

## **EL PROCESO DE CONVERGENCIA EUROPEA Y LA IDENTIDAD DE LAS UNIVERSIDADES EN LA EUROPA DEL CONOCIMIENTO**

**Teresa González Ramírez**  
**Universidad de Sevilla**

### **RESUMEN:**

La armonización del sistema universitario con los países de nuestro entorno en el marco de la Unión Europea es uno de los principales retos que nos plantea la creación del Espacio Europeo de Educación Superior y de Investigación. En este proceso cada universidad tendrá que hacer un importante esfuerzo por situar su identidad de tal manera que pueda hacer frente a los retos de la competencia internacional, en un marco de autonomía institucional, a la vez que mantiene su compromiso con el acceso y la cohesión social. Para dar forma a este objetivo las acciones propuestas en la Declaración de Glasgow (2005) señalan la necesidad de que existan "Universidades fuertes para una Europa fuerte"; la Europa del conocimiento sólo se sostiene desde el compromiso efectivo de las universidades. En este contexto la planificación estratégica se considera uno de los instrumentos más utilizados para dinamizar el desarrollo de las instituciones al tiempo que racionaliza los procesos de priorización y de secuenciación de las acciones a ejecutar.

### **ABSTRACT:**

The harmonization of the university system with the countries of our environment in the frame of the European Union is one of the principal challenges that us raises the creation of the European Higher Education and Investigation Area. In this process every university will have to do an important effort for placing his identity in such a way that it could face to the challenges of the international competition, in a frame of institutional autonomy, simultaneously that supports his commitment with the access and the social cohesion. To give form to this aim the actions proposed in the Declaration of Glasgow (2005) indicate the need of that should exist " strong Universities for a strong Europe "; the Europe of the knowledge only is supported from the effective commitment of the universities. In this context the strategic planning is considered to be one of the instruments mas used to stir the development of the institutions into action at the time that rationalizes the processes of priorización and of sequence of the actions to execute.

### **1. NUEVOS DESAFIOS PARA BOLONIA**

La armonización del sistema universitario con los países de nuestro entorno en el marco de la Unión Europea es uno de los principales retos que nos plantea la creación del Espacio Europeo de Educación Superior y de Investigación. En el desarrollo histórico de este proceso se han ido marcando prioridades con el objetivo fundamental de aumentar las sinergias entre la búsqueda de una Educación Superior de calidad y el Espacio Europeo de Investigación tal y como ha destacado la última cumbre ministerial celebrada en Bergen en Mayo de 2005.

No es nuestro objetivo en este trabajo volver a relatar el origen y desarrollo posterior de lo que ya se conoce como “Proceso de Bolonia” sino más bien plantear algunas cuestiones sobre dónde se sitúan los nuevos desafíos cuando estamos a medio camino de 2010. Los avances conseguidos hasta el momento se refieren a la implantación de un sistema de titulaciones comparables, el establecimiento de garantías de calidad para los estudios y el reconocimiento de títulos y periodos de estudio de diferentes países.

Como prioridades la agenda educativa de Bolonia sitúa en un primer plano a las universidades para que realmente adquieran una dimensión europea; ésta cobrará verdadera carta de naturaleza a partir de evaluaciones comparativas de currículos, el desarrollo de titulaciones conjuntas mediante instrumentos europeos o mejorando las aptitudes interculturales y multilingües. Lo que se ha venido en llamar en la Declaración de Glasgow (Abril, 2005) como “reenfoque del proceso de Bolonia” no es más que una reafirmación del vínculo inextricable que existe entre la implantación de las Reformas de Bolonia y el cumplimiento de los objetivos de la Agenda de Lisboa en materia de investigación e innovación. Estas dos agendas necesitan un análisis conjunto urgente para que cada una de ellas pueda culminar satisfactoriamente a largo plazo. Por su parte, las universidades apelan a los gobiernos para que garanticen la supresión de las barreras que aun quedan para el desarrollo de titulaciones conjuntas y la aplicación de políticas lingüísticas apropiadas, empezando por la educación primaria.

Este marco político necesita del compromiso fuerte de las universidades; el compromiso efectivo de las mismas vendrá avalado en la medida que sean capaces de gestionar sus diferencias, su singularidad. En la sociedad del conocimiento, como dice el profesor Mateo (2000:38), “sólo las organizaciones potentes, bien estructuradas, con madurez en su conocimiento y con capacidad tecnológica, estratégica e instrumental están realmente preparadas para el uso exhaustivo y eficiente de la información”.

