

1º Congreso Internacional de Ciencias Humanas - Humanidades entre pasado y futuro. Escuela de Humanidades, Universidad Nacional de San Martín, Gral. San Martín, 2019.

# Planes estratégicos: un bien necesario.

Galli, María Sol.

Cita:

Galli, María Sol (2019). *Planes estratégicos: un bien necesario*. 1º Congreso Internacional de Ciencias Humanas - Humanidades entre pasado y futuro. Escuela de Humanidades, Universidad Nacional de San Martín, Gral. San Martín.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/1.congreso.internacional.de.ciencias.humanas/976>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/eRUe/akQ>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.  
Para ver una copia de esta licencia, visite  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>.

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*



UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE  
SAN MARTÍN

1949-2019  
70 AÑOS DE  
GRATUIDAD  
UNIVERSITARIA

ESCUELA  
HUMANIDADES  
20 AÑOS

LICH  
Laboratorio de Investigación  
en Ciencias Humanas



## PRIMER CONGRESO INTERNACIONAL DE CIENCIAS HUMANAS

### Planes estratégicos: un bien necesario.

María Sol Galli  
Universidad Nacional de Tres de Febrero  
[mariasolgalli@gmail.com](mailto:mariasolgalli@gmail.com)

#### Resumen:

Como bien indica el resumen de la mesa 11, el escenario de la educación superior en las últimas décadas se ha caracterizado por una masificación creciente en el mundo. Argentina no es la excepción y particularmente las universidades públicas de nuestro país no lo son. El ingreso gratuito e irrestricto ha traído consigo la otra cara de la moneda: gran deserción y bajas tasas de graduación, que afectan especialmente a estudiantes provenientes de sectores de bajos recursos. Para paliar estas cuestiones, las instituciones de educación superior debieran tener políticas claras y objetivos concretos. Es menester entonces que nuestras universidades confeccionen planes estratégicos con políticas de corto, mediano y largo plazo a los efectos de: - Contribuir al desarrollo integral de la comunidad, al bien común y a la ciudadanía plena en los ámbitos local, nacional y regional, atendiendo con pertinencia necesidades y demandas sociales, considerando los planes estratégicos provinciales y nacionales y articulando los saberes y prácticas con una clara orientación interdisciplinar, en un marco de responsabilidad institucional. - Responder a la creciente demanda de educación superior en todos sus niveles, asegurando gratuidad e inclusión con calidad y pertinencia, y promoviendo una formación integral y de excelencia. - Propiciar la innovación en la gestión política, institucional, académica, administrativa, informacional y comunicacional que contemple los cambios y continuidades necesarios para acompañar las transformaciones que se propone la institución. Se debe incorporar y dar continuidad a la planificación estratégica. Sin embargo, muchas veces el grado de conocimiento y consecuente nivel de compromiso requerido respecto de dicho plan estratégico sólo se verifica a nivel de las autoridades, mientras que la mayoría de los actores consultados que no participan de la conducción, manifiestan un dispar conocimiento sobre sus lineamientos y, en muchos casos, poca claridad sobre la orientación e instrumentación de las líneas estratégicas. Sin consenso no hay posibilidad de alcanzar ningún objetivo. Es importante que todos los actores se sientan parte para que un/a política/proyecto/misión pueda ser bien implementada. Se debe



UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE  
SAN MARTÍN

1949-2019  
70 AÑOS DE  
GRATUIDAD  
UNIVERSITARIA

ESCUELA  
HUMANIDADES  
20 AÑOS

LICH  
Laboratorio de Investigación  
en Ciencias Humanas



## PRIMER CONGRESO INTERNACIONAL DE CIENCIAS HUMANAS

garantizar que todos los miembros de la institución universitaria en cuestión sean partícipes, aún cuando no fueran directamente alcanzados por la política o el proyecto a implementar. Esta es la única forma de garantizar el verdadero funcionamiento de la propuesta.

### Ponencia

El ingreso gratuito e irrestricto en la educación superior ha traído consigo la otra cara de la moneda: gran deserción y bajas tasas de graduación. Para paliar estas cuestiones, nuestras universidades deben confeccionar planes estratégicos a los efectos de:

- Contribuir al desarrollo integral de la comunidad, al bien común y a la ciudadanía plena en los ámbitos local, nacional y regional, atendiendo con pertinencia necesidades y demandas sociales, considerando los planes estratégicos provinciales y nacionales y articulando los saberes y prácticas con una clara orientación interdisciplinar, en un marco de responsabilidad institucional.
- Responder a la creciente demanda de educación superior en todos sus niveles, asegurando gratuidad e inclusión con calidad y pertinencia, y promoviendo una formación integral y de excelencia.
- Propiciar la innovación en la gestión política, institucional, académica, administrativa, informacional y comunicacional que contemple los cambios y continuidades necesarios para acompañar las transformaciones que se propone la institución.

