



Modelo SMART de gestión por objetivos en la Universidad: el caso de la Universidad de Flores

Ruth Fische, Mariana Ferreira, Mariana Fernandez, Francisco Tassara
rfische@uflo.edu.ar

Institución: UFLO Argentina

Eje Temático del Trabajo 4. *Planificación estratégica en Instituciones Universitarias.*

Tipo de Trabajo: *Relato de un caso*

Resumen

El planeamiento estratégico como modelo de gestión promueve el análisis mediante la evaluación sistemática de los procesos y resultados organizacionales, trabaja con escenarios futuros y en ese sentido se mueve en el campo de la incertidumbre, definiendo pautas para la acción; resulta una metodología de desarrollo y garantía de calidad en el sector universitario, aunque su implementación no sea la más frecuente. La instalación de una cultura de planificación y gestión estratégica responsable, autónoma, pertinente y eficiente, contando con estructuras institucionales innovadoras, con modalidades de planificación, de conducción, de evaluación y de toma de decisiones participativas, es una construcción colectiva, histórica y situada. En el trabajo se presentan los procesos de instalación de una cultura del planeamiento basada en la metodología SMART, focalizada en la gestión por objetivos en la UFLO, y los resultados y reflexiones preliminares. El modelo se define a través del Plan de Fortalecimiento Organizacional (PFO) y se enmarca en el Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI). El propósito del proyecto reside en optimizar las estructuras y los distintos ámbitos institucionales para su mejor funcionamiento, la innovación permanente en la gestión y la administración, trabajando de manera articulada con las distintas áreas organizativas y facultades para su puesta en práctica.

Palabras clave: Gestión, Objetivos, SMART, Planeamiento, Universidad

Introducción

Las instituciones universitarias se rigen por lógicas diferentes respecto de otro tipo de organizaciones sociales. Como señala Camou (2008), por un lado, la lógica democrática que supone actores que deciden el rumbo institucional de manera colegiada, lo que exige deliberación colectiva y el consenso; por otro lado, la lógica académica, apoyada en la división del trabajo docente de acuerdo con un orden jerárquico, las reglas de producción de conocimientos, la validación del saber, la experiencia científica y las diferencias de mérito.

Como sostienen Nosiglia & Mulle, la ciudadanía universitaria que se les atribuye a los diferentes actores universitarios es, justamente, construcción y resultado de la articulación de ambas lógicas.

A su vez, las vinculaciones de la universidad con el mundo externo a ella producen configuraciones diferentes a otras instituciones u organizaciones de la sociedad, generando sistemas de poder, de relaciones y de producción que conllevan su propia lógica interna. Por una parte, la necesaria rendición de cuentas que como institución social le debe a la sociedad, por otra la trama interna de actores, productos, procesos y resultados cuyo orden se encuentra atravesado por prescripciones y demandas externas. En este sentido la gobernabilidad depende de múltiples factores que no sólo son técnicos y que no se resuelven únicamente de manera racional aplicando estrategias de planeamiento. Internamente la gobernabilidad implica el manejo cotidiano de la institución, procesos de toma de decisiones, formas de organización, de estructuración del poder y la autoridad, el encuadre institucional. Pero además supone el manejo de las relaciones de la universidad con el medio social, es decir, la capacidad para establecer acuerdos con otras entidades privadas, públicas, agencias estatales, políticas, entre otras.

Por otra parte, las configuraciones de gobierno y gestión en la universidad se encuentran atravesadas por la gestión del conocimiento como eje sustantivo, lo que produce configuraciones de poder alrededor de dicho eje, es por ello que el poder se encuentra distribuido y no concentrado en la cúspide institucional.

Ante los desafíos de fortalecer los procesos de autoevaluación para el aseguramiento de la calidad y para la mejora de su pertinencia académica y social, distintos autores como Burton Clark (2004), Peter Senge (2006), Goldratt (2010), Jaques (2004) entre otros, manifiestan la necesidad de llevar a cabo procesos permanentes hacia una cultura de planificación y gestión estratégica responsable, autónoma, pertinente y eficiente en cada institución, contando con estructuras institucionales innovadoras, con modalidades de planificación, de conducción, de evaluación y de toma de decisiones participativas. Para ello, el desarrollo institucional a mediano y largo plazo se debe sustentar en planes y programas de carácter estratégico, susceptibles de ser controlados, articulados con los requerimientos nacionales y de la región en

que esté instalada la institución y establecidos con una orientación prospectiva, con estructuras organizativas flexibles e innovadoras basadas en una reingeniería de los procesos de gestión.

