



BASE FUNDAMENTAL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

**SECRETARÍA GENERAL
DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN**

Octubre 2020



Contenido

<i>LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL</i>	2
<i>PARTE 1: CONTEXTO GENERAL</i>	3
1. Planificación Estratégica.	3
2. Planificación Estratégica Participativa.	4
3. Cuadro de Mando Integral.	6
4. Mapa Estratégico.	7
5. Evaluación y seguimiento.	7
<i>PARTE 2: CONTEXTO INSTITUCIONAL</i>	9
1. Antecedentes.	9
2. La Planificación Estratégica en la UDB.	117
3. Definición de Indicadores.	12
4. Proceso de Planificación Estratégica.	12
5. Modelo de Planificación Estratégica.	14
5.1. Metodología de la Planificación.	16
5.2. Grupos de Interés de la Universidad Don Bosco.	18
6. Evaluación de la Planificación.	18
Anexo 1.	20
Bibliografía.	21



LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL



La Planificación Estratégica se ha constituido en un elemento central de la gestión y desarrollo institucional, como parte del dinamismo que caracteriza a la Universidad Don Bosco, y que tiene sus raíces en el año 1996, a partir de la decisión del Consejo Directivo de asumir un proceso de Planificación Estratégica permanente que permitiera el desarrollo armónico y sistemático de la Universidad en su conjunto. Desde esa fecha, se han completado *tres procesos de planificación estratégica en los periodos: 1997-2006, 2007-2016 y 2017-2026.*

La Planificación Estratégica es ahora, un elemento central de la gestión y crecimiento de la UDB, que se enriquece del nivel de desarrollo y de la experiencia adquirida institucionalmente en los pasados veinte años en áreas claves de la educación superior, tales como la calidad educativa, la gestión universitaria, la evaluación y la acreditación, entre otros.

Se presenta en este documento la base teórica de la planificación y el contexto institucional, mostrando su aplicación y desarrollo, se incluye definiciones que fundamentan la planificación estratégica, la planificación estratégica participativa, el cuadro de mando Integral, el mapa estratégico, la evaluación y el seguimiento.

Además, se describe el proceso de planificación desarrollado y el modelo que se aplica para este proceso tan importante en la definición de estrategias presentes y futuras de la UDB.

El aprendizaje institucional que se ha desarrollado a través de la implementación de estos procesos de planificación, la sistematización de cada elemento y las lecciones aprendidas a nivel institucional, marcan un camino recorrido en la mejora institucional, fruto del análisis que se realiza en cada proceso de formulación de un nuevo plan maestro.



PARTE 1: CONTEXTO GENERAL.

Esta sección presenta los elementos teóricos que constituyen la base del proceso de planificación desarrollado en la Universidad Don Bosco.

1. Planificación Estratégica.

1.1. Pensamiento estratégico.

El contexto internacional, y sobre todo el proceso de globalización, exige a las organizaciones ser eficientes y eficaces en el manejo de los recursos a disposición, tales como financieros, humanos, ambientales y tecnológicos, entre otros, para poder enfrentar el reto que representa el mercado no sólo nacional, sino para poder enfrentar el reto que representa el mercado globalizado (Domínguez, 2019).

El pensamiento estratégico es el cimiento de la toma de decisiones principales, ya que garantiza la sostenibilidad a largo plazo de cualquier empresa (Morrisey George, 1996). Un pensador estratégico eficaz tiene la capacidad de conectar sus acciones diarias con los objetivos a largo plazo del negocio. Esto en el sentido tradicional significa tomar decisiones congruentes con las estrategias de la organización y comprender cuándo las propias estrategias necesitan evolucionar para responder a los cambios y virajes potenciales del mercado (Stephen J. Wall y Shannon Rye Wall, 1997).

Para la UDB, el pensamiento estratégico se traduce en desarrollar y apropiarse de su Modelo Educativo, que es “un instrumento de trabajo que permite una visión orgánica, esquemática, ordenada, articulada y coherente de los procesos educativos.” (ME 2007).

1.2. Definición genérica de Planificación Estratégica.

La planificación estratégica es un proceso sistemático de aplicación genérica. Y como preámbulo de este apartado, se presentan las definiciones de la Real Academia Española (2020):



RAE: planificación.

