su promulgación.

En la figura N°2 se muestra la organización de la Udelar, con sus respectivos órganos, lo que da cuenta, en parte, de su compleja estructura.

El órgano máximo de dirección o gobierno es el Consejo Directivo Central (CDC), integrado por el Rector, un delegado designado por cada Consejo de Facultad e Instituto o Servicio asimilado a Facultad (con diferente grado de poder participativo), y nueve miembros designados por la Asamblea General del Claustro, que representan a los órdenes de docentes, estudiantes y egresados. Este consejo tiene competencia en los asuntos generales de la Universidad y en los especiales de cada Facultad, Instituto o Servicio, de acuerdo a lo encomendado por la Ley Orgánica.

Por su parte, la Asamblea General del Claustro tiene la función de elegir al Rector y asesorar al CDC, emitiendo su opinión en los asuntos que le competen y cuando el Consejo Directivo Central se lo solicite.

El Rector, de acuerdo a lo encomendado en el Art. 26 de la Ley Orgánica, es quien (entre otras funciones) preside el CDC; representa a la universidad y su consejo directivo; es ordenador del gasto que correspondan dentro de los límites que fijen las ordenanzas; es quien impone sanciones disciplinarias, incluso suspensiones, al personal que dependa directamente de las autoridades centrales de la Universidad; adopta todas las resoluciones de carácter urgente que sean necesarias; presenta anualmente, al Consejo Directivo Central, la memoria de las actividades desarrolladas por la Universidad y el proyecto de rendición de cuentas y ejecución presupuestal del ejercicio; dicta todas las resoluciones que correspondan de acuerdo con las ordenanzas que dicte el CDC; refrenda los títulos profesionales creados por las leyes y los títulos y certificados de estudio que instituye el CDC, así como los títulos extranjeros que hayan sido revalidados.

Las Facultades pertenecientes a la Udelar se organizan de forma similar u homóloga a los órganos centrales.

Sus autoridades políticas principales son el Consejo de Facultad, Asamblea del Claustro de Facultad y Decano.

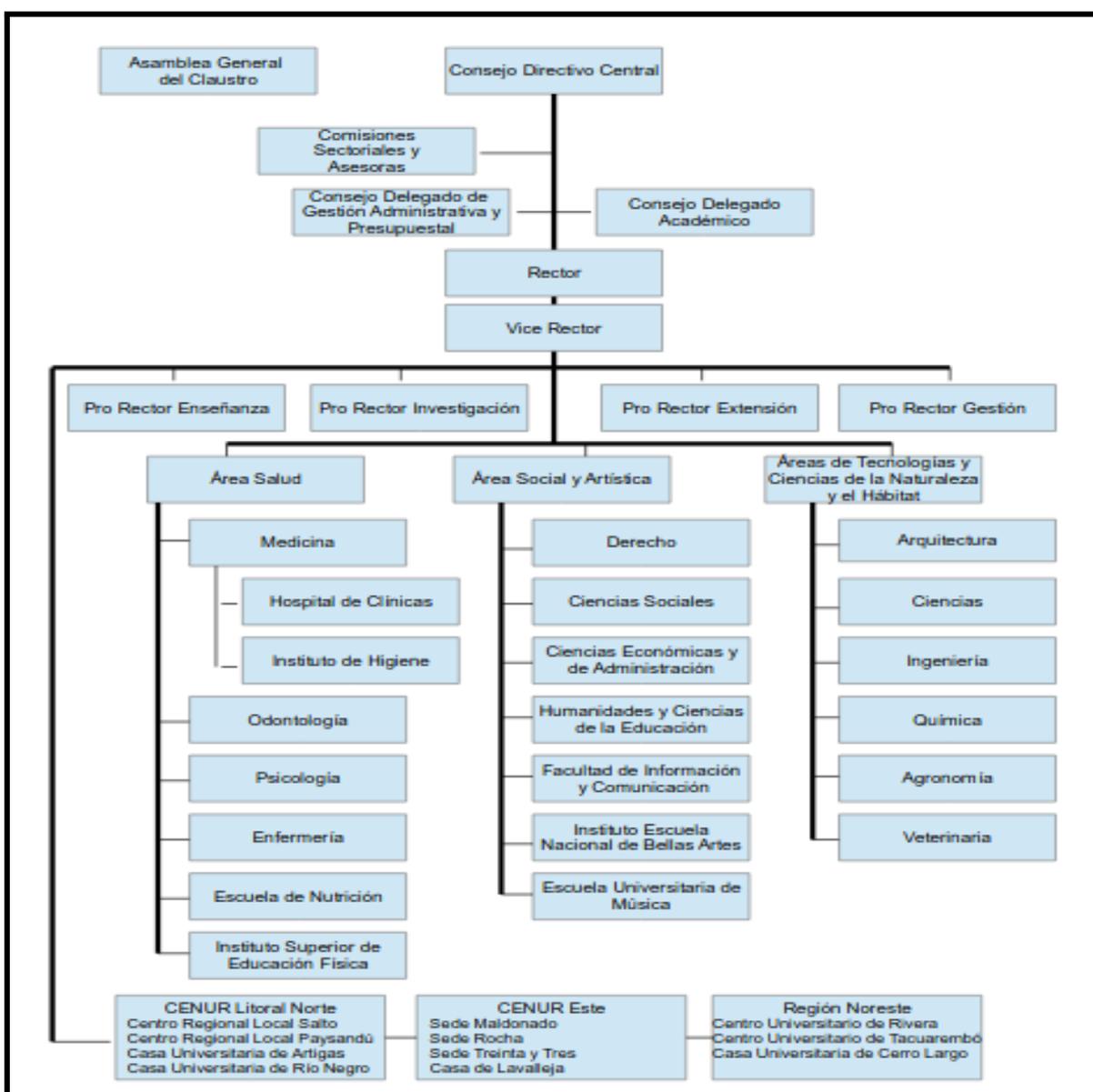
El Consejo es el órgano máximo de dirección administrativa de la Facultad (sin perjuicio de las atribuciones que competen a los órganos centrales de la Universidad), integrado por el Decano, cinco representantes docentes, tres

representantes graduados y tres representantes estudiantiles. Los representantes de los órdenes son elegidos en las Elecciones Universitarias.

El Claustro o Asamblea del Claustro es el órgano elector del Decano, y de asesoramiento de los demás órganos de la Facultad. Este órgano puede tener iniciativa en materia de planes de estudio. Asimismo, le compete emitir opinión de acuerdo al artículo 7 de la Ley Orgánica, mientras no haga uso de esa facultad la Asamblea General del Claustro. Su composición consta de quince representantes docentes, diez representantes graduados y diez representantes estudiantiles (todos electos en las Elecciones Universitarias).

El Decano (entre otras funciones) es el responsable administrativo de la Facultad; preside y representa al Consejo; es ordenador del gasto del servicio; adopta todas las resoluciones de carácter urgente que sean necesarias; dicta todas las resoluciones que correspondan de conformidad con las ordenanzas que dicte el Consejo Directivo Central y los reglamentos del Consejo; expide, con la firma del Rector, los títulos y certificados correspondientes a los estudios que se cursan en la respectiva Facultad.

Figura N°2: Organigrama de la Universidad de la República



Fuente: Universidad de la República: Portal Institucional.

Las características de la Udelar, administrada a través de tres órdenes, con representación en distintos órganos de facultades, institutos y escuelas, a la que se suma la estructura de funcionarios técnicos, administrativos y de servicio (TAS) con participación en algunos ámbitos de negociación, administración y gobierno; hacen de la gestión un proceso complejo, en el que la participación es un requisito y donde

las negociaciones y consensos son la clave de una gestión exitosa. Desde el punto de vista organizativo, la Udelar, así como sus servicios dependientes (entre ellos la Facultad de Enfermería), es una organización compleja y pluralista, en la cual muchos actores intervienen a la hora de planificar y ejecutar. En tal sentido, se hacen necesarias las evaluaciones que tomen en cuenta a todos los involucrados en los procesos de toma de decisiones y en la ejecución de las políticas institucionales, así como de aquellos a quienes tales políticas están dirigidas; sobre todo, teniendo en cuenta que son estos mismos actores quienes tienen la potestad de introducir cambios y mejoras en la calidad de gestión académica y administrativa. Es precisamente en la base de la negociación y el consenso que se puede interpretar la realidad institucional y establecer un camino para alcanzar las metas propuestas.

Las negociaciones y búsqueda de consensos son prácticas habituales en la Udelar y sus servicios, por su característica de co-gobierno entre diversos actores. Los órganos que la componen tienen un gran componente político (no partidario o proselitista) y la toma de decisiones suele ser un proceso democrático.

En este contexto es posible y altamente beneficioso, el uso de la evaluación responsivo-constructivista, que (como método constructivista) permite realizar un proceso de confrontaciones entre visiones personales del mundo, permite formar significados con herramientas y símbolos desarrollados culturalmente, y permite un modelo de aprendizaje interactivo, en contraposición a los modelos empiristas, ya que ocurre y se actualiza a lo largo del desarrollo de la interacción que existe en la investigación (SANCHIS y MAHFOUD, 2010).

5.5. La Facultad de Enfermería

La Facultad de Enfermería es un servicio docente, perteneciente a la Universidad de la República. Sus orígenes datan de aproximadamente 40 años, donde se organizó y denominó de diversas maneras (Escuela dependiente del Ministerio de Salud Pública y Facultad de Medicina, Escuela dependiente de la Facultad de Medicina, Instituto asimilado a Facultad, Facultad de Enfermería), hasta alcanzar el estatus de Facultad hace casi 17 años.

En su declaración de identidad se auto-define como:

... un Servicio integrante de la Universidad de la República, única institución pública nacional de enseñanza superior en Enfermería, laica, gratuita, autónoma y cogobernada; cuyos cometidos finales son la formación y el perfeccionamiento del talento humano de Enfermería, la generación y difusión del conocimiento enfermero, la contribución en la elaboración de propuestas de políticas de salud y educativas relativas a la disciplina, aportando de ese modo a la mejora de la calidad de vida y la situación de salud de la población (FENF, 2021, p.20).

El gran objetivo que mueve a la institución es su misión, la cual se define de la siguiente manera:

Como principal referente de la disciplina de Enfermería en el Uruguay, la Facultad de Enfermería de la Universidad de la República busca desarrollar profesionales íntegros, éticos, responsables, emprendedores, con capacidad crítica y reflexiva, capaces de responder satisfactoriamente a las demandas de la sociedad. Para ello, se vale de planes de estudios actualizados y acreditados y del desarrollo de proyectos de investigación de calidad y actividades extensionistas de alto impacto científico y social (FENF, 2021, p.21).

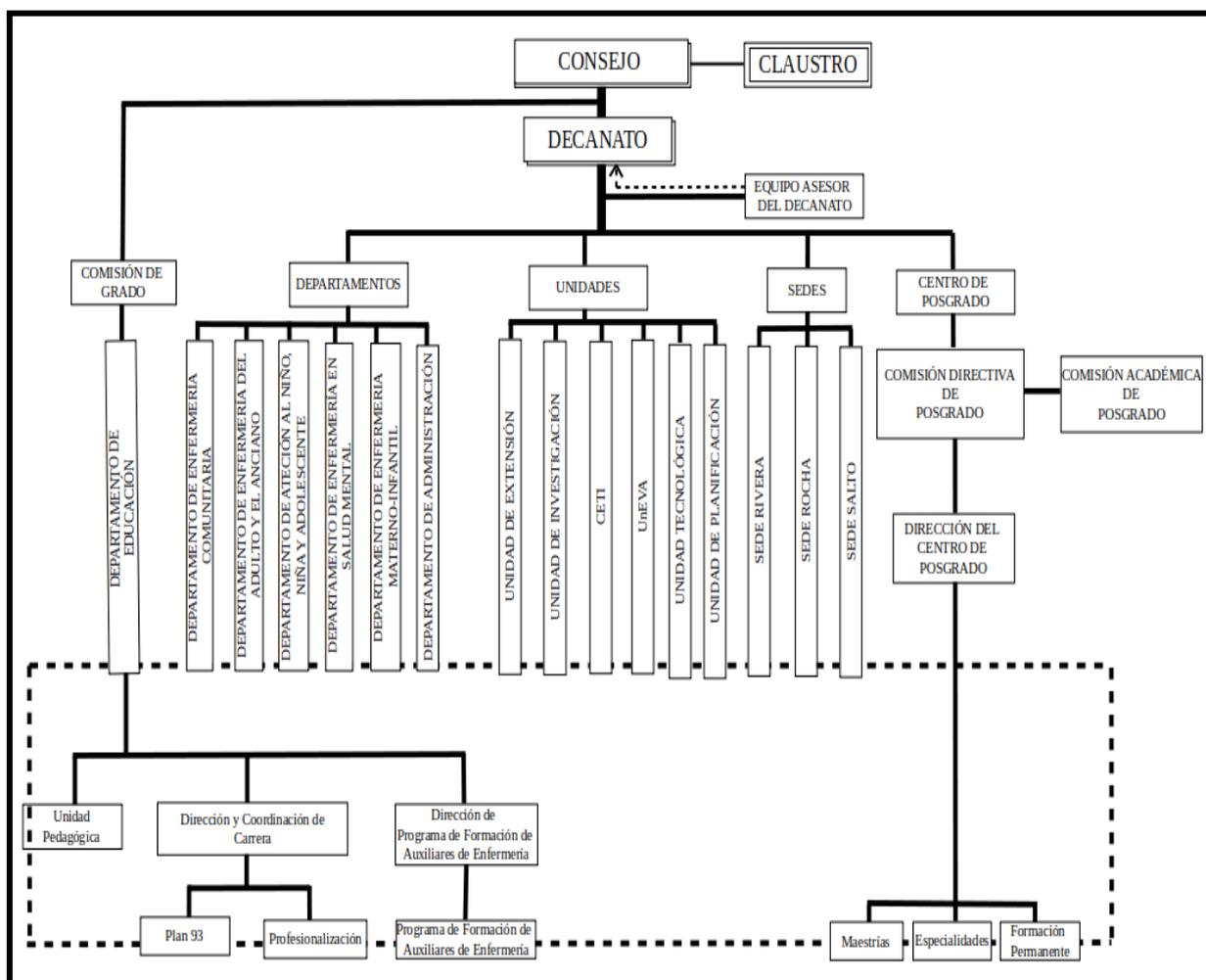
Enmarcada en un proceso de mejora continua, proyecta un futuro deseable y factible en el que:

La Facultad de Enfermería mantiene su estatus de acreditado referente Nacional y Regional en temas vinculados con la salud y en lo referente a la formación y al ejercicio de la enfermería, a través de su proceso de mejora continua. Para ello la investigación se posiciona como un fuerte eje para el crecimiento y la transformación de la Facultad y de la disciplina de Enfermería. Por su parte, la Extensión fortalece entre otras cosas el perfil del estudiante desde el desarrollo con la sociedad y el aporte de la mirada integral (FENF, 2021, p.22).

Al igual que el resto de las Facultades su organización es similar a la organización central de la Udelar. Su órgano máximo de gobierno es el Consejo, seguido del Decanato. Por su parte, el Claustro funciona como órgano asesor del Consejo y como órgano elector del Decano.

La Facultad de Enfermería dispone de dos organigramas que definen su estructura. Un organigrama académico, que organiza la estructura docente; y uno administrativo, que organiza las funciones de los funcionarios TAS. (Ver figuras N°3 y N°4)

Figura N°3: Organigrama académico de la Facultad de Enfermería.

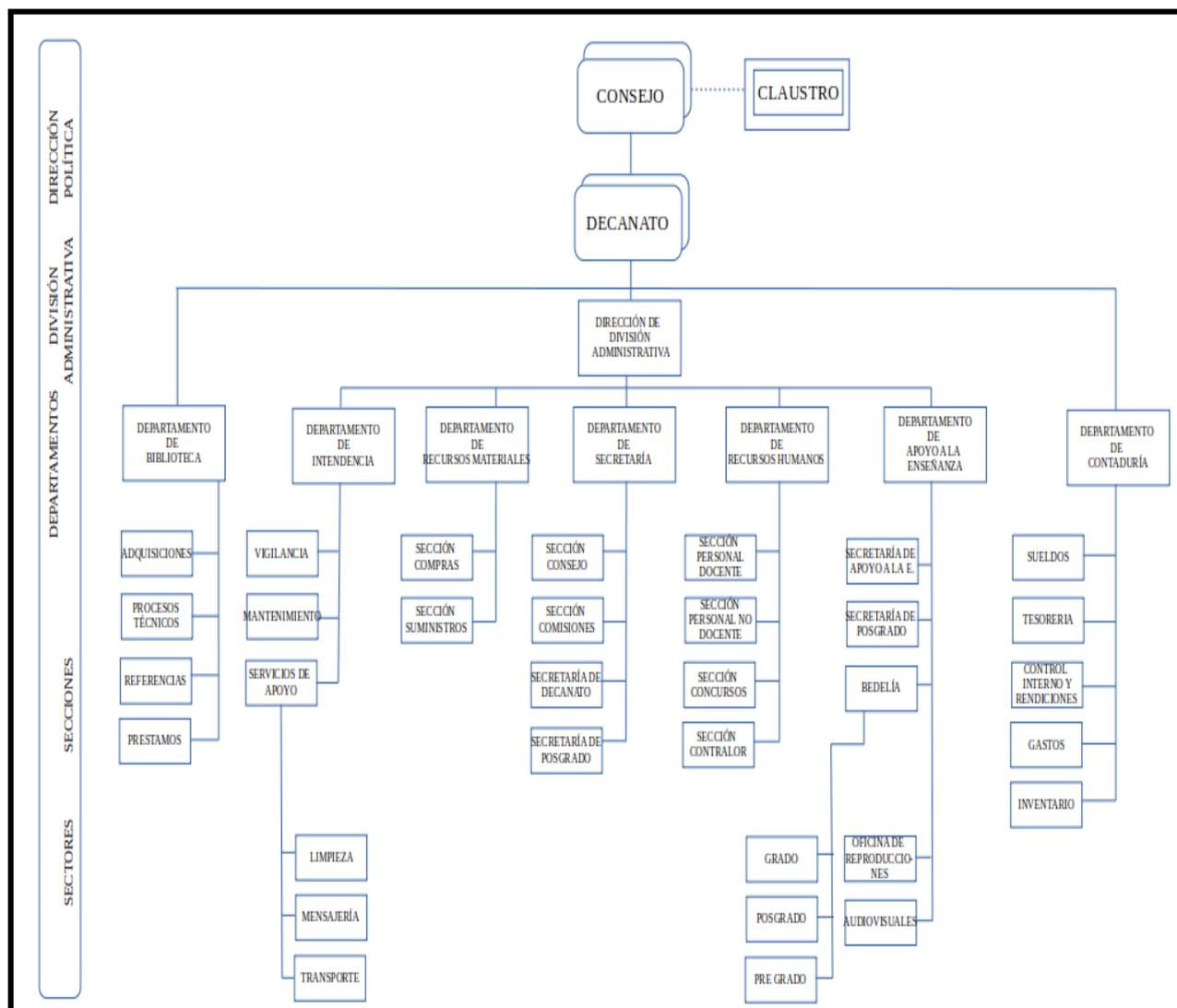


Fuente: Resolución N° 27 del 09/03/2017 del Consejo de Facultad (FENF, 2017).

Este organigrama académico se encuentra principalmente compuesto por funcionarios Docentes, los cuales representan el mayor porcentaje de los órganos cogobernados, las comisiones, los Departamentos y Unidades Académicas.

Según datos de la Udelar presentados en sus Estadísticas Básicas (DGPLAN, 2022), en el año 2020 el número de docentes de la Facultad de Enfermería es de 325, lo que representa el 81,5% del total de trabajadores. El restante 18,75% corresponde a funcionarios TAS (75 funcionarios).

Figura N°4: Organigrama administrativo de la Facultad de Enfermería.



Fuente: Facultad de Enfermería, informe para Acreditación de la Carrera 2017.

Como institución con gran componente político, cogobernada, compleja y pluralista, son varios los actores que toman parte en los procesos de toma de decisiones y dirección institucional. Asimismo, son diversos los grupos de interés o stakeholders afectados por las decisiones y acciones que se tomen. En el mismo sentido, son varios los grupos de interés que pueden participar en una evaluación sobre los planes que recaen sobre ellos mismos. Es necesario dar valor a esas participaciones, construyendo conocimiento a partir de todas sus voces y de las

distintas formas de percibir la realidad. Para esto, la evaluación responsivo-constructivista resulta ser una metodología que se adecua perfectamente al objetivo que se persigue.

6. Metodología

Para la presente investigación se utilizó la metodología propuesta Guba y Lincoln (1989), Evaluación Responsivo-Constructivista o Evaluación de Cuarta Generación. Desde un punto de vista más amplio, este estudio se encuentra bajo el paradigma constructivista. De acuerdo con Confrey (1990) el constructivismo puede ser descrito esencialmente como una teoría sobre los límites del conocimiento humano, una creencia de que todo el conocimiento es necesariamente un producto de nuestros propios actos cognitivos, y que no podemos tener conocimiento directo o inmediato de cualquier realidad objetiva o externa. En tal sentido, construimos nuestro entendimiento a través de nuestras experiencias, y el carácter de nuestra experiencia es influenciado profundamente por nuestros lentes cognitivos.

6.1. El camino metodológico

El presente es un estudio de caso. Según Dooley (2002) el caso o los casos de un estudio pueden estar constituidos por un hecho, un grupo, una relación, una institución, una organización, un proceso social, o una situación o escenario específico, construido a partir de un determinado, y siempre subjetivo y parcial, recorte empírico y conceptual de la realidad social, que conforma un tema y/o problema de investigación. Dooley (2002) refiere que los estudios de casos tienden a focalizarse en un número limitado de hechos y situaciones para poder abordarlos con la profundidad requerida para su comprensión holística y contextual.

En este sentido, el caso se estudió a través de un abordaje cualitativo, evaluativo de cuarta generación.

La evaluación de cuarta generación (o responsivo-constructivista) se orienta al diálogo y a la participación de los distintos actores involucrados en una

determinada política, proyecto o plan; brindando particular importancia a su voz activa y a su participación en la evaluación de tal política, proyecto o plan.

Para que esto sea posible, Guba y Lincoln (1989) proponen el proceso hermenéutico-dialéctico (evaluación de cuarta generación). Este proceso es hermenéutico por su carácter interpretativo y es dialéctico porque implica comparación y contraste de puntos de vista, objetivando un alto nivel de síntesis. En este caso, los participantes expresan visiones que pueden ser compartidas, opuestas o complementarias, en un proceso que favorece la posibilidad de buscar consensos a través de conexiones y exploración mutua. Aunque el objetivo es el consenso no siempre es posible de alcanzar y pueden existir ocasiones o temas en los que las diferencias se mantienen.

En este sentido, se dio particular relevancia a la participación de todos los grupos involucrados (estudiantes, egresados, docentes y funcionarios TAS) en la política institucional de gestión (planificación estratégica), para construir conocimiento.

6.1.1. La entrada

De acuerdo a la metodología propuesta por Guba y Lincoln (1989) se realizó un primer acuerdo con las autoridades institucionales, para establecer el correspondiente **contrato**. Primeramente se realizó la solicitud de aprobación al Consejo de Facultad, ingresada al Orden del Día mediante la Resolución N°48 del 20/04/2022 (FENF. 2022). Luego de la aprobación, se mantuvo entrevista con el Decano de la Facultad, el día 22/08/2022, realizando los respectivos acuerdos.

La Facultad tiene por costumbre tratar en el Consejo todas las solicitudes de investigaciones que se realizan sobre las personas que componen su comunidad (funcionarios TAS, egresados, estudiantes y docentes), como forma de proteger a las personas ante una eventual exposición y también proteger los intereses e imagen institucional.

Para la **organización** de la siguiente etapa de investigación, se realizaron solicitudes institucionales para la construcción de equipos de investigación con

estudiantes de grado y posgrado, con resultado de no aceptación por parte de las comisiones académicas respectivas.

Esta acción perseguía dos objetivos; por un lado se buscaba construir equipos de evaluación, tal como lo sugiere la metodología y por otro lado, se buscaba realizar un trabajo colaborativo que propiciara un marco investigativo, con mayores oportunidades de desarrollo para estudiantes de grado y posgrado de la misma facultad.

Se realizaron los arreglos de entrada y logísticos necesarios para la llegada del investigador al terreno, a través de contactos por correo electrónico, teléfono y whatsapp; y se evaluaron los factores políticos de la Facultad. Esta etapa tuvo cierto grado de facilidad en el sentido de que el investigador ya conocía la institución por haber trabajado allí y era conocido por los eventuales **interesados identificados**. No obstante, la entrada para la realización de las entrevistas (selección/invitaciones a participar) fue lenta, esperando tiempos prudenciales para las respuestas de aceptación de cada participante.

6.1.2. Los grupos de interés (identificación de interesados)

Guba y Lincoln (1989) identifican tres grupos de personas o actores en relación a la política o programa que se evalúa:

1. Los agentes: las personas encargadas de desarrollar e implementar la política o servicio.
2. Los beneficiarios: todas las personas beneficiadas por la política o servicio.
3. Las víctimas: las personas que son afectadas negativamente por la política o servicio (grupos que no pudieron hacer uso del servicio, que sufrieron efectos negativos, personas políticamente en desventaja, sin poder, influencia o prestigio, personas que no pudieron ser incluidas en el proceso de evaluación.

