



LA PLANIFICACIÓN COMO POLÍTICA PÚBLICA: hacia un modelo integrado de universidad

Mónica Marquina

La complejidad de la organización universitaria

- Multiplicidad de propósitos
- Multiplicidad de actores
- Distintas racionalidades de funcionamiento
- Peculiar división del trabajo
- Modelos o perfiles de gestión
- Desafío para la gestión

Una de las formas más viables de abordar esta complejidad es a través de la planificación del desarrollo institucional.

LA GESTIÓN UNIVERSITARIA DE CORTO PLAZO

Toma de decisiones

Gestión de corto plazo:

- Prioridades definidas por la urgencia
- Asignación de recursos histórica o política
- Pugna de intereses en cada decisión
- Información se construye ante la necesidad
- Dependencia de incentivos externos
- Se exacerbaban las contradicciones de objetivos
- Superposición de acciones
- Comunicación esporádica
- Etc.

Consensos mínimos

Participación según intereses

Compromisos corto plazo

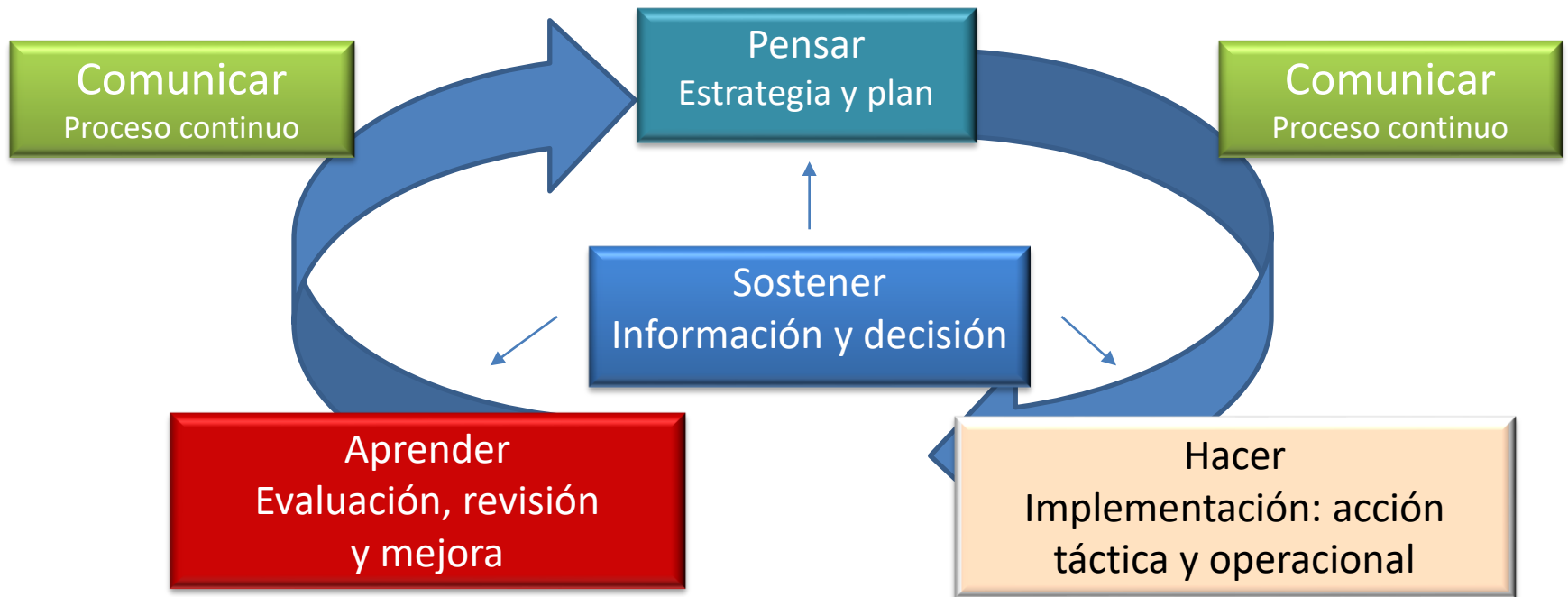
Presupuesto

Evaluación externa

Gobierno universitario

Marco regulador

COMPONENTES DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO



LA PLANIFICACIÓN COMO INSTRUMENTO DE GOBIERNO Y GESTIÓN EN LA UNIVERSIDAD

Proceso de comunicación continua

Contexto cambiante

Sistema de toma de decisiones

Pensar

Diagnóstico

Estrategia

Plan

Metas
Presupuesto

consensos

Hacer

Tácticas
Acciones
Recursos
Coordinación
Gestión

- Liderazgo
- Participación
- Compromiso

Aprender

Monitoreo

Evaluación

Mejora

Evaluación externa y financiamiento

Gobierno universitario

Sostener (información para la toma de decisiones)

Marco regulador

Diagnóstico

- Debilidades en los procesos de evaluación institucional o ausencia de esos procesos.
- Historia de financiamiento fragmentado desde el Estado, en base a demandas no articuladas y discrecionales.
- No hay tradición de planificación universitaria en base a proyectos institucionales.
- Dificultades para desplegar Planes de Desarrollo, cuando existen, por el predominio financiero destinado a gastos de funcionamiento.

