



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



TITULO DEL DOCUMENTO:

“LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA. ALCANCES Y DESAFÍOS PARA EL MUNDO ACADÉMICO”

Autores:

Sergio Tomás Massa, Director Ejecutivo de la Administración Nacional de la Seguridad Social – ANSES . Diputado Nacional electo

Guillermo A. Malvicino, Gerente de Planeamiento Estratégico de la Administración Nacional de la Seguridad Social – ANSES.

***“Hablar de la utopía es ya darle un lugar en el mundo”
(anónimo)***

INDICE

Introducción

La incertidumbre y su administración

La planificación como soporte del cambio y la sobrevivencia organizacional

La planificación estratégica en el ámbito académico. Los desafíos

Bibliografía

Introducción

La universidad es el instrumento esencial de toda sociedad que desea progresar con criterio humanista en pos de la verdad de los conocimientos y de la disposición de los mismos para la comunidad que la financia y sustenta, y para el resto de la humanidad.

No hay futuro si no hay universidad entendida como la instancia de reflexión, investigación y transferencia de los avances científicos en beneficio de los emprendimientos productivos que crean fuentes de trabajo y que permiten que las personas con vocación de superación encuentren oportunidades de desarrollo y afincamiento.

El futuro es inasible a priori, pero es construible, a priori. Si bien nadie puede predecir el futuro, es posible reconocer que sin determinadas decisiones, compromisos y convicciones materializadas como sustento de una vida mejor, es probable que los sueños no se conviertan en realidad. Por eso, es necesario plantearse objetivos personales y sociales que construyan de inicio una plataforma de voluntades conforme las cuales se irá gestando en el día a día una realidad distinta.

Planear estratégicamente es prepararse para superar los inconvenientes de nuestra acción volcada hacia la concreción de nuestras convicciones y en esa preparación que es permanente, debemos tomar decisiones de asignación y utilización de recursos que también debemos programar.

Esta acción de planificar no se hace generalmente en contextos previsibles y amigables. Planificar entonces, en contextos inestables, se hace dificultoso pero no imposible si se advierten las amenazas que se ciernen sobre los rígidos postulados de la planificación tradicional, sostenida en una proyección acrítica de variables que se suponen se ajustan a un comportamiento aprensible a priori.

En este documento, pretendemos tematizar acerca de distintos enfoques sobre el planeamiento estratégico moderno, el cual asume nuevos desafíos y se erige como un instrumento de reflexión y de pensamiento que guía las acciones y los esfuerzos humanos en pos de objetivos predefinidos.

En esa línea de pensamiento, la universidad debe asumir su destino y compromiso de trascendencia a partir de una toma de posición en cuanto a criterios estratégicos que se sustenten en un modelo de país, al cual contribuirá a modelar y a aportar su energía institucional.

Esa actitud de por sí refleja la emergencia de un modelo de universidad orientada también sobre sustentos y análisis de situación actualizados y creíbles y que se ajustan respecto a las prioridades fijadas en el planeamiento estratégico nacional.

Finalmente, este documento aporta reflexiones sobre la forma de encarar el posicionamiento estratégico de la universidad argentina actual y propone formas operativas específicas para que el mismo trascienda y opere, además, con la participación de otros sectores de la sociedad.

La incertidumbre y su administración

Predecir el futuro no es posible. Sólo se lo puede imaginar o prever en base a un cálculo de probabilidades sustentado en teorías de comportamiento según hipótesis interpretativas de hechos recurrentes. Igualmente, no es posible construir conductas presentes sobre perspectivas futuras de muy dudoso cumplimiento.

Tanto las personas como las organizaciones humanas, mucho descenderían su nivel de ansiedad y conflicto con el futuro, si dispusieran de mecanismos de predicción que acotaran la incertidumbre y el riesgo de tomar decisiones. En el impulso vital de ambos, las personas y las organizaciones, requerimos a medida que nos movemos en el sendero de nuestros proyectos, tener más claro el horizonte y hacer menos costoso el cálculo de nuestras proyecciones.