En esta oportunidad se identificaron cuatro grupos de interés abordables (estudiantes, egresados, funcionarios TAS y docentes). Se identificó un quinto grupo de muy difícil capacidad de ser explorado.

Estos cuatro grupos de interés pueden ser agentes, beneficiarios o víctimas, dado que, la posibilidad que tienen de integrar órganos de cogobierno, les confiere la oportunidad de crear e implementar las políticas, al mismo tiempo que por las diferentes relaciones pueden verse afectados tanto positiva (beneficiados) como negativamente (victimizados).

El quinto grupo de interés está compuesto por el conjunto de la sociedad “usuaria” de la Facultad a través de las actividades de extensión universitaria. La Facultad de Enfermería se encuentra inserta en la sociedad uruguaya y trabaja dentro de servicios sanitarios y sociales proveyendo cuidados a diferentes grupos poblacionales. Estos grupos son variables y no permanecen en contacto permanente con la Facultad; por lo tanto no es posible tener trazabilidad de la atención ni contactos posteriores con ellos.

En cuanto a los interesados identificados, se considera estudiante (activo) a aquel que ha registrado alguna actividad de rendición de curso o examen en los últimos dos años calendario consecutivos anteriores, en cualquier unidad curricular básica de al menos una carrera y aquellos pertenecientes a la generación de ingreso a la Udelar en el año en cuestión (DGPLAN, 2023).

Los egresados son quienes habiendo cursado una carrera en la Facultad, lograron cumplir con las exigencias que le permiten acceder al Título de la misma.

Los docentes son aquellas personas que ocupan cargos docentes en efectividad o en forma interina y las personas a las que se asignan funciones docentes conforme a lo dispuesto en el Capítulo VI del Estatuto Personal Docente vigente (UDELAR, 2018).

Los funcionarios TAS son todas las personas que, nombradas por la autoridad competente e incorporadas mediante designación u otro procedimiento legal o estatutario, desempeñen una actividad no docente remunerada y con derecho a jubilación (DGPLAN, 2023).

Tal como lo menciona Minayo (1993), en una investigación de abordaje cualitativo el criterio de inclusión de los participantes no es numérico, sino que deben ser identificados aquellos que puedan ofrecer mayor amplitud y variaciones del fenómeno estudiado. En tal sentido se pensaron algunos criterios básicos para intentar aprehender las diferencias y semejanzas a partir de un grupo de informantes diverso.

Para propiciar el grado de implicación en los procesos de planificación estratégica, se buscó seleccionar preferentemente personas que integraran los distintos órganos de cogobierno o funciones en representación de los grupos de interés, lo cual no fue siempre posible (por no aceptación o por criterios de inclusión y exclusión). Se pretendió iniciar las entrevistas con estas personas, dado que tienen implicancia directa en los procesos de toma de decisiones, en la construcción, implantación, seguimiento y evaluación de los respectivos planes estratégicos. Luego se realizó la técnica de bola de nieve, para seleccionar al resto de los participantes de cada grupo. Finalmente, participaron representantes y no representantes, prestando su consentimiento, lo cual enriqueció el proceso de construcción de conocimiento.

Como criterios de elegibilidad para participar de la investigación, los participantes debían:

- Integrar el grupo de interés respectivo para cada círculo dialéctico-hermenéutico: ser estudiante, docente, egresado o funcionario (técnico, administrativo o de servicio); preferentemente representante de instancias representativas (órganos, comisiones, gremios).
- Haber sido parte de cualquier grupo de interés en el periodo de construcción del plan estratégico vigente.
- Tener más de dos años de pertenencia a alguno de los grupos de interés.

6.1.3. La conformación de los círculos hermenéutico-dialécticos

Se establecieron estrategias de búsqueda continua para conformar los diferentes círculos hermenéutico dialécticos y se conformó uno por cada grupo de interés (cuatro en total), utilizando la técnica de bola de nieve.

Para conocer cómo evalúan el proceso de planificación estratégica, primeramente se realizaron entrevistas a integrantes de los cuatro grupos de interés de la Facultad, estudiantes (cinco), docentes (tres), egresados (tres) y funcionarios TAS (tres), los cuales cumplían con los criterios de inclusión y aceptaron participar de la evaluación prestando su consentimiento, luego de haber sido debidamente informados acerca de la investigación y sus potenciales beneficios y riesgos, y posteriormente se realizaron grupos focales para la negociación y consenso (círculos dialéctico-hermenéuticos).

Con cada participante se evaluaron compromisos y sanciones. Se formalizaron acuerdos de condiciones para la participación y se firmaron los respectivos consentimientos.

Para cada grupo, se seleccionó al primer participante o respondiente (R1), de acuerdo a los criterios de inclusión y exclusión, al cual se le realizó una entrevista abierta para determinar una construcción inicial acerca de lo que sería investigado o evaluado.

De acuerdo con Guba y Lincoln (1985) las entrevistas tienen la ventaja de permitir al respondente moverse en el tiempo para reconstruir el pasado, interpretar el presente y prever el futuro; aspectos que fueron desarrollados por los participantes, al realizar valoraciones sobre las consecuencias de la política institucional, el estado actual y su posición frente a la política PE y las acciones que son necesarias desarrollar para lograr un futuro mejor. A través de las entrevistas es posible obtener datos subjetivos y objetivos, y estas pueden categorizarse, en general, por su grado de estructura, de información, y por el grado de relacionamiento entre el entrevistador y el entrevistado (LINCOLN; GUBA, 1985).

Esta primera entrevista se inició con una o dos preguntas guía del instrumento de recolección propuesto, permitiendo luego que surgieran cuestiones y

elementos a desarrollar a partir de las respuestas y visión del propio participante. Se indagó acerca del conocimiento del Plan, aspectos vinculados al proceso y a los resultados, buscando valoraciones positivas y negativas para cada punto. Aquí se solicitó que el R1 describiera con sus propias palabras las valoraciones. Asimismo, fueron agregadas o compartidas informaciones formales acerca del proceso de PE, como forma de acrecentar las valoraciones y aportar sofisticación. También se aprovechó la oportunidad para que el evaluador realizara una “nivelación”, aportando conceptos que facilitaran las posteriores negociaciones y búsqueda de consensos. Luego de concluir la entrevista, se solicitó al R1 que propusiera un nuevo participante a entrevistar (R2).

Las entrevistas fueron grabadas y transcritas a texto, para realizar un Análisis de Contenido. Los temas centrales, conceptos, ideas, problemas y propuestas fueron analizadas, conformando una construcción del entrevistador, denominada C1. Esta construcción, con unidades de información, sería luego una parte de los elementos a trabajar con el siguiente participante (R2).

La segunda entrevista se realizó con un nuevo participante (R2), comenzando el abordaje con cuestiones que surgieron de la primera entrevista, buscando conseguir informaciones nuevas y confrontando los aportes de R1 con la visión de R2. Es decir, a R2 se lo invitaba a comentar las valoraciones de R1. En tal sentido, las informaciones surgidas de esta entrevista, eran un conjunto de valoraciones del R2 y una crítica de las demandas y construcciones del R1. Luego de la entrevista, se volvió a realizar el análisis de la misma siguiendo los mismos pasos y generando una nueva construcción denominada C2.

Esta metodología fue realizada en las entrevistas siguientes hasta completar el respectivo círculo.

6.1.4. Desarrollo de Interpretaciones Conjuntas

Esta etapa comenzó a partir de la segunda entrevista de cada grupo. Como se mencionó anteriormente, se procesó la primera entrevista extrayendo

informaciones acerca del Plan Estratégico. Una vez que se comienza la segunda entrevista, son utilizados algunos elementos surgidos de la entrevista anterior.

La primera entrevista fue realizada en forma abierta, solicitando que el participante hablara en forma general del proceso de planificación y del plan, haciendo uso de un pool de preguntas guía dispuestas en el instrumento de recolección (ver apéndice N°2).

En las entrevistas siguientes se contaba con las primeras valoraciones del participante anterior, por lo que fue posible invitar a los siguientes participantes a criticar algunas de las valoraciones anteriores. Esto propició que surgieran nuevos elementos, acuerdos y discrepancias que serían abordados más adelante en las discusiones grupales (de negociación y consenso). En definitiva, cada participante (a excepción del R1 de cada grupo) tenía la posibilidad de criticar las construcciones de los demás participantes además de crear las suyas propias. Es así que las construcciones surgen en forma conjunta. Esta posibilidad también queda abierta en las reuniones de los grupos focales.

Pese a que la metodología posibilita el “reciclaje” de cada círculo, de forma de volver a iniciar el ciclo acrecentando las interpretaciones y que los participantes sean nuevamente respondientes, esta etapa no fue realizada; dad que la buena relación establecida en la etapa preparatoria de las entrevistas, posibilitó obtener información sincera y suficiente acerca del proceso evaluado.

6.1.5. Aumento de las Interpretaciones Conjuntas

Durante el desarrollo de las etapas mencionadas anteriormente, en las que se comenzó a construir los grupos y se procuraba el desarrollo de interpretaciones conjuntas, también se recolectaron nuevas informaciones para ser volcadas a los círculos, para aumentar y sofisticar las interpretaciones.

Se realizó análisis documental de los planes estratégicos y de documentación existente acerca de los procesos de creación, seguimiento y evaluación de los mismos. Estas informaciones y observaciones fueron introducidas por el

entrevistador, como elementos para el aumento y sofisticación de las interpretaciones conjuntas.

Asimismo, a las interpretaciones conjuntas construidas entre el círculo y el investigador fue posible introducir las interpretaciones generadas en otros círculos, dado que es posible agregar estos aportes como nuevos elementos a criticar y utilizar para continuar construyendo.

Teniendo en cuenta que las etapas propuestas en la metodología pueden suceder en diferente orden al propuesto, o en forma simultánea, también fue posible aumentar y sofisticar interpretaciones en la etapa de negociación y consenso.

Las informaciones utilizadas para esta etapa son las mismas que se utilizaron para conocer lo que la institución dice de sí misma y de su proceso de planificación, y de aquellos elementos que sustentan tales valoraciones. Las mismas aparecen referenciadas más adelante como fuentes de información secundaria.

6.1.6. Preparando la presentación de las cuestiones para los grupos de interés

Conformados los círculos, se realizó un análisis global y ordenamiento de las cuestiones evaluadas, de los aspectos valorados positivamente, de los aspectos valorados negativamente y de los problemas (valoraciones contrapuestas); elementos necesarios para agendar los encuentros de negociación y consenso.

Para cada círculo se preparó una tabla digital, con una lista de valoraciones positivas (reivindicaciones), valoraciones negativas (preocupaciones) y contradicciones (problemas).

Estos elementos serían la base para la negociación y búsqueda de consensos.

Para viabilizar los encuentros se establecieron grupos de whatsapp, desde los cuales se acordaron los momentos de realización en forma consensuada. Este mismo medio fue una forma de ir practicando en la búsqueda de acuerdos.

Por otra parte, se solicitaron espacios en las instalaciones de la facultad, para la realización de los encuentros, desde donde se otorgaron salas de reuniones acordes a las necesidades. Fue puesta a disposición la herramienta digital Zoom

(conocida y utilizada por todos los participantes), como forma de posibilitar la participación de todos los actores, en una estrategia de participación híbrida, en caso de que alguien tuviese dificultades para reunirse in situ.

6.1.7. Negociación y Consenso

Una vez conformados los respectivos círculos, se realizó la preparación antes mencionada y se realizaron los encuentros de los cuatro círculos dialéctico-hermenéuticos, para continuar dando forma a las interpretaciones conjuntas emergentes y comenzar la negociación. En dichos encuentros participaron los integrantes de cada grupo de interés y el investigador.

La base del intercambio estuvo sobre la **clasificación** de las reivindicaciones, preocupaciones y problemas surgidos de las entrevistas, las cuales fueron presentadas a todos los participantes en una tabla digital, modificable a partir de las discusiones siguientes.

En esta etapa también se **incrementaron las interpretaciones conjuntas** de los círculos, mediante nueva información obtenida de documentos, entrevistas y observaciones, literatura selectiva e interpretaciones externas del evaluador; las cuales fueron introducidas una vez comenzada la discusión grupal.

Se realizó la **identificación y clasificación de las reivindicaciones**, preocupaciones y problemas mediante consenso. La dinámica utilizada fue la de avanzar punto a punto, definiendo las cuestiones sobre las que sí había acuerdo y seleccionar las que no había acuerdo para discutir las posteriormente. Se **clasificaron los puntos no resueltos** mediante un proceso participativo y consensuado. En esta etapa cada participante pudo expresar su acuerdo o desacuerdo sin dificultades.

Posteriormente se procedió a discutir las interpretaciones en las que no había acuerdos. Aquí cada participante pudo expresar su parecer sin miedo a represalias.

En las negociaciones se definieron y aclararon los puntos no resueltos e interpretaciones opuestas, iluminando, apoyando y/o rechazando puntos e interpretaciones, siempre en la búsqueda de acuerdos, tal como lo indica la metodología en su arista dialéctica.

Una vez alcanzados los acuerdos, los participantes comenzaron a realizar propuestas de mejora sobre los puntos valorados en forma negativa, teniendo una vez más la oportunidad de ser respondientes en un clima de construcción colectiva,

donde las propuestas también se acrecientan. Los puntos valorados como positivos no requerían de sugerencias de mejora, sino mantener dicha conducta, acción o política.

Cumplida la etapa de negociación, los productos construidos por cada grupo fueron entregados en un informe a cada participante (según su grupo respectivo), dando una nueva oportunidad de validación o sugerencias de nuevos aportes o cambios.

Una vez finalizado el proceso de investigación se realizará un informe de caso, el cual será disponibilizado a los grupos de interés.

En esta oportunidad no se realizó un proceso de reciclaje general de la evaluación responsivo-constructivista ni de los respectivos círculos (como ya se mencionó), quedando abierta la oportunidad para realizarlo a futuro, como parte de un proceso cíclico de evaluación y reconstrucción a partir de los propios interesados.

Las entrevistas fueron realizadas entre el 20 de Octubre de 2022 al 16 de Mayo 2023; mientras que los grupos focales para la negociación y consenso de los círculos hermenéutico-dialécticos se realizaron entre el 15 y el 24 de mayo de 2023.

6.6. Área de estudio

El área de estudio es la Facultad de Enfermería, desde donde se diseñan e implementan las diferentes políticas que afectan a los distintos grupos de interés. La Facultad se encuentra distribuída en casi todo el territorio nacional, en Montevideo y con sedes en cada Centro Regional (Rocha, Rivera y Salto).

Por las características de dichos grupos, las entrevistas y reuniones grupales se realizaron en distintos espacios, como forma de facilitar la participación. Por un lado, se utilizaron salas de reuniones de la Facultad, donde se garantizó la privacidad de los participantes; una de las entrevistas se acordó realizar en el ámbito laboral del participante (donde también se contó con un espacio que garantizó la privacidad) y por otra parte, se utilizó la herramienta de contacto virtual (Zoom), la cual permitió la participación desde otras sedes, acortando distancias y favoreciendo la participación.

6.7. Fuente e instrumento de recolección de datos

Las fuentes de datos utilizadas se dividen en primarias y secundarias, a partir de las cuales fue posible construir conocimiento. El instrumento de recolección se expone en el Apéndice B.

6.7.1. Fuentes primarias

-Los participantes de los círculos dialéctico-hermenéuticos, que representan a los distintos grupos de interés; los cuales dieron luz a la interpretación de la realidad, primeramente en entrevistas individuales y luego a través de la negociación y consenso grupal. Para la recolección se tomaron notas en cuaderno de campo y se grabaron las entrevistas.

-Autoridades institucionales. Se tomaron notas en cuaderno de campo.

El instrumento guía para la recolección de informaciones en los círculos hermenéutico-dialécticos se encuentra en el Apéndice B, en el que se exponen las preguntas guía.

6.7.2. Fuentes secundarias

Como fuentes secundarias de información se realizó una selección de documentos institucionales, que permitieron realizar una descripción del proceso y fueron sustento para el aumento y sofisticación de las valoraciones de los círculos hermenéutico-dialécticos. Dichos documentos fueron procesados mediante *análisis documental*.

Los documentos que fueron utilizados se exponen en el cuadro N°2 y se componen de resoluciones del Consejo, comunicaciones institucionales, documentos institucionales y publicaciones de la Revista Uruguaya de Enfermería (RUE).

Parte de estos documentos son de libre acceso a través de la página web institucional y el portal digital de la Udelar, mientras que otros fueron aportados por la Unidad de Comunicaciones de la Facultad.

Cuadro N°2: Fuentes secundarias

Tipo de Fuentes	Fuente
Resoluciones del Consejo	Resolución N°41 del 26/02/2014 (FENF, 2014) Resolución N°50 del 05/11/2014 (FENF, 2014) Resolución N°14 del 12/11/2014 (FENF, 2014) Resolución N°7 del 10/07/2019 (FENF, 2019) Resolución N°44 del 23/10/2019 (FENF, 2019) Resolución N°17 del 22/04/2020 (FENF, 2020) Resolución N°93 del 16/12/2020 (FENF, 2020)
Planes Estratégicos	Plan Estratégico 2015-2019 (FENF, 2015) Plan Estratégico 2020-2024 (FENF, 2020)
Informes de evaluaciones internas	Evaluación del Plan 2015-2019 (FENF, 2020)
Comunicados institucionales	Comienzo del proceso de evaluación del Plan 2015-2019 (FENF, 2019). Resumen de Jornada de Planificación e imágenes (FENF 2019). Invitación a docentes: Pensando en la Estrategia de la Facultad en el periodo 2020-2024 (FENF, 2020). Invitación a estudiantes: Pensando en la Estrategia de la Facultad en el periodo 2020-2024 (FENF, 2020).
Publicaciones de la revista institucional	Artículo "Planificación Estratégica para la gestión Universitaria, experiencia de la Facultad de Enfermería" (GONZALEZ; JARDIM, 2022).

Fuente: Elaboración propia a partir de la recolección de documentación de diversas fuentes.

6.8. Tratamiento de los datos, instrumento de análisis

Los datos recabados se analizaron desde el inicio del trabajo de campo (contrato con autoridades), de acuerdo con la metodología de evaluación de cuarta generación. Se recolectó y analizó la información a modo de proceso continuo de recolección↔análisis. Las observaciones e informaciones surgidas de las entrevistas y trabajos grupales, fueron un insumo para discusiones, negociaciones y

búsquedas de consensos; los cuales dieron lugar a nuevas informaciones a analizar y devolver a los colectivos.

Para el procesamiento de las entrevistas se realizó análisis de contenido de Bardin (1960). Este método de análisis permitió extraer las informaciones aportadas por los propios participantes de forma rigurosa y preparar las siguientes entrevistas y reuniones de los círculos de negociación y consenso sobre esas bases.

Las entrevistas fueron grabadas y transcritas a texto para su análisis. De ellas se desprendieron unidades de información, las cuales fueron codificadas según iniciales del nombre del participante, la fecha, el grupo de interés, el número de entrevista y párrafo, tal como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro N°3: Codificación de las unidades de información.

Componente del código	Referencia del componente del código
Dos letras mayúsculas	Iniciales del entrevistado
Seis números	Fecha de la entrevista
E, D, G o F	Grupo al que pertenece el entrevistado (estudiante, docente, graduado, funcionario)
Dos Números	Número de entrevista
Dos números	Párrafo de la entrevista

Fuente: Elaboración propia.

De las unidades de información fue posible determinar cuatro categorías o núcleos temáticos.

6.9. Estrategia de difusión

Se definieron tres etapas de difusión de los resultados, dos de acuerdo con la metodología de investigación seleccionada, más una etapa por exigencia curricular.

La primer etapa es la de publicar dos artículos científicos extraídos del proyecto de investigación, en revistas científicas arbitradas, con indexación internacional, etapa ya cumplida a través de las publicaciones “Planificación Estratégica en la Universidad. Revisión Integrativa” (GONZALEZ, JARDIM, 2021) y “Planificación Estratégica para la gestión Universitaria, experiencia de la Facultad de Enfermería” (GONZALEZ, JARDIM, 2022).

La segunda es (interna y parcial) a los grupos de interés que conformaron los respectivos círculos dialéctico-hermenéuticos; donde se realizó una exposición oral y gráfica de los resultados negociados y consensuados.

La tercera será en referencia al informe final de investigación, con estrategia mixta:

- Se prevé exponer los resultados al demos universitario a través de una actividad general, presencial o por medios de comunicación virtuales, en tiempo real, con material audiovisual.
- Se solicitará la publicación en revistas científicas arbitradas, con indexación internacional.
- Luego de la publicación científica, se dejará accesible en la página web de la Facultad de Enfermería, en el sector de la Unidad de Planificación, Evaluación Estratégica y Desarrollo Institucional.
- Se dejará ejemplar completo, bajo normas de UFPEL (Universidad Federal de Pelotas), en Biblioteca de UFPEL.

6.10. Consideraciones éticas

Este proyecto de investigación se enmarca dentro de las determinaciones del Decreto 158/19 (PODER EJECUTIVO, 2019) que regula la investigación con seres

humanos en Uruguay. Asimismo fue presentado ante el Comité de Ética de la investigación de la Facultad de Enfermería de la Udelar, recibiendo su aprobación.

Cumplido el paso por el Comité de Ética, se solicitó autorización del Consejo de Facultad, principal órgano de gobierno de la Facultad; dado que por normativa interna, toda investigación que se realice sobre las personas integrantes de la institución, debe contar con su respectivo aval institucional. Esta disposición es para proteger los derechos de las distintas personas que conforman el servicio.

Se solicitó un consentimiento a las personas que participaron del proceso investigativo. Los consentimientos informados se solicitaron una vez que se tomó contacto con las personas que conformaron los círculos dialéctico-hermenéuticos, previa exposición de los objetivos, alcances y metodología de la propuesta de investigación.

Se explicitaron los riesgos a los que podría verse enfrentado cada participante. Los riesgos posibles podrían estar vinculados a las actividades de discusión grupal donde se requirió de negociaciones, donde se podrían verse enfrentadas posiciones divergentes. Se explicó que en cada caso se buscarían soluciones dialécticas y decisiones por consenso, o en su defecto por mayoría; pretendiendo discusión y negociación, pero no conflicto. Se informó que los resultados de la investigación estarían a la vista de las autoridades institucionales y los respectivos grupos de interés.

Una vez que hubo aceptación, se entregó un formulario de consentimiento informado para su firma.

Se informó sobre la posibilidad de abandonar la investigación en cualquier etapa del proceso y que sus identidades serían reservadas. (Ver Apéndice C).

7. Resultados

7.1. El proceso de Planificación Estratégica de la Facultad

Siguiendo las directivas de la Universidad de la República, desde donde se promovió el uso de la PE como herramienta de gestión, y teniendo los ojos puestos también en procesos como la Evaluación Institucional y la Acreditación de la Carrera, la Facultad de Enfermería asumió el desafío de mejorar su sistema de gestión, dejando de trabajar por tareas y comenzar a trabajar en base a la consecución de metas y objetivos; considerando en todo momento las características internas y el contexto que la rodeaba.

Recogiendo sentimientos manifestados en el primer Debate Nacional de Enfermería (FENF, 2014), la Facultad capitalizó los intereses del colectivo de enfermería y la necesidad de mejorar sus prácticas, traduciéndolo en un proceso de elaboración colectiva para un futuro deseable y alcanzable, renovando sus grandes objetivos y estableciendo un camino metodológico para poder alcanzarlos. En ese momento (año 2014) la Facultad se encontró con un contexto que demandaba y fomentaba cambios y con los distintos grupos de interés con avidez para realizar cambios que significaran alcanzar un estado futuro mejor, respondiendo a las necesidades de la profesión y del país.

La elaboración del Plan Estratégico fue abordada como un proceso y se realizó por etapas. La primera fue preparatoria; se realizaron una serie de capacitaciones dirigidas a directivos, a docentes y al personal Técnico, Administrativo y de Servicio (TAS) de la Facultad, para profundizar en algunas temáticas relacionadas con los fundamentos teórico y metodológicos de la planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior, con un énfasis especial en la metodología que se pretendía aplicar en dicho proceso. Para ello, se contó con la participación y asesoría de extranjeros con basta experiencia en PE universitaria.

El equipo del decanato lideró las diferentes etapas del proceso, apoyándose en reuniones periódicas con el grupo de trabajo donde se generó y definió la metodología y las propuestas iniciales a presentar en las diferentes actividades.

Se realizaron encuentros abiertos a la comunidad de la Facultad, con participación de funcionarios, estudiantes, egresados y docentes, para el establecimiento de “la Facultad que queremos”. La elaboración fue organizada mediante la realización de diversos talleres que incluyeron un conjunto de actividades con diferentes procedimientos que estimularon la participación de los distintos grupos de interés y la búsqueda de consenso sobre los diferentes temas tratados acerca de la Enfermería y la Institución, a través de círculos dialécticos. Como resultado de este proceso, se logró la construcción del bloque filosófico del primer Plan Estratégico, con características de construcción colectiva; elaborando una nueva Visión de futuro y una renovada declaración de Misión, Identidad y Valores Institucionales.

Luego se realizó un exhaustivo análisis interno y externo. La principal herramienta utilizada para el análisis estratégico fue la matriz FODA, con actores institucionales clave; previo análisis PESTEL, a cargo de los directivos de la institución.