En este contexto, los centros universitarios, como arquitectura básica del sistema, representan el ámbito del sistema educativo en el que se ponen en marcha los procesos que concretan y contextualizan los marcos normativos y a su vez también en ellos se materializan los logros y resultados del sistema en su conjunto. Estos logros y resultados cobran forma no sólo por el nivel de éxito académico alcanzado por el alumnado sino por el grado de satisfacción de los miembros de la comunidad educativa, por la calidad de los cambios e innovaciones introducidos y por la creación de una cultura organizativa propia que resalte sus señas de identidad. (González, 2003).

En definitiva el nuevo desafío que nos plantea Bolonia es el de la IDENTIDAD como valor que realmente va a dar sentido a nuestras universidades; para ello es necesario que tomemos conciencia de dónde se sitúa nuestra singularidad institucional. La creación de una línea de desarrollo institucional (o ejes estratégicos) que permita afrontar estrategias diferenciadas en el marco de un escenario vertebrado es el resultado de que cada grupo o colectivo haga propia y utilice de manera consciente su cultura institucional siempre explícita en cuanto a lo normativo, aunque no en relación a lo sentido, vivido y construido como consecuencia de su historia y trayectoria institucional. Este crecimiento cultural una vez interiorizado y hecho propio permite la elaboración de una senda estratégica como expresión de un proyecto propio. Desde estos referentes de autonomía institucional, cultura de calidad sistemática, responsabilidad y financiación se convierten en los factores claves que permitirán sacar

a la luz las principales señas de identidad de nuestras universidades.

Dialogar sobre estos aspectos a partir del diseño, planificación y evaluación de procesos de construcción estratégica serán objetivos de los próximos apartados.

## **2. LA IDENTIDAD DE LAS UNIVERSIDADES EN LA EUROPA DEL CONOCIMIENTO**

Una de las conclusiones fundamentales de la Declaración de Glasgow realizada el pasado 15 de Abril de 2005 por la Asociación Europea de Universidades (EUA) como continuación del trabajo iniciado en Salamanca (2001) y Graz (2003) es que Europa necesita universidades fuertes y creativas como actores clave para dar forma a la sociedad europea del conocimiento a través de su compromiso de amplia participación y educación permanente, así como mediante su promoción de la calidad y la excelencia en las actividades de docencia, aprendizaje, investigación e innovación. Esto se conseguirá, continúa esta declaración, gracias a instituciones seguras de si mismas, capaces de determinar su propio desarrollo y de contribuir al bienestar social, cultural y económico en el ámbito regional, nacional, europeo e internacional.

En la base de esta declaración, está la creación de la Europa del conocimiento como el máximo valor de la Unión Europea frente al resto del mundo; esto supondrá ventajas desde el punto de vista socio-laboral, igualdad de oportunidades, mejoras para todos los titulados y la posibilidad de atraer a estudiantes de otros países, especialmente los de América Latina y del Caribe, representados en la última reunión de Berlín (2003) a través del Comité de Seguimiento del Espacio Común de Enseñanza Superior UEALC.

Para dar forma a este objetivo, ahora que el marco legislativo ya se ha desarrollado en gran medida, las Reformas de Bolonia se centran en las instituciones de educación superior, con el objetivo de analizar cuál es su papel dentro de la Europa del conocimiento. Son elementos claves en este planteamiento el determinar qué funciones y valores van a desempeñar las instituciones de educación superior a las que tendemos y en consecuencia determinar cuáles son los aspectos nucleares del cambio en la nueva cultura institucional. Las universidades fuertes precisan valores académicos y sociales sólidos que reflejen sus contribuciones a la sociedad.

## **3. LOS FACTORES DEL CAMBIO: FUNCIONES Y VALORES DE LA NUEVA CULTURA INSTITUCIONAL**

Hablar de los factores del cambio supone preguntarnos ¿dónde están las claves de la nueva reforma? ¿Qué tipo de cambios y exigencias nos propone? ¿Cómo se verán afectadas nuestras formas de hacer universitarias? ¿Qué tendremos que aprender? ¿Tendremos que organizarnos de otra manera? ¿Habrá algo realmente nuevo en todo este proceso?

