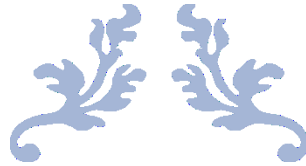


UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



***Análisis del Planeamiento en las Universidades Nacionales en la Argentina.
El caso del Plan de Desarrollo Institucional 2010-2019 de la
Universidad Nacional del Litoral***

TESIS DE MAESTRÍA



AUTOR: NATALIA ILLESCAS
DIRECTOR: ABOG. ADOLFO STUBRIN
CO DIRECTORA: DRA. MARÍA EUGENIA MARICHAL
SANTA FE, MAYO DE 2017

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	8
PROBLEMÁTICA	8
HIPÓTESIS.....	12
OBJETIVOS	12
MÉTODO	12
APORTE.....	14
ESQUEMA EXPOSITIVO.....	14
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	15
I.1. Sistema de Educación Superior. Sus características particulares	15
I.2. Breve recorrido por el origen de las Instituciones de Educación Superior	18
I.3. La Universidad Argentina	21
I.4. Marco Conceptual.....	25
I.5. Gestión y gobernanza universitaria	31
CAPÍTULO II: PLANEAMIENTO.....	36
II.1. La función de planeamiento o planificación	36
II.1.a. Planeamiento en el sector público: definición.....	37
II.1.b. Planeamiento: posturas y tipologías.....	38
II.2. Planeamiento Universitario	43
II.2.a. Enfoques del planeamiento en las IES	46
CAPÍTULO III: IDENTIFICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE PLANEAMIENTO UTILIZADOS POR LAS UNIVERSIDADES NACIONALES Y DOS CASOS INTERNACIONALES	53
III.1. Panorama del Planeamiento en las Universidades Nacionales Argentinas	53
III.1.a. Instituciones sin área de planeamiento y sin documento	57
III.1.b. Instituciones con área de planeamiento, pero sin documento o plan.....	58
III.1.c. Instituciones que no cuentan con un área de planeamiento, pero poseen un documento plan.....	62
III.1.d. Instituciones que cuentan con un área de planeamiento y con un documento de planificación.....	66
III.1.e. Resumen de los hallazgos que surgen del relevamiento sobre planeamiento en las universidades nacionales.....	89
III.2. Casos Internacionales de Planeamiento Universitario.....	93
III.2.a. Universidad de Guanajuato	94

III.2.b. Universidad de Cork	96
CAPÍTULO IV: LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL	99
IV.1. La UNL: Caracterización.....	99
IV.1.a. La UNL en el Sistema Universitario Nacional	100
IV.2. Planes de Desarrollo	104
IV.2.a. PDI 2000-2009	106
IV.2.b. PDI 2010-2019.....	110
IV.3. Identificación del proceso de programación de UNL: proceso, instrumentos propuestos, metodologías	112
IV.3.a. Proceso de Programación.....	113
CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LAS INICIATIVAS SURGIDAS EN EL PROCESO DE PROGRAMACIÓN	120
V.1. Resultados obtenidos.....	121
IV.1.a. Tipos de propuestas identificadas	124
V.1.b. Logros, obstáculos, inconvenientes	134
V.2. Planes de las Facultades	137
CONCLUSIONES	143
ANEXO.....	149
BIBLIOGRAFIA	158

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis de las páginas web institucionales, Universidades Nacionales de Argentina	54
Tabla 2: Evolución de estudiantes de grado y pregrado de instituciones seleccionadas	101
Tabla 3: Participación de estudiantes en el Sistema de Educación Superior	101
Tabla 4: Nuevos Inscriptos de grado y pregrado de instituciones seleccionadas	102
Tabla 5: Participación de nuevos inscriptos en el Sistema de Educación Superior (%).....	102
Tabla 6: Egresados de grado y pregrado de instituciones seleccionadas.....	103
Tabla 7: Participación de egresados en el Sistema de Educación Superior (%).....	103
Tabla 8: PyA presentados según LOP y responsable (mayo 2013).....	121
Tabla 9: PyA presentados en las distintas Unidades Académicas (mayo 2013)	122
Tabla 10: Cantidad de PyA de acuerdo a la duración prevista de las tareas	125
Tabla 11: Cantidad de PyA, de acuerdo a la duración prevista de las tareas, que continúan en la etapa siguiente y finalizan en la primera etapa del proceso de programación.....	126
Tabla 12: Caracterización de los PyA en tipologías	130
Tabla 13: Unidades Académicas de la UNL, de acuerdo a la elaboración o no de un documento que plasme su propia planificación	136

