
Evaluación de la planificación estratégica como herramienta de gestión universitaria

Evaluation of strategic planning as a university management tool



Gonzalez Montaña, Sergio Martin; da Rosa Jardim, Vanda Maria

 Sergio Martin Gonzalez Montaña
aguypil@gmail.com
Universidad de la República, Uruguay

 Vanda Maria da Rosa Jardim
vandamrjardim@gmail.com
Universidad Federal de Pelotas, Brasil

Estrategia y Gestión Universitaria
Universidad de Ciego de Ávila, Cuba
ISSN-e: 2309-8333
Periodicidad: Semestral
vol. 12, núm. 0, Esp., 2024
dailenn91@gmail.com

Recepción: 05 Septiembre 2023
Aprobación: 19 Diciembre 2023

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/780/7804818003/>

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10564936>

Cómo citar este artículo : Gonzalez Montaña, S. M. y da Rosa Jardim; V. M. (2024). Evaluación de la planificación estratégica como herramienta de gestión universitaria. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria, Número Especial*, 19-47. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10564936>

Resumen: Introducción: La Facultad de Enfermería de la Universidad de la República ha incursionado en la adopción de la Planificación Estratégica como herramienta de gestión universitaria, dentro de una universidad que promueve esta metodología como una de sus políticas generales. **Objetivo:** evaluar el proceso de Planificación Estratégica de la Facultad de Enfermería, a través de los diferentes grupos de interés que la componen mediante el método responsivo-constructivista. **Método:** se empleó la evaluación de cuarta generación. Este método otorgó la posibilidad de que las personas afectadas por una determinada política o programa, pudieran ser los actores principales de la evaluación de las mismas, y ser también, generadores de propuestas de mejora. Asimismo, la investigación tuvo un enfoque cualitativo evaluativo, en la que los actores buscaron aprehender y mejorar su realidad. Así, la Planificación Estratégica de la Facultad de Enfermería fue considerada como la política general, que recayó sobre sus diferentes grupos de interés. **Resultados:** 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. **Conclusiones:** en este sentido, fue posible evaluar el proceso de Planificación Estratégica como herramienta de gestión, identificar las reivindicaciones, preocupaciones y problemas de los grupos de interés 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.

Abstract: Introduction: The Faculty of Nursing at the University of the Republic has ventured into the adoption of Strategic Planning as a university management tool, within a university that promotes this methodology as one of its general policies. **Objective:** To evaluate the process of Strategic Planning in the Faculty of Nursing, through the different stakeholder groups involved, using the responsive-constructivist method. **Method:** Fourth-generation evaluation was employed. This method provided the opportunity for individuals affected by a particular policy or program to be the main actors in the evaluation and also to generate improvement proposals. Additionally, the research had a qualitative evaluative approach, in which the actors sought to

understand and improve their reality. Thus, Strategic Planning in the Faculty of Nursing was considered the general policy that influenced its different stakeholder groups. **Results:** The issues that emerged in the evaluation process were grouped into four thematic areas: Relative Participation, Ineffective Communication, Training for Active Participation, and Career Advancement. **Conclusions:** In this sense, it was possible to evaluate the process of Strategic Planning as a management tool, identify the demands, concerns, and problems of the stakeholder groups, and propose an action plan to consolidate achievements and offer consensus-based solutions to the identified concerns and problems.

Keywords: strategic planning, university, higher education institutions, fourth-generation evaluation, institutional evaluation.

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 Selznick (1957) y 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 et al. (1999). Cada una de estas escuelas ha buscado desarrollar ventajas competitivas en la gestión o gerencia de las organizaciones, empresas o instituciones de diversa complejidad.

Las universidades y demás instituciones de educación superior, no han sido ajenas a la incorporación de nuevas metodologías que les permitan desarrollarse con mayores posibilidades de éxito en los objetivos buscados. Por lo cual, han tenido que adaptarse a las condiciones externas y adoptar lógicas similares a las del mercado global. Según Almuíñas y 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 a la planificación estratégica. Aquí la PE es 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 establecido normativas para 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.

NOTAS DE AUTOR

Asistente Académico de Presidencia, Servicio de Inclusión y Bienestar Universitario

Profesora titular Facultad de Enfermería

La Universidad de la República (Udelar) no ha estado ajena a las nuevas formas de gestión universitaria y ha incursionado en el uso de la metodología de PE desde el año 2000; renovando sus planes estratégicos en los periodos 2005-2009, 2015-2019 y recientemente en 2020 (Universidad de la República [UDELAR], 2020). 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” (UDELAR, 2018).