1. f. Acción y efecto de planificar.
2. f. Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.

RAE: Estrategia.

1. f. Arte de dirigir las operaciones militares.
2. f. Arte, traza para dirigir un asunto.
3. f. Mat. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

De acuerdo a la CEPAL (2009) “**la Planificación Estratégica**, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen”.

Desde la experiencia de la CEPAL (2009), la Planificación Estratégica **consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario**, que tiene como principal característica el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos y desde acá se convierte en una herramienta para la toma de decisiones.

Autores como Chiavenato (2011) mencionan que la Planificación Estratégica es el proceso que sirve para **formular y ejecutar las estrategias de la organización** con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra.

2. Planificación Estratégica Participativa.

La planificación estratégica participativa es una herramienta que permite la toma de decisiones sobre la base de dos lógicas centrales: **la metodológica y la participativa**. La primera, destinada a identificar y luego cerrar la brecha entre una situación deseada y la situación existente a través de la formulación de políticas públicas; la segunda, a generar el involucramiento y compromiso de los diversos actores a través de la generación de visiones compartidas de futuro (Felcman et al., 2013).

Un plan estratégico participativo busca señalar un rumbo en el marco de escenarios futuros probables que involucre a actores, los comprometa y proporcione de esta manera a la gestión institucional de un modelo y un conjunto de metodologías y técnicas, diseñadas para lograr consistencia y coherencia entre los objetivos estratégicos de la organización.

2.1. Integrar a los Grupos de Interés al proceso.

El objetivo es integrar a los actores involucrados en el desarrollo del proceso de planificación, en este sentido, se considera una condición transversal de los procesos de planificación, que se ha integrado en cierta medida a las diferentes escuelas metodológicas (Sandoval, 2014).

Esa integración da paso a la creación de un modelo de gestión basada en el análisis sistemático y la identificación de la brecha existente entre una situación requerida a futuro y una situación actual, teniendo en cuenta escenarios futuros más probables y elaborando políticas, planes y acciones destinados a reducirla (Felcman, 2011).

Grupos de Interés de la Universidad.



Fuente: Criollo (2017).

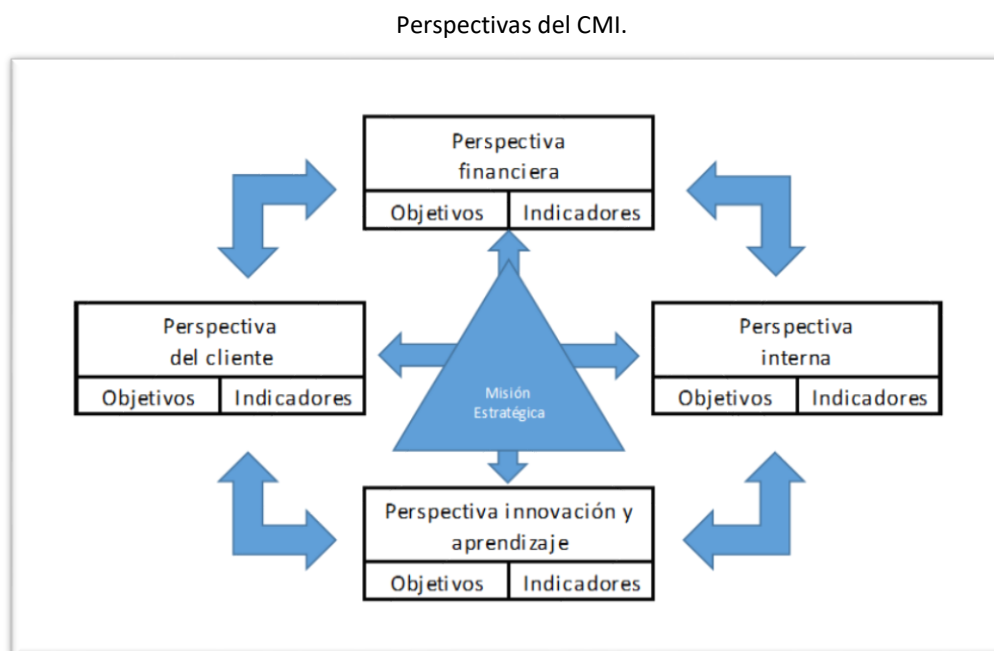
3. Cuadro de Mando Integral.