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Matrícula Estudiantil de las universidades e institutos universitarios del CRES-CES, por institución, 2010	100
---	-----

TABLA DE ABREVIATURAS

AU	Asamblea Universitaria
BD	Brecha de Desarrollo
CEDES	Centro de Estudios de Estado y Sociedad
CONEAU	Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria
CPRES	Consejos Regionales de Planificación de la Educación Superior
CD	Consejo Directivo
CS	Consejo Superior
CUG	Centro Universitario Gálvez
CURA	Centro Universitario Reconquista Avellaneda
DE	Dirección Estratégica
EDI	Equipos de Desarrollo Institucional
EPG	Equipo de Planificación General
ES	Educación Superior
ESS	Escuela Superior de Sanidad
FADU	Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo
FBCB	Facultad de Bioquímica y Ciencias Biológicas
FCA	Facultad de Ciencias Agrarias
FCE	Facultad de Ciencias Económicas
FCJS	Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales
FCM	Facultad de Ciencias Médicas
FCV	Facultad de Ciencias Veterinarias
FHUC	Facultad de Humanidades y Ciencias
FICH	Facultad de Ingeniería y Ciencias Hídricas
FIQ	Facultad de Ingeniería Química
IES	Instituciones de Educación Superior
ISM	Instituto Superior de Música
IUGR	Instituto Universitario del Gran Rosario
IUHIR	Instituto Universitario Hospital Italiano de Rosario
NGP	Nueva Gestión Pública
OE	Objetivos Específicos
OG	Objetivos Generales
PDI	Plan de Desarrollo Institucional
PE	Planeamiento Estratégico
PEI	Plan Estratégico Institucional
PES	Planeamiento Estratégico Situacional
PI	Proyecto Institucional
PLADI	Plan de Desarrollo Institucional
PyA	Proyectos y Acciones

SPU	Secretaría de Políticas Universitarias
UADER	Universidad Autónoma de Entre Ríos
UAP	Universidad Adventista del Plata
UBA	Universidad de Buenos Aires
UCC	Universidad de Cork
UCEL	Universidad del Centro Educativo Latinoamericano
UCSF	Universidad Católica de Santa Fe
UCU	Universidad de Concepción del Uruguay
UG	Universidad de Guanajuato
UNA (IUNA)	Universidad Nacional de las Artes (Instituto Universitario Nacional de las Artes)
UNAJ	Universidad Nacional Arturo Jauretche
UNAM	Universidad Nacional de Misiones
UNC	Universidad Nacional de Córdoba
UNCA	Universidad Nacional de Catamarca
UNCAU	Universidad Nacional del Chaco Austral
UNCOMA	Universidad Nacional del Comahue
UNCuyo	Universidad Nacional de Cuyo
UNDAV	Universidad Nacional de Avellaneda
UNDEC	Universidad Nacional de Chilecito
UNER	Universidad Nacional de Entre Ríos
UNF	Universidad Nacional de Formosa
UNGS	Universidad Nacional de General Sarmiento
UNICEN	Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires
UNJu	Universidad Nacional de Jujuy
UNL	Universidad Nacional del Litoral
UNLA	Universidad Nacional de Lanús
UNLAM	Universidad Nacional de la Matanza
UNLAR	Universidad Nacional de La Rioja
UNLP	Universidad Nacional de La Plata
UNLPAM	Universidad Nacional de La Pampa
UNLU	Universidad Nacional de Luján
UNLZ	Universidad Nacional de Lomas de Zamora
UNM	Universidad Nacional de Moreno
UNMDP	Universidad Nacional de Mar del Plata
UNNE	Universidad Nacional del Nordeste
UNNOBA	Universidad Nacional del Nordeste de la Provincia de Buenos Aires
UNO	Universidad Nacional del Oeste
UNPA	Universidad Nacional de la Patagonia Austral
UNPAZ	Universidad Nacional de José Clemente Paz