Por qué fomentar la planificación desde la política pública

- Potencia la autonomía de la universidad para acordar su propio desarrollo con el Estado.
- Mayor horizontalidad para la obtención de financiamiento para el cumplimiento de su misión y sus funciones.
- Potencia formas de financiamiento integradas, no superpuestas, y en línea con los objetivos institucionales

Líneas de acción

- Curso de Planificación Institucional
- Contratos Programa Integrales (CPI)
- Convocatoria «Apoyo al desarrollo institucional de las universidades nacionales»

Curso de Planificación Institucional

- Tres módulos semipresenciales
- Criterio regional: 400 personas capacitadas en 7 regiones
- Criterio institucional: desarrollo a demanda según posibilidades

Contratos Programa Integrales (CPI)

- Poner en práctica una modalidad de financiamiento integral, que enfatiza los objetivos de mediano y largo plazo de las UUNN respetando la autonomía universitaria.
- Fomentar en las UUNN el diseño de Planes de Desarrollo Institucional (PDI), complementando a otras fuentes y líneas de financiamiento de diversos órganos estatales.
- Facilitar el tránsito desde un paradigma de financiamiento fragmentado hacia otro más sólido y previsible.
- Establecer líneas de financiamiento simples, transparentes y no discrecionales, atendiendo a las particularidades de las Universidades Nacionales.
- Ofrecer a las UUNN que salen del PROUN una continuidad de financiamiento para el desarrollo.

Tipos de CPI: características

Tipo de CPI	Universidades destinatarias	Líneas priorizadas	Duración
CPI de transición	Universidades sin planes de desarrollo ni evaluaciones institucionales recientes	Necesidades de atención inmediata, CP en funcionamiento que aún no finalizaron. “Curso de Planificación Institucional”	Hasta dos años
CPI iniciales	Universidades sin planes de desarrollo pero en condiciones de tenerlo por evaluación institucional reciente o con PROUN terminado.	Todas. Posibilidad de aplicar a la convocatoria “Elaboración de PDI” para tener el plan en un año. “Curso de Planificación”	De 3 a 4 años
CPI afianzados	Universidades con planes de desarrollo aprobados por sus instancias de decisión y en funcionamiento	Todas las líneas que generen impacto institucional en el mediano y largo plazo, de acuerdo a la importancia de las necesidades institucionales de la Universidad y el nivel de ejecución del PDI.	De 4 a 5 años.

Convocatoria «Apoyo al desarrollo institucional de las universidades nacionales»

- Promover procesos de planificación en las Universidades Nacionales que no hayan desarrollado experiencias y deseen hacerlo.
- Colaborar con cada universidad en la elaboración de su propio Plan de Desarrollo Institucional (PDI).
- Pensarse a sí mismas de manera participativa, diagnosticar su situación actual, definir hacia dónde quieren ir en función de sus misiones y funciones, pudiendo acompañarlas en el futuro con programas de apoyo en el marco de esa planificación.
- Potenciar una política pública articulada con los procesos de evaluación institucional y de la investigación, desarrollados en otras instancias y con similares objetivos de asegurar proyectos institucionales sólidos, autónomos y participativos.

Destinatarios, características y resultados

- Universidades nacionales que hayan pasado por un proceso de evaluación en los últimos 5 (cinco) años pero que no hayan desarrollado recientemente un PDI.
- Universidades Nacionales que hayan tenido un PDI hace más de 10 años sin continuarlo.
- Proyectos anuales y con criterio institucional
- Resultado comprometido: diseño de la metodología de trabajo para la elaboración colectiva de un PDI; inicio de las actividades contempladas en dicho cronograma de trabajo; aprobación del PDI.
- Proyectos aprobados: 24 proyectos hasta 500.000\$

Convocatoria «Apoyo al desarrollo institucional de las universidades nacionales»

- Promover procesos de planificación en las Universidades Nacionales que no hayan desarrollado experiencias y deseen hacerlo.
- Colaborar con cada universidad en la elaboración de su propio Plan de Desarrollo Institucional (PDI).
- Pensarse a sí mismas de manera participativa, diagnosticar su situación actual, definir hacia dónde quieren ir en función de sus misiones y funciones, pudiendo acompañarlas en el futuro con programas de apoyo en el marco de esa planificación.
- Potenciar una política pública articulada con los procesos de evaluación institucional y de la investigación, desarrollados en otras instancias y con similares objetivos de asegurar proyectos institucionales sólidos, autónomos y participativos.