El planeamiento es estratégico en el sentido de que su propósito es lograr una mejora en la organización institucional, considerando aspectos como la incertidumbre, el entorno cambiante e incierto, la complejidad de los actores y priorizando situaciones críticas que requieran actuación. La planificación estratégica es el mecanismo que posibilita el pacto entre los poderes de la universidad, y donde se asumen los compromisos de acuerdo con objetivos y recursos.

De este modo se explica, como sostiene Samoilovich (2007), que en las universidades la estrategia participativa está formada por una combinación de mecanismos botton up y top down. El rol de los directivos puede ser no tanto el de identificar y resolver problemas como el de crear una organización que identifique y resuelva sus problemas. Desde esta perspectiva, la estrategia es una responsabilidad compartida entre el nivel central y las unidades operacionales, en este caso, las unidades académicas.

El planeamiento estratégico se inserta en este entramado de lógicas donde las relaciones jerárquicas son más difusas y superpuestas que en otro tipo de organización y suponen un atravesamiento de las decisiones y articulaciones, como una herramienta de gestión y planificación. Este cambio cultural, requiere también comprender que las universidades enseñan a gestionar todo tipo de instituciones, pero no siempre aplican ese conocimiento a su propia gestión, si bien también es cierto que la tendencia a la profesionalización de sus órganos de gobierno y de dirección a través de carreras de pregrado, grado y posgrado por un lado y la participación en coloquios y congresos e integración a redes son intentos válidos de problematizar la temática desde una perspectiva superadora (Vega 2009).

En este sentido, presentamos en este trabajo una experiencia en curso aún, de la Universidad de Flores. La UFLO, es una institución de escala media, creada en 1994, que pertenece al subsistema de universidades privadas. Desarrolla sus actividades en dos regiones de la Argentina, una situada en el área metropolitana de Buenos Aires y otra en la región Patagónica del Comahue.

El desafío de articular dos regiones, se suma al cambio cultural de previsibilidad, transparencia en la gestión y transversalidad. Diseña un Plan de Desarrollo (PDI), desde una unidad con dependencia directa del rectorado para el período 2009-2014, en el que integra los objetivos institucionales traducidos en programas, y da marco y coherencia a las acciones que se desarrollan. Constituye, en síntesis, un instrumento orientador para la generación, planificación, diseño, seguimiento y evaluación de las diferentes dimensiones universitarias en un proceso de continua adecuación. Esta primer experiencia ha permitido definir un horizonte de acción con

prospectiva desde la visión institucional, y sentar las bases para formalizar los procesos de planificación y gestión estratégica.

A partir del 2015 se rediseñan los procesos de planeamiento de cara a implementar una innovación en la gestión estratégica de la Universidad y un nuevo PDI, 2015-2020, focalizado en el eje de Gestión y Gobierno, al fortalecimiento y empoderamiento de los niveles intermedios con miras a la formación de una nueva dirigencia institucional, renovación generacional y nuevos perfiles de gestión.

La creación de una unidad de carácter transversal, dedicada al planeamiento institucional en la UFLO, incluyendo profesionales con experiencia en planeamiento estratégico, gestión del talento y análisis de procesos y datos, resultaba clave para instrumentar, por un lado, una metodología en la cual -en congruencia con el Plan de Desarrollo Institucional- se apoyase el diseño de programas orientados a la consolidación de la cultura organizacional y de un modelo de gestión eficiente, basado en la visión estratégica y de liderazgo participativo. Por otro lado, esta unidad debía ofrecer capacidades para el rediseño de procesos y para la generación de herramientas de seguimiento que acompañasen el desarrollo de la estructura de gestión y de la dimensión académica.

Desarrollo

Características del modelo de planeamiento UFLO:

En el año 2016 se crea el área de Planeamiento en UFLO, que se ocupa de diseñar y proponer a las autoridades el Plan de Fortalecimiento Organizacional – PFO- para optimizar las estructuras y los distintos ámbitos para su mejor funcionamiento, la modernización permanente de la gestión y de la administración con el fin de sustentar con calidad y eficiencia las transformaciones de la institución, trabajando de manera articulada con las distintas áreas organizativas y facultades para su puesta en práctica.