De este análisis surgieron los lineamientos para enfrentar las variables de impacto y exigencias internas y contextuales; se establecieron cuatro áreas de resultados clave y se proyectaron seis sistemas de apoyo a la estrategia; concluyendo la estructura del plan.

Finalmente, el texto fue tratado por el máximo órgano de gobierno de la Facultad, el Consejo; quien lo aprobó mediante su Resolución N° 27 del día 11/03/2015 (FENF, 2015).

Una vez aprobado, se socializó el proceso y sus resultados al interior de la Facultad y en la comunidad, a través de un conjunto de estrategias y acciones, tales como reuniones con autoridades universitarias y específicas de la Facultad, con especial convocatoria de los órdenes y los funcionarios TAS; reuniones con Departamentos y Unidades docentes, para socialización y articulación del desarrollo del Plan Estratégico. Se realizó una publicación de la Estrategia en formato de libro para difundirla entre los actores institucionales y autoridades de cogobierno que participaban de las diferentes instancias. Se realizó difusión en las redes sociales de

la Facultad de Enfermería y la Universidad (Facebook) y se dispuso un espacio en un medio de prensa para difundir la elaboración de la Estrategia.

Luego comenzó la etapa de implementación, para lo cual el propio Plan estableció un camino a recorrer, con objetivos claros y asignación de responsabilidades a distintos actores institucionales. Esta etapa fue la que presentó mayores dificultades, debido a deficiencias en la comunicación (para que el plan llegara a todos los niveles) y aceptación del nuevo modelo de gestión (por parte los directivos académicos) que pueden identificarse como resistencias al cambio.

Para propiciar la ejecución del plan, se elaboraron Planes Operativos Anuales, trabajando en coordinación con la Comisión de Acreditación de la Facultad y los coordinadores del Plan de Resultados.

Con el pasar de los períodos parciales de ejecución, se logró observar un cambio en las propuestas de trabajo y en informes de los catedráticos, en los cuales se refería cada vez más al Plan Estratégico, logrando un progresivo alineamiento. Lentamente fue ocurriendo un cambio en la cultura de trabajo, abandonando la planificación por tareas, para extenderse a una planificación por objetivos.

Otra dificultad observada fue la capacidad de mejora de los espacios físicos para la educación y el trabajo, ya que se comenzaron mecanismos de mejora (construcción de un nuevo edificio), pero sufrieron retrasos debido cambios en las asignaciones presupuestales del Gobierno Estatal hacia la Universidad y desde la Universidad hacia el proyecto de la Facultad.

Por otra parte, un gran porcentaje de los objetivos propuestos recayeron sobre los coordinadores de área del Plan de Resultados y sobre actores del decanato, quienes asumieron la responsabilidad en el logro de los mismos.

Una de las tácticas para favorecer el éxito del Plan, fue encausar otros programas, proyectos y actividades en la estructura y objetivos de la nueva propuesta, de modo que se optimizaron y potenciaron los esfuerzos del colectivo en forma sinérgica.

Desde su elaboración, este plan previó (en su estructura) la evaluación y elaboró e implementó un Sistema de Planificación de la Facultad de Enfermería

(SISPFENF), el cual detalla la manera de evaluar, con evaluaciones parciales y evaluaciones finales.

Las evaluaciones parciales se realizaron monitoreando el cumplimiento de los Planes Operativos Anuales, tarea ejecutada por los Coordinadores de Área y el Coordinador General del Plan de Resultados. Como principal insumo, se utilizaron los informes anuales de Departamentos y Unidades Académicas.

Para realizar la evaluación final del Plan Estratégico, se planificaron una serie de actividades y se utilizaron diversas fuentes de información, que dieran cuenta del nivel de logro de los objetivos; el diseño de la evaluación se realizó en el equipo de Planificación y fue puesto a conocimiento y consideración del Consejo de Facultad, responsable final del Plan Estratégico, quien lo aprobó mediante la Resolución N°7 el 10/07/2019 (FENF, 2019). Asimismo, se contó con la asesoría externa del Prof. Dr. José Luis Almuiñas (Universidad de la Habana, Cuba), quien participó de las instancias preparatorias de la evaluación.

En este sentido, se realizó como primer paso, la evaluación de los planes operativos anuales, en conjunto con la coordinación del referente de Acreditación (por ser un producto compartido).

Como segunda etapa de evaluación, se analizó cada área de resultados clave, a través de utilización de informaciones recogidas en: los informes de actividades de los Departamentos y Unidades Académicas disponibles en la Unidad de Planificación (junio de 2019); entrevistas realizadas por personal de la Unidad de Investigación entre los meses de mayo y junio de 2019, a representantes de los Departamentos y Unidades Académicas (permitieron completar los informes y sistematizar información crítica respecto del tema que fueron considerados en una grilla de tipo FODA); exposiciones e intercambios con grupos de trabajo y comisiones; informes enviados a las comisiones centrales; datos de los sectores administrativos y sistemas informáticos centrales.

Como tercer paso, se evaluó la Misión y la Visión de la Facultad, a través de una encuesta autoadministrada, con el sistema Lime Survey, distribuida a través del destinatario de correo electrónico "Todos Fenf" (lista compuesta por un importante

número de correos electrónicos de actores institucionales docentes, egresados, estudiantes y funcionarios técnicos, administrativos y de servicio) y con link de acceso desde la página web institucional.

La síntesis de todos estos elementos constituyó la evaluación final del primer plan, el cual fue publicado en la página web de la Facultad con el título “Informe de Resultados del Plan Estratégico 2015-2019” (FENF, 2020).

Este informe, junto con el informe del proceso de Acreditación, fueron la base para proyectar el nuevo Plan Estratégico 2020-2024. En tal sentido, se entiende que el proceso de planificación es continuo y cíclico. El cierre de la evaluación y comienzo de la creación del nuevo plan tuvo lugar en la “Jornada de Planificación Estratégica” realizada el 22 de noviembre de 2019 (FENF, 2019). En la mencionada jornada se comenzaron a establecer los nuevos lineamientos y camino a construir.

Luego de este encuentro se proyectaron más actividades colectivas a desarrollar en el comienzo del año 2020, las cuales fueron afectadas y reprogramadas por la pandemia de Covid-19. En ese contexto, se realizaron encuentros por vía virtual, con cada grupo de interés, buscando consensos acerca del nuevo plan.

Finalmente el nuevo Plan Estratégico 2020-2024 fue tratado por el Consejo de Facultad y aprobado mediante la Resolución N°93 del día 16/12/2023 (FENF, 2020). La responsabilidad del seguimiento y evaluación continúan a cargo de la Unidad de Planificación, Evaluación Estratégica y Desarrollo Institucional.

Los planes estratégicos se encuentran expuestos en la web institucional, así como la evaluación final (del primer plan) y novedades acerca de las distintas convocatorias realizadas. La evidencia de las diferentes convocatorias y actividades desarrolladas, permitió establecer una línea de tiempo del proceso, tal como se muestra en la Figura N°5.

En su redacción, el Plan Estratégico de la Facultad de Enfermería (2015) se describe a sí mismo como un plan creado en forma colectiva, construido con la participación de estudiantes, docentes, egresados y funcionarios TAS, que recoge

las distintas necesidades, valoraciones y propuestas de acciones para crear un escenario futuro deseable y factible, a construir en forma colectiva.

En tal sentido la institución señala haber desarrollado un proceso participativo, sistemático, crítico y autocrítico; a través de varias etapas o fases; que le permitió formular su misión, visión, objetivos y estrategias a concretar en diferentes horizontes de tiempo.

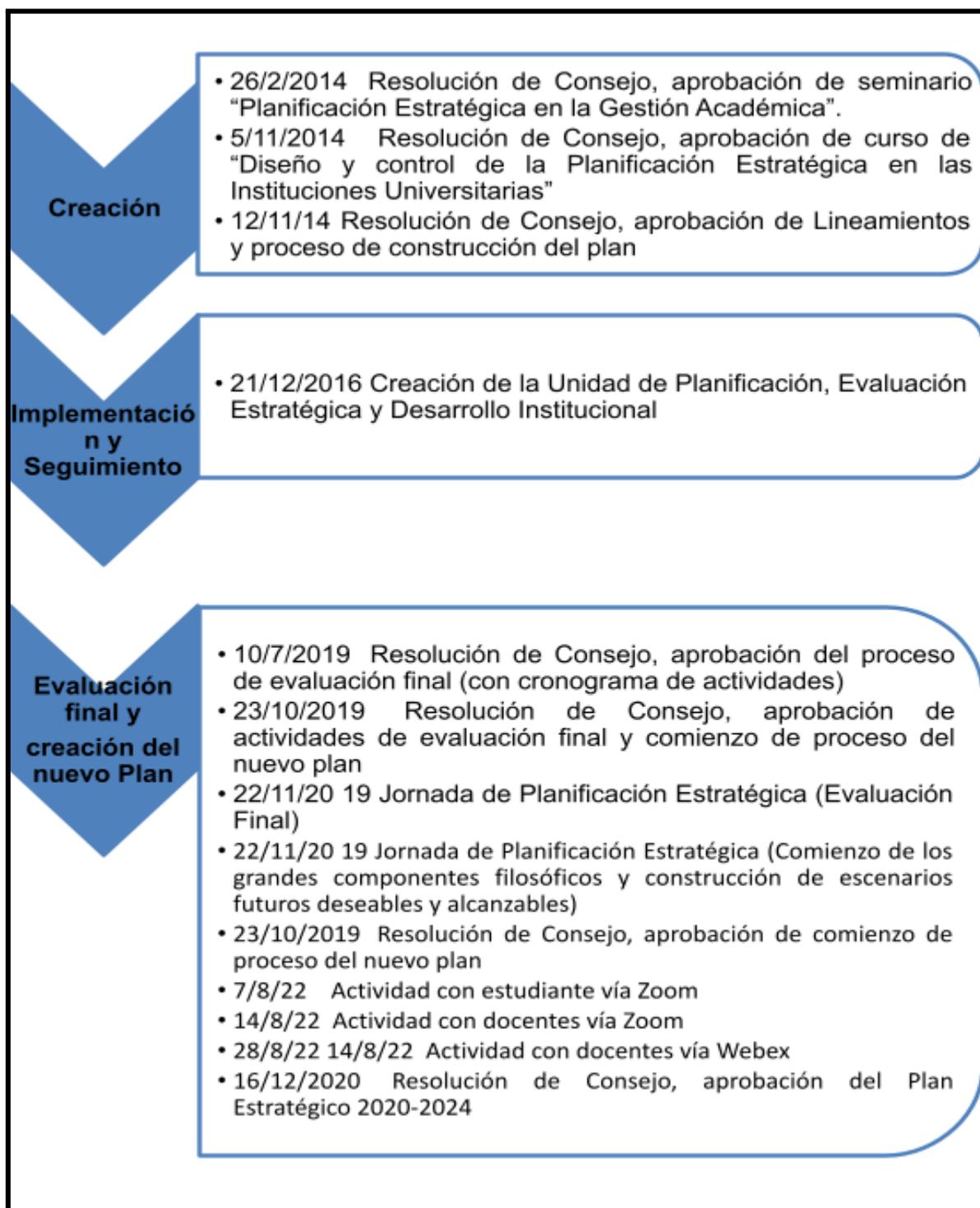
Dicho proceso fue liderado por un equipo de personas en primera instancia y continuado luego por una unidad académica denominada “Unidad de Planificación, Evaluación Estratégica y Desarrollo Institucional”.

Las diferencias con la Escuela de Planificación se observan en la etapa de ejecución del Plan. Aquí la responsabilidad por el proceso general descansa en el directivo superior (Decanato y Consejo de Facultad), pero los responsables de la ejecución práctica u operativa son diferentes actores de la institución (docentes, funcionarios, unidades académicas); el equipo de trabajo de la Unidad de Planificación, Evaluación Estratégica y Desarrollo Institucional se encargaba de realizar el seguimiento o monitoreo del plan y liderar los procesos de construcción y evaluación final.

Aquí el proceso de planificación, y las estrategias aparecen claramente explícitas, pero con la previsión de poder adaptarse a los cambios del entorno, como forma de optimizar los resultados, tal como lo sugiere el enfoque de la planificación estratégica universitaria mencionado por Almuiñas (1999).

El propio plan previó algunos mecanismos de ajuste, seguimiento y evaluación, los cuales fueron retomados y ampliados en un documento denominado “Sistema de Planificación de la Facultad de Enfermería”, donde se estableció de qué forma se habrían de ejecutar y evaluar las acciones. Estos documentos recibieron la aprobación del Consejo de Facultad, órgano cogobernado con representación de estudiantes, egresados y docentes, y abierto al conocimiento de funcionarios.

Figura N°5: Línea de tiempo del Proceso de Planificación Estratégica



Fuente: Elaboración propia.

Si observamos las valoraciones que la propia institución realiza sobre los alcances del Plan, se observan importantes niveles de logros de objetivos y una valoración general de que se cumplió con el principal objetivo (la Misión) y se logró alcanzar el escenario buscado (la Visión). En su informe de resultados se indica que se cumplió satisfactoriamente con el 80% de los objetivos trazados, mientras que 11% se cumplieron medianamente; el 9% no fueron alcanzados. Esta evaluación fue realizada por la Unidad de Planificación, Evaluación Estratégica y Desarrollo Institucional y aprobada por el Consejo de Facultad.

Si consideramos estas informaciones, es posible afirmar que el impacto de la PE en la Facultad de Enfermería fue positivo.

7.2. Resultados del proceso evaluativo de los círculos

Luego de la entrada del investigador al campo, de acuerdo con la propuesta de investigación, se estableció el primer contacto con el Decanato de la Facultad, para realizar acuerdos o “contrato”. Asimismo, se solicitó autorización a la máxima autoridad institucional, el Consejo de Facultad, quien dio su aprobación previo paso por el Comité de Ética. Como ya se mencionó, este es un paso previsto en la metodología y una exigencia de la propia institución, la cual se expide sobre toda investigación realizada sobre personas integrantes de la Facultad.

Una vez aprobada la realización de la investigación y establecido el contrato, se realizó una búsqueda de material escrito, para conocer lo que la institución dice de sí misma, y utilizar esa información para las discusiones de los círculos hermenéutico-dialécticos.

Como se comentó en el camino metodológico, se realizaron entrevistas a los grupos de interés, construyendo los círculos hermenéutico-dialécticos.

Las entrevistas fueron transcritas a texto y analizadas a través de análisis de contenido. De aquí se identificaron unidades de información que dieron lugar al surgimiento de cuatro temas centrales o núcleos temáticos: Participación relativa, Comunicación ineficaz, Formación para la participación activa y Carrera de ascenso.

Cuadro N°4: Núcleos Temáticos

Núcleo Temático	
Participación relativa	Participación activa
	Falta de participación
	Limitaciones para la participación
Comunicación ineficaz	Los medios de comunicación
	Comunicación poco efectiva
	Dificultades para reconocer aspectos vinculados a la PE
Formación para la participación activa	Actividades de Formación
	Formación insuficiente
Carrera de ascenso	El techo bajo

Fuente: elaboración propia

Basándonos en las definiciones Zakus y Lysack (1998, p.13) entenderemos la Participación como un proceso social, en que los miembros de la comunidad, individual o colectivamente, asumen diferentes niveles de compromisos y responsabilidades; identifican sus problemas, formulan y ofrecen soluciones.

Al decir de la visión de Almuiñas (1999), la participación resulta clave, definiendo la Planificación Estratégica Universitaria como un proceso participativo.

En esta participación los integrantes de distintos grupos de interés asumen la responsabilidad de construir un camino a seguir en los próximos cinco años o dejan librada esa posibilidad al resto de las personas que sí participan activamente. La participación resulta relativa al no poder generalizar el protagonismo de los interesados.

Por su parte, la comunicación es entendida más allá del acto o acción de comunicar, o el mero hecho de transmitir señales de un código común entre un transmisor y un receptor (RAE, 2022), sino que es vista como un proceso de intercambio de informaciones entre individuos, al que le agregamos un propósito, un objetivo o una intención. Cuando no se cumple con ese propósito, intención u objetivo la *comunicación es ineficaz*.

La *Formación para la participación activa* es entendida como el desarrollo de herramientas y capacidades específicas que posibiliten el intercambio horizontal; en

este caso vinculada a la Planificación Estratégica, a la participación activa y a la negociación.

La *Carrera de ascenso* es la posibilidad de ascender de grado en el escalafón de ingreso a la institución. Esta posibilidad de ascenso está vinculada tanto al desarrollo de las funciones de los trabajadores como a la mejora en la escala salarial.

A continuación se describe la visión de los distintos grupos de interés acerca del proceso de planificación estratégica, de donde se desprenden las unidades de información y los núcleos temáticos.

7.2.1. La visión de los Estudiantes

A partir de las entrevistas y discusiones grupales, se observa que el plan estratégico es conocido por el colectivo estudiantil en general. Se conoce que existe un plan estratégico en la Facultad, lo cual es valorado positivamente por ellos.

Los estudiantes consideran favorable el hecho de que exista un plan estratégico en la Facultad. Se conoce que hubo un proceso de construcción colectiva del mismo, lo cual también es valorado como bueno.

Este conocimiento es desigual para los participantes, que si bien conocen de la existencia de un plan, es relativo el conocimiento del producto o redacción del Plan, parte de sus componentes y los resultados alcanzados. A pesar de conocer que existe el Plan Estratégico, hay desconocimiento del producto del proceso. El conocimiento de los contenidos (redacción) del Plan creado y aprobado es conocido por algunos estudiantes y desconocido por otros; se expresa que algunos estudiantes conocen el contenido escrito en el Plan, pero esta realidad no acontece en la generalidad. Incluso existen referencias de confusión entre plan de estudios y Plan Estratégico, observando una dificultad para diferenciar el plan estratégico del plan de estudios.

No obstante ello, valoraron al producto como un plan muy genérico en su redacción. Si bien los planes estratégicos son genéricos, esto dificulta que el estudiante pueda observar cómo se operativiza en el día a día. Asimismo identifican

que los objetivos creados eran demasiado optimistas en relación a las dificultades surgidas por la pandemia y la numerosidad estudiantil.

Las valoraciones de los estudiantes corren por tres ejes principales: Participación relativa, Comunicación ineficaz y Formación para la participación activa.

Acerca de la participación, destacan que existió la posibilidad de participación estudiantil en los procesos de evaluación y construcción, a través de convocatorias abiertas realizadas por la institución. Señalan que fue un proceso abierto a la participación colectiva entre todos los grupos de interés de la Facultad y que existió participación relativa en actividades de creación y evaluación del plan. Se reconoce como positivo que hubo participantes estudiantiles en las jornadas de creación y evaluaciones del Plan, aunque se reclama mejorar las condiciones de participación.

Hubo relativa falta de involucramiento de los estudiantes en los procesos de planificación (si bien hubo participación, la mayoría de los estudiantes están por fuera de las actividades institucionales que no son las inherentes a la enseñanza-aprendizaje). En este caso se señala esta falta como una decisión de no involucrarse en los procesos de planificación u otros. Asimismo hubo relativa *falta de participación* estudiantil en los procesos de construcción, implementación, seguimiento o evaluación del Plan. Se reconoce que a pesar de que las convocatorias fueron abiertas, la mayoría del colectivo no participaba, por diversos motivos, tales como falta de información, falta de interés y falta de tiempo. El interés por participar en las actividades es relativo, observando algunas manifestaciones de interés de participar siempre y cuando las condiciones personales se lo permitan.

Se observó que los estudiantes manifestaron un mayor interés en las actividades de grado por sobre otras actividades académicas, de gestión o política institucional. Se le da mayor importancia al desarrollo de la carrera de grado que a la participación en otras actividades institucionales.

Otro factor que dificultó la participación fue la discontinuidad en las clases presenciales vinculadas a la pandemia y la numerosidad estudiantil, lo cual dificulta el proceso de participación y el acceso a la información, dado que estos ámbitos

funcionan como espacios de intercambio y como fuente de información para los estudiantes. Esta situación determinó menor contacto interpersonal, afectando negativamente las comunicaciones y por ende, también la participación.

Acerca de los procesos de evaluación y construcción, refieren que favorecieron la posibilidad de identificar problemas o necesidades de los estudiantes; que los espacios y las actividades realizadas fueron un marco que propició el análisis, intercambio y exposición de problemas y necesidades del colectivo.

En las actividades hubo una recolección positiva de los planteos generales de estudiantes (los planteos generales planteados por estudiantes fueron atendidos e integrados al Plan), y algunos temas particulares que no fueron atendidos.

Respecto del proceso de ejecución de alguno de los objetivos del Plan, refieren que hubo participación indirecta de los estudiantes (participación estudiantil en actividades [comisiones, cogobierno, otras] que aportaron o aportan al logro de los objetivos del Plan)

Más allá de la participación de su colectivo, destacan que la evaluación fue pensada y realizada en forma colectiva, entre los órdenes y funcionarios TAS.

Esta participación tuvo limitaciones, en la que los estudiantes presentaron dificultades para realizar aportes, debido a la insuficiente preparación de quienes participaron activamente de las actividades. En esta participación hubo estudiantes en posición de desventaja para poder aportar su visión al Plan, debido a la falta de formación en temas de planificación estratégica. Esto limitó las posibilidades de volcar aportes más sustanciosos en las actividades, al tiempo que generaba asimetrías en las discusiones de intercambio. No obstante esto, refieren una baja participación de los estudiantes en las actividades institucionales en general, quizás vinculadas a características especiales que limitan la participación. Principalmente se ven limitados por ser estudiantes que trabajan. Hay falta de tiempo para participar (limitaciones personales o actividades múltiples que no dejan tiempo para participar de las actividades inherentes al proceso de planificación y otras actividades institucionales.

En este contexto se genera una tendencia a delegar a los pares representantes las participaciones en procesos institucionales. Esto no es una valoración negativa del Plan, pero expone el problema de la participación estudiantil.

Respecto de la comunicación, identifican la existencia de medios formales de comunicación institucional, aunque su uso sea relativo. Existen canales no formales de comunicación (vías de comunicación por fuera de las institucionales formales) que mejoran el acceso a la información. Si bien es valorado como algo positivo, se entiende que existen riesgos de que las informaciones lleguen parcializadas al colectivo y que esto no debe sustituir a las comunicaciones formales. También señalan la existencia de transmisión de informaciones al colectivo entre pares, concebido como un proceso en el que alguien recibe información y la colectiviza en su respectivo grupo. Generalmente los representantes estudiantiles reciben informaciones y las replican o transfieren a través de varias vías de comunicación (whatsapp, correos electrónicos, “boca a boca”, asambleas, contactos por medios digitales). En este caso también se entiende como algo positivo, pero que no debe sustituir a las comunicaciones formales.

Las convocatorias para la construcción del plan llegaron por canales no formales, principalmente desde los representantes pares y desde los docentes, como en efecto cascada y por el “boca a boca”. Los medios de difusión formales son poco accesibles o poco amigables, principalmente la Web y el Correo institucional. En este contexto hubo cierto grado de desconocimiento de convocatorias para la creación del plan (desconocimiento de invitaciones para participar de encuentros, talleres, encuestas, otros).

En definitiva, hubo deficiencias en las comunicaciones institucionales (comunicaciones inefectivas, que no logran alcanzar el objetivo deseado). Si bien las comunicaciones no formales fueron vistas como un factor positivo (cuando son complementarias a las comunicaciones institucionales), las mismas también se consideran negativas, dado que pueden dar lugar a la discrecionalidad de la transmisión de información desde docentes hacia estudiantes. Hubo comunicación inefectiva o ineficaz entre pares. Si bien las informaciones difundidas por los representantes estudiantiles era abierta, clara y completa, no necesariamente era correctamente recibida o comprendida por el resto del colectivo. Asimismo, señalan

que hubo comunicación insuficiente (información brindada en forma parcial) por parte de la institución.

En general la comunicación fue inefectiva, al no lograr el objetivo buscado, lo cual limitó las posibilidades de acceso a la información y la participación en las actividades.

En cuanto a la formación, los estudiantes identifican la necesidad de formarse en temas de planificación estratégica para poder discutir en horizontalidad y realizar aportes más sustanciosos, que reflejen sus necesidades, intereses y problemas a abordar, así como generar ideas de solución. Hubo casos de participaciones en actividades en que los estudiantes se veían limitados para las discusiones o con escasas herramientas para poder intercambiar.

Ante las dificultades o problemas identificados, el colectivo estudiantil propuso en forma consensuada una serie de acciones tendientes a brindar soluciones, que permitan mejorar su posición y participación en la vida institucional.

Entre esas propuestas se encuentra la de mejorar las comunicaciones a través de la democratización de la información como elemento favorecedor de la participación libre; a través de la utilización de todos los medios disponibles para la difusión de información y convocatorias (uso de Whatsapp y mensajes SMS genéricos, correos electrónicos, redes sociales, plataformas virtuales). Dado que en las inscripciones a la carrera se recogen los datos de contacto de cada estudiante, es posible generar grupos masivos de difusión. De esta forma se maximiza la posibilidad de llegar a todos con la misma información, de manera formal. Esta misma acción promoverá la participación libre y consciente.

Seguir utilizando la transmisión de informaciones a través de los docentes, pero de manera complementaria, para reforzar la importancia de las actividades e informaciones compartidas. Para ello es necesario trabajar con más cercanía de los departamentos docentes que tienen clases obligatorias, dado que el aula es identificada como un ámbito de intercambio y circulación de informaciones.