UNPSJB	Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco
UNQ	Universidad Nacional de Quilmes
UNR	Universidad Nacional de Rosario
UNRC	Universidad Nacional de Río Cuarto
UNRN	Universidad Nacional de Río Negro
UNSA	Universidad Nacional del Sur
UN	Universidad Nacional de Salta
UNSAM	Universidad Nacional de San Martín
UNSE	Universidad Nacional de Santiago del Estero
UNSJ	Universidad Nacional de San Juan
UNSL	Universidad Nacional de San Luis
UNT	Universidad Nacional de Tucumán
UNTDF	Universidad Nacional de Tierra del Fuego
UNTREF	Universidad Nacional de Tres de Febrero
UNVIME	Universidad Nacional de Villa Mercedes
UNVM	Universidad Nacional de Villa María
UTN	Universidad Tecnológica Nacional

INTRODUCCIÓN

PROBLEMÁTICA

El contexto actual presenta el desafío de responder desde la Educación Superior a las demandas de la sociedad. En un siglo que estará signado por la sociedad del conocimiento¹, el aprendizaje permanente se vuelve estratégico para el desarrollo de los países. Por otro lado, la globalización pone de relieve las diferencias en términos de calidad de vida y acceso a los bienes económicos y culturales, y en este contexto la brecha entre los países desarrollados y subdesarrollados estará determinada en algún sentido por aquellos que apuesten a la educación y aquellos que no².

Los cambios que se están produciendo en el mundo y en nuestra sociedad imponen asegurar la calidad, la relevancia, la pertinencia y la eficiencia de la docencia, de la investigación y de las acciones de extensión a la sociedad desde las universidades. La nueva configuración de la vida social, económica y política en un contexto de mayor interdependencia entre países, la mayor importancia estratégica de la generación y de la apropiación del conocimiento como bases para la viabilidad de los Estados nacionales y los cambios estructurales en la economía, que demandan nuevas aptitudes y capacidades, conforman un panorama de desafíos inéditos para las instituciones universitarias³.

Las universidades, como Instituciones de Educación Superior (IES), constituyen tipos de organizaciones complejas y/o atípicas, con diversidad de situaciones y una realidad diferente al común de las organizaciones públicas. Cada organización universitaria compromete recursos para sus diversas actividades relevantes: docencia, desarrollo y capacitación académica, investigación y extensión, lo que las obliga a actuar eficientemente en su aprovechamiento.

En los últimos quince años, las tendencias en cuanto al financiamiento y las orientaciones de las políticas públicas han generado cambios en la gestión y desarrollo de la educación universitaria, no sólo a nivel internacional, sino también regional y nacional. Estos cambios de visión se orientan a la

¹ CASTELLS, M. "Entender nuestro mundo", en *Revista de Occidente*, 205. Págs. 114-145.

CASAS ARMENGOL, M. "Nueva universidad ante la sociedad del conocimiento", en *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC)*, Vol. 2, N° 2. UOC. ISSN 1698-580X. Noviembre de 2005. Disponible en: <http://www.uoc.edu/rusc/2/2/dt/esp/casas.pdf>. Fecha de consulta: 15/08/14. Pág. 2.

MARQUIS, C. "Investigaciones, políticas y planeamiento universitario", en *La Agenda Universitaria II, Propuestas de Políticas Públicas*. Editado por Carlos A. Marquis. 1 era. Edición. Ciudad Autónoma de Buenos Aires; Universidad de Palermo – UP, 2015. Pág. 16.