De todas formas, la certidumbre es quizás uno de los desalientos mayores respecto a los desafíos humanos. Si todo tiene un resultado a priori definible, probablemente los más osados, los más innovadores, los más arriesgados, tendrían poco incentivo en postular sus iniciativas con final predeterminado. Generalmente, son los grandes desafíos los que motivan y son éstos grandes precisamente por ser de final abierto, es decir, indefinibles.

La historia muestra grandes procesos recurrentes en cuanto a la forma en que la humanidad conceptualizó el riesgo y en la forma de organizarse para su manipulación, contención y eventual superación. Así, es posible identificar a lo largo de miles de años un péndulo oscilante en cuanto a los paradigmas organizacionales que van desde el eje de la certidumbre al eje de la estabilidad y que permite apreciar la forma en que los distintos modelos de Estados (forma organizacionales superiores de articulación de fuerzas y definición política) se fueron gestando desde inicios de la humanidad.

Comenzando por el patriarcado (o patriarquía), los sistemas organizacionales precarizados comenzaron a concentrarse en instituciones más fuertes que a lo largo de centurias conformaron el primer esbozo de unidad consolidada en términos de estabilidad como lo son los Estados Autocráticos (por caso: despotismo oriental, regímenes teocráticos de regadío, los imperios occidentales, las ciudades Estado). Esas primeras aglomeraciones políticas dieron orientación a las sociedades de la antigüedad aunque es necesario recordar la precariedad social de las mismas en términos de derechos humanos y de otros principios de representación y participación. Los Estados aglutinaban su poder en base a la coacción y en función de ejercer esa fuerza cuasi absoluta lograban perfilar horizontes de crecimiento y perspectivas de consolidación.

Sin embargo, al menos en la experiencia occidental, la desaparición de un Imperio como el Romano abrió las puertas a una nueva incertidumbre y eclosionó en la atomización del poder y en la fragmentación de la sociedad. El feudalismo surgía así como un nuevo común denominador en la forma de construcción de esa sociedad europea que había perdido su rumbo y requería de referentes locales para mantener su identidad.

Las nuevas fuerzas económicas que habían logrado remontar las dimensiones locales del poder feudal logran ya para la segunda mitad del segundo milenio volver a aglutinar a la sociedad europea en base al Estado Absoluto que deviene posteriormente en Capitalista y se expande por todo el mundo conocido. Surgen los modernos Estados y así comienza a aglutinarse un nuevo eje de concentración de fuerzas y consensos que es la cohesión social como forma de legitimación del nuevo Estado. Otra ola de certidumbre dibuja para occidente nuevas formas de prosperidad y conceptualizaciones universales como el progreso y valores políticos todavía vigentes como la libertad, la igualdad y la fraternidad. Se gesta así, el Estado de Bienestar (Welfare State) como símbolo y cumbre de lo que la humanidad logra concretar en base a principios democráticos y republicanos que implica la consolidación de la ciudadanía como una categoría social ya indiscutida en el ámbito de los países que surgieron como liderando el proceso de consolidación capitalista internacional.

A fines del siglo pasado nuevas fuerzas sociales y económicas cuestionan no sólo al Welfare State como forma de representación y articulación de macro políticas sino también a los esquemas conceptuales que definían a las organizaciones grandes como preferibles a las pequeñas y más flexibles, en términos de eficiencia y eficacia. Este replanteo respecto al rol del Estado está hoy en análisis de nuevo a la luz de la crisis social emergente a partir del debilitamiento de los postulados sociales que sostuvo en sus principios el Estado de Bienestar.