Utilizar la plataforma EVA como medio de difusión, ya que cada estudiante recibe una notificación en su correo electrónico sobre lo que se informa o circula en dicha plataforma.

Utilizar comunicaciones de fácil lectura, como forma de garantizar la comprensión de las informaciones difundidas.

Realizar cursos o talleres de formación de estudiantes en temas de planificación estratégica previo a los encuentros colectivos, como forma de nivelar y favorecer el intercambio libre, creativo y horizontal. Realizar cursos de formación permanentes, materias electivas u optativas coordinadas por la Unidad de Planificación, en las que se fortalezca la formación en temas de planificación estratégica y se jerarquice el Plan de la Facultad.

Mejorar el conocimiento del Plan y de la metodología, a través de la incorporación del Plan Estratégico en unidades curriculares de los planes de grado, para hacer más conocido el Plan y sus contenidos. Promover el desarrollo de herramientas y habilidades para la participación productiva desde la institución (cursos, talleres, pasantías, otros). Crear grupos de investigación con participación de estudiantes, en temas de planificación estratégica.

7.2.2. La visión de los Egresados

A partir de las entrevistas y discusiones grupales, se observa que el plan estratégico es relativamente conocido por el colectivo de egresados. Hay egresados que saben que existe un plan estratégico que guía a la Facultad y otros que no. Asimismo el conocimiento que se tiene es sobre la existencia del Plan, pero no se conocen los contenidos del mismo. Incluso existe algo de confusión entre Plan Estratégico y Plan de Estudios.

Respecto del proceso, las valoraciones se centraron en dos grandes temáticas: Comunicación ineficaz y Participación relativa.

Respecto de las comunicaciones, los egresados reconocen la existencia de contacto formal y regular de su colectivo con la casa de estudios, aunque este contacto es sobre todo a nivel de formación postbásica. A pesar de haber egresado,

hay mantenimiento de vínculos con la institución, más allá de la obligatoriedad de voto de representantes en el cogobierno.

Específicamente hablando de las comunicaciones sobre la planificación estratégica, hubo conocimiento acerca de las actividades realizadas y materiales de difusión institucional. Al igual que sucede con los estudiantes, hay un reconocimiento de la figura de los docentes como promotores o difusores de actividades institucionales. Asimismo se reconoce la figura de los respectivos delegados como promotores o difusores de actividades institucionales (referencias de cuando fueron estudiantes, en el transcurso del primer plan).

Por otra parte, manifiesta la utilización de medios digitales para acceder a información institucional (página web).

A pesar de la existencia de los diversos medios comunicacionales, los egresados señalan aspectos negativos en esta área. Hay desconocimiento acerca de las distintas convocatorias y difusión de las actividades (las cuales son señaladas como escasas) institucionales en general y acerca del proceso de Planificación en particular.

Refieren falta de acceso a las informaciones o desconocimiento de convocatorias a las respectivas actividades inherentes al Plan. No se visualizaron las convocatorias en los mismos medios o canales de información que ellos utilizan habitualmente para acceder a informaciones institucionales (especialmente para acceder a posgrado).

Las páginas web se encuentran desactualizadas, con informaciones viejas y con dificultosa visualización de novedades. Asimismo, si bien existen medios formales, acontece un uso de medios de comunicación no formales para acceder a la información institucional.

Hubo referencias acerca de la falta de promoción o difusión por parte de los egresados referentes.

Estas situaciones determinan la necesidad de procurarse a sí mismos la información para conseguirla. Reconocen que no es sencillo transitar por la página de la Facultad y conseguir información. Hay dificultades para el acceso.

En cuanto a la participación, el colectivo refiere que fue baja y relativa en el proceso de planificación (construcción, seguimiento, evaluación) y en actividades vinculadas. Hubo participación de algunas personas en algunas actividades que tenían relación con el Plan. En algunos casos en relación a los estudios (cuando eran estudiantes de grado, utilizándolo en actividades educativas) y en actividades institucionales en la que expertos extranjeros visitaron la Facultad en el marco del Plan Estratégico.

Los participantes manifiestan que no hubo priorización de su parte para participar de las actividades convocadas para la construcción del Plan.

Este fenómeno de baja participación no es solo con el proceso de planificación, sino que es un fenómeno general. Los egresados identifican que no disponen de tiempo para dedicar a las actividades institucionales, principalmente por el multiempleo y la actividad familiar.

Más allá de las dificultades mencionadas, existe interés del colectivo a participar de actividades de evaluación (siempre y cuando las condiciones y actividades personales se lo permitan).

Pese a la *falta de participación* en el proceso y el escaso conocimiento del Plan, existe un sentimiento de inclusión de las necesidades o intereses de los egresados dentro del Plan.

Las propuestas de mejora

Ante las dificultades o problemas identificados, el colectivo de egresados propuso en forma consensuada una serie de acciones tendientes a brindar soluciones, que permitan mejorar la comunicación, el acceso a la información y su participación en la vida institucional.

Se propone mejorar la comunicación de la institución con el colectivo de egresados, facilitando el acceso a la información institucional, a través de un tránsito más amigable y simple dentro de la página web institucional. Mejorar el mantenimiento de la misma para acceder a informaciones actualizadas. Hacer más accesible la información de interés, en un apartado propio para los egresados, en las páginas y redes oficiales.

Se propone acrecentar y mejorar la participación en actividades institucionales con incentivos tales como becas para egresados; otorgar algún beneficio a quienes dediquen tiempo personal al servicio de la institución.

7.2.3. La Visión de los Funcionarios TAS

Los funcionarios representan el colectivo más estable de la Facultad, brindando sostén a toda actividad institucional. Al no ser parte plena del cogobierno, centraliza su visión en los aspectos mayormente administrativos y menos académicos.

Respecto del conocimiento acerca del plan manifiestan conocerlo. Los funcionarios saben que existe el Plan Estratégico y lo valoran positivamente. En cuanto a los contenidos, se observa que el conocimiento es parcial. Hay desconocimiento de componentes específicos del Plan; si bien se conoce que existe un Plan y se conocen algunos de sus componentes centrales, no hay conocimiento de cada uno de sus componentes redactados. Acerca de esto, mencionan que no hay mayor interés de los funcionarios por aggiornarse más en temas de planificación estratégica.

Observando el proceso de planificación estratégica, las valoraciones se centran en tres aspectos principales: Participación relativa, Comunicación ineficaz y Carrera de ascenso.

Respecto de las comunicaciones señalan que hubo convocatorias abiertas a la participación y construcción colectiva, de las cuales tuvieron conocimiento directo.

Respecto de la participación refiere que hubo participación del colectivo de funcionarios en la construcción, aunque en diferente grado. Hubo participaciones activas y pasivas de parte de los funcionarios, en las actividades convocadas para la creación y evaluación del Plan. En dichas instancias algunos funcionarios emitieron sus opiniones y otros presenciaron en silencio para conocer de qué se trataba cada actividad.

Los funcionarios señalan que el Plan fue construido en forma colectiva, entre los diferentes actores de la Facultad y que el proceso de Planificación y el propio Plan generaron expectativas de mejoras a futuro.

Hubo participación del colectivo en la ejecución del Plan. Si bien esto no se hacía pensando en el Plan, muchas de las actividades desarrolladas por los funcionarios tenían incidencia directa en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Hubo participación de los funcionarios y sus representantes en varias etapas del proceso, al igual que sucede en el resto de la vida institucional; existen grupos de trabajo con actividades vinculadas a objetivos del Plan.

Respecto del impacto reportado por el Plan, existe una valoración intermedia acerca del alcance de los objetivos propuestos por funcionarios TAS. Asimismo se señala que existe dificultad para reconocer los logros o avances.

Reconocen que hubo avances en el logro de algunos objetivos, tales como la mejora de las condiciones edilicias, aunque sigue siendo necesario continuar avanzando. Hubo mejoras en la plantilla de funcionarios TAS en algunos sectores; mientras que otros requieren ser fortalecidos. La facultad se encuentra en pleno crecimiento y desarrollo y existe cierto grado de confianza en la posibilidad de alcanzar los resultados que aún quedan pendientes por cumplir.

Para ello proponen y solicitan contar con informes claros acerca de los dineros y ejecuciones presupuestales de la Facultad, como forma de facilitar la vigilancia en el cumplimiento de alguno de los objetivos.

Por otra parte, reconocen limitaciones para que el Plan se pueda efectivizar. Refieren que hay mucha dependencia de las partidas de presupuesto para el logro de objetivos. El presupuesto resulta una limitante para poder implementar algunas propuestas del Plan y actualmente la Facultad y la Universidad se encuentran en un contexto que aumenta las exigencias pero no los recursos. Especialmente se encuentra limitada la posibilidad de creación de cargos nuevos o el llenado de cargos vacantes.

Ante esta situación, proponen y reclaman respetar la estructura de cargos creada y presupuestada, evitando pérdidas de cargos de funcionarios TAS.

Asimismo identifican efectos negativos a raíz de la mudanza de edificio (objetivo planteado en el plan); en el que las expectativas que se habían generado no se concretaron en lo inmediato. Si bien se valora positivamente estar en un edificio nuevo, hay valoraciones negativas de algunas condiciones edilicias y de trabajo. Aunque algunas de las dificultades se han ido resolviendo con el paso del tiempo, otras continúan y otras se agregan. Hay falta de espacios para algunos sectores y actividades, así como distorsiones relacionadas al crecimiento del edificio (aún en construcción).

En la dinámica organizacional refieren que existe cierta “desconexión” entre la dirección política y el sector técnico, administrativo y de servicio de la Facultad. Existen dificultades para buscar objetivos comunes entre las diferentes áreas y no se observa un claro compromiso con los objetivos institucionales de parte de algunos actores institucionales.

Existe la necesidad de incrementar el total de personal TAS en la Facultad, por la alta demanda de trabajo que genera la numerosidad estudiantil. Más estudiantes en la Facultad significa, más trabajo para Bedelía, más limpieza, más vigilancia, entre otras cosas. Hay necesidad de aumentar la cantidad de personal de servicio. Hay necesidad de mayor presupuesto para atender a las demandas crecientes.

Por otra parte reclaman que la institución piense más en aquellas cosas que los funcionarios necesitan para trabajar. Hay un sentimiento de necesidad de ser escuchado y considerado por la institución. Asimismo mencionan que hay inequidades no trabajadas o no resueltas acerca de la carrera funcional en alguno de los escalafones de funcionarios TAS. Esto no se desprende de los objetivos directamente propuestos en el Plan, pero se identifica como un objetivo abordado de manera insuficiente. Hay necesidad de que todos los escalafones tengan la oportunidad de ascender de grado, así como de cambiar de funciones para disminuir tareas repetitivas y promover la salud laboral.

En tal sentido, proponen mejorar la carrera funcional y programas de ascenso. Promover la posibilidad de ascenso en todos los escalafones (de la misma

manera que existen actualmente para los escalafones docente y administrativo). Dado que la Facultad no puede realizar esta acción por sí sola, sino que es algo que debe ser abordado centralmente desde la Universidad (por la circunscripción única de los funcionarios TAS), podría ser una acción que se promueva institucionalmente desde la Facultad hacia los órganos centrales y con apoyo del gremio de funcionarios (AFFUR).

Por otra parte, como forma de proteger la salud de los trabajadores, proponen trabajar en un plan que evite situaciones tales como las tareas repetitivas que perduran el en tiempo, generando breves pasantías internas en las que funcionarios de un área puedan trabajar en otras.

7.2.4. La visión de los Docentes

Por la posición que tienen los docentes en la Facultad, poseen una mirada amplia acerca de los procesos institucionales, que les permite realizar valoraciones más amplias que los demás grupos de interés, en relación al proceso de planificación estratégica.

En referencia al conocimiento del Plan, se observa que los docentes conocen de la existencia del mismo, así como de sus contenidos o parte de ellos. Esto les permite dar una valoración acerca del alcance de los resultados buscados por los respectivos planes. El colectivo conoce que existe el plan y lo valora como positivo. De hecho, refieren que la existencia del Plan aportó elementos positivos que permitieron trazar un camino a seguir.

Asimismo hay conocimiento del del proceso de planificación y del producto (conocimiento de los contenidos del plan estratégico de la facultad y del proceso de construcción, seguimiento y evaluación), lo cual también es valorado en forma positiva.

No obstante, el conocimiento de los contenidos de los planes es mayor sobre el Plan 2015-2019 que sobre el Plan 2020-2024.

Las temáticas valoradas por los docentes recorrieron tres ejes: Participación relativa, Comunicación ineficaz y Formación para la participación activa. Asimismo, abordan aspectos vinculados a los logros de los objetivos dando cuenta del impacto.

Respecto de la participación, destacan que la creación del Plan fue un proceso de construcción participativo y colaborativo, entre los distintos órdenes y entre docentes de diversos grados, con convocatorias abiertas a talleres así como a seminarios preparatorios. Dicho proceso de creación es valorado como positivo en general.

Este proceso de creación recogió las propuestas del colectivo docente y en la redacción del Plan se observa que son atendidas las problemáticas planteadas por ellos.

Se generaron facilidades para que los estudiantes puedan participar de las actividades convocadas; a través de las declaraciones de interés institucional con suspensión de actividades de enseñanza.

Además de la participación en los procesos de creación, hubo participación docente en actividades de seguimiento y evaluación, aunque en diferente grado de involucramiento.

No obstante, hubo aspectos negativos que dificultaron la participación docente en el proceso. El tiempo dedicado a pensar la planificación fue insuficiente. Existe necesidad de mayor tiempo dedicado a la participación docente. Si bien, hubo participación del colectivo docente en todas las etapas del proceso, se considera que es necesario destinar más tiempo de calidad para poder participar, intercambiar, realizar aportes más sustanciosos, en horizontalidad, sin estar pendientes de las actividades habituales de enseñanza. Los docentes entienden necesario dedicar tiempo de calidad a las cuestiones inherentes al Plan Estratégico y promover la participación de todos.

A pesar de que algunas actividades se declararon de interés institucional, con suspensión de actividades, no siempre se tuvo libertad para participar, dado que no siempre los Directores de Departamentos facilitaban el acceso a las actividades,

pués se exigía cumplir con las responsabilidades habituales por sobre otras cuestiones.

Existe multiplicidad de tareas que limita el involucramiento de los docentes en la ejecución del Plan.

Los docentes identifican dificultades de participación también en otros grupos de interés; refieren que hubo participación forzada de estudiantes (percepción de participación de estudiantes sucede solo bajo presión u obligación), dado que si se suspendían actividades se mencionaba en algunas ocasiones que quienes no asistían a la actividad clínica ni a las actividades convocadas tendrían una falta. También hubo escasa participación de Egresados; se observó que en las actividades colectivas fueron el orden con menor representación.

Los docentes refieren que la participación estudiantil se encuentra en crisis. Tanto para la participación en actividades de construcción colectiva como en el cogobierno, en la Universidad en general y en la Facultad en particular.

Entre las dificultades mencionadas para la participación se agrega la dificultad de intercambio debido a la distancia y dispersión de la Facultad. Las actividades presenciales no se realizaron en todas las sedes, sino que se utilizó la vía virtual, en sistema mixto.

A esto se suma la existencia de cierto grado de dificultad para construir un plan estratégico durante la pandemia, dado que la distancia afectó los vínculos interpersonales y dificultó la participación.

Asimismo, existió desconocimiento por una parte del colectivo docente acerca de convocatorias para la participación (convocatorias por canales institucionales para la construcción del nuevo Plan en el año 2020).

Pese a las dificultades manifestadas acerca de la participación, se manifiestan valoraciones positivas acerca de la posibilidad de participar de las evaluaciones de manera horizontal, estrategia buscada para el proceso de construcción.

Para mejorar la participación efectiva, los docentes proponen aumentar el tiempo dedicado a cada proceso. Pensar en la realización de la “*semana de la*

planificación”, donde toda la facultad se dedique a pensar en la planificación, con el resto de las actividades suspendidas. Dicho espacio podría realizarse en cada sede, o en un retiro colectivo. Los docentes creen que el tiempo a dedicar es importante y la institución se debe amoldar a esa necesidad del colectivo. Realizar encuentros dedicados a promover el intercambio en el tema de planificación; en ambientes desestructurados, en los que se favorezca la participación horizontal y la fraternidad, con propuestas en las que se pueda compartir con el otro, donde cada participante sienta que “la institución” piensa en ellos y les brinda ese espacio.

Favorecer la planificación participativa, establecer estrategias que mejoren la participación de los colectivos disminuyendo las asimetrías de poder en las reuniones de creación. Esto se podría lograr a través de talleres previos de preparación, utilización de subgrupos donde se separen a los docentes en formación de los grados superiores (especialmente separarlos de los directores de departamento).

Propiciar la palabra de los docentes de grados bajos, estudiantes, funcionarios; cuidando que las relaciones de poder no invisibilicen la voz de otros. Esto permitirá que cada actor se apropie de la planificación a través de la participación y se comprometan en la ejecución y consecución de las metas y objetivos. Además de promover la participación, hay que monitorear que se efectivice, como una política de la institución.

En cuanto a las comunicaciones, los docentes señalan tanto aspectos positivos como negativos; donde existen diversos canales de comunicación, uno de los cuales son los propios docentes.

Hubo convocatorias abiertas para las distintas actividades de creación y evaluación del Plan, las cuales fueron conocidas por el colectivo (en gran parte). Existió transmisión de información desde docentes hacia estudiantes. Los docentes oficiaron como medios de comunicación para favorecer la participación de estudiantes en las diferentes actividades.

Se observan dificultades para conocer informaciones vinculadas a los procesos de seguimiento, evaluaciones parciales y dificultades para reconocer

algunos aspectos de la Planificación. A pesar de que se exponían informaciones en actividades de cierre anual (informes anuales en cada cierre de ejercicio o año lectivo) y de que el seguimiento era realizado por referentes docentes, no todos accedían a las informaciones en tiempo real y era dificultoso conocer los avances. Las informaciones no eran colectivizadas de manera eficiente.

Sobre esta área proponen mejorar la comunicación y hacerla más eficiente y efectiva, mejorar la divulgación de las informaciones, convocatorias, informes, otros; por todas las vías posibles (página web, redes sociales, correos, etc.), como forma de favorecer el acceso a la información de todos los actores.

En cuanto a la formación, señalan que se realizaron talleres y seminarios abiertos como forma de preparar al colectivo y generar herramientas para la hora de intercambiar y crear el Plan. No obstante esto, existen confusiones entre los diferentes procesos desarrollados por la facultad, que requieren de esclarecimiento. Asimismo, señalan dificultades a la hora de enfrentarse a discusiones y desarrollar con la misma eficiencia cada función docente por falta de herramientas, sobre todo en docentes de grados bajos.

En tal respecto proponen generar actividades (talleres, cursos, pasantías) que coadyuven a desarrollar habilidades, para poder equilibrar las funciones docentes de enseñanza, investigación, extensión y gestión. En tal sentido, reconstruir el rol docente y los perfiles de cargos (pensando desde la planificación), para que el desarrollo y crecimiento profesional sea una posibilidad real, cumpliendo con las exigencias del nuevo estatuto del personal docente.

Poniendo foco en los alcances o impactos de los planes, los docentes no perciben aspectos negativos acerca de las redacciones. Los planes recogen las problemáticas y hacen un diagnóstico acertado de la situación general de la Facultad, pero hay algunas observaciones entre el decir (redacción del plan) y el hacer (ejecución del plan). También hay expresiones que refieren una especie de autopromoción positiva de la institución (Marketing) a través de la redacción del Plan, que puede no mostrar otros aspectos de la realidad.

Como valoraciones generales acerca de los alcances o impactos del Plan, los docentes perciben que existieron procesos que dejaron a la PE en segundo plano. Procesos como los de Fase B del Fortalecimiento de la Investigación de Calidad, Acreditación de la Carrera y Evaluación Institucional dejaban a la Planificación en segundo lugar. Quizás porque había muchos objetivos compartidos o vinculados a los liderazgos de cada uno de los diferentes procesos (estilos de liderazgo más visibles que otros). Estas cuestiones determinaron una visibilidad reducida del proceso de PE y dificultades para reconocer la diferencia entre este y los otros procesos (hay personas que no logran diferenciar entre este proceso y otros como el de Acreditación y Evaluación Institucional).

Se identifica la existencia de limitaciones externas para el logro de algunos objetivos del Plan Estratégico, principalmente aquellos que están directamente vinculados al presupuesto.

Existieron mejoras en las condiciones de estudio y trabajo, a partir de la construcción del nuevo edificio, propuesto en los planes.

Hay una valoración general positiva acerca de los resultados alcanzados, del alcance de objetivos (aunque se manifestaron dudas acerca de las mediciones de los objetivos y metas). Refieren que los procesos vinculados al Plan posibilitaron el intercambio entre docentes y también con otros actores.

El proceso de planificación permitió o propició la construcción de una cultura de participación y construcción colectiva. Asimismo generó una percepción de mejora de los vínculos y trabajo interprofesional.

En tal sentido, la Planificación Estratégica se reconoce como una herramienta para la mejora institucional.

En cuanto a objetivos perseguidos por el Plan, señalan que hay aspectos que no se cumplen y deben seguir siendo abordados, no solo desde lo discursivo, sino con acciones concretas y efectivas. Señalan cierto grado de dicotomía entre el decir y el hacer institucional (en relación a la investigación/desarrollo docente). Por un lado, se dice que se ha de estimular el desarrollo docente a través de la formación posbásica e investigación y por otro, se lo sobrecarga con tareas de enseñanza. De

hecho, refieren que hay un privilegio de la función de enseñanza por encima de la investigación.

Señalan limitaciones para el desarrollo docente en investigación y formación postbásica. Principalmente vinculado a la multiplicidad de tareas y sobrecarga de trabajo, vinculadas a la enseñanza de grado.

Hay una valoración negativa del logro de parte de la misión (perfil del estudiante al egreso). En este caso se hace referencia a la Misión y Visión del Plan actual, el cual se encuentra en etapa de ejecución. Se entiende que actualmente no se logra formar al estudiante con las características determinadas en el Plan.

Existe dificultad para ofrecer enseñanza de calidad, debido a la numerosidad estudiantil y la escasez de recursos.

Existen limitaciones para la dedicación docente a la investigación. Hay necesidad de dedicar tiempo para el desarrollo docente (dedicado a la formación posbásica e investigación).

Se señala que en la Universidad existe una cultura organizacional general que propicia la autoexplotación. Si el docente quiere crecer, formarse, investigar, etc; lo debe hacer a costo de su propio tiempo y autoexigencia, dado que desde la institución no se alivianan sus tareas habituales para que puedan dedicarse a la formación e investigación.

Para subsanar estas dificultades los docentes estiman necesario promover el desarrollo de la investigación (y de la función docente en investigación), pero no de forma mercantilista, sino buscando el valor social, el aporte a la comunidad y también al estudiante; promover la visita de pares evaluadores a las sedes del interior, como forma de crecer en calidad en todas las sedes, y compatibilizar el decir (discurso institucional) con el hacer.

8. Análisis

A pesar de lo declarado por la institución, existen valoraciones de los colectivos que difieren en algunos aspectos, señalando que la política requiere de modificaciones que la fortalezcan como herramienta de mejora continua.

En este proceso de evaluación colectiva se pudo realizar una evaluación general del proceso de Planificación Estratégica de la Facultad de Enfermería, a través de la participación de los diferentes grupos de interés que la componen, a través de una metodología que favoreció la escucha de la voz a dichos colectivos, identificando desde su visión valoraciones positivas y negativas que permiten observar el impacto de la planificación estratégica como política institucional, con el objetivo de proponer mejoras.

Si tomamos en cuenta los hallazgos reportados en la revisión sistematizada (ver Apéndice N°1), observamos que en este proceso investigativo se detectan problemáticas similares a las vivenciadas por otras instituciones de enseñanza superior a nivel internacional, en las que se observaron problemas principalmente vinculados al desconocimiento y aceptación de la metodología, ausencia de cultura de planificación y evaluación, juegos de intereses, fuerte parcialidad política, falta de integración entre las áreas administrativas y académicas, la autonomía profesional y la resistencia a los cambios.

8.1. Lo que los colectivos conocen

En general, se puede decir que el plan estratégico es conocido en todos los grupos de interés. Los colectivos saben que existe un plan y lo valoran en general como positivo. Aunque cuando se hace referencia al conocimiento de los componentes del plan y el proceso, existen diferencias entre los colectivos.

Por parte de los estudiantes se conoce que hay un plan y que hubo un proceso de construcción colectivo del mismo, lo cual es valorado como bueno. En cuanto al conocimiento de los componentes (redacción), se observa que este es relativo. Se expresa que algunos estudiantes conocen el contenido escrito en el Plan, pero esta realidad no acontece en la generalidad.

Valoran que fue un proceso abierto a la participación colectiva entre todos los grupos de interés de la facultad, a través de convocatorias abiertas. Se tuvo la posibilidad de identificar problemas o necesidades de los estudiantes, de los cuales algunos fueron recogidos en la redacción del Plan.