² MOSSO, M. J.; FERRARI, C.; DÍAZ, A. y FERNÁNDEZ GARRIDO S. "Perspectivas de la Educación Superior en la Argentina 2023", en *Directory of Open Access Journals (DOAJ)*, ISSN 16661680, Vol. 02, Issue 04, 2003. Disponible en: <http://www.cyta.com.ar/ta0204/v2n4a2/v2n4a2.htm>. Fecha de consulta: 06/04/2015.

³MARTÍNEZ NOGUEIRA, R. *Evaluación de la gestión Universitaria*. Informe preparado para la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria. CONEAU, 2000. Pág. 20.

planificación, en busca de la eficiencia en todos los campos involucrados en la institución. En este sentido, las universidades han comenzado a adoptar nuevos sistemas de gestión, que incluyen mediciones de sus procesos administrativos y financieros, para dar cuenta de los impactos generados por su accionar y favorecer la transparencia y la toma de decisiones. Es así que ciertos modelos de planeamiento han sido tomados por las universidades, las cuales invocan como estrategias de su labor, la planificación y la gestión en torno a la calidad y la evaluación.

La planificación y gestión en el ámbito universitario son una tendencia. Sin embargo, el avance en cuanto a su implementación, la metodología y formas utilizadas son disímiles entre las instituciones.

Distintos autores coinciden en que la proyección a través de planes de desarrollo institucional o planes estratégicos, en términos generales, debe consistir en un proceso participativo, articulado, integral; que parta de un análisis del entorno de la universidad, con diagnósticos objetivos que permitan la definición de un escenario deseado a futuro, factible de lograr en un período de tiempo determinado. Para ello, tienen que formularse objetivos, estrategias y acciones necesarias para alcanzar las metas propuestas. Sin embargo, debido a que no existe un enfoque estandarizado, cada institución actúa de acuerdo a sus condiciones internas y a las demandas del contexto; desarrolla un proceso de implementación y operacionalización adecuado para asegurar la calidad, la eficiencia en el uso de recursos y optimizar el tiempo en el logro de resultados.

El modelo de gestión en las universidades públicas se desarrolla en el ámbito público, distinto del que lo hacen las organizaciones privadas, con diversos aspectos o factores que las limitan y condicionan.

La tesis analiza las tendencias del planeamiento universitario en Argentina, tomando como caso de estudio la Universidad Nacional del Litoral (UNL). El Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2010-2019⁴ ha culminado la primera Etapa del Proceso de Programación prevista para el trienio 2011-2013, demostrando ciertos logros, pero también obstáculos, así como desafíos de cara al futuro. Al momento de la elaboración de la tesis se encontraba atravesando la segunda etapa, entre los años 2014 y 2016.

La operacionalización y ejecución del PDI en la UNL posee ciertas particularidades que es necesario analizar para comprender cuáles fueron los principales aciertos y problemas en la implementación de esa planificación, y si ese proceso es factible de ser mejorado.

⁴ UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL. *Plan de Desarrollo Institucional 2010-2019. Hacia la Universidad del Centenario*. Santa Fe, 2010.

La UNL no es ajena a las demandas actuales de la Educación Superior en cuanto a diversidad y calidad, lo que le exige plantearse y analizar la efectividad de los métodos de enseñanza y gestión del conocimiento utilizados, pensando en el futuro inmediato y mediano para actuar estratégicamente.

Esta institución ha comenzado a planificar su accionar desde el año 2000, con un PDI que se ejecutó durante una década. En el año 2010, se aportó un nuevo PDI, dotado de un nuevo documento político que define grandes lineamientos de política universitaria hasta el año de su centenario, que será en 2019. Al momento de optar por la modalidad de planificación, la institución contó con dos alternativas. La primera, desarrollar un Plan de Desarrollo Institucional (PDI), ejercicio con la finalidad de llevar a cabo un conjunto de proyectos y acciones tendientes a generar cambios considerados críticos en el funcionamiento de los sistemas de gestión internos, en los métodos y procedimientos, en la infraestructura, en las capacidades de su personal, etc., dando lugar a decisiones y acciones que apunten al fortalecimiento institucional, permitiendo superar las brechas de capacidad que se hubieren detectado⁵. La segunda alternativa, denominada Plan Estratégico Institucional (PEI), proponía tener mayor control sobre el conjunto de la actividad institucional, incluyendo la totalidad de las actividades sustantivas, de apoyo directo a la gestión y las de apoyo general, lo que exige proyectar en el tiempo, cuál es la visión institucional a la que se apunta, la misión, los objetivos en que se desagrega esa visión, qué metas se pretenden alcanzar, qué indicadores permitirán verificar el cumplimiento de las metas, qué actividades concretarán los resultados buscados, quiénes tendrán la responsabilidad de su obtención y cuántos recursos deberán insumirse para ello, para lograr una reingeniería organizacional.