El concepto de “small is beautiful” impregna el mundo académico de requerimientos y precisiones acerca de las ventajas de las organizaciones menos anquilosadas y adaptables al cambio permanente. La nueva tecnología aplicada a la gestión organizacional coopera en pensar que a partir del debilitamiento de las macro estructuras organizacionales, debe surgir el paradigma de lo pequeño como superando las limitaciones derivadas de estructuras organizacionales más grandes.

Se desploma, así en parte, el mito del monopolio u oligopolio como figura maximizadora de rentas, captura mediante de espacios económicos o mercados, y surgen nuevas formas de combinación de recursos en organizaciones más pequeñas (PYMES). Nuevas políticas de Estado aparecen como alentando estos esquemas de producción de bienes y servicios. De todas formas, no existe una ley económica que explique todavía las ventajas de unas sobre las otras (economías de escala) y dependerá del tipo de bienes de los que se ocupe y/o de su inserción en la cadena de valor si la nueva organización de fines de siglo XX es superior a la anterior en los términos fijados.

Cualquiera fuera el resultado en términos de eficiencia y eficacia, sí se aprecia que el mundo ha entrado en otra ola de incertidumbre no solamente política sino institucional y organizacional en función de nuevos actores, nuevos valores, nuevas tecnologías que arrecian contra el orden “moderno” y tratan de imponer un otro orden que lo trascienda.

En términos de Lipovetsky se trata de entender la irrupción del posmodernismo como superación de su estadio anterior (modernismo) el cual se caracterizaba por definir a una “sociedad conquistadora, (que) creía en el futuro, en la ciencia y en la técnica, (que) se instituyó como ruptura con las jerarquías de sangre y la soberanía sagrada, con las tradiciones y los particularismos en nombre de lo universal, de la razón, de la revolución” (Lipovetsky, 1986, pág 9)

En contraposición a ello, el postmodernismo implica “retracción del tiempo social e individual”, “agotamiento del impulso modernista hacia el futuro”, “neutralización en la apatía de aquello en que se funda: el cambio”. Así, “los grandes ejes modernos, la revolución, las disciplinas, el laicismo, la vanguardia han sido abandonados a fuerza de personalización hedonista” (Lipovetsky, íbidem)

El impacto que esta tendencia tiene sobre las organizaciones humanas se refleja en la forma de conceptualizarlas. Ab initio, (siglo XX) Taylor y Fayol plantearon la posibilidad de conducir racionalmente a la organización humana en términos de orden y disciplina y con métodos científicos que demostraran cómo era posible que la ingeniería administrara por sobre las personas. Se entendía que la organización podía ser gerenciada como se programa y maneja una máquina y que los recursos afectados a los procesos, incluidos los humanos, obedecían como insumos elásticos.

A posteriori, los rígidos conceptos maquinistas se fueron diluyendo para converger en análisis neo-estructuralistas y neo-racionalistas en el sentido de incorporar al análisis organizacional otras variables y condicionantes como los procesos de toma de decisiones, las influencias del entorno, el conflicto, el liderazgo, la participación de los recursos humanos, las relaciones de poder, entre varias otras opciones.

Estos elementos planteados hasta aquí señalan con elocuencia que uno de los aspectos relevantes de toda organización humana debería ser la planificación como instancia anticipatoria del curso de los acontecimientos generados por nuestra acción humana a los efectos de amortiguar el impacto de la incertidumbre.

Desde la visión política de la construcción del Estado o desde el enfoque administrativo de la organización como base de acción para el logro de resultados, la planificación ha sido siempre un aporte conceptual para la toma de decisiones a pesar de las distintas contingencias que lo condicionan o reducen a una mera expresión de deseos.

Es decir, existen tirios y troyanos en la forma de entender a la planificación y esto está condicionado por la forma de entender a la organización (Estado o empresa) según el paradigma que se adopte. Si la incertidumbre prevalece, la planificación podría condicionarla y viceversa, toda planificación centrada en la proyección acrítica de variables o acontecimientos a futuro chocaría contra la irreductible emergencia de lo contingente.