Las herramientas de planeamiento empleadas en UFLO son: el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) y el Plan de Fortalecimiento Organizacional (PFO). El primero transparenta la visión de desarrollo de la institución y establece sus ejes y programas prioritarios de trabajo, y el segundo se constituye como la herramienta de instrumentación de cada uno de los programas a través del diseño de procesos, estructuras y proyectos con una mirada transversal a todas las unidades de gestión y académicas.

Las diferentes unidades académicas se alinean en sus propios planes de desarrollo de carrera en función de este marco general. La definición de políticas institucionales de investigación, de vinculación y de enseñanza se insertan también en dichos marcos generales.

El Plan de Fortalecimiento Organizacional (PFO) se constituye en un dispositivo valioso en el marco del Plan de Desarrollo Institucional (PDI), ya que permite avanzar en una transformación gradual y progresiva del modelo Institucional y en el proceso de fortalecimiento de prácticas tendientes a mejorar la calidad universitaria.

El propósito que se persigue es el impulso de propuestas de carácter innovador, que favorezcan el fortalecimiento institucional. Los indicadores de impacto son un importante instrumento para dar seguimiento al cumplimiento de objetivos. Además, permiten identificar si las acciones implementadas generaron los resultados previstos en los plazos estimados.

Al momento de establecer comparaciones, se evidencian los criterios que diferencian el diseño y alcance del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) y del Plan de Fortalecimiento Organizacional (PFO), tales como la escala, la jerarquía, el tiempo y los actores comprometidos en sus respectivas formulaciones. En esta línea de análisis, la escala en que se diseña el PDI es macro, de carácter global, y abarca todas las dimensiones de la institución, en cambio, en el Plan de Fortalecimiento Organizacional el abordaje es más puntual o micro ya que sólo trabaja algunas dimensiones o aspectos que se han priorizado en el marco del PDI. Desde el punto de vista de la jerarquía, el PDI tiene mayor nivel de importancia y establece con el PFO una relación de inclusión. En otras palabras, éste se inscribe, se incluye dentro de aquél. Con respecto al tiempo y los actores, el PFO se formula para un corto y mediano plazo (1 año) y contempla la participación sólo de algunos o todos los actores de la institución, mientras que el PDI, dada su condición de propuesta integral, se diseña para el largo plazo (5 años) y supone la participación de la totalidad de actores.

Metodología

Implementación del Plan de Fortalecimiento institucional:

Se realizó una priorización en relación a las actividades sustantivas (enseñanza, investigación, extensión y vinculación y gestión) y algunas transversales (tecnologías, comunicación y presupuesto). Cada proyecto cuenta con una fundamentación y define objetivos específicos y acciones a llevar a cabo, el plazo estimado de realización y la unidad de gestión responsable.

Etapa 1: 2015 – 2016. Construcción del equipo profesional de Planeamiento y diagnóstico general

Etapa 2: 2017 – 2018. Diagnóstico focalizado. Diseño e implementación del Plan de Fortalecimiento Organizacional

Etapa 3: 2019 – 2020. Afianzamiento y consolidación de las mejoras del Plan de Fortalecimiento Organizacional

Programas del PFO: Programa de Gestión por Objetivos

El Programa de Gestión por Objetivos permite identificar aquellas acciones y comportamientos de la comunidad interna UFLO que son relevantes para su crecimiento y que pueden ser medidos en términos de objetivos y competencias de cada persona, área y el nivel de contribución. Mediante los objetivos se establece una medición que permite traducir la estrategia en desafíos, metas concretas y medibles. Las competencias definen rasgos y comportamientos que impulsan el más alto desempeño de UFLO.

Contexto: Gestionar por objetivos implica traducir la estrategia a los distintos niveles de complejidad institucional, siendo transversal e impactando en todos los niveles.

Alcance: El proceso de Gestión por Objetivos alcanza a toda la Comunidad de gestión interna UFLO para los procesos académicos y de soporte administrativo – técnicos.

El proceso de Gestión por Objetivos permite evaluar el nivel de resultados y logros, y el nivel de competencias, de cara a la definición de un Plan de Mejora del Desempeño Institucional. Contempla una etapa de planificación y definición de objetivos al inicio del año, una etapa de revisión de mitad de año y un momento de revisión de fin de año en donde se propone una autoevaluación, evaluación del superior inmediato y un encuentro de devolución para encarar un plan de desarrollo individual para el ciclo siguiente.