Dicha redacción fue valorada como genérica y con componentes que los estudiantes encuentran poco operativos y con objetivos muy ambiciosos u optimistas. Esto se puede explicar por la falta de formación de los estudiantes en planificación estratégica, dado que los planes estratégicos son planes generales que se operativizan en etapas posteriores y son ajustables de acuerdo a los cambios del contexto, tal como lo sugiere el primer PE y como los señalan Almuiñas y Galarza (2012, p.78). Más allá de esto, es necesario observar que también se puede estar frente a un problema comunicacional de la estrategia. Si esto es así, existe el peligro de que los planes fracasen, dado que si la estrategia no es clara en su definición, puede impedir la ejecución de la misma y el alcance de los objetivos.

Por su parte, los egresados también conocen (relativamente) sobre la existencia del plan, y tienen desconocimiento general de los componentes (desconocimiento sobre la redacción del mismo) además de confusiones entre Plan Estratégico y planes de estudio. Estas cuestiones también pueden estar denunciando comunicación ineficaz acerca de los planes, así como insuficiente formación en planificación.

En cuanto a los docentes, el conocimiento acerca del plan es mayor. Conocen el plan, conocen en mayor medida los componentes (situación variable dentro del colectivo), valoran como positiva su existencia y relativamente buenos los alcances del mismo.

Los docentes se constituyen en el colectivo que más ha participado del proceso de Planificación estratégica, dado que han estado presentes en la construcción, ejecución, seguimiento y evaluación, siendo parte de las actividades convocadas, asumiendo responsabilidades directas y liderando etapas del proceso.

Los funcionarios TAS también conocen el plan. Al igual que estudiantes y egresados, conocen acerca de la existencia, pero relativamente poco los contenidos.

Los funcionarios reconocen que no hay mayor interés de su colectivo por aggiornarse más en temas de planificación estratégica. No obstante ello, valoran positivamente la existencia del Plan. Al igual que los docentes, reconocen que el Plan fue construido en forma colectiva, entre los diferentes actores de la Facultad; que hubo convocatorias abiertas a la participación y construcción colectiva.

El conocimiento de la PE por parte de los colectivos es un factor clave para el éxito o fracaso en cualquier institución. Difícilmente alguien puede apropiarse de algo que no conoce; es necesario conocer el camino (estrategia) para transitarlo y llegar al destino deseado (cumplir con objetivos, misión y visión).

Como ya se mencionó, de las entrevistas y las discusiones de los grupos, surgieron cuatro áreas valoradas como problemáticas en relación con el proceso de planificación: participación relativa, comunicación ineficaz, formación para la participación activa y carrera de ascenso, asimismo emergieron expectativas de mejora en relación a los logros del plan. El conocimiento relativo del proceso de PE así como de la redacción de los planes, puede estar determinado por algunos de los grandes problemas identificados. ¿Será por la participación relativa o baja? ¿Estará dado por deficiencias en la comunicación? ¿Será por la insuficiente formación que no permite visualizar la importancia de la PE? ¿Es posible que las pocas posibilidades de ascenso en la carrera sean un desestímulo para la aprehensión del proceso de PE?

8.2. Los núcleos temáticos

8.2.1. Participación relativa

En cuanto a la participación en los procesos de construcción, ejecución, seguimiento y evaluación, se observa que es variable y con claras dificultades para una participación efectiva de los estudiantes. Existió participación en actividades de creación y evaluación del plan, tal como aparece en la publicación del Plan Estratégico 2020-2024 (FENF, 2020), considerada de gran importancia; aunque la mayoría de los estudiantes quedaron por fuera del proceso al no participar.

Se reconoce como positivo que hubo participantes estudiantiles en las jornadas de creación y evaluaciones del Plan, donde expresaron su visión y realizaron aportes (*participación activa*), pero se señala que no todos los estudiantes participaban de igual manera de las discusiones, por no contar con herramientas acerca de planificación estratégica (*participación relativa*). Los espacios y las actividades realizadas fueron un marco que propició el análisis, intercambio y exposición de problemas y necesidades del colectivo estudiantil; donde se realizó una recolección positiva de los planteos generales de estudiantes (los planteos generales planteados por estudiantes fueron atendidos e integrados al Plan).

En cuanto a la etapa de ejecución, hubo alguna participación estudiantil sobre alguno de los objetivos del Plan (*participación estudiantil en actividades [comisiones, cogobierno, otras]* que aportaron o aportan al logro de los objetivos del Plan), pero no es lo habitual en el colectivo.

Como *limitaciones para la participación*, es necesario mencionar las características especiales de los estudiantes, quienes tienen múltiples actividades concomitantes al estudio, que no dejan tiempo libre para participar activamente de las actividades institucionales convocadas, sino que solamente se dedican a las actividades inherentes a sus propios procesos de aprendizaje. A esto se suma la discontinuidad de las clases presenciales determinada por la pandemia de Covid-19; dado que el ámbito de las aulas funciona como un medio donde circulan informaciones y se promueve la participación.

En cuanto a la participación en egresados, existió en el proceso por parte de algunos actores, en actividades preparatorias o relacionadas al plan (en actividades en las que extranjeros visitaron la Facultad en el marco del Plan Estratégico), pero no en el resto del proceso (*falta de participación*).

La participación de egresados en la vida institucional es baja y eso también sucedió en el proceso de planificación estratégica. El colectivo manifiesta interés de participación, pero las dificultades se lo impiden. Es así que los órganos de cogobierno se constituyen en el ámbito de mayor y asidua participación, en desmedro de otras actividades institucionales.

En referencia a la *falta de participación*, se observaron diversos factores, al igual que sucede con los estudiantes: el multiempleo, multiactividad, el interés variable, la valoración relativa acerca de la importancia y falta de información (desconocimiento acerca de las distintas convocatorias y difusión de las actividades, las cuales son señaladas como escasas). Estas cuestiones determinan que los aportes de los egresados al Plan sean escasos, con el riesgo asociado de no atender a sus necesidades y generar un círculo vicioso de “no participación \longleftrightarrow no abordaje de sus intereses”. Pese a esto, existe un sentimiento de inclusión de las necesidades o intereses de los egresados dentro del Plan, lo que demuestra confianza en las estructuras de gobernanza, dado que ellos mismos declaran no conocer los contenidos del Plan.

Por su parte, los docentes destacan que la construcción del plan fue un proceso participativo y colaborativo, aunque señalan algunas dificultades de comunicación y participación, sobre todo en época de pandemia de Covid-19. Pese a esto, se fomentó la construcción de una cultura de participación y construcción colectiva.

Señalan que se logró un plan que recoge los aportes del colectivo, que fue un proceso en el que se favoreció el intercambio y la construcción colectiva, y se pudo construir un camino a seguir. Estas afirmaciones dan cuenta de la participación activa del colectivo.

Se reconoce que hubo algunas facilidades para que los estudiantes pudieran participar de las actividades convocadas, a través de la suspensión de actividades de enseñanza de grado (cuando el Consejo de Facultad lo determinaba). Pero señalan que la participación fue algo forzada, ya que se le mencionaba a estudiantes que se pasaría lista en los talleres, como forma de asegurar la participación.

A partir del plan se visualizaron mejoras en las condiciones de estudio y trabajo, a partir de la construcción del nuevo edificio, hay una percepción de mejora de los vínculos y trabajo interprofesional y una valoración positiva acerca de la posibilidad de participar de las evaluaciones de manera horizontal.

Pese a las cuestiones mencionadas como positivas, los docentes señalan la necesidad de profundizar la participación y calidad de sus aportes (y de otros actores); recordando que el logro de los objetivos de las instituciones está directamente relacionado con la participación del colectivo, incluso si se pretende obtener resultados sostenibles, es necesaria la implicación directa de éstos, en los procesos de planificación estratégica.

Mencionan que el tiempo dedicado a pensar la planificación fue insuficiente y que existe necesidad de mayor tiempo dedicado a la participación docente. Si bien, hubo participación del colectivo en todas las etapas del proceso, se considera que es necesario destinar más tiempo de calidad para poder participar, intercambiar, realizar aportes más sustanciosos, en horizontalidad, sin estar pendientes de las actividades habituales de enseñanza. Los docentes entienden necesario dedicar tiempo de calidad a las cuestiones inherentes al Plan Estratégico y promover la participación de todos.

Es necesario fomentar el diálogo en horizontalidad, escuchando la voz de todos los participantes, especialmente de los docentes de menor grado, reduciendo las asimetrías de poder.

Hubo limitantes para participar. A pesar de que algunas actividades se declararon de interés institucional, con suspensión de actividades, no siempre se tuvo libertad para participar. No siempre los Directores de Departamentos docentes facilitaban el acceso a las actividades, pues se exigía cumplir con las responsabilidades habituales por sobre otras cuestiones. En una institución cogobernada y con visiones políticas enfrentadas es necesario atender a estas cuestiones, que pueden estar dadas por “la resistencia al cambio” de anteriores formas de dirigir y gestionar la institución. Cambiar el modo de trabajar (por tareas) a modos diferentes (por objetivos) implica un cambio cultural dificultoso.

Considerando que el modo en el que las personas interactúan en la facultad, “las actitudes predominantes, las presuposiciones subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización” (CHIAVENATO, 2007, p.83), es necesario pensar en

aquellas cuestiones que requieren continuar cambiando; no solo para una aceptación de la metodología de gestión sino para la búsqueda de la mejora continua de la calidad y el logro de los objetivos compartidos.

Si tomamos en cuenta lo reportado por Samoilovich (2008) es necesario considerar la complejidad de la organización y la escasa posibilidad de los directivos para la afectación de recursos y reasignación de personal; lo cual aplica muy bien para una Facultad que se encuentra dentro de otra organización mayor y muy compleja (Universidad), con recursos finitos, que no dispuso mayor presupuesto destinado al Plan, ni destinó aumento de horas docentes para que estos se dedicaran a la planificación.

Otras actividades también determinan dificultades para que los docentes puedan involucrarse en etapas como la ejecución del Plan, principalmente las tareas de enseñanza de grado.

Hubo participación del colectivo de funcionarios en la construcción y evaluación, aunque en diferente grado. Hubo participaciones activas en las que algunos actores realizaron propuestas y participaciones pasivas en las que solamente asistieron sin alzar la voz. Esto corresponde a características propias de los participantes y no por falta de oportunidades.

El proceso de Planificación y el Plan generaron expectativas de mejoras a futuro. Al ser una planificación para la mejora, generó la expectativa de un futuro en el que mejoraran las condiciones y medio ambiente de trabajo.

En cuanto a la ejecución del Plan, los funcionarios participaron de actividades o tareas que aportaron al logro de algunos objetivos. Si bien esto no se hacía pensando en el Plan, muchas de las actividades desarrolladas por los funcionarios tenían incidencia directa en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Esto es propio del tipo de planificación, en la que se pretende que cada actor aporte a los logros generales propuestos por el plan, desde su lugar y tarea habitual.

Estas evidencias de problemas en la participación no son patrimonio exclusivo de la Facultad de Enfermería ni de la Udelar, sino que son dificultades ya reportadas por Almuiñas y Galarza (2012, p.88) quienes apuntaron que en varias

universidades de América Latina es insuficiente la participación de los implicados en el proceso de planificación estratégica y en la evaluación de sus resultados.

8.2.2. Comunicación ineficaz

En cuanto a las comunicaciones, los estudiantes conocen y utilizan varios canales para conseguir y transferir información (*los medios de comunicación*). Se observa una preferencia por las transmisiones interpersonales a través de delegados estudiantiles y de docentes a estudiantes, en desmedro de las comunicaciones por las vías formales (plataformas educativas, correo electrónico, página web institucional). Este tipo de comunicaciones, que suele darse como con efecto cascada, boca a boca, con uso de whatsapp, resulta un buen complemento comunicacional, aunque resulta ineficaz.

Los propios estudiantes señalan que se transmiten informaciones completas, claras y a tiempo entre pares, pero la recepción por parte del resto del colectivo es variable, y no todos reciben la información y la entienden de la misma manera. En general, se reconoce una ineficacia en las comunicaciones, ya que no logran el cometido de alcanzar a todos y hacerlos partícipes de las diferentes actividades convocadas (*comunicación poco efectiva*).

Si bien es valorado como algo positivo el hecho de que existan más canales, se entiende que existen riesgos de que las informaciones lleguen parciales y que esto no debe sustituir a las comunicaciones formales. Es necesario crear cultura de comunicación, mejorar el uso de los canales institucionales, para evitar discrecionalidad al transmitir informaciones a los colectivos. Es necesario estimular el interés por participar (algunos estudiantes refieren interés de participar si las condiciones personales se lo permiten). Asimismo, es necesario mejorar los medios de difusión institucionales, identificados como poco accesibles o poco amigables, principalmente la Web y el Correo institucional.

Respecto de esto último, existe un plan de Comunicaciones recientemente aprobado por la institución, en el que se pretende abordar las dificultades institucionales en esta materia (FENF, 2023).

Acerca de la comunicación, los egresados mantienen contacto formal y regular con la casa de estudios, aunque éste es sobre todo a nivel de formación post básica y no para otro tipo de actividades. Tienen conocimiento de distintos canales de información pero no son asiduos a consultarlos frecuentemente, haciendo referencia a la necesidad auto búsqueda de información, o necesidad de incrementar el interés por mantenerse informados. Al igual que sucede con estudiantes, hay un uso de medios de comunicación informales por sobre los formales y preferencias de comunicaciones interpersonales, donde los docentes mantienen vínculos con este orden y promueven la circulación de información y participación. Los medios digitales también son de uso corriente, pero con barreras para el acceso, ya que se menciona una dificultad para encontrar novedades

actualizadas (páginas web desactualizadas, con informaciones viejas y con dificultosa visualización de novedades).

Otro aspecto a tener en cuenta, que abarca tanto a la participación como a la comunicación, es la escasa participación de egresados en asociaciones colectivas de profesionales, lugares donde también se replican informaciones institucionales y que usualmente aportan representación al cogobierno de la Facultad. Los egresados mencionan que no observan promoción o difusión de novedades por parte de referentes, pero tampoco participan de los mismos espacios.

Destacan que hubo comunicaciones y convocatorias abiertas a todos los colectivos, tanto para talleres de construcción y evaluación como para seminarios y talleres formativos preparatorios. A pesar de ello, existieron casos de desconocimiento por parte del colectivo, acerca de algunas convocatorias para la participación (convocatorias por canales institucionales para la construcción del nuevo Plan en el año 2020).

Los docentes reconocen su rol como difusores de información a otros colectivos, como forma de democratizar la información y promover la participación.

No obstante, señalan dificultades de participación de otros órdenes. Hubo escasa participación de Egresados (en las actividades colectivas fueron el orden con menor representación) y la participación estudiantil se encuentra en crisis (lo que se observa tanto para la participación en actividades de construcción colectiva como en el cogobierno en la Universidad y en la Facultad). Asimismo, hubo dificultad de intercambio debido a la distancia y dispersión de la Facultad. Las actividades presenciales no se realizaron en todas las sedes, sino que se utilizó la vía virtual, en sistema mixto.

También existió cierto grado de dificultad para construir un nuevo plan estratégico durante la pandemia, dado que la distancia afectó los vínculos interpersonales y dificultó la participación.

Asimismo, se menciona la necesidad de conocer mejor los procesos de seguimiento, evaluaciones parciales y reconocer algunos aspectos de la Planificación, ya que no todos los docentes accedían a las informaciones en tiempo

real y era dificultoso conocer los avances (*Dificultades para reconocer aspectos vinculados a la PE*). Hay necesidad de colectivizar la información de manera eficiente, como forma de democratizar y promover la participación y construcción colectiva; como forma de involucrar a todo el colectivo en el proceso de planificación. De esta manera la cultura organizacional se irá transformando, a través del desarrollo del pensamiento estratégico y del liderazgo colectivo, tal como lo proponen Almuiñas y Galarza (2012, pg. 80).

Por otra parte, se observa necesario esclarecer y hacer más visible el proceso de planificación, diferenciarlo de otros procesos importantes y jerarquizarlo.

8.2.3. Formación para la participación activa

En cuanto a la formación para la participación activa, los estudiantes señalan tener *formación insuficiente* y por lo tanto, necesidad de participar de *actividades de formación* previo a las discusiones sobre planificación. Se entiende que es necesario aportar herramientas para un diálogo horizontal, libre y democrático, donde los estudiantes puedan realmente ser parte de la construcción colectiva. Esto tiene consonancia con la definición de planificación estratégica universitaria mencionado por Almuiñas (1999) en cuanto al carácter de construcción colectiva de los planes estratégicos universitarios.

La misma demanda aparece en los egresados como una forma de fomentar la participación. Por su parte, los docentes mencionan nuevamente la formación como elemento necesario para la participación y lo profundizan aún más, como condición necesaria para el correcto desarrollo profesional.

De acuerdo a lo apuntado por Almuiñas y Galarza (2012) en varias universidades latinoamericanas el nivel de preparación de los docentes, trabajadores de apoyo, estudiantes y algunos directivos de los niveles intermedios y de base, es insuficiente para asimilar adecuadamente las exigencias de la planificación estratégica. Según esta afirmación, la posibilidad de formación de funcionarios TAS, docentes, estudiantes y egresados, permitirá comprender y aprehender el proceso

de planificación y así como la importancia de la participación activa a la hora de construir, implementar y evaluar los planes estratégicos.

8.2.4. Carrera de ascenso

Los funcionarios entienden que hay cierta “desconexión” entre la dirección política y el sector técnico, administrativo y de servicio de la Facultad; que existen dificultades para buscar objetivos comunes entre las diferentes áreas; que no se observa compromiso con los objetivos institucionales de parte de algunos actores institucionales; que necesitan sentirse escuchados, que la institución piense en ellos y les provea las cosas que ellos necesitan para trabajar en mejores condiciones.

En este mismo sentido refieren que existen inequidades no trabajadas desde el Plan Estratégico, las cuales requieren de ser abordadas de manera colectiva, como lo son inequidades en la carrera funcional de alguno de los escalafones. Hay necesidad de que todos los escalafones tengan la oportunidad de ascender de grado, así como de cambiar de funciones para disminuir tareas repetitivas y promover la salud laboral. Es necesario trascender el *techo bajo* en la escala organizacional, con posibilidades reales de crecimiento y desarrollo. Los funcionarios entienden que la política general de la Facultad debe considerar esto, para poder emprender acciones de mejora (aunque sea un problema general de la Universidad, se puede hacer un primer abordaje desde la Facultad).

8.3. El Impacto

Con referencia al impacto del Plan, los colectivos avanzaron escasamente, dado el desconocimiento general de los contenidos del Plan. Existe una valoración general de que el plan es bueno, pero los logros de los objetivos estratégicos fueron escasamente abordados. Los docentes entienden que el nivel de logro es bueno, expresando algunas dudas acerca de la medición de las metas y objetivos; mientras que los funcionarios declaran logros intermedios de los objetivos propuestos por su colectivo y abordados por el Plan.

Los docentes disponen de mayores elementos para evaluar los logros, por haber sido parte de las diferentes etapas. En general se valora como positivo y se menciona que existieron limitaciones externas para el logro de algunos objetivos del Plan, principalmente vinculados a la falta de presupuesto, visión compartida por los funcionarios TAS. Asimismo, se expresaron algunas dudas acerca de los logros informados por la institución.

Se mencionan dificultades en el logro de objetivos del plan que estimulaban el desarrollo docente en formación posbásica e investigación, refiriendo limitaciones determinadas por la multiplicidad de tareas y sobrecarga de trabajo (vinculadas a la enseñanza de grado). En tal sentido, observan cierto grado de dicotomía entre el decir y el hacer institucional (por un lado se dice que se ha de estimular el desarrollo docente a través de la formación posbásica e investigación y por otro, se lo sobrecarga con tareas de enseñanza). Esto determina la necesidad de achicar la brecha entre lo que se planifica y lo que se ejecuta.

Se menciona que en la Universidad existe una cultura organizacional general que propicia la autoexplotación. Si el docente quiere crecer, formarse, investigar, etc; lo debe hacer a costo de su propio tiempo y autoexigencia, dado que desde la institución no alivianan sus tareas habituales para que ellos puedan dedicarse a la formación e investigación.

Chiavenato (1993) plantea que la cultura organizacional significa,

(...) un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y de relaciones típicas de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano con características propias, con su propia cultura y con un sistema de valores. Todo ese conjunto de valores debe ser continuamente observado, analizado e interpretado (CHIAVENATO, 1993, p. 418).

Teniendo en cuenta esto, es necesario problematizar o cuestionarse qué cultura se quiere para la Udelar y la Facultad de Enfermería, qué valores quiere promover. ¿Se quiere realmente contar con docentes cada vez más profesionales? ¿Se cuenta con recursos para destinar a la formación? ¿La institución está

dispuesta a liberar horas docentes para la formación? La institución debe realizarse estas interrogantes para poder abordar una problemática que parece ser multicausal.

Asimismo se hace necesario promover una cultura estratégica, en la que los grupos de interés comprendan la Misión y Visión y encaminen sus comportamientos para lograr los objetivos, adaptándose al nuevo sistema de valores.

Se critica que en la redacción del Plan hay una autopromoción positiva de la institución (Marketing positivo), y no muestra otros aspectos de la realidad. Esto responde a una estrategia de construcción de *imagen institucional*, donde los aspectos negativos son estudiados y considerados para establecer estrategias de intervención, pero no expresados o publicados en la redacción final.

Hay una valoración negativa del logro actual de parte de la misión (perfil del estudiante al egreso). Se entiende que actualmente no se logra formar al estudiante con las características determinadas en el Plan. Esto viene atado a la dificultad para ofrecer enseñanza de calidad, debido a la numerosidad estudiantil y escasez de recursos.

Pese a todo lo mencionado anteriormente, destacan que la metodología de planificación estratégica es una buena herramienta para la mejora institucional.

Por su parte, los funcionarios TAS señalan avances; se reconoce que hubo avances en el logro de algunos objetivos, tales como la mejora de las condiciones edilicias y aumento de funcionarios en algunas áreas o sectores de trabajo; pero sigue siendo necesario continuar avanzando.

Esta necesidad de continuar buscando el logro de los objetivos radica en la situación de crecimiento y desarrollo de la Facultad, la cual determina mayor demanda de trabajo para los funcionarios. Asimismo se refiere que hay restricciones presupuestales que limitan los logros. Aún así, existe cierto grado de confianza en la posibilidad de alcanzar los resultados que aún quedan pendientes de cumplir.

Por otra parte, se señalan efectos negativos a raíz de la mudanza de edificio (objetivo planteado en el Plan); dado que las expectativas que se habían generado no se concretaron en lo inmediato. Si bien, se valora positivamente estar en un

edificio nuevo, hay valoraciones negativas de algunas condiciones edilicias y de trabajo. Aunque algunas de las dificultades se han ido resolviendo con el paso del tiempo, otras continúan y otras se agregan. Hay falta de espacios para algunos sectores y actividades, así como distorsiones relacionadas al crecimiento del edificio (aún en construcción).

En cuanto al logro de la meta del 30% de funcionarios TAS en la plantilla general, los funcionarios sienten que no tienen tan claro si se logró o no el objetivo. El acceso a la información les resulta dificultoso, pese a integrar la Comisión de Presupuesto.

Del conjunto de las valoraciones de los colectivos, podría decirse que la planificación estratégica es una herramienta de gestión útil para la Facultad de Enfermería, que ofrece una metodología clara para alcanzar los objetivos institucionales, que se estableció como un proceso participativo, sistemático, que intentó ser crítico, autocrítico e integral; que se estructuró en varias etapas secuenciales; y que permitió formular, entre otros, objetivos y estrategias en diferentes horizontes de tiempo, estableciendo un “camino a seguir”.

Este proceso tuvo participación en mayor o menor medida de todos los grupos de interés, pero a pesar de ser abierto no llegó a todo el público objetivo. Muchas de las personas alcanzadas por el Plan (en tanto política general de la Facultad) no participaron ni tuvieron conocimiento del proceso ni de los contenidos del Plan.

Es necesario profundizar la participación (que se encuentra actualmente en crisis), a través de mejoras en las comunicaciones e incentivos, así como con acciones tendientes a provocar un cambio cultural y empoderamiento de las herramientas del cogobierno, para un diálogo horizontal, libre y democrático; donde las expectativas puedan corresponderse con los logros alcanzados.

8.4. La construcción de propuestas de mejora

Luego de la construcción de los componentes evaluativos, los colectivos consensuaron acerca de las posibles formas de abordar los aspectos valorados

como negativos. Aquellos que fueron valorados positivamente no requirieron de propuestas de cambios, sino solo ser mantenidos.

Esta etapa también jerarquizó la construcción colectiva, dando valor a los conocimientos, saberes y experiencias de los participantes, para la búsqueda de soluciones.

En tal sentido, luego de identificar las preocupaciones y discutir sobre los problemas, realizaron propuestas con fines de mejora continua, tal como se expresa en los párrafos siguientes.

Promover el desarrollo de herramientas y habilidades para la participación productiva desde la institución. Realizar actividades (cursos, talleres, pasantías) de formación en temas de planificación estratégica previo a los encuentros colectivos, como forma de nivelar y favorecer el intercambio libre, horizontal y creativo.

Crear grupos de investigación con participación de estudiantes, docentes, egresados y funcionarios, en temas de planificación estratégica, como forma de acrecentar el interés por la temática, la creación de conocimiento y la participación activa.

Propiciar la participación en actividades institucionales con incentivos tales como otorgamiento de becas para estudios de formación permanente, como forma de beneficiar a quienes dediquen tiempo personal al servicio de la institución.