Palabras claves: planes; estratégicos; ingreso; irrestricto; gratuidad; deserción; graduación.

### Ponencia (versión sintética)

El texto debe tener una extensión máxima de 1500 palabras (sin contar la bibliografía).

Tipo de letra Arial, tamaño 11 para el texto y 12 para títulos e intertítulos (en negrita).

Los párrafos deben ser con interlineado 1,5, alineado a la izquierda para títulos y justificado para el texto en general.

El texto debe contener el desarrollo de problema, antecedentes, metodología empleada y resultados.



## PRIMER CONGRESO INTERNACIONAL DE CIENCIAS HUMANAS

Para destacar textos se sugiere sólo el uso de cursivas (evitar el uso de las negritas, y no usar subrayado).

Los párrafos deben ser con interlineado sencillo, sin espacios adicionales entre los párrafos, alineado a la izquierda para títulos y justificado para el texto en general.

En el caso de utilizar tablas, imágenes o gráficos, los mismos deben ser simples y de pequeño tamaño e incorporados en el cuerpo del texto. Se sugiere que sean de alta resolución.

Las notas se incorporan al pie de página, con las correspondientes llamadas numeradas correlativamente con numeración arábica, después del signo de puntuación correspondiente, si lo hubiera. Se recomienda utilizar la herramienta “Insertar nota al pie” en procesados de texto tipo Word. Se sugiere usar notas al pie de página únicamente en casos estrictamente necesarios.

### **Bibliografía y referencia bibliográficas**

Las referencias bibliográficas deberán insertarse en el texto, entre paréntesis y siguiendo el formato propuesto por la American Psychological Association (APA, versión 2016-6ª Edición), que incluye el apellido del autor/autores, el año de la publicación y el número de páginas. La bibliografía se incorporará al final del artículo, ordenada alfabéticamente, siguiendo el formato propuesto por APA.

### **Planes estratégicos: un bien necesario**

Como bien indica el resumen de la mesa 11, el escenario de la educación superior en las últimas décadas se ha caracterizado por una masificación creciente en el mundo. Argentina no es la excepción y particularmente las universidades públicas de nuestro país tampoco lo son. El ingreso gratuito e irrestricto (dos características que defenderé siempre) ha traído consigo la otra cara de la moneda: gran deserción y bajas tasas de



UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE  
SAN MARTÍN

1949-2019  
70 AÑOS DE  
GRATUIDAD  
UNIVERSITARIA

ESCUELA  
HUMANIDADES  
20 AÑOS

LICH  
Laboratorio de Investigación  
en Ciencias Humanas



## PRIMER CONGRESO INTERNACIONAL DE CIENCIAS HUMANAS

graduación, que afectan especialmente a estudiantes provenientes de sectores de bajos recursos.

Para paliar estas cuestiones, las instituciones de educación superior debieran tener políticas claras y objetivos concretos. Es menester entonces que nuestras universidades confeccionen planes estratégicos con políticas de corto, mediano y largo plazo a los efectos de:

- Contribuir al desarrollo integral de la comunidad, al bien común y a la ciudadanía plena en los ámbitos local, nacional y regional, atendiendo con pertinencia necesidades y demandas sociales, considerando los planes estratégicos provinciales y nacionales y articulando los saberes y prácticas con una clara orientación interdisciplinar, en un marco de responsabilidad institucional.
- Responder a la creciente demanda de educación superior en todos sus niveles, asegurando gratuidad e inclusión con calidad y pertinencia, y promoviendo una formación integral y de excelencia.
- Propiciar la innovación en la gestión política, institucional, académica, administrativa, informacional y comunicacional que contemple los cambios y continuidades necesarios para acompañar las transformaciones que se propone la institución.

Se debe incorporar y dar continuidad a la planificación estratégica. Sin embargo, muchas veces el grado de conocimiento y consecuente nivel de compromiso requerido respecto de dicha planificación sólo se verifica a nivel de las autoridades de las instituciones de educación superior, mientras que la mayoría de los actores que no participan de la conducción manifiestan un dispar conocimiento sobre sus lineamientos y, en muchos casos, poca claridad sobre la orientación e instrumentación de las líneas estratégicas.