Gráfico N°1: Proceso y etapas del modelo de Gestión por objetivos UFLO.
Fuente: Elaboración propia.

Mapa de actores

Líder: Transmite los objetivos de la Institución y los objetivos individuales de cada colaborador; también factores o grados de evaluación. Indicadores: qué se va a medir y cómo.

El líder convoca y lidera junto a los colaboradores la reunión de consenso de objetivos; asegura que los objetivos estén bien definidos, sean claros y comprendidos, y sean desafiantes; evalúa el rendimiento a lo largo del año, dando retroalimentación constante y formal a mitad de año y en la evaluación final; asegura imparcialidad y homogeneidad durante el proceso.

Colaborador: Consensua con el líder los objetivos vinculados con los objetivos globales del área y la institución; pide retroalimentación y pone en marcha los planes de acción definidos; trabaja con el líder en el seguimiento del rendimiento; busca oportunidades para el autodesarrollo; se autoevalúa al finalizar el año e identifica fortalezas y oportunidades de mejora; propone acciones de mejora para el siguiente ciclo.

Equipo de Planeamiento: Define el modelo de gestión por objetivos y realiza el seguimiento del proceso; comunica y asesora acerca de las características del modelo; comparte el calendario anual de actividades; monitorea, asiste y valida los objetivos definidos en su relación con el PDI; realiza el seguimiento de la planificación; genera acciones frente a desvíos; capacita en el proceso a los participantes; consolida los resultados y genera acciones de mejora.

Para la definición de objetivos se utiliza la metodología SMART, que ofrece pautas para la correcta redacción de los mismos. Se trata de un acrónimo para explicar el paso a paso de la hoja de ruta para la definición de objetivos. SMART significa: Specific (Específico), Measurable (Medible), attainable (alcanzable), Relevant (relevante) y time bound (temporal).



Gráfico N°2: Modelo de Objetivos SMART.
Fuente: La Fábrica de Valor.

El proceso de definición de objetivos implica enumerar los ejes estratégicos de impacto en el PDI que tendrán relación con los objetivos del área e individuales, enunciarlos de acuerdo con la metodología SMART y consensuar a través de un encuentro presencial con los superiores el

alcance de los mismos. La instancia de valoración de objetivos en el marco de la evaluación de fin de año, se tiene en cuenta la siguiente escala de valoración:

1. No cumplió con el objetivo definido
2. Cumplió parcialmente con el objetivo definido
3. Cumplió con el objetivo definido
4. Superó el cumplimiento del objetivo definido
5. Superó y se destacó ampliamente con el objetivo definido

Modelo de Competencias: Formalizar un Modelo de Competencias en la institución implica poner en valor aquellas fortalezas por las que los equipos y los recursos humanos se destacan y hacen a la identidad de UFLO. Asimismo, su enunciado sirve a hacer más transparentes las expectativas de la institución para con los colaboradores y su comunidad, al tiempo que plantea una guía para el desarrollo de cada persona en su labor diaria y futura.

Estos pilares ya son parte de la cultura organizacional de UFLO, y el Plan de Fortalecimiento vendrá a facilitar herramientas, capacidades y recursos para consolidar estas competencias en un camino de desarrollo sostenido.

En UFLO se desarrolló un Modelo de competencias generales -para toda la comunidad interna- y de competencias específicas -para aquellos que tengan responsabilidades como líderes de equipo-. Las competencias definidas son las siguientes:

Competencias generales:

Comunicación: Transmite ideas y opiniones de manera clara y abierta, escuchando y siendo receptivo a las propuestas de los demás, procurando establecer y mantener relaciones cordiales que proporcionen un clima positivo y de confianza entre las personas.

Flexibilidad: Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios de la propia organización o responsabilidades de su cargo

Compromiso: Implica un deseo de ayudar o servir a los alumnos, docentes y no docentes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas a quien van dirigidos los esfuerzos de la Institución

Innovación: Es la capacidad para modificar las cosas, incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes antes problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, el equipo o la organización

Trabajo en equipo: Es la capacidad para participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses individuales a los objetivos del equipo.