Por eso, Pascale (2000) desde el análisis del caos como propuesta de reivindicación de la conducta biológica y, además, como aporte a la supervivencia de las organizaciones, entiende que todo equilibrio es un precursor de la muerte atento a que la estabilidad lograda por el primero implicaría insensibilidad a los cambios adaptativos que presionan desde afuera. Resalta, así, la necesidad de la innovación y el hecho de que los organismos vivientes se auto – organizan adaptativamente a la presión externa y adoptan nuevas formas que reducen la exposición. Planificar desde tal punto de vista sería innecesario si se cuenta con una alta capacidad de ajuste plástico a toda presión o amenaza.

Prigogine, por su parte, resalta que “la física tradicional vinculaba conocimiento completo y certidumbre, que en ciertas condiciones iniciales apropiadas garantizaban la previsibilidad del futuro y la posibilidad de retrodecir el pasado”. Pero, los tiempos que corren hacen que “nociones como el caos se han popularizado e invaden todos los ámbitos de la ciencia, de la cosmología a la economía” (Prigogine, 1996, pág 12)

Desde la teoría del caos a la programación operativa (con más o menos alcance en el horizonte temporal), el planteo acerca de la capacidad anticipatoria del análisis humano o de la disposición de ajuste y adaptación de los sistemas vinculados a la organización está vigente y reclama mayor profundidad en cuanto a advertir sobre las limitaciones de cada enfoque o de las virtudes a desentrañar de cada uno de ellos. La cuestión es saber cuánto de planificación es posible aportar para una mayor sobrevivencia de la organización,

La planificación como soporte del cambio y la sobrevivencia organizacional

Planificar no es otra cosa que pensar, antes de actuar pero también consensuar, negociar, reevaluar, medir, replantear y volver a pensar. El circuito no tiene fin y debería ser virtuoso si con esa secuencia de acciones logramos orientar adecuadamente a la organización que soporta nuestros proyectos.

La orientación adecuada es una de las premisas permanentes para una buena planificación cuando ésta ha sido exitosa. Pero, en lo concreto, la planificación debe servir para además de cumplir con los objetivos propuestos (de país, de instituciones, de organizaciones pública o privadas), se logra sobrevivir, es decir, estirar lo máximo que se pueda, la vida útil de la organización. Por ello, una verdadera estrategia es la que nos permite alargar nuestro horizonte de vida. Lo difícil de ello es que eso sólo lo sabemos cuando ese horizonte llega a

su culminación. Podremos tomar conocimiento cuasi permanente de las estrategias correctas porque en vida podremos seguir evaluando a las mismas, pero sola una vez advertiremos lo inadecuado de la estrategia que nos llevó a la muerte o al fracaso.

Esta paradoja nos lleva a valorizar a la planificación como estratégica, es decir, identificar y poner en funcionamiento los recursos de la organización hacia un conjunto de objetivos que nos fortalecerán. De eso trata la planificación estratégica. Podemos equivocarnos en los recursos asignados y en su eventual mal manejo y no llegaremos probablemente a cumplir con los objetivos. También podemos equivocarnos en la selección de los objetivos a lograr que por más recursos buenos y aptos que tengamos, pueden ser inalcanzables como tales y por lo tanto fracasar. En el adecuado equilibrio entre recursos y desafíos reside el éxito.