Realizando un esfuerzo de síntesis podemos decir que los cambios propuestos podríamos agruparlos en tres grandes dimensiones:

a) Cambios estructurales en cuanto que suponen una reordenación de la estructura de las enseñanzas universitarias en dos niveles consecutivos, grado y postgrado, con tres titulaciones oficiales grado, master y doctorado. La secuencia formativa prevista obliga

a la definición de objetivos formativos vinculados al desarrollo de competencias para cada uno de los niveles del sistema. El ciclo se cierra con la acreditación del programa formativo desarrollado como sistema que garantiza la calidad de la formación recibida en un marco europeo cumpliendo así de esta manera los objetivos de calidad, movilidad, diversidad y competitividad.

b) Cambios organizativos. La aplicación de una metodología ECTS desplaza el centro de gravedad del sistema de las horas de docencia, teóricas o prácticas, impartidas por los profesores, al aprendizaje que realizan los estudiantes. Este cambio de paradigma obliga al diseño y planificación de modelos organizativos que tendrán que ser dinámicos, flexibles, creativos e innovadores.

c) Cambios de cultura tanto interna por las implicaciones educativas que tiene este proceso para profesores, estudiantes y centros en su conjunto; como externa por lo que supone de apuesta decidida por proyectar una cultura que haga aflorar donde están las señas de identidad de cada centro en particular y por extensión de una universidad con respecto a otra.

Dejando a un lado las cuestiones mas estructurales, ya tratados en trabajos anteriores (González, 2005) nos vamos a centrar en éste en los aspectos organizativos y de cultura por el papel de calado que tiene la búsqueda y definición de un perfil diferenciado que permita hacer frente a los retos de la competencia internacional, en un marco de autonomía institucional.

#### Cambios en las formas de organización de los centros universitarios

El desarrollo de esta nueva cultura se proyecta en el funcionamiento de la organización en su conjunto. La aplicación del crédito europeo nos plantea la necesidad de pensar en modelos organizativos flexibles, dinámicos, creativos e innovadores. De acuerdo con Hutmacher, (1999, op. cit. por Mateo, 2000) esta necesidad de cambio organizativo parece responder en Europa a cuatro principios fundamentales:

- La primacía de las finalidades. Según este principio las decisiones y la acción deben orientarse a conseguir los objetivos establecidos tanto a nivel micro (aula) como a nivel macro (política estratégica).
- El principio de imputabilidad, según el cual todos los agentes del sistema deben responder de manera sistemática del grado de logro de los objetivos establecidos.
- Principio de subsidiaridad a partir del cual las decisiones se toman en aquel nivel en el que se implantan y únicamente se delegan en un nivel superior de responsabilidad si los objetivos no es posible obtenerlos de otra manera.
- Principio de autoorganización y de desarrollo continuo. Los sistemas y sus componentes nunca están absolutamente fijados, sino que están en continua transformación, bien sean por la propia retroalimentación o bien forzados por el entorno.

Estos cambios que, como decíamos al principio, afectarán a la cultura organizativa de los centros de educación superior tendrán consecuencias importantes en la manera de relacionarnos con la institución. Siguiendo a Aguer (2000:58),

“los nuevos procesos de aprendizaje organizativos se fundamentarán en la creatividad,

en el desarrollo de los conocimientos o aptitudes, así como en la incorporación de nuevas habilidades, capacidades y destrezas en los individuos que permitan conseguir de forma permanente la transformación o el cambio”.

Desde esta perspectiva se entenderá la organización como algo mucho más importante que un determinado número de individuos relacionados; la interacción de los grupos prevalecerá sobre el individualismo. Dichas organizaciones requerirán de unos factores dinamizadores tales como la inteligencia (de personas y sistemas), la innovación, el talento humano y la tecnología. Para ello es necesario que:

- Las organizaciones se hagan más planas tanto en el nivel estructural como funcional. Los sistemas de gestión tienden a ser más matriciales que piramidales.
- Se reorienten los procesos hacia actividades estratégicas. Desde esta premisa las organizaciones se hacen más eficientes.
- Los esfuerzos educativos se adapten a las condiciones locales de todo tipo según la capacidad estructural y funcional de la organización.
- Disponga de mecanismos de retroalimentación para poder rediseñar la organización y sus procesos.
- Se proyecte hacia la externalización: contratos con otras instituciones, cesión de actividades, etc.