Orientación a resultados: Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades del sector o la organización

Competencias específicas:

Pensamiento estratégico: Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios de entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica

Liderazgo: Es la capacidad para participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses individuales a los objetivos del equipo

Valoración de Competencias: En la etapa de revisión de fin de año, colaborador y líderes valoran los comportamientos y conductas según el modelo y trasladarán los resultados a la siguiente escala:

resultado	escala de observación	Calificación	frecuencia de la capacidad
1	No visible	No alcanzó	No se observan los comportamientos relacionados a la capacidad
2	Dependiente	Alcanzó parcialmente	Se observan conductas esporádicas de esa capacidad
3	Seguidor	Alcanzó lo esperado	Se observan de manera frecuente las conductas que dan cuenta a la capacidad
4	Autónomo	Alcanzó lo esperado con un rendimiento sobresaliente	Siempre se observan las conductas que dan cuenta de la capacidad. propone y ejecuta mejoras
5	Referente	Superó lo esperado generando un impacto significativo en la gente, en su ámbito de trabajo y en la organización	Siempre se observan las conductas que dan cuenta de la capacidad. estimula a otros en el desarrollo de esa capacidad

*Gráfico N°3: Escala de valoración del modelo de competencias UFLO.
Fuente: Elaboración propia.*

Plan de Desarrollo Individual

En la revisión de retroalimentación; líder y colaborador acordarán el plan de acción individual para el año siguiente basándose, exclusivamente, en los resultados obtenidos en la valoración de

competencias. Mediante este proceso se planifican acciones de formación y/o desarrollo, las cuales deben cumplir con tres premisas:

- Deben estar fijadas teniendo en cuenta los plazos de consecución de la forma más apropiada posible;
- Se debe asignar un responsable del seguimiento y mejora de dicho comportamiento;
- Se planificarán reuniones de seguimiento para valorar el avance en los planes establecidos

Resultados

Durante la gestión 2017 se lanzó el Proceso de Gestión por Objetivos para las áreas administrativas y técnicas profesionales alcanzando a un total de 110 puestos, entre ellos 29 líderes con equipo a cargo. Para la implementación se definió un calendario de talleres de formación para cada instancia del proceso y un soporte de acompañamiento individual a demanda. Las horas de capacitación dictadas fueron un total de 1.114 y 660 horas de coaching individual, principalmente a los gestores de este proceso. Para medir la calidad del proceso, se realizaron encuestas de satisfacción a todos los participantes, arrojando los siguientes resultados:

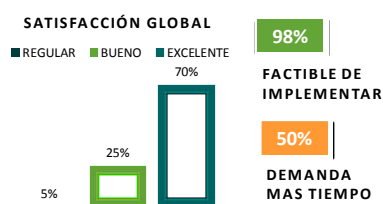


Gráfico N°4: Resultados Encuesta de satisfacción 2017.
Fuente: Elaboración propia.

Como vemos en el gráfico, el nivel de satisfacción es alto, así como la percepción de la comunidad respecto a la factibilidad de implementar un proceso de estas características. Observamos también una necesidad de mayor acompañamiento para lograr los aprendizajes esperados y la transferencia práctica.

En cuanto a los logros de esta primera etapa de implementación, se puede rescatar la consolidación de una metodología y cultura de gestión basada en objetivos, la participación de todos los involucrados en esta primera instancia, la cantidad de horas de formación implementada por persona que alcanza un promedio de 16hs y la aceptación de un nuevo proceso institucional. En cuanto a los resultados de la evaluación de fin de año, se encontró un alto nivel cumplimiento (98%) y la siguiente curva de distribución de logros y competencias:

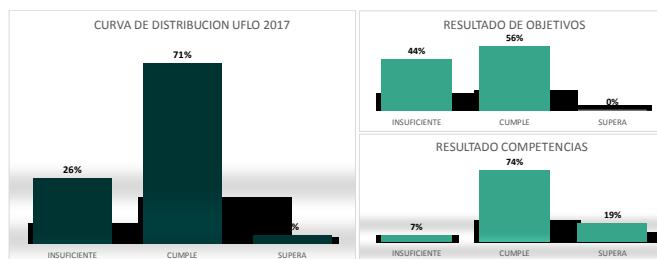


Gráfico N°5: Resultados valoraciones de objetivos 2017.
Fuente: Elaboración propia.