Es este sentido y tratando de unir las estrategias macro (gubernamentales) como las micro (organizacionales), Sánchez Albavera lo resume así :

“Las sociedades conforman diversos niveles de organización, desde lo nacional, que se sustenta en aspectos políticos, culturales y territoriales, que establecen una personalidad y afirman una identidad propia, hasta las grandes, medianas, pequeñas y micro-organizaciones que constituyen el tejido social de la unidad nacional. Tanto la organización nacional como las que son parte del tejido social tienen una finalidad y un proyecto concretos que explican su razón de existir y que dan rumbo a su dinámica. Cada nivel tiene consecuentemente, un propósito concreto, fijado por consenso o por mayoría, que es compartido y que constituye la razón que une y por tanto un proyecto de convivencia para obtener metas y resultados. **La planificación estratégica siempre se refiere al proyecto que une y a las metas y resultados necesarios para mantener la unidad, la cohesión y por ende una convivencia posible y por tanto, gobernable.** Hay tantos niveles de planificación estratégica como formas de unión puedan concretarse para alcanzar una finalidad, que sea reconocida y apropiada por sus miembros. La **planificación estratégica** se pone en marcha siempre con una estrategia o “carta de navegación” y a cada una de éstas le corresponderá una planificación operativa y un modo particular de evaluar el desempeño y los resultados alcanzados. Planificar no es otra cosa que pensar antes de actuar para estar un poco más seguros de alcanzar los resultados esperados; para hacer transparentes las conductas y actos de gestión; y para rendir cuentas ante nuestros ciudadanos. Sin una imagen-objetivo o escenario deseado y sin una gestión por objetivos y resultados no existen ni planificación estratégica ni planificación operativa”. (Sánchez Albavera, 2003, pág 18)

No es conveniente confundir la planificación estratégica con el pensamiento estratégico. Como el pensamiento guía a la acción y no viceversa, la implementación de aquél está definida en el plano de la planificación por lo que puede esta articulación pensamiento – planeamiento no estar adecuadamente decodificada desde el deber ser al ser. Por eso, siempre la implementación del pensamiento puede arrastrar vicios que la intención original no previó ni alentó.

Por ello, surge como necesario diferenciar pensamiento estratégico de planeamiento estratégico en los siguientes términos (Mintzberg, 2003)

Planeamiento Estratégico	Pensamiento Estratégico
Involucra a la alta gerencia solamente	Involucra a todos los niveles de la organización
Los planificadores de la oficina de Planeamiento son los que piensan y distribuyen el Plan	La estrategia es desarrollada por la gente pensando en la clientela o beneficiarios de la organización
El proceso estratégico es aplicado sin distinción alguna a cualquier cultura o tipo de organización	El proceso estratégico se desarrolla en adecuación con las necesidades emergentes del objeto de la organización
La estrategia ajustada al horizonte y tiempo de definición presupuestaria	La estrategia no tiene tiempos porque es un proceso continuo
Sesiones de definición de la estrategia con agenda	Procesos no pautados para la definición de la agenda
Formatos del tipo F.O.D.A. para identificar factores y aristas	Sin formatos, dependiendo del tipo de cada objeto o fin (negocio) de la organización
Cumplimiento y respuestas adecuadas a las directivas superiores	Respuestas no inmediatas. Combinación de intuición y hechos
Planes y programas pautados	Visión, creación, intuición, prospectiva
Control de cumplimiento del plan y mediciones de avance conforme normas	Medición no pautada vinculada con el Plan de Negocios, satisfacción del cliente / beneficiario y los RR HH.
Procesos formales	Caos e informalidad

Estos aspectos resumen la necesaria prevención acerca de que una cosa es el Plan Estratégico de una organización y otra es la forma en que se prohija la estrategia. Así es necesario resaltar que:

Primero:

- La estrategia de la organización es un proceso vivo, recurrente y permanente
- La estrategia permea a toda la organización y requiere de la participación de la gente

Segundo:

- El Plan Estratégico es una necesaria formalización de la estrategia pero no es la estrategia organizacional

- La implementación del Plan Estratégico requiere de una administración de base que incluso la hace visible, comunicable y medible

Teniendo estos elementos in mente podemos, entonces, abocarnos al proceso de gestión de la estrategia organizacional cuyos trazos más relevantes alcanzan a:

- i) Identificación de las fuerzas y capacidades de la organización y precisión del estilo de liderazgo
- ii) Formulación de la VISION de largo plazo por parte del líder
- iii) Precisión de los desafíos y de los condicionantes o coadyuvantes del entorno (análisis de escenarios)
- iv) Análisis de “stakeholders” (socios confiables para el proceso de cambio) y de los que se opondrán o se mantendrán neutros
- v) Relevamiento de los planes actuales en funcionamiento y de los logros o fracasos resultantes
- vi) Relevamiento de los nuevos proyectos estratégicos que harán el “cómo” respecto del “qué” (Visión)
- vii) Formulación del Plan que haga administrable a la estrategia
- viii) Comunicación de la estrategia a toda la organización
- ix) Medición del Plan (indicadores de gestión y de evaluación en términos de economía, eficiencia, eficacia, impacto)
- x) Replanteo permanente de la estrategia a través de la participación activa de los RRHH de la organización

Cada paso tiene un porqué en el sentido de ir construyendo una dinámica organizacional que, conforme sea la orientación dada por el líder, encolumna a todas las fuerzas y capacidades organizacionales hacia la consecución de los objetivos trazados.

Si se han identificado adecuadamente los desafíos y si frente a ellos se ha planteado una estrategia adecuada en términos de prioridades, socios, recursos y sentido político de las oportunidades, se estaría en condiciones de iniciar un proceso interno de movilización coherente que aproveche las capacidades dormidas de la organización y las ponga en funcionamiento.

La planificación estratégica en el ámbito académico. Los desafíos

El ámbito universitario o académico se ha caracterizado por ser las más de las veces un espacio de trasmisión y creación del conocimiento condicionado por

un soporte de servicios disfuncionales y poco propicios para consolidar un ambiente de reflexión y espacio intelectual productivo.

Si bien esa suerte de anarquía organizacional suele darle coloridos no convencionales y de estética informal y relajada, podría pensarse que sin necesidad de agredir ese estilo particular de ser de la universidad, hay espacio para corregir subsistemas que no ayudan a una mejor consolidación de la organización universitaria, también desde la perspectiva de la prestación de servicios de calidad.

Sin embargo, no son esos los elementos que conforman la esencia de una nueva estrategia de la universidad pero son complementos a los que habrá que dedicarle mayor esfuerzo y trabajo a futuro.

Entendemos que el rol de la universidad no puede estar descolocado de lo que la sociedad decide respecto a su propio destino según las distintas opciones que tiene para manifestarse (parlamento, foros, ONGs, movimientos, medios) y que sería de alta conveniencia tener en claro el horizonte sobre el cual se orientan los grandes procesos que hagan comprender que la sociedad tiene objetivos, prioridades y principios por los cuales se preocupa.

Y ese rol es necesario consolidarlo aún más, en atención al espacio que debe ocupar la universidad como institución en un país como el nuestro que aún carece de opciones claras y que es responsabilidad de todos consolidar.

Primero, es necesario identificar los frentes de desarrollo que nuestro país puede y debe encarar en los próximos años y dentro de ellos identificar qué universidad se necesita. Y esa es una tarea no exclusiva del área educativa y que implica la concurrencia de definiciones que nuestro país debe darse en congruencia con la opinión de quienes integramos el Estado y de quienes integran los otros sectores socio económicos del país.

Está claro que un país como el nuestro es un permanente desafío a la creatividad por la impresionante dotación de recursos que dispone, que sólo serán riqueza cuando sepamos darle el valor agregado que requieren (investigación, identificación, proyección de resultados, inversión productiva, trabajo especializado, producción, distribución, re – inversión, etc.). Y es necesario, en cuanto a esa cadena de valor que estamos en capacidades de organizar, que sepamos apuntar acerca de los nichos de investigación, inversión y producción que nos haga más competitivos. Así, la biotecnología, los alimentos de origen terrestre y marítimo, la energía no convencional, los minerales metalíferos, la informática, la robótica, la medicina, el turismo, el agua, entre tantas otras capacidades argentinas nos posicionan como un país a asumir liderazgos irremplazables.