En este contexto de cambio, las TIC pueden ejercer un importante papel en el proceso de transformación de las organizaciones desde una concepción burocrática, rígida y fuertemente jerarquizada hacia otra mucho más flexible, dinámica, creativa y de estructura matricial. Ejercerán un papel fundamentalmente catalizador de todos estos cambios; su impacto en el funcionamiento global del sistema universitario tendrá entre sus principales consecuencias las siguientes:

- a) Una disminución de la distancia entre jerarquías
- b) La puesta en común de la información y ampliación del número de personas que efectúan actividades propias de expertos y que toman decisiones.
- c) La aparición del teletrabajo y la consecuente descentralización de las tareas.
- d) Tendencia a delegar tareas y actividades a otras unidades del sistema productivo.
- e) Generalización de los centros de almacenamiento, transmisión e integración de la información en el mismo producto o servicio.
- f) Un nuevo enfoque de los sistemas de trabajo basados en equipos de autorreferencia.

#### Cambios en la cultura institucional

En este nuevo contexto el ejercicio de la descentralización y la autonomía se convierten en valores fundamentales de la organización universitaria. Los valores que deben orientar la nueva cultura deben estar presididos por:

1. Principio de la diversidad. Nuestras sociedades se mueven en la tensión entre poderes estructurados que tratan de perpetuar su posición, y el imperativo de la variedad existente en sus entornos. Ello lleva a diseñar una variedad estructurada mientras se controla celosamente el impacto e influjo de la variedad dinámica. Sólo si apostamos por esta variedad dinámica estaremos en condiciones de empezar a generar un nuevo paradigma organizacional. Pripogine (1993) propone la necesidad de una teoría de la diversidad cualitativa de la siguiente forma:

“nuestro mundo es un mundo de cambios, de intercambios y de innovación. Para entenderlo, es necesario una teoría de los procesos, de los tiempos de vida, de los principios y de los fines; necesitamos una teoría de la diversidad cualitativa, de la aparición de lo cualitativamente nuevo.”

2. Acerca de los valores y la cultura. Impulsar la diversidad dinámica significa flexibilizar la cultura y los valores organizacionales. Desde la teoría organizacional cuando hablamos de gestionar la cultura y los valores de una organización, hacemos referencia a la identificación de ciertos rasgos de comportamiento que, se entienden, son coherentes con el estilo organizacional que se pretende obtener para alcanzar determinados fines. Este planteamiento limita la diversidad existente en la organización y, mas todavía, en la sociedad en la que se encardina, seleccionando un conjunto de alternativas, frente al abanico de posibilidades. La creación de una cultura fuerte tiene como correlato inmediato la eliminación de variedad por lo que en entornos estables las culturas fuertes son muy eficientes pero en entornos cambiantes tienen dificultades para tratar con la complejidad y por lo tanto son autodestructivas.

3. Elogio a la libertad. Cuando el sistema se aleja del equilibrio, es decir cuando la repetición es menos frecuente y más frecuentes las fluctuaciones caóticas, el ejercicio clave es la capacidad de interpretación (conocimiento), elección entre bifurcaciones (voluntad) y creación de nuevas interpretaciones en la acción (dotación de significados). La utilización de estas capacidades sólo se despliega desde la libertad (voluntariedad) del individuo y del equipo en el que actúa. Iniciarse en este proceso supone preparar a la institución para que sea capaz de tratar con incrementos significativos de complejidad. La inercia garantiza el funcionamiento eficiente de la institución en su entorno pero dificulta el ejercicio de la libertad del individuo.

4. Objetividad vs. subjetividad. Cuando los sistemas organizativos empiezan a vivir con la complejidad las variables con las que nos vemos obligados a tratar, no son objeto de medición en términos de relaciones de causalidad, si queremos seguir avanzando nos vemos obligados a trabajar con el sistema en su conjunto, y esto ya no puede hacerse desde la medición sino desde el juicio. En este espacio lo que entra en juego es la interpretación y el descubrimiento, el significado. En definitiva asumir que la riqueza de la creación no puede quedar limitada a lo mensurable, a lo pretendidamente objetivo; dar carta de naturaleza a lo intangible, subjetivo en las relaciones organizacionales y en su dinámica.