Sin consenso no hay posibilidad de alcanzar ningún objetivo. Es importante que todos/as los/as actores/actrices se sientan parte para que un/a política/proyecto/misión pueda ser bien implementada. Se debe garantizar que todos los miembros de la institución universitaria en cuestión sean partícipes, aún cuando no fueran directamente alcanzados por la política o el proyecto a implementar. Esta es la única forma de garantizar el verdadero funcionamiento de la propuesta.



## PRIMER CONGRESO INTERNACIONAL DE CIENCIAS HUMANAS

Si tomamos como ejemplo la deserción del primer año, ese flagelo al que no escapa ningún sistema educativo del globo, Marisol Silva Laya en su texto “El primer año universitario. Un tramo crítico para el éxito académico”, en *Perfiles Educativos*, vol. XXXIII, número especial, Mexico, ISSUE-UNAM, entiende que podría evitarse o, al menos paliarse, atendiendo a los/as ingresantes de manera integral durante su primer año en la institución universitaria. Esto implica no sólo un fuerte compromiso institucional por parte de las autoridades que componen dicha universidad, sino también por parte de los/as profesores/as que la conforman, la concreción de apoyos extracurriculares y tutorías y seminarios pensados y desarrollados exclusivamente para estudiantes del primer año. Sin mencionarlo explícitamente, Silva Laya indica que es necesario un plan estratégico, el cual podría desarrollarse, por ejemplo, atendiendo el modelo longitudinal multifactorial desarrollado por el profesor Vince Tinto, utilizado para explicar factores externos a la universidad (previos al ingreso del/a estudiante a la misma) y aquellos que se desarrollan durante el camino de dicho/a estudiante en su carrera universitaria y finalmente llevan al resultado o decisión de abandono de los estudios superiores.

Ahora bien, los planes estratégicos deben gozar, según mi entender, de acciones afirmativas tanto funcionales como radicales, según lo desarrollado por el autor Fidel Tubino en su texto “Las ambivalencias de las acciones afirmativas”, en Juan Ansion y F. Tubino (org), *Educación en ciudadanía intercultural. Experiencias y retos en la formación de estudiantes universitarios indígenas*, Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica de Perú. Fidel Tubino analizará, como bien lo expresa el título de su ensayo, las ambivalencias de las acciones afirmativas, partiendo de la premisa de que “*las acciones afirmativas son formas estratégicas de operativizar el principio de la discriminación positiva*” (Tubino, Fidel. 2007)<sup>1</sup>. Las distintas acciones afirmativas existentes, tales como las acciones afirmativas funcionales (aquellas que parecieran no cuestionar lo establecido, no interpelar lo ‘dado’, no intentar grandes cambios) y las acciones afirmativas radicales (esas que intiman y se contraponen con la discriminación abogando por su deconstrucción y generando cambios a largo plazo).

Con esto no quiero implicar que las acciones afirmativas funcionales no resulten de importancia para nuestras sociedades sino por el contrario, pues tienen la capacidad de

---

<sup>1</sup> Tubino, Fidel (2007), “Las ambivalencias de las acciones afirmativas”, en Juan Ansion y F. Tubino (org), *Educación en ciudadanía intercultural. Experiencias y retos en la formación de estudiantes universitarios indígenas*, Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica de Perú



UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE  
SAN MARTÍN

1949-2019  
70 AÑOS DE  
GRATUIDAD  
UNIVERSITARIA

ESCUELA  
HUMANIDADES  
20 AÑOS

LICH  
Laboratorio de Investigación  
en Ciencias Humanas



## PRIMER CONGRESO INTERNACIONAL DE CIENCIAS HUMANAS

reducir las inequidades presentes en el acceso a las instituciones universitarias. Lo que sí me interesa sostener y destacar es que las acciones afirmativas funcionales en sí mismas no son suficientes. En muchas ocasiones suscitadas en el devenir cotidiano de nuestras universidades, debemos bregar por el surgimiento de acciones de tipo radical.

A modo de conclusión, podría sindicarse la siguiente ecuación: a mayor planificación estratégica (PE), mayor capacidad de respuesta a los azotes que sufren nuestras instituciones universitarias ( $> PE, > RTA$ ).

### Bibliografía

Tubino, Fidel (2007), "Las ambivalencias de las acciones afirmativas", en Juan Ansion y F. Tubino (org), Educar en ciudadanía intercultural. Experiencias y retos en la formación de estudiantes universitarios indígenas, Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica de Perú.