Esta herramienta de gestión se concibe como una filosofía práctica de gestión empresarial desarrollada en la Universidad de Harvard por Robert Kaplan y David Norton (Martin y Reyes, 2008, p.13).

El **Cuadro de Mando Integral** proporciona a los directivos de las organizaciones actuales, un conjunto sistematizado de elementos necesarios para navegar hacia un éxito competitivo futuro, ya que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica (Berríos 2017).

Según Berríos (2017), el **Cuadro de Mando Integral** también mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento; permitiendo la trazabilidad de los resultados, al mismo tiempo que se observan los progresos presentes y se logre predecir el crecimiento futuro.

Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando se derivan de la visión y la estrategia de la organización y contemplan la actuación desde las cuatro perspectivas mencionadas, las que proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral.



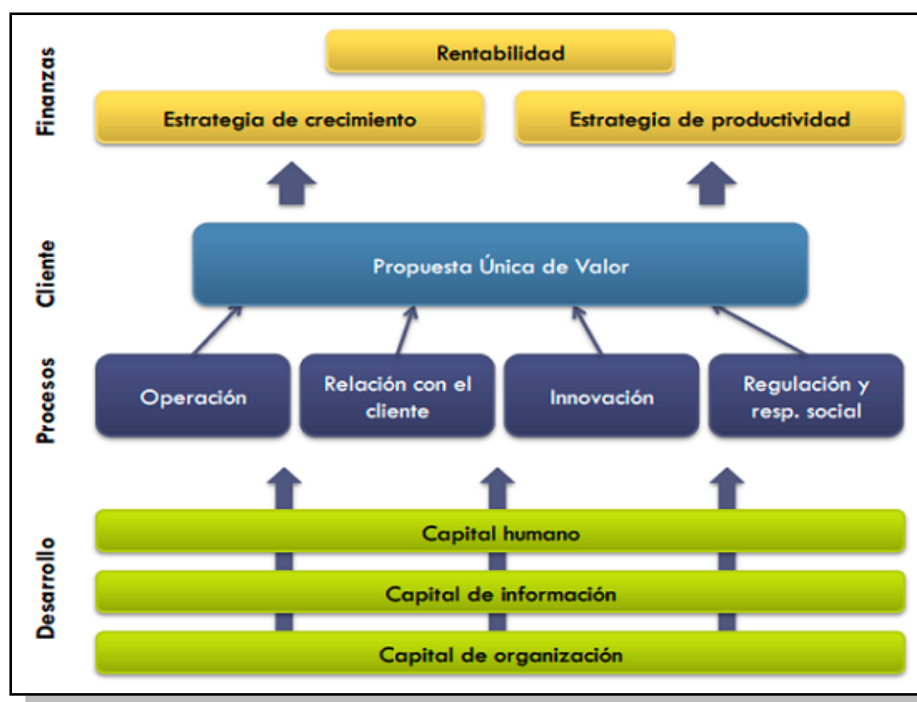
Fuente: Kaplan y Norton (1992).

4. Mapa Estratégico.

Un mapa estratégico es una **completa representación visual de la estrategia de la organización** y describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de los ejes estratégicos.

Usando un mapa estratégico, cada colaborador conoce la estrategia organizacional y cuál es su lugar dentro de ella. Adicionalmente, el mapa estratégico permite a las personas ver cómo sus trabajos aportan e impactan en los objetivos estratégicos de la institución.

Esquema General de un Mapa Estratégico.



Fuente: Kaplan y Norton (1992).

5. Evaluación y seguimiento.

La evaluación estratégica consiste en revisar las principales variables relacionadas con el negocio, tanto internas como externas, con la finalidad de seleccionar las estrategias que la organización utilizará en corto, mediano y largo plazo.