#### **4. LA METODOLOGÍA DEL CAMBIO: LOS PROCESOS DE CONSTRUCCIÓN ESTRATÉGICA.**

La pregunta básica que nos hacemos en cuestión es: ¿cómo orientar estos procesos de cambio?. En el plano organizativo, este proceso se ha venido realizando a partir del concepto de planificación estratégica, englobada con un tratamiento más formal y académico en el marco de la dirección estratégica. La literatura especializada sobre el tema (Perod y Douglas, 1988, Álamo, 1995, Grao, 1998) indica que uno de los factores que más contribuyen al éxito de un plan estratégico es que las fuerzas del entorno hayan insistido en la necesidad de cambios.

La planificación estratégica, constituye en el campo de la teoría organizativa uno de los conceptos fundamentales para promover el desarrollo de las instituciones. Mora

(1991) fija los orígenes de los procesos de planificación estratégica y evaluación institucional de los sistemas universitarios europeo y norteamericano a finales de la década de los 50 a partir de que se transforma en una institución de masas. En España esta evolución se viene desarrollando con un desfase de diez años con respecto al resto de Europa. Se define como “conducta proactiva de resolución de problemas dirigida externamente a las condiciones del entorno como medio para encontrar una posición competitiva favorable en la competitividad continua por los recursos”. (Grao, 1998:93). La “estrategia” es dirigida por una “visión” de un estado favorable, siendo su objetivo principal lograr el éxito de la “misión” mientras relaciona el futuro de la empresa con los cambios anticipados del entorno”.

En el campo de la planificación universitaria la mayoría de los autores parecen estar de acuerdo, en general, con la definición de la planificación estratégica, entendida como “proceso cuyo fin es mantener una continua armonía entre el entorno de la universidad, sus recursos y sus propósitos como institución”.

La introducción de las herramientas de planificación y evaluación supone adoptar cambios importantes en las instituciones dirigidos a lograr una cultura organizativa, a incorporar incentivos en función del rendimiento, a concebir el alumno como cliente, a hacer ver la necesidad del cambio o a crear servicios específicos de evaluación, prospección y planificación. En este sentido, no bastan las herramientas técnicas para la evaluación institucional: el objetivo es diseñar una metodología integrada para la toma de decisiones.

Por lo tanto se considera que cada organización debe tener un plan prospectivo que le permita entre las distintas posibilidades que se le ofrecen decidir el tipo de desarrollo futuro que considera más conveniente y en consecuencia establecer las estrategias que mejor le conduzcan a ello. Su proyección como metodología de planificación dentro de la institución universitaria viene justificada por los siguientes motivos:

— Capacita a la institución para que proyecte su futuro. El diseño del plan estratégico, obliga a la formulación explícita no sólo tácita de los objetivos que se pretenden alcanzar en la institución y en consecuencia a diseñar las estrategias que se van a poner en práctica con este fin. La definición de su principal cometido y desde que enfoque o perspectiva se va a desarrollar constituye en última instancia el perfil de la personalidad y señas de identidad de dicha institución.

— Permite canalizar los procesos de cambio e innovación en una dirección adecuada. Difícilmente se podrá impulsar una innovación en una institución universitaria, si previamente no la asume como una línea prioritaria para su desarrollo. Es desde el diseño del plan estratégico desde donde se puede orientar el cambio y la mejora en cada universidad. Esta plataforma institucional orienta la toma de decisiones de manera fundamentada y no en las políticas concretas de cada momento.

— El diseño de un plan estratégico obliga a que las instituciones se sitúen en una dinámica organizacional flexible, abierta, dinámica, creativa e innovadora. Dentro de la sociedad del conocimiento, las nuevas tecnologías de la comunicación y la información nos ayudan a situar la dirección del proceso de cambio estratégico en entornos pedagógicos virtuales; desde esta perspectiva el concepto de formación cambia desde acumular información a aprender a gestionar la información para traducirla en conocimiento útil (gestión del conocimiento). La planificación estratégica en el contexto

universitario nos obliga a trabajar con el conocimiento de todos sus miembros como principal activo de cualquier institución y/o organización.

— Desde la planificación estratégica el desarrollo organizativo de los sistemas universitarios se enfocarán de otra manera; en la actualidad domina en la universidad un modelo organizativo burocrático con una estructura piramidal fuertemente jerarquizada, la planificación estratégica nos proporciona un marco que a diferencia del anterior se construye desde una estructura matricial, plana donde se da prioridad a la descentralización, el equipo humano es más profesional y dirigida a la satisfacción de sus principales usuarios. En este cambio de orientación, las nuevas tecnologías de la información realizarán un papel catalizador. Los beneficios potenciales de las nuevas tecnologías se incrementan cuando son más altos los niveles de transformación organizativa.

