

Título: La incorporación de escenarios para un plan estratégico universitario: la UNRaf hacia el 2030

Title: Using scenarios to build a University strategic plan: UNRaf 2030

Track 3. Desarrollo sostenible, responsabilidad social empresarial y gobernanza

Autores/as

Mg. COSTAMAGNA, Marcelo Miguel - Universidad Nacional de Rafaela - Facultad de Estudios Profesionales - marcelo.costamagna@unraf.edu.ar - +54 9 3492 601589 - Argentina

Mg. DELLA TORRE, María - Universidad Nacional de Rafaela - Facultad de Estudios Profesionales - maria.dellatorre@unraf.edu.ar - +54 9 3492 592322 - Argentina

Lic. MINETTI, Andrea - Universidad Nacional de Rafaela - Facultad de Estudios Profesionales - andreaminetti@unraf.edu.ar - +54 9 3492 525017 - Argentina

Lic. RODRIGUEZ, Ramiro - Universidad Nacional de Rafaela - Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades - ramiro.rodriguez@unraf.edu.ar - +54 9 3492 318365 - Argentina

Resumen

El trabajo propone relatar una experiencia de incorporación de escenarios para otorgar continuidad al trabajo de planificación estratégica hacia el 2030 de la Universidad Nacional de Rafaela (UNRaf).

Palabras claves

escenarios, futuro, planificación, prospectiva, universidad

Introducción

El presente trabajo relata la experiencia del proceso de planificación hacia el 2030 de una Universidad argentina.

La institución fue creada en el año 2014, bajo la sanción de la Ley N° 27.062 y se localiza en Rafaela, Santa Fe, Argentina. Enmarcada en una política pública nacional de federalizar la formación universitaria, la UNRaf nace con una perspectiva innovadora en su modelo de gestión.

Luego de formalizar las primeras propuestas académicas en 2017, la institución dio inicio a sus primeros procesos de planificación estratégica en el año 2018. Durante los primeros años se trabajó fuertemente en apropiarse de la misión y visión institucional, en redefinir los valores que la representaban y en construir sus objetivos vectores que, en 2021, fueron plasmados en la versión vigente del Estatuto.

Este hito permitió escalar el proceso de planificación, institucionalizándolo bajo el nombre "Plan de Desarrollo Institucional (PDI)". Así, desde el 2022 se definen objetivos anuales

desde el Rectorado que son tomados por las áreas y equipos para construir sus objetivos específicos y planes de acción asociados.

En 2024 la Universidad cumplió sus 10 años y fue el momento para construir una proyección a un plazo más largo: el 2030. En este sentido, se inició un proceso de planificación estratégica con la mirada al futuro, invitando al equipo de gestión a soñar la UNRaf del 2030. Cada equipo construyó sus objetivos, vinculándolos a los definidos desde el Rectorado para el 2025 y a los que se plasmaron en el estatuto, allá por el 2021.

Construido el plan 2030, se dio inicio a una instancia de comunicación expansiva: a miembros de los equipos de gestión, personal de dirección de propuestas formativas, docentes, estudiantes y la comunidad en general.

Revisión de bibliografía

La planificación estratégica en las universidades ha evolucionado significativamente, especialmente a partir de las reformas educativas que exigen una visión a largo plazo para adaptarse a los desafíos de un entorno cada vez más globalizado y en constante transformación.

En este contexto, la prospectiva ha surgido como una herramienta fundamental para orientar la planificación, permitiendo a las organizaciones anticipar y comprender los posibles escenarios futuros. Michel Godet (1993), representante de la escuela francesa, conceptualiza a la prospectiva como una herramienta flexible, holística e interdisciplinaria que permite evaluar escenarios futuros y hacer de sus actores elementos participativos de la construcción de futuros deseados. A diferencia de la planificación tradicional, que se basa en la extrapolación del pasado, la prospectiva es una forma de reflexión que busca orientar la creación de futuros deseables, considerando una variedad de situaciones posibles que enriquecen el proceso de toma de decisiones.

Esta orientación hacia el futuro es crucial para las instituciones de educación superior. Como señalan Conway (2003) y Flórez y Castañeda (2021), la planificación tradicional a menudo carece de un enfoque explícito en la exploración de lo que podría suceder a 10 o 20 años. La prospectiva, en cambio, permite a las universidades ir más allá de los datos históricos para identificar amenazas y oportunidades y, de esa manera, fortalecer la elaboración de sus estrategias.