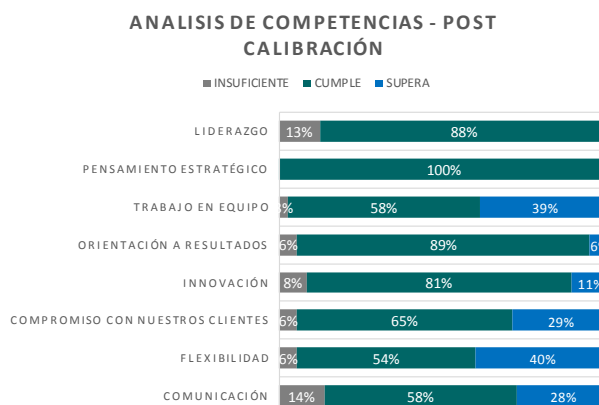


Gráfico N°6: Resultados valoraciones de competencias 2017.
Fuente: Elaboración propia.

La UFLO se encuentra implementando el proceso de Gestión por Objetivos en las áreas de gestión académicas y gestión administrativa, alcanzando a un público de 200 personas en las sedes de Buenos Aires y Comahue.

Se realizó una encuesta y Encuentros de Mejora Continua con el fin de afianzar la gestión basada en objetivos y para fortalecer el despliegue de una cultura que estimule la innovación en forma transversal; todo ello acorde al Plan de Desarrollo Institucional 2015-2020. Esta etapa del programa se inició en el año 2017 con el propósito de conocer la percepción de la comunidad interna universitaria, y en su primera versión se consideró la participación del personal de gestión administrativa y técnica profesional. En este segundo momento se buscó medir los mismos elementos que en el primero, pero identificando características de las distintas realidades de los participantes a través de un instrumento propio para cada sector: gestión administrativa y gestión académica. Juntamente con la encuesta, se abrieron espacios participativos presenciales para reflexionar sobre las dimensiones abordadas, en donde cada uno aportó a las diferentes líneas programáticas, sus propuestas de transformación orientadas al diseño del PDI 2020-2025 de la Universidad.

Alcance: Para la encuesta y los encuentros de mejora continua implementados en el 2017, se convocó a toda la comunidad interna de gestión administrativa y técnica profesional, alcanzando

un total de 110 colaboradores. En sus ediciones 2018 se alcanzó a un total de 600 docentes y 60 responsables de gestión académica, tanto en Buenos Aires como en Comahue.

Las categorías de estudio para conocer la percepción de la Comunidad interna son tres: Prácticas y cultura institucional, Motivadores de compromiso y Condiciones de trabajo.

Prácticas y Cultura Institucional: Esta dimensión busca conocer la percepción de los miembros de la comunidad universitaria sobre la comunicación que impera dentro de la misma, la predisposición de la institución a la innovación y a la mejora de los procesos, las interacciones entre áreas entre los diferentes actores de la institución, el liderazgo de las autoridades y la misión y visión de UFLO.

Motivadores de Compromiso: En este apartado se busca conocer los factores de compromiso de los actores convocados, que incluye las acciones de promoción y desarrollo, expectativas de cambio y la pertenencia, mediante la cual se busca conocer el sentido de orgullo de pertenecer a la Institución.

Condiciones de trabajo: Un aspecto a considerar es la disponibilidad de los recursos y las herramientas por lo que nos interesa conocer la percepción que tienen respecto a estos componentes.

Resultados Encuesta y Encuentros 2017: Fueron convocadas 118 personas de las áreas de Gestión Institucional en Buenos Aires y Comahue y se cumplimentaron 285 horas totales de dedicación. La participación en las encuestas fue del 77%, y la asistencia a los encuentros alcanzó el 81% sobre los convocados.

En los encuentros participaron en promedio de 10 personas por grupo, y se compartieron los resultados parciales de la encuesta. Se identificaron las brechas entre lo importante y lo satisfactorio, se analizaron las fortalezas y las oportunidades de mejora. A partir de técnicas creativas, los participantes analizaron las causas potenciales, propusieron ideas y soluciones para cada problemática detectada. En total, se trabajaron los 3 ejes, se hizo foco en 8 dimensiones y en 14 problemáticas. Se detectaron 129 causas y se propusieron 215 ideas de soluciones. Los resultados que se muestran a continuación reflejan el promedio lineal de las valoraciones (escala 1 al 5) relevadas por todos los participantes.

5.1. RESULTADO GLOBAL UFLO (BUENOS AIRES + COMAHUE)

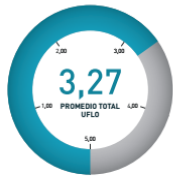


Gráfico N°7: Resultado Global UFLO
Fuente: Elaboración propia.