— Proporciona un marco donde el concepto de calidad educativa puede ser concretada y operativizada. El concepto de calidad educativa se sitúa en la actualidad en el primer plano de la agenda educativa. La calidad no es cuestión de estado sino de grado; los marcos normativos establecidos para la gestión de la calidad en las instituciones educativas sólo permiten alcanzar la base inferior de esa calidad. La exploración de nuevos espacios de calidad, sólo se puede lograr desde la construcción estratégica. Desde el plan estratégico la exigencia de calidad debe ser en primer lugar debatida, concretada y operativizada. El diseño e implementación del plan estratégico se convierte en la plataforma institucional que orienta los procesos de cambio e innovación de manera sistemática hacia una calidad sostenida y sostenible.

— Es un factor de humanización. El diseño de planes estratégicos en la actualidad cobra forma desde principios y parámetros diferenciados a los de hace una década. Ligado en sus orígenes al contexto empresarial ha evolucionado desde una concepción mecanicista en la que el plan es algo impuesto por la dirección para lograr optimizar los resultados de la empresa, hacia otra más comprensiva formulaba como espacio vital en el que cada organización y/o institución decide en un plano prospectivo, hacia donde quiere dirigirse. El profesor Vázquez (2000) habla desde esta nueva visión como “imaginación estratégica”. Desde estos planteamientos las personas dejan de considerarse “recursos”, el recurso es la institución en su conjunto; es decir es el concepto de los sistemas de trabajo y su diseño y el contexto que se crea los que posibilitan, dificultan o impiden el desarrollo organizativo.

— Permite que la institución empiece a trabajar desde el concepto de mejora continua. Cualquier plan o programa para conocer si realmente está siendo útil a las metas por las que se formuló, necesita someterse a un proceso de contrastación continuo que aporte información sobre todos y cada uno de los elementos del sistema. En este proceso, la evaluación se convierte en la herramienta que nos permite gestionar la calidad de la institución y pulsar si los elementos formulados en el plan estratégico resultan útiles como conjunto de significados compartidos en un contexto determinado; desde esta perspectiva, la evaluación adquiere un gran valor estratégico y se asienta dentro de la nueva arquitectura organizativa formando parte de la cultura de la institución. Su papel también se ha modificado: de tener un carácter sancionador y de fiscalización sobre el rendimiento del sistema se ha acoplado de manera más comprensiva dentro de un modelo que necesita autorregularse para poder responder a las expectativas que diferentes destinatarios tienen depositadas en él. La mejora entendida como esfuerzo



sistemático y sostenido empieza a convertirse en un eje vertebrador de la institución.

De acuerdo con Grao (1998:93), la capacidad de planificación estratégica de una institución se puede encontrar en los siguientes indicadores:

1. Una perspectiva abierta y global
2. Capacidad de enfatizar la resolución de problemas relacionados con el entorno.
3. Asegurar una posición competitiva en la adquisición de recursos sobre otras organizaciones e instituciones en el futuro
4. Una visión ampliamente aceptada dentro de la organización
5. La adquisición de recursos y su administración bajo control de la organización.

En síntesis, y de acuerdo con Grao (1998) podemos decir que todo proceso estratégico debe ser anticipativo (poniendo de manifiesto las debilidades/amenazas y las fortalezas/oportunidades); normativo y reactivo (eliminado las amenazas y sacando partido de las oportunidades); retroactivo (confrontando con la evolución real y corrigiendo); informativo (presenta un inventario completo de las debilidades/amenazas y las fortalezas/oportunidades); indicativo (propone medidas concretas para corregir las ineficiencias y aprovechar las posibilidades); directivo (refleja la voluntad colectiva y, sobre todo la de la dirección) y participativo (implica en la preparación de las decisiones a los afectados).

La estrategia. Concepto y evolución

Este desarrollo que ha sufrido el concepto de planificación estratégica ha llevado también parejo la evolución del propio concepto de estrategia. Si partimos de la consideración de que la estrategia es la forma particular en la que una organización interactúa con su entorno para transformar la realidad al tiempo que para ese propósito se transforma a sí misma, la organización se desenvuelve en un entorno rico en información, y esta se transforma continuamente a través de la acción de los agentes que lo conforman o influyen, incluyendo, para ello nuestras propias acciones.