Mejorar la participación efectiva aumentando el tiempo para dedicar a los procesos. Pensar en la realización de la “semana de la planificación”, donde toda la facultad se dedique a pensar en la planificación, con el resto de las actividades suspendidas. Dicho espacio podría realizarse en cada sede, o en un retiro colectivo. Los docentes creen que el tiempo a dedicar es importante y la institución se debe amoldar a esa necesidad del colectivo. Realizar encuentros dedicados a promover el intercambio en el tema de planificación; en ambientes desestructurados, en los que se favorezca la participación horizontal y la fraternidad, con propuestas en las que se pueda compartir con el otro, donde cada participante sienta que “la institución” piensa en ellos y les brinda ese espacio.

Favorecer la planificación participativa, establecer estrategias que mejoren la participación de los colectivos disminuyendo las asimetrías de poder en las reuniones de creación. Esto se podría lograr a través de talleres previos de preparación, utilización de subgrupos donde se separen a los docentes en formación de los grados superiores (especialmente separarlos de los directores de departamento).

Propiciar la palabra de los docentes de grados bajos, estudiantes, funcionarios; cuidando que las relaciones de poder no invisibilicen la voz de otros. Esto permitirá que cada actor se apropie de la planificación a través de la participación y se comprometan en la ejecución y consecución de las metas y objetivos.

Democratizar la información a través de la utilización de todos los medios disponibles para la difusión de información y convocatorias (uso de Whatsapp y mensajes SMS genéricos, correos electrónicos, redes sociales, plataformas virtuales). Seguir utilizando la transmisión de informaciones a través de los docentes, pero de manera complementaria, para reforzar la importancia de las actividades e informaciones compartidas. Para ello es necesario trabajar con más cercanía de los departamentos docentes que tienen clases presenciales, dado que el aula es identificada como un ámbito de intercambio y circulación de informaciones.

Utilizar comunicaciones de fácil lectura, como forma de garantizar la comprensión de las informaciones difundidas.

Realizar cursos de formación permanentes, materias electivas u optativas coordinadas por la Unidad de Planificación, o en asociación con otros Departamentos docentes, en las que se fortalezca la formación en temas de planificación estratégica y se jerarquice el Plan de la Facultad.

Incorporar el Plan Estratégico en unidades curriculares en los planes de grado, para hacer más conocido el Plan y sus contenidos.

Mejorar la comunicación de la institución con el colectivo de egresados, facilitando el acceso a la información institucional, a través de un tránsito más

amigable y simple dentro de la página web institucional, con apartados específicos dirigidos a egresados, tanto en la página web como en redes sociales oficiales.

Generar actividades dirigidas a docentes (talleres, cursos, pasantías) que coadyuven a desarrollar habilidades, para poder equilibrar las funciones docentes de enseñanza, investigación, extensión y gestión.

Promover la participación y monitorear que se efectivice, como una política de la institución.

Reconstruir el rol docente y los perfiles de cargos (pensando desde la planificación), para que el desarrollo y crecimiento profesional sea una posibilidad real, cumpliendo con las exigencias del nuevo estatuto del personal docente.

Promover el desarrollo de la investigación (y de la función docente en investigación), pero no de forma mercantilista, sino buscando el valor social, el aporte a la comunidad y también al estudiante.

Promover la visita de pares evaluadores a las sedes del interior, como forma de crecer en calidad en todas las sedes.

Proteger la salud de los trabajadores, evitando tareas repetitivas, generando breves pasantías internas en las que funcionarios de un área trabajen en otras.

Contar con informes claros acerca de los dineros y ejecuciones presupuestales de la Facultad, como forma de facilitar la vigilancia en el cumplimiento de alguno de los objetivos.

Respetar la estructura de cargos creada y presupuestada, evitando pérdidas de cargos de funcionarios TAS.

Mejorar la carrera funcional y programas de ascenso. Promover la posibilidad de ascenso en todos los escalafones (de la misma manera que existen actualmente para los escalafones docente y administrativo), como iniciativa de la Facultad hacia la Universidad.

9. Consideraciones finales

A través de este proceso fue posible evaluar el proceso de Planificación Estratégica de la Facultad de Enfermería, a través de los ojos de los diferentes grupos de interés que la componen. La evaluación responsivo-constructivista brindó un marco metodológico que posibilitó construir conocimiento a través de la interpretación conjunta entre el evaluador y los participantes, constituyéndose no solo en una herramienta metodológica, sino también un proceso de aprendizaje para todos los actores.

A través de esa lente fue posible determinar parte del impacto que la Planificación Estratégica tuvo y tiene en la Facultad de Enfermería como política institucional. Se observa que la metodología de planificación estratégica se fortalece como herramienta de gestión en la Facultad y en la Universidad. Si bien hay miradas que relativizan los logros, la metodología es aceptada y hay coincidencia acerca de su utilidad, de tener un camino común y una estrategia clara y compartida; siempre y cuando haya sinceridad en el decir y el hacer, en el texto y en las acciones.

Fue posible identificar de forma participativa y consensuada las reivindicaciones, preocupaciones y resolver los problemas de los distintos grupos de interés (estudiantes, egresados, docentes, funcionarios técnicos, administrativos y de servicios), en referencia de la planificación estratégica de la Facultad y establecer propuestas de mejora, para consolidar los logros de los planes estratégicos y ofrecer soluciones ante las preocupaciones identificadas.

Es observable que hay algo de dicotomía en lo auto-reportado por la institución y el conocimiento construido con los grupos de interés, lo que refleja la importancia de optar por metodologías diversas a la hora de evaluar las políticas institucionales. De esta manera se podrá dar sostén a los órganos y distintas instancias de funcionamiento cogobernado, las cuales sufren de la falta de participación.

Este proceso, además de ser una instancia de creación de conocimiento y propuestas de mejora para la calidad de la gestión universitaria, supuso una instancia de aprendizaje para cada participante, al permitir el manejo de la

información, el análisis de la misma y la toma de posición ante las reivindicaciones, preocupaciones y problemas, estimulando un proceso de crecimiento individual y grupal, que proporciona conocimiento y contribuye con el crecimiento intelectual, favoreciendo la capacidad de análisis y discernimiento, que puede ser utilizada como fuente de poder por parte de los interesados, al apropiarse de su situación. Este proceso de apropiarse y/o tomar poder legitima la participación del individuo en la evaluación y da lugar al diálogo entre todos, sin diferencias de ninguna índole.

Incorporar las propuestas de mejora al proceso de planificación estratégica de la Facultad, será una forma de hacerlo más participativo, fomentando la apropiación del Plan por parte de los respectivos grupos de interés y asegurar el alcance de los objetivos institucionales establecidos, colocando a los grupos de interés como centro y actores clave de la política institucional. En tal sentido es deseable la realización de nuevas evaluaciones que permitan la etapa de “reciclaje” de la metodología de cuarta generación.

Asimismo es importante continuar con el cambio de la cultura organizacional mudando las formas de gestionar, abandonando metodologías tradicionales, dejando de trabajar enfocados en las tareas para poder trabajar en base a objetivos; considerando los cambios del entorno para poder aprovechar al máximo las oportunidades y no quedar expuestos ante las amenazas. En tal sentido es necesario potenciar las actividades de formación y buscar el compromiso de quienes tienen distintos grados de responsabilidad en la gestión académica y administrativa.

Finalmente, es posible afirmar que la planificación estratégica se constituye en una herramienta útil para la gestión universitaria, siempre que cumpla con el criterio de ser participativa en su construcción, en su ejecución y en su evaluación, al tiempo que atienda a las necesidades y problemas manifestados por los distintos grupos de interés que hacen a la institución, jerarquizando el valor de las personas.

10. Bibliografía

ALLISON, Graham. *Essence of Decision*. Boston, Massachusetts: Little, Brown and Company, 1971.

ALMUIÑAS, José. *La planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior*. Tesis de doctorado en Ciencias de la Educación. La Habana, Cuba: Universidad de La Habana, 1999.

ALMUIÑAS, José; GALARZA, Judith. El proceso de Planificación Estratégica en las Universidades: Desencuentros y Retos para el mejoramiento de su calidad. *Revista GUAL*, Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 72-97, ago. 2012

ANSOFF, Harry. *Corporate strategy*. Ann Arbor, Michigan: McGraw-Hill. 1965.

BANDAR, Abdulla; ALHARTHI, Gamal; KHALIFA, Amyia. Redesign University Operational Performance through Strategic indicators, and Employees' commitment. Malasia: *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)* ISSN: 2278-3075, Volume-8 Issue-9, July 2019. 2019.

CARDENAS, Victor. *Las habilidades directivas y la planificación estratégica en la universidad peruana los andes sede ayacucho en el año 2016*. Lima, Perú: Universidad Nacional del Centro del Perú, Escuela de Posgrado, Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Administración. 2016

CASTRO, Carlos. *Influencia de la Planificación estratégica y el talento humano en el desempeño laboral del docente de una universidad privada de Lima, 2017*. Lima, Perú: Repositorio Universidad César Vallejo. 2017.

CAVASIN, Marco; Gomez, Alceu. *Elaboração e Acompanhamento de Planos Estratégicos em uma universidade pública: uma análise baseada na Estratégia como Prática*. San Carlos, San Pablo: *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 26, n. 2, e2546, 2019. 2019.

CHANDLER, Alfred. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1962/1998

CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. México D. F: Editorial Mc Graw Hill, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima Edición. México: McGraw-Hill Interamericana s.a., 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos - El capital humano de las organizaciones. Octava Edición. México: McGraw-Hill Interamericana s.a., 2007.

CONFREY, J. What Constructivism Views on the Teaching and Learning of Mathematics. Constructivist Views on the Teaching and Learning of Mathematics. Reston, V.A.: National Council of Teachers of Mathematics. 1990. p. 107-124.

DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. México: PEARSON EDUCACIÓN, 2013.

DIRECCIÓN GENERAL DE PLANEAMIENTO. Estadísticas Básicas 2020 de la Universidad de la República. Montevideo: 2022, p. 212. Disponible en: https://planeamiento.udelar.edu.uy/wp-content/uploads/sites/33/2023/04/DGPLAN-EstadisticasBasicas2020_19_04_2023-WEB-todo-CON-TAPA.pdf

DIRECCIÓN GENERAL DE PLANEAMIENTO. Definiciones - Estudiante Activo. 2023. Disponible en: <https://planeamiento.udelar.edu.uy/estudiantes/definiciones/>

DIRECCIÓN GENERAL DE PLANEAMIENTO. Definiciones - Funcionarios Técnicos, Administrativos y de Servicio. 2023. Disponible en: <https://planeamiento.udelar.edu.uy/funcionarios/funcionarios-no-docentes/>

DOOLEY, L. Case Study Research and Theory Building. Advances in Developing Human Resources. Volume: 4 issue: 3, page(s): 335-354. 2002. Disponible en: <https://doi.org/10.1177/1523422302043007>.

FALSARELLA, A. M. O lugar da pesquisa qualitativa na avaliação de políticas e programas sociais. Avaliação:

Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas), v. 20, n. 3, p. 703-715, 2015.

FACULTAD DE ENFERMERÍA. Debate Nacional de Enfermería. Montevideo: 2014. Disponible en:

<https://www.gub.uy/ministerio-salud-publica/sites/ministerio-salud-publica/files/docum>

entos/publicaciones/29_EI%20Debate%20Nacional%20de%20Enfermer%C3%ADa%20-%20Mercedes%20P%C3%A9rez.pdf

FACULTAD DE ENFERMERÍA. Resolución N°21 del 26/02/2014 del Consejo de Facultad. Montevideo: 2014. Disponible en:<https://www.expe.edu.uy/expe/resoluci.nsf/85b5e2b3030663fe032570ab004f5e0e/c1964af5f613da5102257c8b00718216?OpenDocument&Highlight=0,planif%E2%80%A6>

FACULTAD DE ENFERMERÍA. Resolución N°21 del 05/11/2014 del Consejo de Facultad. Montevideo: 2014. Disponible en:www.expe.edu.uy/expe/resoluci.nsf/85b5e2b3030663fe032570ab004f5e0e/d0689657574347f083257d8200790a14?OpenDocument&Highlight=0,plan...

FACULTAD DE ENFERMERÍA. Facultad de Enfermería - Plan Estratégico 2015-2019. Montevideo: 2015. Disponible en:<https://www.fenf.edu.uy/wp-content/uploads/2021/08/PE-2015-2019.pdf>

FACULTAD DE ENFERMERÍA. Resolución N° 27 del 09/03/2017 del Consejo de Facultad. Exp. N° 221000-000376-16. Montevideo: 2017. Disponible en:<https://www.expe.edu.uy/expe/resoluci.nsf/85b5e2b3030663fe032570ab004f5e0e/9a5932f04e32524d032580dc0072dd6c?OpenDocument&Highlight=0,organigrama>

FACULTAD DE ENFERMERÍA. Resolución N°7 del 07/10/2019 del Consejo de Facultad. Montevideo: 2019. Disponible en:www.expe.edu.uy/expe/resoluci.nsf/85b5e2b3030663fe032570ab004f5e0e/ad5ba99dc02812ea0325841100655428?OpenDocument&Highlight=0,plan...

FACULTAD DE ENFERMERÍA. Resolución N°44 del 23/10/2019 del Consejo de Facultad. Montevideo: 2019. Disponible en:www.expe.edu.uy/expe/resoluci.nsf/85b5e2b3030663fe032570ab004f5e0e/681ac39e038abf550325849c0069baae?OpenDocument&Highlight=0,plani...

FACULTAD DE ENFERMERÍA. Comunicado de comienzo del proceso de evaluación del Plan Estratégico 2015-2019. Montevideo: 2019. Disponible en:<https://www.fenf.edu.uy/wp-content/uploads/2019/07/Proceso-de-evaluaci%c3%b3n-final-del-Plan-Estrat%c3%a9gico-2015-2019.pdf>

FACULTAD DE ENFERMERÍA. Resumen de Jornada de Planificación e imágenes. Montevideo: 2019. Disponible en:

<https://www.fenf.edu.uy/index.php/2019/11/22/jornada-de-planificacion-estrategica-institucional-2019/>

FACULTAD DE ENFERMERÍA. INFORME DE RESULTADOS - PLAN ESTRATÉGICO 2015-2019. Montevideo: 2020. Disponible en

<https://www.fenf.edu.uy/wp-content/uploads/2022/03/INFORME-DE-RESULTADOS-DEL-PLAN-ESTRATEGICO-2015-2019.pdf>

FACULTAD DE ENFERMERÍA. Resolución N°17 del 22/04/2020 del Consejo de Facultad. Montevideo: 2020. Disponible en: www.expe.edu.uy/expe/resoluci.nsf/85b5e2b3030663fe032570ab004f5e0e/6e0ef4283e5438a803258526004e0b52?OpenDocument&Highlight=0,plan...

FACULTAD DE ENFERMERÍA. Invitación a docentes: Pensando en la Estrategia de la Facultad en el periodo 2020-2024. Montevideo: 2020. Disponible en: <https://www.fenf.edu.uy/index.php/2020/08/10/la-unidad-de-planificacion-evaluacion-estrategica-y-desarrollo-institucional/>

FACULTAD DE ENFERMERÍA. Invitación a estudiantes: Pensando en la Estrategia de la Facultad en el periodo 2020-2024. Montevideo: 2020. Disponible en: <https://www.fenf.edu.uy/index.php/2020/07/30/invitamos-a-la-construccion-del-plan-estrategico/>

FACULTAD DE ENFERMERÍA. Resolución N° 93 del 16/12/2020 del Consejo de Facultad. Montevideo: 2020. Disponible en: <https://www.expe.edu.uy/expe/resoluci.nsf/85b5e2b3030663fe032570ab004f5e0e/e9ec7c09bd3570a50325863300619c01?OpenDocument&Highlight=0,plan%E2%80%A6>

FACULTAD DE ENFERMERÍA. Facultad de Enfermería - Plan Estratégico 2020-2024. Montevideo: 2020. Disponible en: <https://www.fenf.edu.uy/wp-content/uploads/2021/06/planestrategico.pdf>

FACULTAD DE ENFERMERÍA. Resolución N°48 del 20/04/2022. Montevideo: 2022. Disponible en:

<https://www.expe.edu.uy/expe/resoluci.nsf/85b5e2b3030663fe032570ab004f5e0e/97231f4f903a91560325882a00752593?OpenDocument&Highlight=0,planificaci%C3%B3n,estrat%C3%A9gica,tesis>

FACULTAD DE ENFERMERÍA. Comunicación Institucional Facultad de Enfermería. Montevideo: 2023. Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=gCD_3BC-NZk).

FURTADO, J. P. Um método construtivista para a avaliação em saúde. *Ciência e Saúde Coletiva*, v. 6, p. 165-181, 2001.

GONZALEZ, Sergio; JARDIM Vanda (2021). Planificación Estratégica en la Universidad. Revisión Integrativa. *Revista de Gestión Universitaria*, Vol. 14-2. Disponible en: http://www.gestuniv.com.ar/gu_38/v14n2a2.html.

GONZALEZ, Sergio; JARDIM Vanda (2022). Planificación Estratégica para la gestión Universitaria, experiencia de la Facultad de Enfermería. *Revista Uruguaya de Enfermería*, 17(1):e2022v17n1a6. Disponible en: <http://rue.fenf.edu.uy/index.php/rue/article/view/336>.

GOODMAN, L.A. (1961). «Snowball sampling». *Annals of Mathematical Statistics* 32 (1): 148-170. doi:10.1214/aoms/1177705148

GUBA, Egon; LINCOLN, Yvonna. *Fourth generation evaluation*. California: Newsbury Park. 1989.

HERRERA, Manuel; ANDRADES, Francisco. Measuring the linkage between strategies on sustainability and institutional forces: an empirical study of Spanish universities. España: *Journal of Environmental Planning and Management*, 59:6, 967-992, DOI: 10.1080/09640568.2015.1050485. 2015.

INTAN, Abdul; IRZA, Abu; RAZLEENA, Razali , MUHAMMAD, Fazlee; NURSAKINAH, Abdul; HASLINA, Basri; WAN, Norsyafawati; MUHAMMAD , Radzi; AIDA Abashah; MOHD, Khairulnizam. The Importance of Perceived Leadership Elements in Strategic Planning at Public University. *Malasia: Procedia Economics and Finance* 39 (2016) 422 – 426. 2017.

JACOMETO, Marisa; FOLETTO, Paulo; DOS REIS, Adriana; BORDIGNON, Nelso. *Planejamento estratégico como ferramenta de gestão no ensino superior: estudo de*

caso na Faculdade La Salle de Lucas do Rio Verde-MT. Rio Verde, Goiás: Revista Gestão universitária na América Latina, 01 November 2017, Vol.10(3), pp.59-77. 2017.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Cambridge, Massachusetts: Harvard Business Review Press, 1996.

KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. Administración: Una perspectiva global. Traducción de Julio Coro Pando (10a. Edición). México: McGraw-Hill, 1994.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Principios de marketing*. trad. Yago Moreno López (12ª edición). Madrid: Pearson Prentice Hall, 2012.

LINDBLOM, Charles. The science of muddling through. Public Administration Review, 19(2), 78-88, 1959.

MACARLUPÚ, Juan. Planificación Estratégica y surelación con la Gestión de la Calidad en la Universidad Continental S.A.C. Perú: Repositorio Universidad César Vallejo. 2017.

MÉNDEZ, Norma. El modelo de evaluación Responsiva-constructivista. Costa Rica: Revista de Trabajo Social CCSS, V. 21 N° 47. 1996.

MINAYO, María Cecília de Sousa. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 2º Ed. São Paulo-Rio de Janeiro: HUCITEC-ABRASCO. 1993.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Buenos Aires, Bs.As.: Ediciones Granica S.A., 1999.

MINTZBERG, Henry; WESTLEY, Frances. Tres modelos para mejorar la toma de decisiones. Cambridge, Massachusetts: Harvard Deusto business review, 2006.

NORMANN, Richard. Management for growth. Hoboken, Nueva Jersey: John Wiley and Sons Ltd. 1977.

PASCUCI, Lucilaine; MEYER, Victor; MAGIONI, Bianca; SENA, Rennan. Managerialism na gestão universitária: Implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública. Brasil: Revista Gestão universitária na América Latina, 01 January 2016, Vol.9(1), pp.37-59. 2016.

PICHARDO, A. Evaluación del impacto social. San José, Costa Rica: Editorial de la Universidad de Costa Rica. 1989.

PODER EJECUTIVO. Decreto 158/019. Montevideo, Uruguay: IMPO, 2019. Disponible en: <https://www.impo.com.uy/bases/decretos-originales/158-2019>

PODER LEGISLATIVO. Ley Orgánica de la Universidad de la República: Ley N° 12549. Montevideo, Uruguay: IMPO, 1958. Disponible en: <http://www.impo.com.uy/bases/leyes/12549-1958/60>

RAE. Definición de Comunicar. 2022. Disponible en: <https://dle.rae.es/comunicar>

ROHENMAN, Eric. Organization Theory for Long Range Planning. John Wiley and Sons Ltd., 1973.

SAMOILOVICH, D. En: Colectivo de autores. CRES Tendencias de la educación superior en América Latina. Capítulo 9. Senderos de innovación. Repensando al gobierno de las universidades públicas de América Latina. Caracas: IESALC-UNESCO, 2008.

- SANCHIS, I. D. P.; MAHFOUD, M. Construtivismo: Desdobramentos Teóricos e no Campo da Educação. *Revista Eletrônica de Educação*, v. 4, n. 1, p.18-33, 2010.
- SCHUMPETER, Joseph. *The theory of economic development*. Londres, Reino Unido: Transaction Publishers, 1934.
- SELZNICK, Philip. *Leadership in administration a sociological interpretation*. Berkeley, CA : University of California Press. 1957; 1984.
- SERNA, Humberto. *Planeación y gestión estratégica*. Santafé de Bogotá, Colombia: LEGIS EDITORES S. A., 1994.
- SIERRA, J. *Planeación estratégica básica*. Guatemala. 1999.
- SILVA, Júlio Eduardo Ornelas et al. Contribuições do PDI e do Planejamento Estratégico na gestão de Universidades Federais. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, Florianópolis, p. 269-287, set. 2013. ISSN 1983-4535. Disponible en: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n3p269>>. Acesso em: 07 set. 2020. doi:<https://doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n3p269>.
- SIMON, H . *Administrative behavior*. Londres, Reino Unido: Macmillan Company, 1947.
- STAKE, Robert; EASLEY, Jack. *Case Studies in Science Education*. Chicago, Illinois: University of Illinois, CIRCE. 1979.
- TAG, Mehmet; ÇĞÇEK, Hüseyin; YASTIOĞLU, Seher. The future in the context of mission, vision and goals: case of mehmet akif Ersoy university strategic plan studies. *Turquía: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Ėktisadi ve Ėdari Bilimler Fakóltesi Dergisi* Yıl: 2019, Cilt: 6, Sayı: 2, ss: 544-562. 2019.
- TANTARICO, Silver. *Planificación estratégica y su relación con la responsabilidad social universitaria en la Facultad de Ecología de la Universidad Nacional San Martín – Moyobamba*, 2018. Perú: Repositorio de la Universidad César Vallejo. 2018.
- UDELAR. *Evaluación Externa del Plan de Desarrollo de la Universidad de la República*. Montevideo, Uruguay: Udelar, 2002. Disponible en: file:///tmp/mozilla_asistentes0/evaluaci%C3%B3n_externa_del_plan_de_desarrollo_estrat%C3%A9gico_de_la_universidad_de_la_rep%C3%ABlica.pdf

UDELAR. Fundamentación del Proyecto Presupuestal para el Desarrollo de la Universidad de la República. Montevideo, Uruguay: Udelar, 2010. Disponible en: file:///tmp/mozilla_asistentes0/fundamentaci%C3%93n_del_proyecto_presupuesta_para_el_desarrollo_de_la_universidad_de_la_rep%C3%9Ablica_2011_%E2%80%93_2014.pdf

UDELAR. Organigrama de la Universidad de la República. Portal Institucional. Disponible en: <https://udelar.edu.uy/portal/institucional/organigrama-de-la-udelar/>. Consultado el 25 de Mayo de 2021.

UDELAR. Pautas para la Evaluación Institucional. Montevideo, Uruguay: Udelar, 2018.

UDELAR. Plan Estratégico de la Universidad de la República. Montevideo, Uruguay: Udelar, 2000. Disponible en: file:///tmp/mozilla_asistentes0/pledur_2000-2004.pdf

UDELAR. Plan Estratégico de la Universidad de la República. Montevideo, Uruguay: Udelar, 2005. Disponible en: file:///tmp/mozilla_asistentes0/b86e8d03fe992d1b0e19656875ee557c-1.pdf

UDELAR. Plan Estratégico de la Universidad de la República. Montevideo, Uruguay: Udelar, 2015. Disponible en: file:///tmp/mozilla_asistentes0/plan__estrat%C3%89gico_de_desarrollo_2015_-_2019-1.pdf

UDELAR. Estatuto del Personal Docente. Montevideo: 2018. Disponible en: <https://dgjuridica.udelar.edu.uy/wp-content/uploads/2023/06/ESTATUTO-DOCENTE-APLICAR-A-PARTIR-ANO-2021.pdf>

UDELAR. Propuesta al país 2020-2024: Plan estratégico de desarrollo de la Universidad de la República. Montevideo, Uruguay: Udelar, 2020. Disponible en: https://udelar.edu.uy/portal/wp-content/uploads/sites/48/2020/10/Propuesta-al-pai%C3%81s_2020-10-06_web.pdf

URCID, Rodrigo; ROJAS, Juan. Modelo sinérgico entre planeación estratégica, valor compartido y flexibilidad curricular. México: Revista Electrónica Educare (Educare Electronic Journal) EISSN: 1409-4258 Vol. 24(3) SETIEMBRE-DICIEMBRE, 2020: 1-17. 2020.