Prieto Herrera (2010) menciona los siguientes beneficios de la gestión estratégica y los procesos de evaluación:



- Permite que la organización sea proactiva
- Facilita la prevención de problemas
- Brinda disciplina a la administración de la organización.
- Aporta un marco para la comunicación organizacional
- Fomenta una actitud positiva hacia el cambio
- Delimita las responsabilidades individuales
- Mejora las relaciones interpersonales
- Da una visión objetiva de los problemas administrativos.
- Ayuda en el manejo efectivo del tiempo.
- Aprovecha oportunidades, minimiza amenazas, utiliza fortalezas y vence debilidades
- Colabora en la toma de decisiones importantes relacionadas con la estrategia.

La evaluación de estrategias consiste en utilizar una serie de instrumentos de evaluación y metodologías para optimizar la estrategia a seguir. Así se mejora la calidad y el control durante su implementación.

PARTE 2: CONTEXTO INSTITUCIONAL.

1. Antecedentes.

La planificación institucional en la Universidad Don Bosco tiene sus orígenes en el año 1996, cuando se definió el primer Plan Estratégico 1997-2006 y del cual se elaboraron dos Plan Maestros para un período de cinco años cada uno, los cuales evidencian el desarrollo y la consolidación de una cultura de planificación y evaluación institucional.

La Planificación Estratégica se ha constituido en un elemento central de la gestión y desarrollo de la Universidad Don Bosco. El segundo Plan Estratégico 2007-2016 se definió bajo la metodología del Cuadro de Mando Integral, bajo la temática de configurar dos planes maestros quinquenales.



Contexto Institucional de la Planificación

El Plan Estratégico vigente 2017-2026 (Anexo 1) constituye el tercer plan de diez años elaborado, este plan se enriqueció del nivel de desarrollo y de la experiencia adquirida institucionalmente en los pasados diez años en áreas claves de la educación superior, tales como la calidad educativa, la gestión universitaria, la evaluación y la acreditación, entre otros.

El Plan Estratégico vigente 2017-2026 se definió bajo la dirección de un consultor externo y tendiendo la base de conocimientos de dos planes estratégicos completados desde 1997. Este plan se definió con base a seis Ejes Estratégicos.

1. Compromiso social con el entorno.
2. Sostenibilidad institucional.
3. Innovación académica.
4. Generación y transferencia de conocimiento (I+D+i).
5. Gestión del talento humano.
6. Gestión de la infraestructura física y tecnológica.



Mapa Estratégico de la Planificación 2017-2026



2. La Planificación Estratégica en la UDB.

La finalidad real de la planificación no es predecir ni hacer planes, sino aumentar la capacidad para que una organización comprenda mejor su posición en el entorno, interprete y asimile las nuevas realidades, e incremente su habilidad para producir, sostener e institucionalizar el cambio. De esta manera, planificar es aprender, y aprender significa aumentar la capacidad de reflexión, repensar los modelos mentales acerca del entorno y la organización, y mejorar los procesos mediante los cuales se toman decisiones estratégicas. (Geus, 1988)

La planificación estratégica es solo una etapa de la dirección estratégica es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los directivos desean para su organización. Es el elemento clave del ciclo administrativo. (Acosta y García, 1999).

“La Planificación Estratégica es un proceso participativo, sistemático, crítico y autocrítico, integral, reflexivo, estructurado en varios momentos, que permite formular, entre otros, objetivos y estrategias en diferentes horizontes de tiempo, que necesita información externa e interna, responde a las demandas del entorno y de la propia institución, y cuyos resultados requieren de seguimiento y evaluación”. (Galarza y Almuiñas 2007).

“...Se entiende por planificación estratégica al proceso de desarrollo y mantenimiento de un proyecto que vincule las metas y habilidades institucionales con las oportunidades cambiantes del mercado. Esto depende del desarrollo de una clara misión institucional, que sustente objetivos, y una apropiada implementación.” (Kotler, 2004)

Partiendo de los conceptos anteriores para la Universidad Don Bosco, la Planificación Estratégica es:

“un proceso participativo, sistemático y continuo, basado en el conocimiento de la institución y de su entorno, que orienta la toma de decisiones y permite el crecimiento presente y futuro, tomando en cuenta su misión, visión y valores; y en el cual, participan los diversos grupos de interés por medio de procesos de evaluación para la identificación de mejoras que promuevan el crecimiento e innovación en todo su quehacer”.