El significado se produce desde el individuo y se comparte y recrea en grupos con dimensión humana. El significado a su vez se produce a través del conocimiento, de la emoción y de la acción que lo enriquece o refuta, pero siempre lo transforma. La identificación reduccionista de estrategia con plan estratégico resuelve en parte este conflicto de comunicación, pero lo hace a costa de eliminar significado, haciendo confluir el concepto en una herramienta (el plan). La nueva propuesta organizacional se asienta en el siguiente supuesto:

“Cuantas más unidades con significado tenga una organización, expuestas a entornos específicos y capaces de generar significados, mayores son sus probabilidades de captar información relevante, darle significado, decidir, actuar y aprender de lo realizado” (Vázquez, 2000:122).

Desde esta perspectiva, el plan estratégico no es una herramienta de control al servicio de la planificación universitaria, la construcción estratégica es la construcción de

significados y la combinación creativa de los mismos entre los diferentes niveles de recursión de la organización (entorno, organización, grupo e individuo).

Las organizaciones que opten por un enfoque de este tipo se fundamentan en el conocimiento de los que la integran y en las redes de comunicación que entre ellos se establecen. Desde esta perspectiva las relaciones entre estrategia y conocimiento también adquieren nuevos matices; a su vez las relaciones entre ellos marcan diferencias con el ámbito denominado gestión del conocimiento.

El conocimiento de los miembros de una organización es algo que pertenece a un mundo de significados compartidos no es algo impuesto por la dirección o la cúpula de la institución. Las universidades deberán convertirse también en organizaciones que aprendan, desde esta perspectiva hablar de gestión del conocimiento como misión de la dirección carece de sentido, la construcción y proyección del conocimiento en la organización es algo que no pertenece al sistema de gestión. Esta idea se apoya en un nuevo concepto de los sistemas de trabajo expresados en términos de vínculo dinámico entre la persona y la organización establecido para el desarrollo entrelazado de ambos, de crecimiento compartido.

## **ALGUNAS CONCLUSIONES**

En este último apartado vamos a intentar recoger a modo de resumen y cierre un conjunto de ideas que nos han servido de hilo conductor para trazar los desafíos que nos propone el proceso de convergencia europea cuando nos encontramos en el ecuador del mismo:

1. El futuro y relevancia social de la universidad como sistema viable en la Europa del conocimiento radica en su capacidad para integrar procesos de construcción estratégica de manera eficiente. Los planes estratégicos constituyen en la actualidad uno de los instrumentos más utilizados para dinamizar el desarrollo de las instituciones. Constituyen la corriente principal de cualquier organización alrededor de la cual pivotan todas las iniciativas, dotándolas de sentido global y de significado, al tiempo que racionalizan los procesos de priorización y de secuenciación de las acciones a ejecutar. Facilitan la toma de decisiones realistas e integradas en una misión común que gracias a que está explicitada puede ser debatida, mejorada y compartida. A nuestro entender éste es un proceso irreversible.
2. El concepto de planificación estratégica esbozado se dirige hacia la esencia de nuestras universidades como organizaciones vivas formadas por personas conectadas con un mundo de organizaciones vivas que reclama la identificación de sus señas de identidad como algo único y singular. Para impulsar esta nueva cultura hacen falta personas que institucionalmente sepan gestionar y desarrollar los procesos de cambio e innovación que se nos avecinan. También individualmente debemos reflexionar sobre qué hacemos en el día a día para contribuir a este proceso de cambio.
3. Desde esta perspectiva la planificación estratégica deja de ser una herramienta de control al servicio del sistema para convertirse en espacio vital en el que cada institución modula y visiona sus planes de futuro en relación a los distintos niveles de recursión organizativos que conforman la institución transformando los retos que plantea el entorno en oportunidades de desarrollo.

4. Este cambio en la forma de concebir la planificación estratégica se fundamenta en algunos principios: atención a la diversidad entendida no como variedad estructurada sino como variedad dinámica, procesos de individuación que marque las relaciones que el individuo mantiene con su equipo de autorreferencia, y un nuevo enfoque en los sistemas de trabajo.