En este marco de cambios en las formas de gestionar los servicios universitarios, se hace necesario 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 Plan Estratégico de la Universidad de la República (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 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 Guba y 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 se habla de stakeholders o grupos de interés dentro de la evaluación, según Furtado (2001), se hace referencia a organizaciones, grupos o individuos que son potencialmente víctimas o beneficiarios del proceso de evaluación. Estos, 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.

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 cogobierno 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 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. Estas 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) 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. Todo esto, en un contexto de construcción colectiva; primer paso para proyectar mecanismos de mejora institucional.

MATERIALES Y MÉTODOS

El presente es un estudio de caso, de 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, se realizaron los pasos propuestos por Guba y Lincoln (1989) en el proceso hermenéutico-dialéctico o evaluación de cuarta generación, el cual cuenta con 12 etapas o fases, en las que se puede iniciar en cualquier etapa, en las que se pueden saltar algunas, e ir en ocasiones de adelante hacia atrás.

A continuación, se presentan las etapas propuestas por Guba y Lincoln (1989, p. 3):

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

Tal como lo señala Méndez (1996), 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. 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.

A continuación, se describen las fases aplicadas:

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 y al Comité de Ética de la Facultad, y luego de la aprobación, se mantuvo entrevista con el Decano de la Facultad, realizando los respectivos acuerdos
 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 propicie 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.
2. Los grupos de interés (identificación de interesados): en este caso, Guba y Lincoln (1989) identifican tres grupos de personas o actores en relación a la política o programa que se evalúa:
 - Los agentes: las personas encargadas de desarrollar e implementar la política o servicio
 - Los beneficiarios: todas las personas beneficiadas por la política o servicio
 - 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 tanto agentes, como 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) por dichas políticas.

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 insertada 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 con la Facultad; por lo cual, 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 (Dirección General de Planificación [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 de 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, implementación, 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
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). Estos 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. 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 (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 participante 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.

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 facilitaron 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.

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 conjunto de preguntas guía previstas en el instrumento de recolección. 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 de los participantes 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 quedó abierta en las reuniones de los grupos focales. Es necesario destacar que la buena relación establecida en la etapa preparatoria de las entrevistas, posibilitó obtener información sincera y suficiente acerca del proceso evaluado.

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 el 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.
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 y consiguieron espacios locativos de la propia Facultad, para la realización de los encuentros, 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 en forma presencial.
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 posteriores. 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 participantes 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 realizó un informe de caso, el cual fue entregado a los grupos de interés y a la institución. En esta oportunidad no se realizó un proceso de reciclaje general de la evaluación responsivo-constructivista ni de los respectivos círculos, quedando abierta la oportunidad para realizarlo a futuro, como parte de un proceso cíclico de evaluación y reconstrucción a partir de los propios interesados.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Del proceso de recolección de datos y construcción colectiva, 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. Según las definiciones Zakus y Lysack (1998) se entiende a la Participación como un proceso social, en el 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 Almuíñas (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 (Real Academia Española, 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.

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, por medio 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.

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 Almuíñas y Galarza (2012). 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. Esto se debe a su alta implicación en cada etapa 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 interiorizarse 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, y 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, por lo que es necesario conocer el camino (estrategia) para transitarlo y llegar al destino deseado (cumplir con objetivos, misión y visión).

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?

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 pos básica e investigación, refiriendo limitaciones determinadas por la multiplicidad de tareas y sobrecarga de trabajo (vinculadas a la enseñanza de grado). En tal sentido, señalan 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 pos básica 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 auto explotación. Si el docente quiere crecer, formarse, investigar, etc., lo debe hacer a costo de su propio tiempo y auto exigencia, 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. 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 auto-promoción 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. Aun 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 ser integrantes de 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.

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 jerarquiza 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.

CONCLUSIONES

A través de este proceso es 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 brinda un marco metodológico que posibilita 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 es 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.

REFERENCIAS

- Almuiñas, J. L. (1999). La planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior. [*Tesis doctoral, Universidad de La Habana*].
- Almuiñas, J. L. & López, J. G. (2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 5(2), 72-97. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p72>