Segundo, la universidad deberá orientar su estrategia hacia los espacios de conocimiento e investigación preferentemente vinculados con esos desafíos en los que nuestro país puede encarar ventajas competitivas ciertas. De no ser así, se estarán formando profesionales para otra estrategia de país y una descapitalización en términos de capital humano, injustificada.

Tercero, la universidad deberá entender que el rigor y la exigencia académica, la actualización permanente de los planes de estudio, la carrera docente universitaria con profesores de excelencia y bien pagos, la investigación orientada hacia las áreas más necesitadas de conocimiento en el ámbito de la producción y los servicios, la apertura hacia la empresa, especialmente PYME; son requisitos estratégicos. Sin ellos, sin abocarse a cumplirlos, la universidad no será un factor clave como lo es todavía hoy.

Cuarto, la curricula universitaria debería incluir en la mayoría de la carreras vinculadas con las ciencias biológicas, ciencias exactas, ciencias sociales, ciencias administrativas al análisis estratégico y a la gestión de proyectos como asignaturas necesarias ya que todo emprendimiento humano y organizacional requiere de aportes relacionados con estos enfoques.

Finalmente, el desafío de la calidad en los servicios que presta, la disponibilidad de una infraestructura moderna y ajustada a las necesidades del alumnado, la biblioteca actualizada, el acceso a nuevas tecnologías de información y comunicación, los laboratorios y la atención privilegiada entendiendo que todo alumno es una apuesta permanente a un futuro mejor son desafíos para consolidar un ambiente de estudio e investigación apropiados.

Estas cuestiones, planteadas sucintamente, deben ser los puntos de análisis para instalar a la universidad argentina como factor de transformación de la sociedad desde el conocimiento y la investigación. Sin una planificación que estratégicamente combine todos esos requisitos, desprotegeremos el horizonte de despegue y consolidación que requiere la universidad del presente.

No es una tarea aislada, es una tarea “con”. En principio, con las autoridades nacionales y provinciales en los temas de educación superior para ubicar a la universidad como un resorte irremplazable en el PLAN ESTRATÉGICO EDUCACIONAL del país (lo tenemos?).

Luego con los parlamentos nacionales y provinciales para adecuar la legislación y el control externo a que desde lo normativo y presupuestario se apoye a la gestión universitaria con criterios modernos de evaluación y seguimiento de políticas.

A posteriori, con los docentes, no docentes y alumnos en una suerte de recuperación del diálogo y del foro nacional donde cada voz es indispensable.

Finalmente con la sociedad en su conjunto a nivel de trabajadores, organizaciones no gubernamentales, empresas e instancias de diálogo regional e internacional que son los beneficiarios últimos y privilegiados de una universidad comprometida con su país.

Por eso, la construcción de un planeamiento estratégico para: i) la universidad desde la política pública correspondiente y ii) la universidad como unidad de gestión específica de creación y transferencia de conocimiento constituye uno

de los instrumentos indispensables de consolidación de un país que sepa elegir un destino autónomo e integrado con otros países y culturas con dignidad y madurez.

BIBLIOGRAFÍA:

Sánchez Albavera, Fernando : “Planificación estratégica y gestión pública por objetivos” – ILPES – CEPAL, Santiago de Chile, marzo de 2003

Lipovetsky, Gilles : “La era del vacío” – Editorial Anagrama, Barcelona, 1986

Pascale, R; Millemann, M y Gioja, L: “Surfing the edge of chaos” – Crown Business, 2000

Mintzberg, H; Alhstrand, B.; Lampel, J.: “Safari a la estrategia” – Ediciones Granica, Buenos Aires, 2003

Prigogine, Ilya : “El fin de las certidumbres” – Editorial Andrés Bello, Santiago de Chile, 1996