5. La planificación estratégica entendida como construcción de significados adquiere su verdadera dimensión como forma autorregulada en contra de las posturas a favor del “cambio planificado”.

6. El diseño e implantación de un plan estratégico se articula a partir de la explotación intensiva y extensiva del conocimiento evaluativo generado en los procesos de evaluación institucional que se están desarrollando en nuestras universidades. La evaluación institucional constituye en este sentido posiblemente la mayor aportación que se haya realizado a la mejora de la gestión de la calidad de las universidades en los últimos años en nuestro país.

7. Introducir en la institución universitaria una metodología de planificación como la que hemos planteado supone una ruptura y cambios profundos de mentalidad de los profesionales universitarios. Para ello es necesario hacer ver la necesidad del cambio y lograr el compromiso de los miembros de la comunidad universitaria y además alcanzar una cultura organizativa cohesionada en torno a unos valores y objetivos comunes.

Esta nueva dimensión europea de la formación universitaria y a diferencia de reformas anteriores sólo será viable si mantiene una relación sinérgica y fluida con el contexto en el que se desarrolla; para ello tiene que dar cuentas a la sociedad de qué hace, cómo lo hace y para qué lo hace; en definitiva también tiene que existir un acoplamiento entre el modelo de universidad por el que se opte y el modelo de evaluación y acreditación que de aquél derive; este último se convierte en la herramienta que permite comprobar los fines y objetivos perseguidos y la naturaleza de los procesos desarrollados; en definitiva, como colectivo universitario que tiene voz, si los componentes de ambos no mantienen una relación de simetría las políticas de calidad previstas también deberán ser evaluadas y revisadas.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

**AGUER HORTAL, M.** (2000) *Las organizaciones virtuales. El reto del nuevo milenio*. Ediciones pirámide. Madrid.

**COLAS, P. Y DE PABLOS, J. (Coord.)** (2005) *la Universidad en la Unión europea. El espacio Europeo de Educación Superior y su impacto en la docencia*. Aljibe. Málaga.

**Comunique of the conference of the European Ministers responsible for higher education** (2005) *DECLARACIÓN DE BERGEN (2005): "The European Higher Education Area achievieng the goals"*. Bergen, Noruega.

(2005) *DECLARACIÓN DE GLASGOW*. European University Association..

**GONZALEZ RAMÍREZ, T** (2003) *"Evaluation, institutional culture and identity"*. *Comunicación presentada en el 11 th European Congress on Work and organizational Psychology. Identity and diversity in organizations..* 14-17 de Mayo. Lisboa.

**GONZÁLEZ RAMIREZ, T.** (2005) *"El espacio europeo de Educación Superior: una nueva oportunidad para la universidad"*. En COLAS, P. Y DE PABLOS, J. (ED.) (2005): "La Universidad en la Unión europea. El espacio Europeo de Educación Superior y su impacto en la docencia". Málaga: Aljibe, pp.: 3-25.

**GRAO, J.** (1998) : *"Planificación estratégica"*. En De Luxan, (Ed.), *Política y Reforma Universitaria*, pp: 91-111. .: Cedecs Editorial. Barcelona.

**GRAO, J. Y APODACA, P.** (1995) *"Herramientas para la gestión del sistema público universitario: evaluación institucional y planificación estratégica"*.. En Oroval, E. (Ed.), *Planificación, evaluación y financiación de los sistemas educativos*, pp: 133-174.. Civitas. Madrid.

**MATEO ANDRÉS, J.** (2000) *"La evaluación institucional y la gestión de la calidad en las universidades"*. Fuentes, nº2, pp: 13-40.

**MORIN, E,** (1998) *"Sobre la reforma de la Universidad"*. En PORTA, J. Y LLADONOSA, M. (Coord.): *La Universidad en el cambio de siglo..* Alianza Editorial.. Madrid.

**PRIPOGINE,I.** (1993) *¿Tan sólo una ilusión?*. Tusquets. Madrid.

**RUIZ RIVAS, C. Y MERCELLAN, F. (Dir.)** (2004) *"Instrumentos metodológicos comunes para la evaluación de la calidad y la acreditación en el marco europeo de la declaración de Bolonia"*.. 28-30 Julio.. Seminario de la UIMP.. Santander.

**VAZQUEZ, A.** (2000) *La imaginación estratégica*. Ediciones Granica.. Barcelona.