5.2. RESULTADO POR EJE GLOBAL UFLO (BUENOS AIRES + COMAHUE)

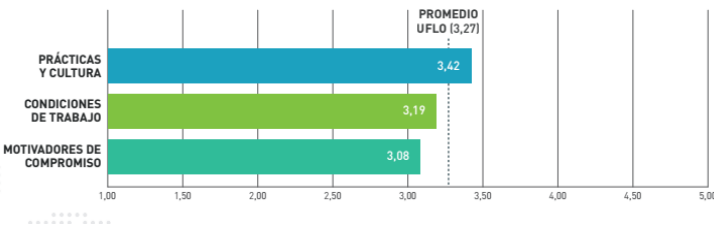


Gráfico N°8: Resultado Global UFLO, apertura por categoría.
Fuente: Elaboración propia.

5.5. RANKING DE LAS AFIRMACIONES CON IMPORTANCIA ALTA (BUENOS AIRES + COMAHUE)

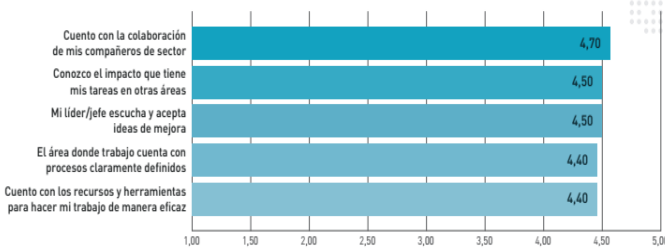


Gráfico N°9: Ranking afirmaciones (Alta importancia)
Fuente: Elaboración propia.

5.6. RESULTADOS POR DIMENSIONES GLOBAL UFLO (BUENOS AIRES + COMAHUE)

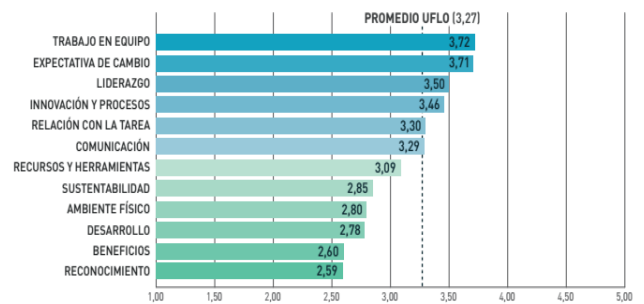


Gráfico N°10: Resultados por dimensiones global.
Fuente: Elaboración propia. (ver que no quede acá abajo)

5.9. PRINCIPALES FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA (BUENOS AIRES + COMAHUE)

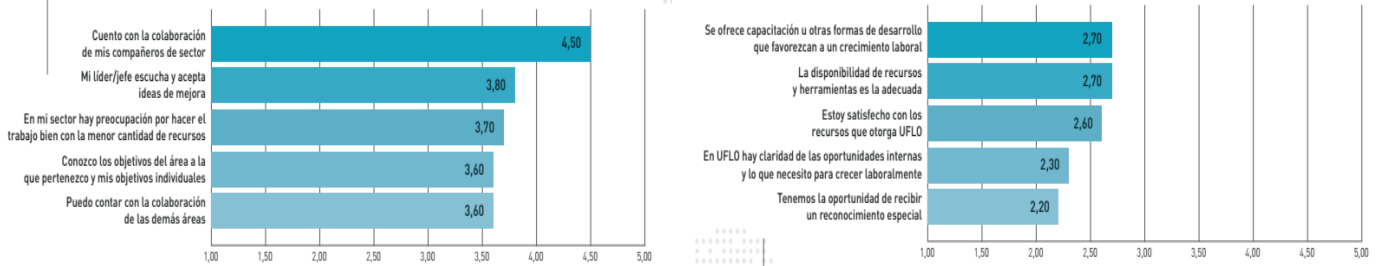


Gráfico N°11: Principales fortalezas y oportunidades de mejora. Fuente: elaboración propia.