La Planificación Estratégica es un proceso que permite a la UDB:

1. Promover el crecimiento institucional por medio de la definición de los ejes estratégicos de desarrollo.
2. Desarrollar procesos de evaluación permanente sobre lo ejecutado.
3. Potenciar espacios de reflexión sobre oportunidades de crecimiento a futuro.
4. Fortalecer la toma de decisiones a nivel ejecutivo y gerencial.

3. Definición de Indicadores.

Los indicadores entregan información valiosa para la toma de decisiones respecto del curso de las estrategias, validándolas o bien mostrando la necesidad de efectuar un ajuste.

Para el caso de la UDB a cada objetivo estratégico le corresponde una meta que define el punto de llegada, y le corresponde también un indicador que aporta a la medición de esa meta y que está directamente relacionado con el objetivo de la medición.

A la escala de los objetivos de segundo nivel, se obtiene información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.

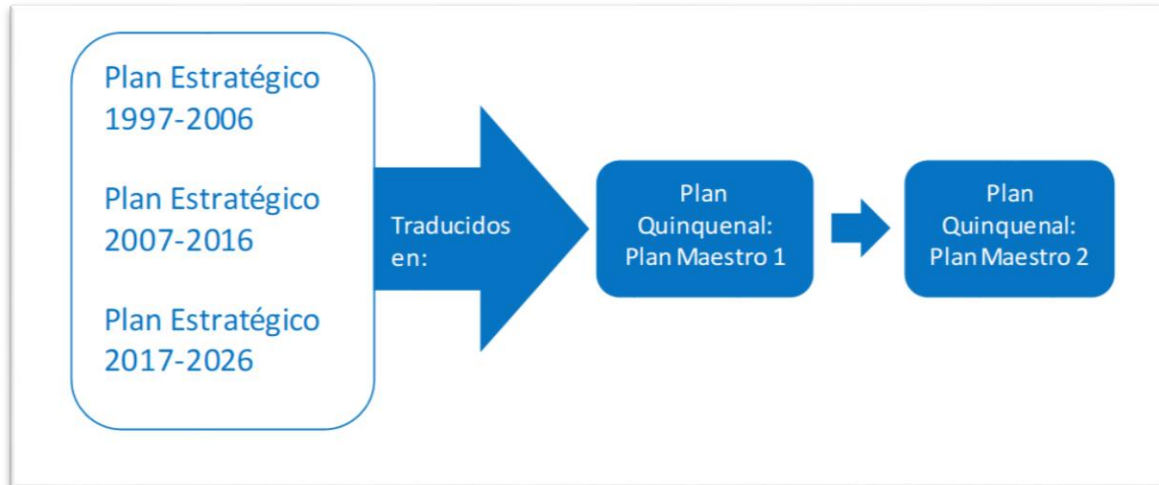
Para todos los Objetivos Estratégicos y Objetivos de Segundo Nivel se ha desarrollado la definición de Indicadores para potenciar el seguimiento de metas institucionales.

Cuando hablamos de planificación estratégica nos estamos refiriendo a las grandes decisiones, al establecimiento de los Objetivos de Primer Nivel que permiten materializar la Misión y la Visión. Por lo tanto, la PE es la base o el marco para el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación de dichos objetivos, es decir, el control de la gestión no se puede realizar sin un proceso previo de seguimiento y evaluación de indicadores de desempeño.

4. Proceso de Planificación Estratégica.

De acuerdo al proceso de Planificación Institucional, a cada Plan Estratégico (diez años) le corresponden dos Planes Maestros (quinquenales), a partir de los cuales se definen los planes operativos anuales.

Esquema de la Planificación Estratégica



a) Plan Estratégico.

