

PLANIFICAÇÃO E ACOMPANHAMENTO: PROCESSOS CHAVE PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA DAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

As instituições de educação superior se deparam atualmente com entornos cambiantes e dinâmicos, que exigem uma resposta mais ágil e adaptável a estes novos cenários. Por conseguinte, é fundamental poder contar com uma ferramenta de gestão estratégica que permita adaptar-se mais rapidamente às novas demandas do entorno. Uma ferramenta tradicional que possui estas características, é a planificação, a qual tem sido validada ao longo do tempo e usualmente é utilizada pela maioria das organizações, porque reúne os desafios que deseja superar a instituição no médio e longo prazo, por isso, seus objetivos representam os anelos que a comunidade considera conquistar em esse espaço de tempo. Em definitiva, a planificação é a carta de navegação que guia a instituição sobre pilares fundamentais que estão presentes no acontecer diário das pessoas, como sua visão, missão e objetivos, entre outros lineamentos estratégicos. Sob este marco de atuação, a gestão estratégica das instituições de educação superior age plasmando seus estilos de operação, de liderança e de qualidade, nos processos levados adiante com a comunidade interna e externa. Ao mesmo tempo, para sua elaboração, existem diversos pontos de vista, próprios da cultura implícita que possui cada instituição, alguns pontos de vista são mais centralizados, onde a formulação da planificação é gerada desde o ápice da organização, até a abordagem mais descentralizada e democrática, que envolve os diferentes níveis de sua elaboração. É precisamente este último ponto de vista, onde se evidencia que a motivação e orientação de sentido comum, em torno aos objetivos compartilhados, cobram maior força e, é justamente essa orientação a que precisam as instituições de educação superior para alcançar os padrões de qualidade, requeridos pela sociedade para a formação de seus profissionais.

Por este motivo, e devido à relevância do processo de planificação, na atualidade se observa que 100% das Universidades do Conselho de Reitores das Universidades Chilenas (CRUCH) possuem um processo de gestão estratégica, em 60% delas a planificação realizada envolve um horizonte de 5 anos. Esta planificação está demarcada dentro dos padrões de qualidade que solicita a Comissão Nacional de Acreditação (CNA), com a finalidade de velar pela avaliação

dos mecanismos de auto-regulamentação da qualidade que possuem estas instituições como também por seus resultados.

Por esse motivo, é importante recordar que a planificação não tem sentido se não vai acompanhada de um sistema de acompanhamento de resultados que permita monitorar o avanço para a consecução dos objetivos definidos. Por conseguinte, o conceito tradicional de planificação associado a uma ênfase mais burocrática e estática deve migrar para um enfoque más dinâmico e flexível, passando da preocupação pela formulação para a ênfase no acompanhamento do planificado.

Mais ainda, quando os resultados do processo de planificação permitem medir o desempenho das instituições de educação superior, na qualidade e, por tanto, na formação dos profissionais e o desenvolvimento que alcança à sociedade. Pelo anterior, o acompanhamento do processo de planificação é fundamental para poder prestar conta para a comunidade acadêmica e seus funcionários, sobre o avanço dos desafios definidos com os *stakeholders* ou grupos de interesse que se vinculam com ela. No entanto, o acompanhamento tem múltiplas vertentes, quantitativas ou qualitativas, mas, indiferente do ponto de vista, o importante é que o acompanhamento permita emitir sinais oportunos à equipe de gestão responsável por tomar as decisões transcendentais da instituição.

Em síntese, um dos grandes desafios para a gestão estratégica das instituições de educação superior se encontra em dispor de um sistema de acompanhamento e controle adequado, sustentado em sólidos mecanismos de garantia da qualidade e de transparência, que permitam entregar informação oportuna e efetiva ao processo de tomada de decisões e à comunidade, com a finalidade de guiar os caminhos da instituição, colaborar bidirecionalmente com os *stakeholders* e, de esta forma, contribuir com a formação das pessoas, para o desenvolvimento das instituições e da sociedade, assim como para o crescimento dos países em geral.

PATRICIA HUERTA-RIVEROS
Universidade do Bío-Bío

LILIANA PEDRAJA-REJAS
Universidade de Tarapacá