WETZEL, C. et al. Avaliação de Quarta Geração no contexto da Reforma Psiquiátrica brasileira. *Investigación Cualitativa en Salud*, v. 2, p.185-190, 2017.

WHEELLEN L; Thomas, HUNGER; DAVID, J. *Administración Estratégica y Política de Negocios. Conceptos y Casos*. México DF, México: Pearson Educación, 2007.

ZAKUS, J; LYSAK, C. Revisiting community participation. *Health Policy Plan*, p.13, 1998.

Apéndice

Apéndice A:

Revisión Integrativa: Planificación Estratégica en la Universidad.

Resumen

En un mundo en constante cambio, las formas de gestionar las organizaciones ha ido cambiando, en búsqueda de la mejora de la calidad y el desarrollo de ventajas competitivas. Las Instituciones de Educación Superior no han sido ajenas a tales tendencias y han adoptado lógicas que le permitieron adentrarse en la mejora continua de la calidad en la gestión de los procesos académicos e institucionales.

Una de las metodologías adoptadas a nivel global es la Planificación Estratégica. Conocer cómo se usa y qué ventajas ofrece la Planificación Estratégica para las universidades y evidenciar su impacto, aportará mayores fundamentos para la adopción de mejores prácticas para la gestión universitaria.

La presente revisión integrativa tiene el objetivo de conocer el impacto de la PE para la educación superior, para lo cual se describen los usos de PE en la Universidad o IES a través de un análisis bibliométrico; se describen los beneficios y dificultades reportadas en los procesos de elaboración, implantación, evaluación y seguimiento de los PE; y se describen los resultados obtenidos en la utilización de la PE como herramienta de gestión.

La búsqueda de artículos científicos se realizó utilizando las bases de BVS Nacional (de Uruguay), Portal Periódicos (de la CAPES, Brasil), Scopus, Web of Science y Google Académico. La selección de los artículos se realizó utilizando el flujograma de prisma, seleccionando un total de 93 artículos para su respectivo análisis.

Como resultados se observó un impacto positivo, con importantes beneficios en el uso de la PE como herramienta de gestión en las IES. Asimismo, se observó que la PE también se ha constituido como un objeto de estudio. Se destaca que el uso de la PE es global, siendo utilizada en América (Latina y Anglosajona), Europa, Asia, Oceanía y África, destacándose un mayor número de publicaciones en América Latina.

Palabras clave:

Planificación Estratégica, Universidad, Instituciones de Educación Superior, Revisión Integrativa

Resumo

Em um mundo em constante mudança, as formas de gestão das organizações vêm mudando, em busca da melhoria da qualidade e do desenvolvimento de vantagens competitivas. As Instituições de Ensino Superior não ficaram alheias a tais tendências e adotaram lógicas que lhes permitiram entrar na melhoria contínua da qualidade na gestão dos processos acadêmicos e institucionais. Uma das metodologias adotadas globalmente é o Planejamento Estratégico. Saber como ele é utilizado e quais as vantagens que o Planejamento Estratégico oferece para as universidades e demonstrar seu impacto fornecerá maiores bases para a adoção das melhores práticas de gestão universitária. A presente revisão integrativa tem como objetivo conhecer o impacto do Planejamento Estratégico para a educação superior, para o qual os usos do Planejamento Estratégico na Universidade ou Instituições de Ensino Superior são descritos por meio de uma análise bibliométrica; São descritos os benefícios e dificuldades relatados nos processos de elaboração, implementação, avaliação e monitoramento dos planos estratégicos; e são descritos os resultados obtidos na utilização do Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão. A busca de artigos científicos foi realizada nas bases de dados da Biblioteca Virtual Nacional de Saúde (do Uruguai), Portal Periódicos (da CAPES, Brasil), Scopus, Web of Science e Google Scholar. A seleção dos artigos foi realizada por meio do fluxograma prisma, selecionando um total de 93 artigos para suas respectivas análises. Como resultado, observou-se impacto positivo, com benefícios importantes na utilização do Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão nas Instituições de Ensino Superior. Da mesma forma, observou-se que o Planejamento Estratégico também passou a ser objeto de estudo. Ressalta-se que o uso do Planejamento Estratégico é global, sendo utilizado na América (Latina e Anglo-Saxônica), Europa, Ásia, Oceania e África, com destaque para o maior número de publicações na América Latina.

Palavras chave: Planejamento Estratégico, Universidade, Instituições de Ensino Superior, Revisão Integrativa

Abstract

In a world in constant change, the ways of managing organizations have been changing, in search of quality improvement and the development of competitive advantages. Higher Education Institutions have not been oblivious to such trends and have adopted logics that allowed them to enter into the continuous improvement of quality in the management of academic and institutional processes. Strategic Planning is one of the methodologies adopted globally. Knowing how it is used and what advantages Strategic Planning offers for universities and demonstrating its impact will provide greater foundations for the adoption of best practices for university management. The present integrative review has the objective of knowing the impact of the Strategic Planning for higher education, for which the benefits and difficulties reported in the processes of elaboration, implantation, evaluation and follow-up of the strategic plans are described; and the results obtained in the use of Strategic Planning as a management tool are described. The search for scientific articles was carried out using the databases of the National Healthcare Virtual Library (from Uruguay), Portal Periódicos (from CAPES, Brazil), Scopus, Web of Science and Google Scholar. The selection of the articles was carried out using the prism flow chart, selecting a total of 93 articles for their respective analysis. As a result, a positive impact was observed, with important benefits in the use of Strategic Planning as a management tool in Higher Education Institutions. Likewise, it was observed that Strategic Planning has also become an object of study. It is highlighted that the use of Strategic Planning is global, being used in America (Latin and Anglo-Saxon), Europe, Asia, Oceania and Africa, highlighting a greater number of publications in Latin America.

Keywords: Strategic Planning, University, Institutions of Higher Education, Integrative Review

Introducción

Desde la mitad del siglo XX la Planificación Estratégica (PE) ha sido utilizada para buscar mejores resultados en la gestión de las organizaciones. Nacida en el ámbito empresarial y corporativo, en las primeras propuestas desarrolladas por Philip Selznick (1957) y Alfred Chandler (1962) ha tenido una evolución permanente, en un mundo en constante cambio. Este cambio constante y adaptativo, dio lugar a diversas escuelas de pensamiento estratégico, según lo estudiado y descrito por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2003). Cada una de estas escuelas ha buscado desarrollar ventajas competitivas en la gestión o gerencia de las organizaciones, empresas o instituciones de diversa complejidad.

La universidad y demás instituciones de educación superior, no han sido ajenas a la incorporación de nuevas metodologías que les permitieran desarrollarse con mayores posibilidades de éxito en los objetivos buscados; adaptarse a las condiciones externas y adoptar lógicas similares a las del mercado global.

Según J. Almuñías y J. Galarza (2012) esta incorporación, se observa en los enfoques de planificación universitaria que también evolucionaron desde fines de la década de 1950, los cuales pasaron de la *planificación tradicional* (en la que las organizaciones se conciben como sistemas cerrados, en los cuales se elabora un plan articulado por unos pocos directivos, con predominio de la centralización y el estilo de dirección autoritario), a la *planificación estratégica* (considerada como un *sistema abierto*, donde cada universidad está llamada a cambiar en la medida en que integra las diferentes informaciones provenientes del medio externo e interno, en forma participativa).

Las universidades tienen diversas motivaciones para adoptar nuevas metodologías. Por una parte, las instituciones (sobretudo privadas) buscan competir en un mercado en el que los potenciales consumidores son aquellos estudiantes que tienen posibilidades de acceso, a los cuales hay que captar. Mientras que, por otro lado, se incursiona en una búsqueda de la calidad en la gestión académica y administrativa que posicione a los servicios universitarios en un mayor estatus, al tiempo que se optimicen recursos finitos.

Con base en los beneficios teóricos que la PE puede ofrecer, muchos estados han normatizado su uso o aplicación, siendo una exigencia para muchas universidades. Asimismo, muchos sistemas de evaluación institucional y acreditación

la proponen como un sistema asociado a la calidad y valorado como un criterio positivo.

En este marco de cambios en las formas de gestionar los servicios universitarios, se hace necesaria la evaluación de las metodologías utilizadas, de manera que se demuestre y evidencie su impacto real; aportando mayores fundamentos para la adopción de mejores prácticas para la gestión universitaria.

En la presente revisión se explora el uso de la PE en las universidades e instituciones de educación superior (IES), intentando determinar el impacto de esta metodología para la educación superior. A través de un riguroso proceso se seleccionaron 93 artículos de diversas bases científicas, observado el reporte de importantes beneficios en el uso de la PE.

Metodología

La presente revisión integrativa se realizó con el objetivo de conocer el impacto actual de la Planificación Estratégica (PE) en las Universidades. Para ello, se establecieron los siguientes objetivos específicos:

- Describir los usos de PE en la Universidad o Instituciones de Educación Superior a través de un análisis bibliométrico
- Describir los beneficios y dificultades reportadas en los procesos de elaboración, implantación, evaluación y seguimiento de los PE
- Describir los resultados obtenidos en la utilización de la PE

La búsqueda de los artículos fue realizada a través de BVS Nacional (de Uruguay) y el Portal Periódicos (de la CAPES, Brasil), el día 29 de Agosto de 2020.

Se eligen estas bases debido a su interconexión con otras bases de publicaciones científicas que incluyen tanto publicaciones del área salud, como del área educativa, entre otras.

Se utilizan como criterio de selección la antigüedad menor a 5 años, idioma español, inglés o portugués y artículos de investigaciones revisados por pares.

Se utilizaron como palabras clave “Planificación Estratégica” en el título y “Universidad” en cualquier lugar del artículo. Se utilizó la palabra Universidad en vez de Instituciones de Enseñanza Superior al observarse que se obtienen mayores resultados (los artículos que se obtienen al utilizar “Instituciones de Enseñanza Superior” también aparecen al utilizar “Universidad”). Para el Portal Periódicos se utilizaron las palabras “planejamento estratégico” y “universidade”. Se obtuvieron 1 artículo por BVS Nacional y 28 con Portal Periódicos.

Con el cometido de ampliar el número de artículos para analizar, se amplía la búsqueda utilizando las bases Scopus, Web of Science y Google Académico, el día 8 de Setiembre 2020. Si bien, el portal “Periódicos” tiene interconexión con las bases Scopus y Web of Science, se observó que al acceder directamente en las mencionadas bases, se obtenía un mayor número de artículos que los que se recuperaban por medio del portal.

Con Scopus se obtuvieron 479 artículos; con Web of Science 196 artículos; y con Google Académico 47 artículos.

Luego de la lectura de los resúmenes de estos, fueron seleccionados un total de 101 artículos, que fueron leídos a texto completo; de esta lectura se seleccionaron 93 artículos que fueron analizados cuantitativamente.

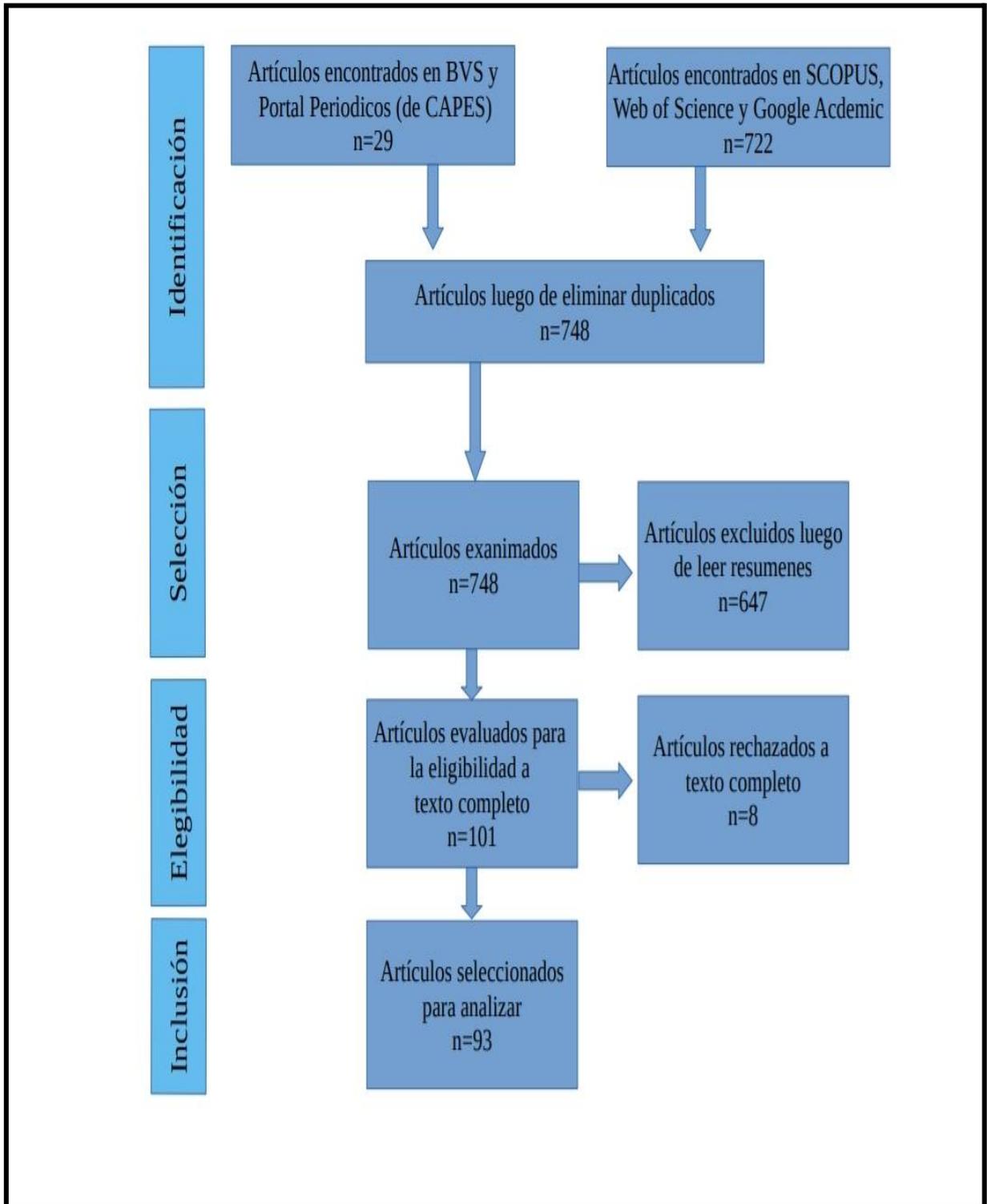
Para la etapa cuantitativa establecieron las siguientes variables:

- Tipo de Estudio (cuantitativos, cualitativos, cuali-cuantitativos, estudios de caso, etc.)
- Objetivos de las investigaciones (evaluar, describir, explorar, analizar).
- Tipos de fuentes de datos (documentos, usuarios, personal de salud, gestores, observación de espacios).
- País de origen de la publicación.
- Idioma elegido para la publicación (español, inglés, portugués)
- Ejes Temáticos (Educación, Universidad, Planificación Estratégica, Gestión).
- Metodologías utilizadas

Los aspectos que componen los resultados de los estudios, se analizaron de manera cuantitativa.

El proceso de selección se realizó siguiendo los pasos propuestos en el diagrama de flujo de la información (Prisma) que se observa a continuación:

Imagen N°1: Diagrama de flujo de la Información (Prisma)



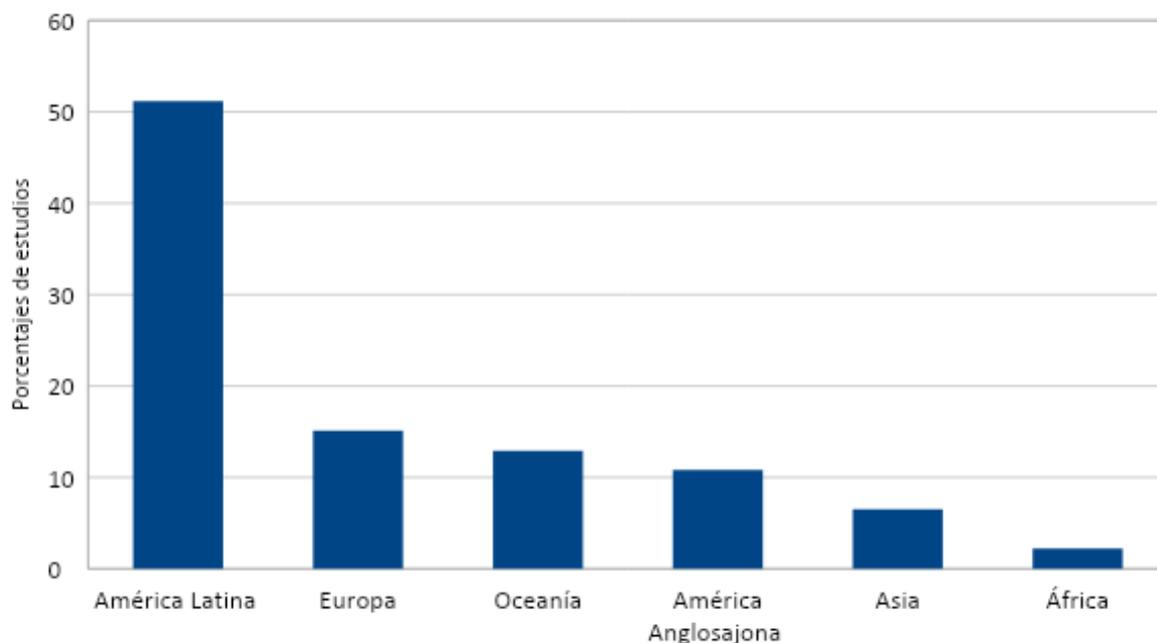
Fuente: Elaboración propia, Sergio Gonzalez (Julio, 2023).

Resultados

Del análisis crítico de los 93 artículos, se destaca que:

La producción científica sobre Planificación Estratégica en las universidades tiene una distribución que posiciona a América Latina en una situación ventajosa, respecto del resto del mundo, donde el volumen de publicaciones es menor.

Imagen N°2: Distribución de estudios en el mundo



Fuente: Elaboración propia.

Los países con mayor producción científica en el tema son Brasil (24%); seguido de Ecuador (17%) y Perú (11%).

En el siguiente cuadro se muestra la distribución de estudios por países.

Cuadro N°1: publicaciones según países

PAÍS	PUBLICACIONES	PAÍS	PUBLICACIONES
Brasil	17	Rusia	2
Perú	10	China	2
Ecuador	8	Vietnam	1
Indonesia	6	Irak	1
Canadá	5	Sudáfrica	1
Estados Unidos	5	Bolivia	1
España	4	Irán	1
Cuba	3	Jordania	1
Turquía	3	Letonia	1
Venezuela	3	Argelia	1
Malasia	3	Ucrania	1
Australia	3	Chile	1
Italia	2	Costa Rica	1
Colombia	2	Estonia	1
México	2	Multicéntrico	1

Fuente: elaboración propia.

En cuanto al idioma de las publicaciones, predominan las publicaciones en inglés (49,5%), seguido del español (32,3%) y el portugués (16,1%).

En cuanto a los años de las publicaciones, se destaca que la Planificación Estratégica en las Universidades es un tema vigente, con producción a lo largo de estos últimos 5 años.

Cuadro N°2: Publicaciones por año

Año de publicación	Porcentaje de Publicaciones
2015 / desde el mes de Agosto	2,2%
2016	18,3%
2017	22,6%
2018	12,9%
2019	31,2%
2020	16,1%

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a los tipos de Investigaciones, se observa que la mayoría (48,4%) son estudios de caso (49,5% si se agregan los multicazos o casos cruzados).

Se observa una predominancia de estudios de enfoque cualitativo (24,7%) sobre los cuantitativos (9,7%); los estudios mixtos representan el 16,1%.

Un tercio de las investigaciones son descriptivas, a las que se les suma un 10,8% de investigaciones exploratorias. Solo el 6,5% se preocupa por correlacionar variables y buscar relaciones estadísticas. Los diseños experimentales sólo alcanzan el 1,1%.

Por otra parte, se destaca que la Planificación Estratégica también puede ser utilizada como metodología de investigación, evidenciado por las investigaciones aplicadas, que representan un 25,8% de los estudios.

Si observamos los ejes temáticos de las publicaciones, se observa que el 62,4% presenta la “Planificación Estratégica” como palabra clave, mientras que en el 36,6% aparecen términos similares que abarcan alguna etapa de esta, o tipos específicos de planificación estratégica (como la PE situacional). Asimismo, el 22,6% presentan herramientas o metodologías de apoyo a la estrategia.

El 30% hablan de “Gestión”, en general o vinculada a alguna de las áreas que componen la educación superior.

Por otra parte, las instituciones de educación superior (Universidades, Institutos, Hospitales Universitarios, Bibliotecas) aparecen mencionadas como descriptores en el 35,5% de las investigaciones, dado que fueron los ámbitos en donde estas se realizaron.

En el 11,8% de los estudios aparece la “Educación Superior” (o sinónimos) como descriptor.

Si observamos los objetivos, podemos ver que en su mayoría pretenden mostrar hacia afuera las experiencias particulares de las Instituciones de Educación Superior, en relación a la Planificación Estratégica o a algún aspecto de esta.

El 15,1% se proponen “analizar” el Plan Estratégico, como proceso, como herramienta de gestión universitaria, sus características, sus etapas, sus contribuciones a la universidad, sus limitaciones, sus componentes y su sostenibilidad. Pascuci, Meyer, Magioni y Sena (2016) analizaron las contribuciones y limitaciones de la PE en desde la percepción de los gestores de una universidad pública; Jacometo, Foletto, Dos Reis y Bordignon (2017) analizaron la capacidad de

la PE para el apoyo a la gestión universitaria de un servicio universitario; Cavasin y Gomez (2019) analizaron los procesos de construcción y seguimiento; mientras que Tağ; Çğçek y Yastioğlu (2019) realizaron un análisis histórico y comparativo de todos los PE de una universidad.

El 17,2% de las investigaciones se propone “elaborar” un plan estratégico o una propuesta de plan para universidades o servicios universitarios. Tal es el caso de Riaño y García (2016) y Bolaños y Campos (2018), quienes realizaron propuestas estratégicas para servicios sanitarios universitarios; Naranjo (2016) quien realiza una propuesta estratégica para el desarrollo de la gestión administrativa; Jasti, Livesey, Oppenheimer, y Boyce (2019), quienes realizaron un plan para una escuela universitaria; o Gutiérrez, Alizo, Morales y Romero (2016), quienes realizaron una propuesta de planificación estratégica situacional para una unidad científica universitaria.

El 12,9% pretenden “determinar” la influencia de la Planificación Estratégica en la gestión universitaria, la gestión de la calidad (MACARLUPÚ, 2017; ROMERO, 2017) y en los procesos académicos; así como “determinar” relaciones o influencia entre Planificación Estratégica y variables que hacen a la universidad, tales como: flexibilidad curricular (URCID y ROJAS, 2020); sostenibilidad (Herrera y Andrades, 2015); responsabilidad social (Tantarico, 2018), habilidades de los directivos universitarios (CARDENAS, 2016) , liderazgo (INTAN, 2016), desempeño docente (CASTRO, 2017), desempeño operativo y compromiso organizacional (BANDAR, ALHARTHI, KHALIFA y AMYIA; 2019).

El 19,4% se proponen “describir” o caracterizar el proceso de planificación, o etapas de dicho proceso, en las universidades.

En menores porcentajes se proponen: “aplicar” y “proponer” herramientas para la construcción, seguimiento y evaluación (6,5%); “desarrollar” sistemas de apoyo a la estrategia (5,4%); “evaluar” la Planificación Estratégica, el proceso o sus etapas (5,4%) y “determinar” y analizar el impacto de la Planificación Estratégica (3,2%).

En cuanto a los resultados que se observan, se destaca que 99% de los estudios logran concretar los objetivos propuestos. El restante 1% no expresa claramente los objetivos y resulta difícil reconocer su alcance a través de la lectura completa de los trabajos publicados.

En el 32,3% de los estudios se logra determinar que la Planificación Estratégica contribuye positivamente en la gestión de las universidades. Dicha influencia positiva se manifiesta en diversas áreas (mejora de la posición de las universidades en el mercado y en los rankings internacionales, mejora del compromiso organizacional, aumento del desempeño operativo, alcance de objetivos institucionales, mejora de los procesos de presupuestación, área de investigación, procesos académicos).

En el 23,7% de las publicaciones se observa que se realiza una descripción de los Planes Estratégicos implementados (o etapas de los mismos) en las universidades estudiadas. En el 20,4% se presentan instrumentos y sistemas de apoyo para mejorar la Estrategia y la construcción de los planes.

Asimismo, en el 17,2% de los casos, se logra crear un perfil o una propuesta de Plan Estratégico.

El 7,5% realizan una evaluación directa del impacto de los Planes Estratégicos implementados, teniendo como resultado que la mitad reporta impactos positivos.