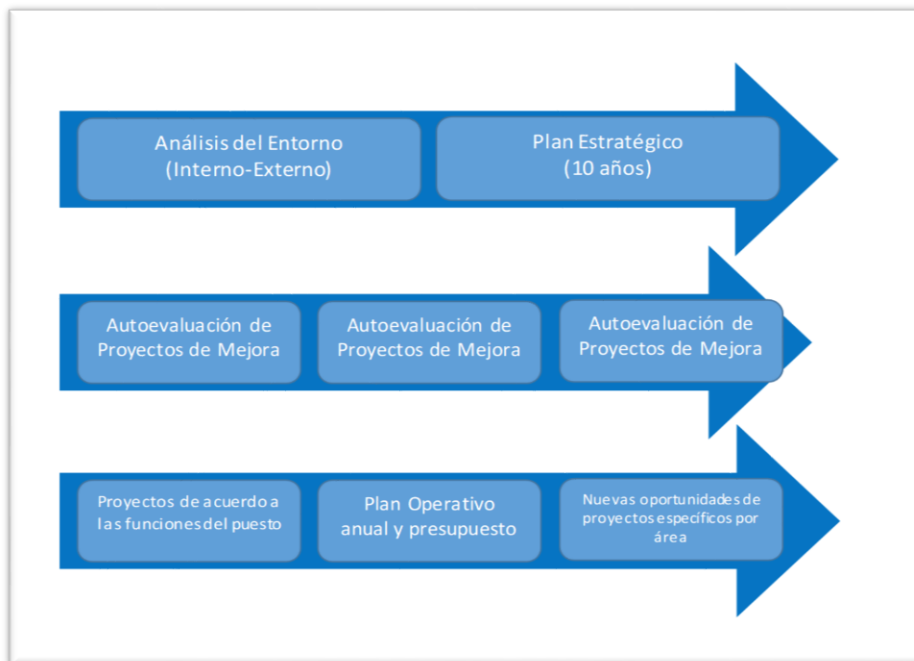
Comprende la definición de misión, visión, valores, ejes estratégicos y objetivos estratégicos o de primer nivel junto a sus metas e indicadores. Abarca un período de 10 años.

b) Plan Maestro.

Comprende la definición de Objetivos de Segundo Nivel, metas, indicadores y acciones, así como las áreas y unidades asignadas para su implementación directa. Se establece para un período de 5 años.

c) Plan Operativo.

Son los planes anuales que provienen del plan maestro y que complementan el cumplimiento de los objetivos de segundo nivel y de los objetivos estratégicos. También se agregan a su definición, los Proyectos de Mejora (provenientes de procesos de certificación y acreditación). En esta planificación anual se incluye también un presupuesto anual de operaciones.



Proceso de Planificación Institucional

5. Modelo de Planificación Estratégica.

El Modelo de Planificación Institucional obedece a la sistematización de la experiencia, lecciones aprendidas y conocimiento de diversos procesos a través de la implementación de los procesos de planificación, evaluación y mejora. Es importante destacar el desarrollo de este proceso bajo un modelo participativo, donde los grupos de interés aportan en las diversas actividades del proceso.

Algunos autores como Kaplan y Norton expresan que decidir el curso futuro de una organización es la tarea de la alta gerencia, la cual no se puede ni se debe delegar. Los modelos de planificación estratégica muestran algunos aspectos comunes, los cuales forman parte de la concepción básica de diseño de los mismos.



El Modelo de Planificación Estratégica implica diversas acciones, las cuales se describen a continuación:

1. **Planificación:** es necesario planear el compromiso institucional ante el proceso, identificar el equipo de planificación e involucrar a la alta dirección en forma continua.
2. **Definición de valores institucionales:** Para ello, se realiza el diagnóstico de los valores presentes y futuros de los miembros del equipo de planificación y de la Institución, los cimientos, la filosofía de trabajo, la cultura organizacional.
3. **Formulación de la misión y visión:** como un enunciado claro de nuestra razón de ser y nuestra proyección a futuro.
4. **Definición de la estrategia de la Institución:** requiere establecer los objetivos de primer nivel cuantificados mediante la identificación de las líneas de acción, establecimiento de los indicadores críticos de éxito, identificación de las acciones estratégicas y la asignación de recursos para la ejecución de la estrategia de la institución.
5. **Análisis interno y externo:** es el esfuerzo concentrado que requiere el estudio simultáneo de las fortalezas y las debilidades de la Institución y de las oportunidades y amenazas externas.
6. **Análisis de brechas:** es una comparación de los datos generados durante el análisis interno y externo con aquellos indispensables para ejecutar el plan estratégico. Además es requisito el desarrollo de estrategias específicas para cerrar cada brecha identificada.
7. **Integración de los planes de acción:** exige reunir aspectos claves para determinar la manera cómo funciona el plan general y dónde se encuentran los puntos claves que se deben potenciar.
8. **Planeación de contingencias:** es muy importante para la UDB que se defina una variedad de estrategias de diseño de acciones que se pueden utilizar en distintos escenarios.
9. **Implementación:** es la iniciación concurrente de las acciones establecidas en el plan maestro y los planes operativos.