El uso de escenarios es una manifestación práctica de la prospectiva en el ámbito universitario. Estos escenarios representan un abanico de posibilidades que ayudan a las instituciones a contar con una guía clara para planificar sus actividades futuras. Como parte de la escuela francesa de prospectiva estratégica, Michel Godet ha promovido herramientas como el análisis estructural y de escenarios para abordar la incertidumbre y co-construir el futuro deseado. Estos métodos permiten identificar las variables clave y el rol de los actores para proyectar escenarios probables y determinar un "escenario apuesta". Al mismo tiempo, la herramienta Rueda de futuros propone un método estructurado bajo la tormenta de ideas que ayuda a ordenar y mapear en una representación visual las posibles implicancias de un hecho concreto.

A pesar de la importancia de esta metodología, su aplicación en el contexto universitario latinoamericano ha sido limitada, como se evidencia en una investigación realizada en la región de Cusco, Perú, donde se concluyó que las universidades no habían realizado análisis de escenarios ni aplicado métodos prospectivos para determinar futuros deseables. Sin embargo, existen casos de éxito, como el estudio prospectivo para la educación superior virtual en Perú, que demuestra cómo la aplicación de estas herramientas puede ayudar a las universidades a adecuar sus planes y programas para construir un futuro posible y deseable.

La integración de la prospectiva y el análisis de escenarios en la planificación estratégica no sólo es relevante, sino necesaria para que las universidades puedan enfrentar los desafíos que trae consigo la transformación global. Este enfoque no se trata de predecir el futuro, sino de prepararse para él, utilizando una metodología participativa que enriquece la comprensión del entorno y mejora la capacidad de tomar decisiones informadas en el presente. La experiencia de la UNRaf busca contribuir a esta discusión, demostrando un camino viable para que las instituciones puedan incorporar una visión prospectiva en sus procesos de planificación.

Metodología

Con el objetivo de continuar profundizando el trabajo y mantener activo y vivo el PDI 2030, se aplicó lo propuesto por Godet y se combinó con la herramienta Rueda de futuros. Se llevó a cabo un taller con el equipo de gestión en donde se buscaba reflexionar sobre los objetivos ya elaborados y generar un ambiente de diálogo y debate.

El encuentro fue liderado por un moderador externo y participaron del mismo un total de 17 personas, todas líderes de áreas, secretarías y/o procesos clave de la UNRaf.

En primera instancia, se detallaron los objetivos específicos del espacio, que consistían en:

- reflexionar sobre los desafíos planteados para el 2030
- visualizar dos escenarios de futuro
- generar un ambiente de conversación
- mantener el foco en el plan 2030

El equipo que lideró el PDI hacia el 2030 buscaba mantener vivo el plan, generando instancias de encuentro, debate y reflexión entre los miembros del equipo de gestión. Este espacio generó una nueva instancia de síntesis permitiendo interpelar lo realizado y dar un nuevo salto cualitativo en el plan.

La Universidad se encuentra transitando sus primeros diez años de gestión. Luego de presentar los objetivos, el moderador procedió a repasar a nivel interno y externo, los hitos clave de esos diez años. A continuación, se detallan algunas de esas placas:

2014

Argentina subcampeón mundial en el Mundial de Brasil 2014

Popularización del concepto de IoT

Segundo gobierno CFK

Facebook adquiere WhatsApp

Popularización del concepto de IoT

Crisis en Ucrania tras invasión (anexión de Crimea) por Rusia

Epidemia de Ebola en África

11.000 muertes

Precio dólar blue \$13,10 - Inflación 38,5% - Pobreza 27,3%

9 de Julio volvió al Torneo Federal B

Creación UNRaf

2018

Dólar blue \$30.50 • Inflación 47.6% • Pobreza 32,0 %

Préstamo del FMI a Argentina de USD 57 100 millones

ECONOMÍA

- Apertura del Club de Emprendedores
- Desarrollo del campus virtual de la UNRaf
- Arranca proceso de PDI

2021

INTERNACIONAL

- Auge del concepto de metaverso
- Explosión del mercado de NFTs

ECONOMÍA

- Dólar blue \$ 185,00
- Inflación 50,9%
- Pobreza 40,6%

EDUCACIÓN

- Renovación de autoridades de la UNRaf
- Diplomaturas en software y nuevas tecnologías en la UNRaf

Explosión del mercado de NFTs

Asalto al Capitolio de EE. UU.