5.10. OPORTUNIDADES DE MEJORA TRABAJADAS EN LOS ENCUENTROS DE MEJORA CONTINUA

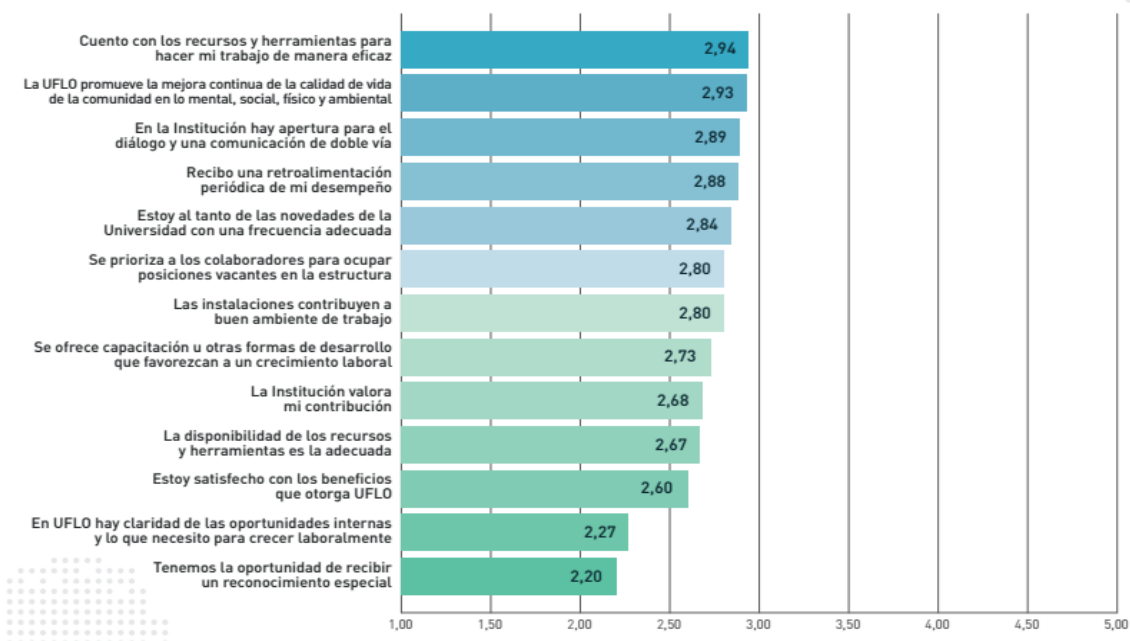


Gráfico N°12: Oportunidades de mejora trabajadas en los encuentros de mejora continua. Fuente: elaboración propia.

Conclusiones:

Desde la perspectiva organizacional, la validez de estas estrategias implementadas al interior de nuestras universidades requiere, como en otros campos, generar evidencias confiables para la evaluación. Promueve la instalación de una cultura innovadora y participativa. Por ello, mecanismos de planificación estratégica, de relevamiento de datos, de monitoreo de procesos, de análisis y diseño de programas de mejora continua son instancias aún novedosas que incorporadas a los órganos de gobierno, perfiles directivos son los modelos de gestión que apuntan al logro de los objetivos consensuados y contextualizados y cascadean al conjunto de la comunidad universitaria.

El modelo que presentamos es uno posible entre tantos, aporta una metodología de trabajo que articula las distintas áreas organizativa y facultades para el desarrollo y garantía de calidad.

Referencias

Camou A. (2008) Gobernabilidad y democracia en la universidad pública argentina. Notas para la discusión S. Araujo comp. (Ed.), V Encuentro Nacional y II Latinoamericano La Universidad como objeto de investigación: democracia, gobernabilidad, transformación y cambio de la educación superior universitaria, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Tandil

Clark, Burton R. (2004) Sustaining change in Universities. McGraw-Hill Education, Reino Unido.

Goldratt, Eliyahu M. (2010) La meta, Ediciones Granica, Buenos Aires.

Jaques, E. (2004). La organización requerida, Ediciones Granica, Buenos Aires.

Nosiglia C., Mulle V. (2015) El gobierno de las instituciones universitarias a partir de la Ley de Educación Superior 24.521: un análisis de los Estatutos Universitarios en Revista Iberoamericana de Educación Superior. Volume 6, Issue 15,

Samoilovich D. (2007) El gobierno en las Universidades Europeas, Colección Documentos CYD 8/2007 Fundación CYD

Senge, P. (2006) La quinta disciplina. Ediciones Granica, Buenos Aires.

Vega, R. I. (2009). La Gestión del conocimiento en y para la Universidad. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 2(1), 48-59.