Modelo de Planificación Institucional

5.1. Metodología de la Planificación.

Implica una serie de elementos proclives a fortalecer el Modelo de Planificación Institucional.

1. Participación de nuestros grupos de interés: Forma de hacer participar a los grupos de interés en el proceso de planificación: consultas, talleres, etc.
2. Establecimiento de Comisión Adhoc: El Consejo Académico define una Comisión Adhoc de Planificación que lleva adelante el proceso de formulación del Plan Estratégico. Esta comisión desarrolla un calendario de actividades y desarrollo el procesos de consulta interna y externa.
3. Recolectar datos e información: La Comisión Adhoc se encarga de recolectar de diferentes fuentes información relevante para el proceso. Esta se valida en las instancias correspondientes: Comité Estratégico y Consejo Académico.

4. Autoevaluación Institucional: Proceso interno para identificar Fortalezas y debilidades que están relacionado con la Acreditación Institucional de la CdA.
5. Procesos de acreditación y reacreditación: Son los procesos que aportan a la mejora continua de la universidad y de programas. Entre ellos están la CDA, ACAAI, ISPO, AAC los cuales definen diversos requerimiento que se deben cumplir con el objetivos de mejorar a nivel global y por carreras.
6. Análisis interno (estudios aplicados): Son las áreas que se analizan internamente para tener un panorama del crecimiento institucional y de los puntos de mejora.
7. Marco legal: Se analizan los elementos legales que se deben cumplir para el buen funcionamiento de la institución.
8. Monitoreo y evaluación: Procesos de seguimiento permanente a los planificado, que permiten conocer avances de acuerdo a metas y resultados.
9. Sistematización de resultados: Registro permanente de resultados que aportan a conocer tendencias e históricos en el cumplimiento de planes.
10. Informes de cumplimiento: Registro de informes periódicos para conocer los avances de los planes implementados.



Metodología de la Planificación Institucional



5.2. Grupos de Interés de la Universidad Don Bosco.

En el año 2016, dentro del proceso de Planificación Estratégica 2017-2026, se definieron los grupos de interés de la UDB. Para el año 2018, bajo el proceso SIAC¹-UDB, se redefinieron estos grupos quedando de la siguiente forma:

Código	Grupos de Interés INTERNOS
001	Estudiantes
002	Docentes
003	Unidades de apoyo académico (PS, DAA, DP, Institutos, DDP, Biblioteca)
004	Personal administrativo
005	Personal de servicio
006	Graduados
007	Instancias de Decisión: Consejos Técnicos, Consejo Académico, Consejo Directivo UDB
008	Personal gerencial de programas académicos
Código	Grupos de Interés EXTERNOS
009	Red IUS
010	Congregación Salesiana
011	Sectores Sociales
012	Empresas
013	Instituciones de Educación Media (IEM)
014	Gobierno
015	Gremios. Fundaciones. ONG's. Agencias de Cooperación
016	Otras IES (Instituciones de Educación Superior)
017	Empleadores
018	Candidatos a ser contratados
019	Proveedores

6. Evaluación de la Planificación.

El proceso de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico es un proceso sistemático que se implementa desde el Departamento de Planificación, dentro de la Secretaría General.

El sistema de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico es coordinado por el Director de Planificación, que cuenta con el GESTOR DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL (GPI), un sistema informático que aporta el seguimiento de avances.

Los períodos de evaluación de la planificación en la Universidad están de acuerdo al nivel de cada uno de los planes de trabajo:

- El Plan Estratégico y Plan Maestro se evalúa anualmente. Es una evaluación a nivel estratégico.