Solamente un estudio menciona que los resultados obtenidos a través del uso de la Planificación Estratégica fueron malos. Asimismo, sólo un estudio reporta que la Planificación Estratégica tiene un bajo impacto en cuanto a su aplicación a nivel nacional (en Ucrania). Tres estudios reportan que la Planificación Estratégica se aplica por exigencia gubernamental, sin que ello implique verdaderos impactos positivos en la gestión de las universidades, pese a reconocer la importancia y ventajas que supone su uso.

El 7,5% de los estudios detectaron dificultades en alguna de las etapas del proceso de Planificación Estratégica. De estos, la mayoría reportó dificultades en la etapa de implementación (87,5%), seguido de la etapa de elaboración (57,1%) y la etapa de seguimiento, control y evaluación (28,6%). Los factores que dificultaron las distintas etapas fueron: resistencia a los cambios (28,6%), escasa cultura de planificación (28,6%), bajo presupuesto para la implementación (28,6%), resistencia a los cambios (28,6%), baja participación (14,3%), juegos de intereses (14,3%), poca flexibilidad estratégica (14,3%), parcialidad política (14,3%), falta de integración entre el área administrativa y el área académica (14,3%) y dificultades de articulación entre los distintos niveles de planificación (14,3%).

En cuanto a la determinación de las relaciones estadísticas de la Planificación Estratégica con otras variables, los estudios mostraron que existe asociación estadística entre Planificación Estratégica y:

- ✓ Habilidades de los directivos (CARDENAS, 2016)
- ✓ Desempeño docente (CASTRO, 2017)
- ✓ Desempeño operativo (BANDAR, ALHARTHI, KHALIFA y AMYIA; 2019)
- ✓ Compromiso organizacional (BANDAR, ALHARTHI, KHALIFA y AMYIA; 2019)
- ✓ Calidad y excelencia académica (AL-MAWDIEH, 2020)
- ✓ Gestión de calidad (MACARLUPÚ, 2017; ROMERO, 2017)
- ✓ Calidad educativa (RIOJAS, 2020)
- ✓ Trabajo en equipo (YOVERA, 2019)
- ✓ Empoderamiento (CONTRERAS, 2019)
- ✓ Liderazgo (INTAN, 2016)
- ✓ Responsabilidad social (TANTARICO, 2018)

Asimismo se observó que la Planificación Estratégica influye positivamente en la “calidad de la formación” y en “programas de capacitación” (MAGALHÃES y SOUZA 2019).

Finalmente, si observamos los referenciales teóricos utilizados, se destaca que los mismos dan respuesta (en general) a la generación de conocimiento y al alcance de los objetivos perseguidos por cada investigación. Si bien es poco frecuente que se exponga claramente el referencial, se observa que la Planificación Estratégica es concebida como una teoría, con multiplicidad de autores que la conceptualizan. Esta teoría utiliza o propone una forma o método de construir el conocimiento, constituyéndose en una metodología. Y la mencionada metodología,

es utilizada como herramienta de gestión, al ser utilizada para conocer, crear planes, conseguir objetivos, realizar seguimientos y evaluaciones.

En resumen se pueden referenciar algunos autores según el tipo de Planificación Estratégica o herramienta asociada a la metodología:

Cuadro N°3: Tipos de PE o Herramientas metodológicas según Referenciales Teóricos

Tipo de Planificación o Herramienta Metodológica	Referenciales (Autores)	Artículos
Planificación Estratégica (general)	Porter, Mintzberg, Kaplan y Norton, Kotler, Ansoff, Sallemove, Olivera, Chiavenato, otros.	Riaño y García (2016); Silva y Asis (2016); Bakoğlu (2016); otros.
Planificación Estratégica Situacional	Matus	Almeida (2015); Rodriguez (2017)
Planificación Estratégica Comunicacional	Santo-Maior (basados en Habermas, Teoría de la Acción Comunicacional)	Magalhães y Souza (2019); Miña (2017)
Planificación Estratégica en la Universidad	Mintzberg, Almuiñas, Galarza, Keler, Meyer y Meyer	Yovera (2019); Soledispa (2018); Rivero (2016); otros.
Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral	Kaplan y Norton	Jacometo (2017); Baldeon (2019)
Planificación Estratégica en Universidades entendiéndolas como organizaciones complejas y pluralistas	Eizowi, Jarzobrowki-Fenton, Orton y Weick	Pascuci (2016)
Evaluación de la Planificación Estratégica	Rodríguez, Mintzberg,	Silva (2020)
Planificación Estratégica – Ciclo Deming	Shewhart, Deming	Abdul (2019)

Fuente: elaboración propia.

Discusión

La PE ha pasado de ser una herramienta de gestión a nivel empresarial, a constituirse en una metodología capaz de generar conocimiento científico y conformar un cuerpo de conocimientos tal, que le permitieron conformarse en teoría científica, tal como lo conceptualizan varios autores.

En el caso de la Universidad e Instituciones de Educación Superior, el uso de la PE ha sido creciente, desde sus primeros pasos en la década de 1960 hasta la realidad de hoy, donde su uso se extiende a lo ancho y largo del mundo. Esto se observa en la distribución espacial de los estudios referidos a la PE en la universidad.

Este crecimiento en el uso de la PE como herramienta de gestión se da a muchos niveles y áreas, desde lo empresarial hasta planes generales de los estados, IES, otras instituciones educativas y de la sociedad civil. De ahí que tenga su correlato en el desarrollo de la PE en las universidades del mundo. Es importante destacar que en varios países es una exigencia normativa, que las universidades cuenten con Planes Estratégicos; asimismo, en algunos se exigen planes similares asociados (como es el caso de los PDI [Plano de Desenvolvimento Institucional] en Brasil o los PEDI [Plan Estratégico de Desarrollo Institucional] de Ecuador).

Este uso extendido puede explicarse por el éxito que la PE ha tenido a nivel empresarial, lo cual se quiere replicar a nivel universitario. Es importante mencionar que muchas universidades (sobre todo las privadas) utilizan similares lógicas de mercado y competitividad, por lo cual adoptan formas de gerenciamiento nacidas en la órbita empresarial. Sin embargo, muchas universidades públicas también adoptan esta metodología de gestión, muchas veces por exigencia normativa y en otras por exigencias de los sistemas de evaluación y acreditación (nacional e internacional).

Por otra parte, la PE no solo se utiliza como teoría y metodología para la búsqueda del conocimiento, sino que también se constituye como un objeto de estudio. En este sentido se han desarrollado diversas investigaciones que estudian el proceso de la PE, sus componentes y sus resultados. El estudio de este fenómeno es vigente, dado por el número de investigaciones realizadas estos últimos cinco años. Incluso, la producción científica no se ha detenido a pesar de las condiciones desfavorables determinadas por la pandemia de Covid-19.

Se observa que existe mayor producción en la región de América Latina. Esto puede deberse a que la incorporación de la PE en la gestión Universitaria en esta región, no está ligada a la réplica del éxito empresarial, sino asociada a los procesos de Evaluación Institucional y Acreditación de las carreras y las universidades, procesos que no son longevos. Como fenómeno reciente, se entiende su particular interés como objeto de estudio. Se descarta que tal tendencia corresponda al uso de las bases de datos utilizadas, ya que las mismas son amplias y disponen de interconexión con otras bases internacionales.

La mayoría de las investigaciones pretenden dar a conocer las experiencias de las Universidades en el uso de la metodología como herramienta de gestión universitaria, sea para la gestión universitaria en general o de algún área académica. De ahí la observación del número de estudios de caso, investigaciones descriptivas y exploratorias, en los que se aborda un caso en particular de manera profunda.

Finalmente, si observamos los referenciales teóricos utilizados, se destaca que dan respuesta a los problemas planteados; existe una relación estrecha entre los objetivos buscados, la metodología utilizada y los resultados obtenidos. Esto se debe a lo mencionado anteriormente, que la PE es utilizada como teoría, metodología y herramienta. Se utiliza como teoría para fundamentar y guiar los estudios, se utiliza como metodología en forma metódica, paso a paso, para generar conocimiento con rigor científico, y se utiliza como herramienta para crear planes de gestión para los servicios (con herramientas de seguimiento y evaluación previstas y asociadas).

Conclusiones

En base a los artículos científicos analizados, se concluye que la Planificación Estratégica se ha constituido en un objeto y una metodología de estudios así como una herramienta de gran utilidad para la gestión de las Instituciones de Educación Superior a nivel mundial; en este sentido, se puede decir que el impacto general es bueno. Se observa que en todas las regiones del mundo se utiliza la Planificación Estratégica en varios niveles y modalidades (como teoría, como metodología y como herramienta).

En cuanto a las investigaciones realizadas, la mayoría son de naturaleza cualitativa, que tienen como principal objetivo describir la experiencia de aplicación de la metodología de PE en un servicio concreto; en este sentido se observó la preferencia de elección de estudios de caso para conocer realidades concretas en profundidad.

Se comprueban los beneficios de la PE sobre la gestión de las IES. La PE, sola o en asociación con otros dispositivos (como los PDI), se constituye como un elemento direccionador de los servicios universitarios, posibilitando el autoconocimiento, el desarrollo de metas, objetivos y estrategias de las institucionales; contribuyendo con los cambios necesarios para mejorar la eficacia y eficiencia de la gestión universitaria, en tiempos en los que los cambios son necesarios para acompañarse al crecimiento y desarrollo de la sociedad del conocimiento, para lograr y mantener estándares similares a los servicios universitarios mejor posicionados en los rankings mundiales.

Se observaron diferentes tipos de PE utilizados por las IES, normativos, situacionales, participativos y confeccionados por la alta dirección. Esto habla de la complejidad de las IES, tanto por sus características intrínsecas como por sus contextos institucionales, estatales, nacionales, regionales e internacionales.

Asimismo se detectan dificultades en la Implementación de la PE, principalmente vinculados al desconocimiento y aceptación de la metodología, ausencia de cultura de planificación y evaluación, juegos de intereses, fuerte parcialidad política, falta de integración entre las áreas administrativas y académicas, la autonomía profesional y la resistencia a los cambios.

En este sentido, es necesario invertir en la formación de los integrantes de las IES (en los directivos y en todos aquellos que toman parte en las decisiones), fortaleciendo los conocimientos y la cultura de la planificación y la evaluación estratégica, como forma de garantizar el logro de los objetivos institucionales.

Se detectó la ausencia de publicaciones a nivel nacional (Uruguay), por lo que se recomienda la realización de estudios sobre el tema. Investigar sobre la realidad universitaria será beneficioso, tanto para autoconocernos como para delinear estrategias que nos posicionen hacia un futuro mejor.

Bibliografía

ABDUL, Nor; SAMSUDIN, Norlela; SUBAWI, Rhaeinah. Development of Strategic Planning to Success (STRAPS) System for UiTMCTKKT. Malasia: International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering Volume 8, No.1.5, 2019. 2019.

AL-MAWDIEH, Reda. The Reality of Strategic Planning in the Faculties of Educational Sciences in Jordanian Private Universities, and Its Relation to Academic Excellence. Jordania: International Journal of Higher Education Vol. 9, No. 1; 2020. 2020.

ALMEIDA, Fernanda; SILVA, Álvaro; Cardozo, Airton; RODRIGUEZ, Waldecy. O planejamento estratégico do Câmpus Araguaína da Universidade Federal do Tocantins sob a perspectiva do P.E.S. Tocantins, Brasil: PRACS : Revista eletrônica de Humanidades do Curso de Ciências Sociais da Unifap, 01 June 2016, Vol.8(2), pp.169-190. 2016.

BAKOĞLU, Refika; ÖNCER, Ayla; YILDIZ, Müge; GÜLLÜOĞLU, Arif. Strategy Development Process in Higher Education: The Case of Marmara University. Antalya, Turquía: Procedia - Social and Behavioral Sciences 235 (2016) 36 – 45. 2016.

BALDEÓN, Paúl; ALBUJA, Patricia; RIVERO, Yoandry. Las tecnologías de la información y la comunicación en la gestión estratégica universitaria: experiencias en la Universidad Tecnológica Israel. Ecuador: Revista Conrado, 15(68), 83-88. 2019.

BANDAR, Abdulla; ALHARTHI, Gamal; KHALIFA, Amyia. Redesign University Operational Performance through Strategic indicators, and Employees' commitment. Malasia: International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE) ISSN: 2278-3075, Volume-8 Issue-9, July 2019. 2019.

BOLAÑOS, Daisy; Campos, Andres. Análisis del proceso de planificación estratégica de una Unidad Académica de la Universidad de Costa Rica: Caso de la Unidad de Servicios de Salud, periodo 2018-2023. Costa Rica: Repositorio de la Universidad de Costa Rica. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Administración Pública. 2018.

CARDENAS, Victor. Las habilidades directivas y la planificación estratégica en la universidad peruana los andes sede ayacucho en el año 2016. Lima, Perú:

Universidad Nacional del Centro del Perú, Escuela de Posgrado, Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Administración. 2016

CASTRO, Carlos. Influencia de la Planificación estratégica y el talento humano en el desempeño laboral del docente de una universidad privada de Lima, 2017. Lima, Perú: Repositorio Universidad César Vallejo. 2017.

CAVASIN, Marco; Gomez, Alceu. Elaboração e Acompanhamento de Planos Estratégicos em uma universidade pública: uma análise baseada na Estratégia como Prática. San Carlos, San Pablo: Gest. Prod., São Carlos, v. 26, n. 2, e2546, 2019. 2019.

CONTRERAS, Elisa. Planificación estratégica y empowerment en directivos de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú: Repositorio UNE. 2019.

GONZALEZ, Sergio. Percepción de cultura de seguridad del paciente en Enfermería de un efector público. Montevideo, Uruguay: Revista Uruguaya de Enfermería, 2018; 13(2): 47-53. 2018. Disponible en: <http://rue.fenf.edu.uy/index.php/rue/article/view/261/259>.

GUTIERREZ, José; ALIZO, María; MORALES, Mariher; ROMERO, Jenny. Planificación estratégica situacional: Perspectiva de una unidad científica universitaria. Venezuela: Universidad del Zulia (LUZ), Revista Venezolana de Gerencia (RVG), Año 21, No. 76, 2016, 607-626 ISSN 1315-9984. 2016.

HERRERA, Manuel; ANDRADES, Francisco. Measuring the linkage between strategies on sustainability and institutional forces: an empirical study of Spanish universities. España: Journal of Environmental Planning and Management, 59:6, 967-992, DOI: 10.1080/09640568.2015.1050485. 2015.

INTAN, Abdul; IRZA, Abu; RAZLEENA, Razali , MUHAMMAD, Fazlee; NURSAKINAH, Abdul; HASLINA, Basri; WAN, Norsyafawati; MUHAMMAD , Radzi; AIDA Abashah;, MOHD, Khairulnizam. The Importance of Perceived Leadership Elements in Strategic Planning at Public University. Malasia: Procedia Economics and Finance 39 (2016) 422 – 426. 2017.

JACOMETO, Marisa; FOLETTO, Paulo; DOS REIS, Adriana; BORDIGNON, Nelso. Planejamento estratégico como ferramenta de gestão no ensino superior: estudo de caso na Faculdade La Salle de Lucas do Rio Verde-MT. Rio Verde, Goiás: Revista

Gestão universitária na América Latina, 01 November 2017, Vol.10(3), pp.59-77. 2017.

JASTI, Bhaskara; LIVESEY, John; OPPENHEIMER, Phillip; BOYCE, Eric. Development, Implementation and Assessment of a Comprehensive Strategic Plan in a School of Pharmacy. Estados Unidos: American Journal of Pharmaceutical Education 2019; 83 (6) Article 6899. 2019.

MACARLUPÚ, Juan. Planificación Estratégica y su relación con la Gestión de la Calidad en la Universidad Continental S.A.C. Perú: Repositorio Universidad César Vallejo. 2017.

MAGALHÃES, Luciano; SOUZA, Mariluce. Metodologia planeação estratégica e comunicativa: tecnologia social para o planejamento de programas de pós-graduação. Rondonia, Brasil: Cad. EBAPE.BR, Mar 2019, vol.17, no.1, p.84-100. ISSN 1679-3951. 2019.

MINTZBERG, H, AHLSTRAND, B, LAMPEL, J. Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires. 1999.

MIÑA, Yenny. Concepción de la Educación Intercultural desde la Planificación Estratégica de la Comunicación en la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara, Cuba: Repositorio institucional UCLV. 2017.

NARANJO, María. Propuesta de planificación estratégica para el desarrollo de la gestión administrativa del Centro Universitario de Idiomas de la Universidad Central del Ecuador ubicado en el distrito metropolitano de Quito. Quito, Ecuador: Repositorio Digital de la Universidad Central del Ecuador. 2016.

PASCUCI, Lucilaine; MEYER, Victor; MAGIONI, Bianca; SENA, Rennan. Managerialism na gestão universitária: Implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública. Brasil: Revista Gestão universitária na América Latina, 01 January 2016, Vol.9(1), pp.37-59. 2016.

RIAÑO, Martha; García, Carlos. Gestión estratégica para hospitales universitarios. Colombia: Rev. Fac. Med. 2016;64(4):615-20. 2016.

RIOJAS, Williams. Planificación estratégica y la calidad de la gestión educativa de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Chachapoyas. Perú: Repositorio Universidad César Vallejo. 2020.

RIVERO, Katia; RODRIGUEZ, Dianni; ALZIPAR, Raúl. El enfoque de procesos en la planificación estratégica en la Universidad de Cienfuegos. Cienfuegos, Cuba: Revista Estrategia y Gestión Universitaria, Vol. 4, No. 2, Julio-Diciembre de 2016 (1-14). 2016.

RODRIGUEZ, Waldecy; REURY, Tássia; SILVA, Elaine; CANÇADO, Airton. A tilização do planejamento estratégico situacional na gestão da Pró-reitoria de Extensão e Cultura (PROEX) da Universidade Federal do Tocantins (UFT). Palmas, Tocantins: Revista Observatório, Palmas, v. 3, n. 2, p. 548-568, abr./jun. 2017.

ROMERO, Pedro. La planificación estratégica y su influencia en la calidad de la gestión educativa de la Universidad Técnica de Babahoyo. Babahoyo, Perú: Repositorio de la Superintendencia Nacional de Educación. 2017.

SILVA, Júlio Eduardo Ornelas et al. Contribuições do PDI e do Planejamento Estratégico na gestão de Universidades Federais. Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, Florianópolis, p. 269-287, set. 2013. ISSN 1983-4535.

SILVA, Marianela; GUTIERREZ, Marllelis; ITURRALDE, Sadi. Planificación Estratégica en Instituciones de Educación Superior en Venezuela. Santa Helena, Ecuador: Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación Volumen VII, No 2 (enero-junio 2020), pp. 01-09. 2020.

SOLEDISPA, Xavier; CHILÁN, Mercedes; SANTISTEVAN, Karina; SUMBA, Ruth; CAMPOZANO, Vanessa. Seguimiento y evaluación de la planificación estratégica y su incidencia en el desarrollo institucional, caso: Universidad Estatal del Sur de Manabí. Manabí, Ecuador: Revista científica Ciencia y Tecnología Vol 18 No 17 págs. 113-124. 2018.

TAG, Mehmet; ÇĖÇEK, Hüseyin; YASTIOĖLU, Seher. The future in the context of mission, vision and goals: case of mehmet akif Ersoy university strategic plan studies. Turquía: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Ėktisadi ve Ėdari Bilimler Fakóltesi Dergisi Yıl: 2019, Cilt: 6, Sayı: 2, ss: 544-562. 2019.

TANTARICO, Silver. Planificación estratégica y su relación con la responsabilidad social universitaria en la Facultad de Ecología de la Universidad Nacional San Martín – Moyobamba, 2018. Perú: Repositorio de la Universidad César Vallejo. 2018.

URCID, Rodrigo; ROJAS, Juan. Modelo sinérgico entre planeación estratégica, valor compartido y flexibilidad curricular. México: Revista Electrónica Educare (Educare

Electronic Journal) EISSN: 1409-4258 Vol. 24(3) SETIEMBRE-DICIEMBRE, 2020:
1-17. 2020.

YOVERA, Pedro. Trabajo en equipo y planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión -2019. Perú: Repositorio Institucional UNJFSC. 2019.

Apéndice B. Instrumento de Recolección de Datos

Las preguntas que guiarán el proceso de recolección y análisis intra-grupo serán:

A1-¿Cómo valora usted el o los proceso/s de construcción del Plan Estratégico de la Facultad de Enfermería?

A2-¿Que consideraciones puede realizar acerca de la participación de su colectivo en el o los proceso/s de construcción del Plan Estratégico de la Facultad de Enfermería?

A3-¿Que consideraciones puede realizar acerca del resultado final (redacción) de la creación del Plan Estratégico?

A4-¿Cómo valora usted el proceso de seguimiento y evaluación del/de los plan/es estratégico/s?

B1-¿Cuáles son los aspectos favorables en el proceso de construcción del/ de los plan/es estratégico/s de la Facultad de Enfermería?

B2-¿Cuáles son los aspectos favorables que el o los Planes Estratégicos de la Facultad de Enfermería disponen sobre su colectivo?

B3-¿Cuáles son las Fortalezas del Plan Estratégico actual?

B4-¿Cuáles son los aspectos favorables en el proceso de seguimiento y evaluación del/ de los plan/es estratégico/s de la Facultad de Enfermería?

C1-¿Cuáles son los aspectos desfavorables en el proceso de construcción del/ de los plan/es estratégico/s de la Facultad de Enfermería?

C2-¿Cuáles son los aspectos desfavorables o deficientes del/de los plan/es estratégico/s de la Facultad de Enfermería sobre su colectivo?

C3-¿Cuáles son los aspectos desfavorables o deficientes del/de los plan/es estratégico/s de la Facultad de Enfermería?

C4-¿Cuáles son los aspectos desfavorables del proceso de seguimiento y evaluación del/ de los plan/es estratégico/s de la Facultad de Enfermería?

D1-¿Qué cambios o mejoras propondría para nuevos procesos de creación de un Plan Estratégico?

D2-¿Qué cambios o mejoras propondría para el Plan Estratégico actual?

D1-¿Qué cambios o mejoras propondría para nuevos procesos de seguimiento y evaluación del actual Plan Estratégico?

Apéndice C. Consentimiento Informado.

Hoja informativa para participantes voluntarios en investigación.

Título de la Investigación: Evaluación de la Planificación Estratégica como herramienta de Gestión Universitaria.

Estimado participante, usted ha sido invitado a participar de la investigación titulada “Evaluación de la Planificación Estratégica como herramienta de Gestión Universitaria” a realizarse en la Facultad de Enfermería de la Universidad de la República. Dicha investigación forma parte del programa de Doctorado de Enfermería de la Facultad de Enfermería de la Universidad Federal de Pelotas, como proyecto final de investigación.

Dicha estudio propone evaluar la Planificación Estratégica de la Facultad de Enfermería de la Universidad de la República, a través de un abordaje cualitativo que permite y propicia la participación de todos los grupos de actores que la integran (estudiantes, egresados, docentes, funcionarios técnicos, administrativos y de servicio).

Si usted acepta participar, será entrevistado de forma individual y posteriormente será parte de un grupo de discusión acerca del proceso de Planificación Estratégica de la Facultad de Enfermería. Se conformará un grupo por cada grupo de interés de la Facultad (estudiantes, egresados, docentes, funcionarios técnicos, administrativos y de servicio) y un grupo extra con representantes de los cuatro grupos anteriores.

Las discusiones se realizarán en base a los logros, dificultades y propuestas de mejoras del proceso de planificación estratégica de la Facultad, buscando alcanzar consensos en cada uno de estos aspectos. Es posible que otros participantes presenten posturas diferentes y se requieran momentos de discusión ideas y negociación, en busca de una posición común que represente al grupo, sea por consenso o en su defecto, por mayoría.

Los productos de este estudio servirán para proponer mejoras en el proceso de Planificación Estratégica y gestión de la Facultad, a partir de la visión de los participantes.

Esta investigación se enmarca en las determinaciones del Decreto 158/19 del Poder Ejecutivo (2019) que regula la investigación con seres humanos en Uruguay. Asimismo cuenta con la aprobación del Comité de Ética de la Investigación de la Facultad de Enfermería de la Udelar.

Los datos de los participantes no serán parte de la publicación de los resultados, es decir, se garantiza el anonimato de los participantes y de los datos e informaciones que cada uno de ellos aporte.

Como participante voluntario, usted podrá desistir de su participación en cualquier momento del proceso de investigación, comunicándose al teléfono celular 099713475.

En el apartado siguiente, se solicita su declaración de consentimiento para participar de la presente investigación y a hacer uso de las informaciones que se recojan en las respectivas entrevistas y discusiones grupales.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Nombre de la Investigación: **Evaluación de la Planificación Estratégica como herramienta de Gestión Universitaria.**

Yo (Nombre)

Doy mi consentimiento en forma libre y voluntaria para ser incluido en el estudio de investigación “**Evaluación de la Planificación Estratégica como herramienta de Gestión Universitaria**” como integrante de la Facultad de Enfermería, después de haber sido informado oralmente, y haber leído y entendido la hoja de información para el participante, que obra en mi poder. Se me ha explicado claramente que integraré grupos de discusión con otros actores de la institución y que la participación en dicha investigación no supone mayores riesgos para mi y demás participantes.

Firma del Participante:

Firma y contrafirma del Investigador:

.....
N° Telefónico del Investigador: 099713475