Lanzamiento vacuna contra COVID-19

2024

INTERNACIONAL

- Guerra entre Israel y Hamás
- Elección de Javier Milei como presidente

POLÍTICA/ECONOMÍA ARGENTINA

- Inflación 211,4%
- Dólar blue \$1,025
- Pobreza 57,4%

DEPORTES

Copa América y Copa Mundial Sub-20 ganadas por Argentina

EDUCACIÓN

Inauguración del campus de la UNRaf

El objetivo del moderador en este momento, fue repasar todo lo acontecido, destacando que en los diez años sucedieron múltiples cuestiones y aún así la Universidad continuó creciendo y expandiéndose. Por otro lado, permitió que las personas presentes inicien un movimiento de pensamiento para la actividad posterior.

En tercer lugar, se dio inicio a la actividad-taller para el equipo. Se dividió al grupo en tres, conformándolos de manera heterogénea en términos de áreas, trayectoria en la universidad, perfiles profesionales y género. Se plantearon dos escenarios de trabajo y preguntas disparadoras en donde los miembros del equipo tuvieran que trabajar de manera conjunta.

Cada uno de los grupos respondió a las preguntas de manera individual y, posteriormente, se colocaron las respuestas de forma agrupada en un lienzo. Cada grupo elaboró un resumen que expuso al resto de los miembros presentes.

Escenario adverso: "Estamos en 2030, y no alcanzamos la mayoría de los resultados esperados y enfrentamos muchos problemas."

1. ¿Cómo se ve y se siente la UNRaf en este futuro?
2. ¿Cuál es el logro mínimo que se alcanzó con nuestro plan de desarrollo?
3. ¿Cuáles son las 3 a 5 mayores debilidades internas y amenazas externas que incidieron?
4. ¿Qué "banderas rojas" podríamos haber anticipado?
5. ¿Qué impacto tiene en la comunidad universitaria y en la sociedad rafaquina?
6. Ponerle nombre a este futuro
7. Sugerir un prompt para imagen de paisaje del FUTURO (describan elementos)

visuales, símbolos, colores, emociones).

Escenario positivo: "Estamos en 2030 y nuestro plan de desarrollo ha sido un rotundo éxito. Hemos logrado todo lo que nos propusimos."

1. ¿Cómo se ve y se siente la UNRaf en este futuro?
2. ¿Cuáles son en ese futuro los 3 a 5 logros más significativos que se alcanzaron?
3. ¿Cuáles son las 3 a 5 fortalezas internas y oportunidades externas aprovechamos?
4. ¿Qué impacto tiene en la comunidad universitaria y en la sociedad rafaquina?
5. Ponerle nombre a este futuro
6. Sugerir un prompt para imagen del paisaje del FUTURO (describan elementos visuales, símbolos, colores, emociones)



Resultados o avances

Finalmente, se proyectaron visualmente, con la ayuda de inteligencia artificial generativa, los resultados del imaginario del escenario positivo y adverso.

Grupo 1:

Emergentes del grupo:

- Escenario positivo: se visualiza una transformación de un molino a un faro. Se observa una universidad alegre, con un campus desarrollado, multicolor, llena de estudiantes, articulada con la región y referente.
- Escenario adverso: se propone una universidad que resiste. Se la ve como vacía, fragmentada, aislada, sin profesionales y con un predominante del color gris.

Resultados:

Escenario positivo

Escenario adverso



Grupo 2:

Emergentes del grupo:

- Escenario positivo: Una universidad de 15 años fuerte en todos sus programas, siendo una institución de referencia en lo académico, de infraestructura, profesional, internacional, emocional y haciendo comunidad. La gente animada y con buen semblante, actitud positiva.
- Escenario adverso: Una universidad de 15 años de antigüedad que es sostenida por su comunidad, con impacto en el territorio. Palabras clave: aguantar, sostener y resistir.