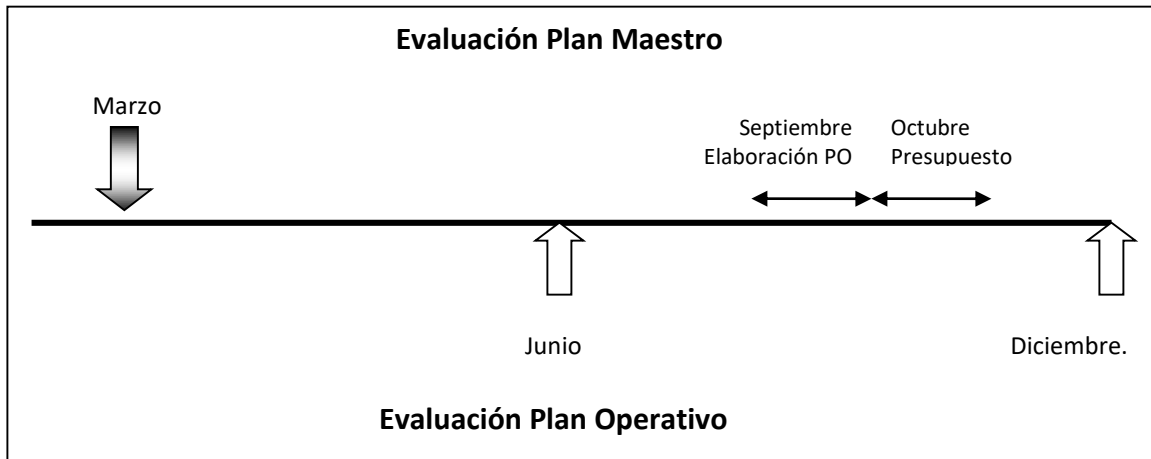
¹ SIAC: Sistema Integrado de Aseguramiento de la Calidad de la Formación.



- b) La evaluación del Plan Operativo se realiza periódicamente cada semestre, efectuando un total de dos evaluaciones al año (Junio y Diciembre).

Los resultados de la evaluación de Plan Estratégico, Plan Maestro y Plan Operativo se presentan a las autoridad para la toma de decisiones sobre planes de acción a futuro.

Esquema de la Evaluación Institucional



Fuente: Documentos UDB.



Anexo 1.

Ejercicios de Planificación Estratégica en la Universidad Don Bosco:

Plan Estratégico 1997-2006	Plan Estratégico 2007-2016	Plan Estratégico 2017-2026
<ul style="list-style-type: none">•1. Sostenibilidad.•2. Educación con Estilo Salesiano.•3. Gestión de la Calidad Educativa.•4. Desarrollo Humano y Profesional.•5. Investigación y Desarrollo.•6. Compromiso Social.•7. Liderazgo Institucional.	<ul style="list-style-type: none">•1. Perspectiva Destinatarios•2. Perspectiva Financiera•3. Perspectiva Gestión e Innovación•4. Perspectiva Desarrollo Humano y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none">•1. Compromiso social con el entorno.•2. Sostenibilidad institucional.•3. Innovación académica.•4. Generación y transferencia de conocimiento (I+D+i).•5. Gestión del talento humano.•6. Gestión de la infraestructura física y tecnológica.



Bibliografía.

1. Armijo, M (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. ILPES/CEPAL.
2. Blutman y otro (2017). La planificación estratégica participativa. Conceptos e instrumentos para nuevos modelos de gestión pública.
3. Chiavento (2017). Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones. México.
4. Dominguez, J (2019) La dirección estratégica: el pensamiento estratégico. Ecuador.
5. Garcia, J (2010). Pensamiento estratégico: herramienta de competitividad para una orientación gerencial del nuevo milenio. Universidad del Zulia. Venezuela.
6. Criollo, J. (2017). Análisis de la responsabilidad social y sostenibilidad en la gestión universitaria. Universidad Técnica particular de Loja, Ecuador.
7. REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española, 23.ª ed., versión 23.4 en línea; <https://dle.rae.es>; 01 de octubre de 2020.
8. Scott. A (2007). Planificación Estratégica. Edinburgh Business School. Reino Unido.
9. Universidad de Sevilla (2012). Grupo de Planificación y Dirección Estratégica del Foro de Universidades- España.
10. Walter, J (2014). Planificación estratégica: nuevos desafíos y enfoques en el ámbito público. Buenos Aires.