- Chandler Jr, AD (1969). *Estrategia y estructura: capítulos de la historia de la empresa industrial estadounidense* (Vol. 120). Prensa del MIT.
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill.
- Dirección General de Planeamiento (2023). *Definiciones - Estudiante Activo*. DGPlan-Udelar. <https://planeamiento.udelar.edu.uy/estudiantes/definiciones/>
- Furtado, J. P. (2001). Um método construtivista para a avaliação em saúde. *Ciência & Saúde Coletiva*, 6, 165-181. <https://cienciaesaudecoletiva.com.br/edicoes/a-politica-de-saude-no-brasil-anos-90/22>
- Goodman, L. A. (1961). *Snowball sampling*. *The annals of mathematical statistics*. <https://www.jstor.org/stable/2237615>
- Guba, EG y Lincoln, YS (1989). *Evaluación de cuarta generación*. *Sabio*. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=k_zxEUst46UC&oi=fnd&pg=PA21&dq=Guba,+E%3B++Lincoln,+Y.+\(1989\).+Fourth+generation+evaluation.+SAGE.&ots=_02anmeQJZ&sig=eDKTU1Bquu_qWwBWuABhheX2HLw#v=onepage&q=Guba%2C%20E%3B%20Lincoln%2C%20Y.%20\(1989\).%20Fourth%20generation%20evaluation.%20SAGE.&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=k_zxEUst46UC&oi=fnd&pg=PA21&dq=Guba,+E%3B++Lincoln,+Y.+(1989).+Fourth+generation+evaluation.+SAGE.&ots=_02anmeQJZ&sig=eDKTU1Bquu_qWwBWuABhheX2HLw#v=onepage&q=Guba%2C%20E%3B%20Lincoln%2C%20Y.%20(1989).%20Fourth%20generation%20evaluation.%20SAGE.&f=false)
- Méndez, L. N. (1996). El modelo de evaluación Responsiva-constructivista. *Revista de Trabajo Social CCSS*, 21 (47). <https://www.binasss.sa.cr/revistas/ts/v21n471996/art04.pdf>
- Minayo, M. (1993). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde* (2º Edición). HUCITEC-ABRASCO.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Ediciones Granica S.A. [https://www.google.com.uy/books/edition/Safari_a_la_estrategia/TfYIg8P1ybwC?hl=es&gbpv=1&dq=Mintzberg,+H.,+Ahlstrand,+B.,+Lampel,+J.+\(1999\).+Safari+a+la+estrategia.+Una+visita+guiada+por+la+jungla+del+management+estrat%C3%A9gico.+Ediciones+Granica+S.A.&printsec=frontcover](https://www.google.com.uy/books/edition/Safari_a_la_estrategia/TfYIg8P1ybwC?hl=es&gbpv=1&dq=Mintzberg,+H.,+Ahlstrand,+B.,+Lampel,+J.+(1999).+Safari+a+la+estrategia.+Una+visita+guiada+por+la+jungla+del+management+estrat%C3%A9gico.+Ediciones+Granica+S.A.&printsec=frontcover)
- Pichardo, A. (1989). *Evaluación del impacto social*. Editorial de la Universidad de Costa Rica.
- Real Academia Española (2022). *Comunicar*. *En Diccionario de la Lengua Española*. <https://dle.rae.es/comunicar>
- Selznick, P. (1984). *Leadership in administration a sociological interpretation*. University of California Press.
- Universidad de la República (2018). *Estatuto del Personal Docente*. <https://dgiuridica.udelar.edu.uy/wp-content/uploads/2023/06/ESTATUTO-DOCENTE-APLICAR-A-PARTIR-ANO-2021.pdf>
- Universidad de la República (2018). *Pautas para la evaluación institucional*. *Portal Institucional*. <https://udelar.edu.uy/CEIyA/evaluacion-institucional/>
- Universidad de la República (2020). *Planes Estratégicos*. *Portal Institucional*. <https://udelar.edu.uy/portal/institucional/pledur/>
- Zakus, J. D. L., & Lysack, C. L. (1998). Revisiting community participation. *Health policy and planning*, 13(1), 1-12. <https://academic.oup.com/heapol/issue/13/3>

Apéndice

Sobre el autor principal:

Sergio Martin González Montañaño: Doctor en Ciencias con énfasis en Enfermería (Universidad Federal de Pelotas), Máster en Dirección Estratégica especializado en Organizaciones de Salud (Universidad Europea del Atlántico) y Licenciado en Enfermería (Universidad de la República [UDELAR]). Experiencia en la docencia enfocada principalmente en Gestión Universitaria y Planificación Estratégica, desempeñándose actualmente en el Servicio Central de Inclusión y Bienestar Universitario de la UDELAR, y en forma asistencial en el Hospital del Banco de Seguros del Estado en distintas áreas y niveles de atención.

Declaración de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses, que puedan haber influido en los resultados obtenidos o las interpretaciones propuestas.

Declaración de responsabilidad autoral

Sergio Gonzalez: Conceptualización; curación de datos; análisis formal; investigación; metodología; administración del proyecto; visualización; redacción - borrador original; redacción - revisión y edición.

Vanda Jardim: Supervisión; visualización.