Resultados:

Escenario positivo



Escenario adverso



Grupo 3:

Emergentes del grupo:

- Escenario positivo: se destaca la aparición de mas profesionales y el espíritu universitario. Existe un reconocimiento académico por parte del territorio y de la universidad misma. Se visualiza mayor inversión, tanto del sector público como del privado. En relación a ello, los procesos funcionan y derrama en mayor cantidad de egresos, más integración en la comunidad y un grupo de científicos/as acompañados/as. Se define a este escenario como el paraíso del conocimiento.
- Escenario adverso: las emociones que predominan son la frustración, la tristeza. y el desánimo. Se observa el no crecimiento del alumnado y egresos. No existe la incorporación de jóvenes en la institución y no hay avance en la infraestructura y/o adaptación tecnológica. Tampoco se reciben recursos por parte del Estado y no se contemplan la cultura y el pensamiento de las nuevas generaciones. Existe un estancamiento estancamiento en las relaciones sector privado y público. Se identifica a esta etapa como de desolación.

Resultados:

Escenario positivo



Escenario adverso



Nube de palabras predominantes en el proceso:



Discusión y/o Conclusiones

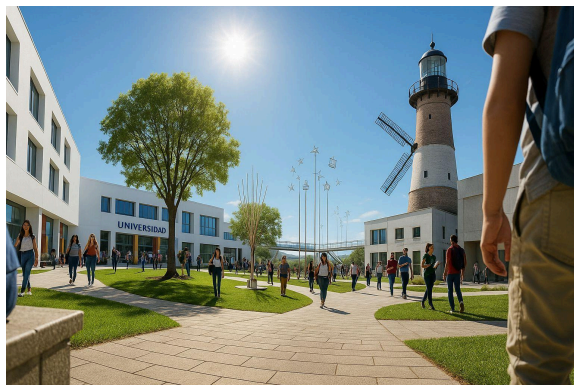
Al cerrar la jornada, el moderador del taller recopiló lo abordado y, junto al equipo de gestión, se registraron los siguientes resultados.

En primer lugar, que la Universidad debe sostener y valorar lo que ha podido construir hasta ahora y poder proyectar su futuro sobre la observación y el análisis del contexto para buscar soluciones que le permitan alcanzar sus objetivos. Además, y como se fue evidenciando a lo largo de los tres grupos, la Universidad es una comunidad viva y su mayor valor es la capacidad de reunir e integrar a las diversas generaciones en una reflexión permanente que

integre la educación, la gestión universitaria y la innovación. No obstante, no trabaja sola sino que se apoya en las redes de pertenencia en el territorio y proyecta vínculos como un factor de crecimiento.

Como cierre del proceso, se re-trabajaron los resultados de los grupos y se proyectaron en las imágenes que se describen a continuación.

La Universidad se proyecta como un faro. Un campus vivo, moderno y abierto que late con la región: naturaleza como aula, tecnología como músculo y 15 ramas como columna vertebral. Innovación con raíces locales que se ve y se toca: patentes, prototipos, papers y soluciones concretas para escuelas, pymes, municipios y organizaciones. Puentes de luz que conectan ida y vuelta: el conocimiento circula, la comunidad se reconoce adentro.



Como escalabilidad del trabajo, se realizará un análisis de consistencia entre el PDI 2030 construido hasta el momento y los emergentes de esta instancia. El resultado permitirá continuar con la proyección de la Universidad, incorporando las nuevas miradas surgidas del proceso de reflexión.

Bibliografía

Conway, M. (2003). Foresight: Learning from the Future. *Foresight: The Journal of Future Studies, Strategic Thinking and Policy*, 5(2), 35-43.

Flórez Mujica, I. Y., & Castañeda Soria, L. J. (2021). Prospectiva en la planificación estratégica universitaria de la región del Cusco al 2021. *Igobernanza*, 4(15), 355-376. <https://doi.org/10.47865/igob.vol4.2021.142>

Godet M. (1990). Integration of scenarios and strategic management: Using relevant, consistent and likely scenarios. *Futures*, Volumen 22, Issue 7, 730-739, [https://doi.org/10.1016/0016-3287\(90\)90029-H](https://doi.org/10.1016/0016-3287(90)90029-H)

Inche Mitma, J., & Chung Pinzás, A. R. (2012). Estudio prospectivo para la enseñanza superior virtual al 2030. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*, 15(1), 120-126.