Se decidió implementar un proceso cercano a la primera opción, debido a la complejidad de programar en detalle las actividades rutinarias, dada la inexistencia de una línea de base de la cual partir o de manuales de procesos de gestión que puedan servir como modelo de contraste⁶.

En consecuencia, la implementación de ese PDI para lograr el fortalecimiento institucional, se propuso por medio de una metodología que incluyó la elaboración de Proyectos y Acciones (PyA), a llevar a cabo por las distintas áreas de la Universidad, para colaborar en forma conjunta al logro de los propósitos definidos en una instancia previa, denominados Objetivos Generales y Objetivos Específicos.

⁵ Consideradas como la diferencia entre lo que las organizaciones ambicionan hacer, sus deseos y aspiraciones y sus realidades.

⁶ Memorándums de trabajo 1, 2 y 3. Plan de Desarrollo Institucional de la UNL, Proyecto de Asistencia Técnica del CEDES. Secretaría de Planeamiento, Santa Fe, UNL, 2011-2012.

De esta manera, para el caso de UNL, se puede considerar que el PDI es comparable a la formulación de políticas públicas; y la implementación de ese plan, de acuerdo a las decisiones tomadas, posee instancias de seguimiento, monitoreo y control, pero carece casi siempre de metas cuantitativas a lograr, lo que torna compleja la medición y seguimiento de los avances y resultados.

En este marco, los PyA constituyen iniciativas de acercamiento a los Objetivos Específicos definidos, por medio de propuestas de superación de brechas o aprovechamiento de oportunidades, pero no son susceptibles de ser analizados en cuanto a su aporte al logro del PDI en términos rigurosos, tal como lo plantearía una metodología como la que se acerca a un plan estratégico que permita un seguimiento de su cumplimiento y evaluación de sus resultados.

Esta tesis se propone analizar si es posible la implementación de un modelo de planeamiento con mayor control sobre el conjunto de la actividad de una Institución de Educación Superior tan compleja y dinámica como la universidad pública.

En el caso de UNL, que ha iniciado con la práctica de planificación de las actividades, se busca analizar y evaluar si es factible reconvertir en un mediano o largo plazo el PDI, considerado como herramienta de política pública, a otra alternativa que cuente con instancias de control y medición de resultados del conjunto de la actividad de la institución. En este sentido, es importante dilucidar qué caminos son posibles para ello, así como cuáles PyA elaborados colaboran a que esto se logre.

Se plantearon las siguientes preguntas de investigación:

¿Qué implicaciones (ventajas y desventajas) ha tenido el proceso de programación e implementación del PDI en la gestión de las funciones universitarias de la UNL?

¿Existe en la UNL una adecuada información para orientar el gobierno y gestión universitarios y medir resultados?

¿Qué tipos de Proyectos y Acciones se han desarrollado en el marco de la primer Etapa del proceso de planeamiento de la UNL (2011-2013)?

¿Se pueden identificar tipologías de PyA?

¿Es posible pensar en una reconversión de algunas áreas de la UNL a través del planeamiento para el desarrollo, de manera que en el mediano plazo se pueda aplicar un planeamiento estratégico institucional?

¿Hay actores institucionales interesados en ese tránsito?

HIPÓTESIS

El PDI 2010-2019 de la UNL, si bien cuenta con la definición de políticas de la Universidad a llevar a cabo y un mecanismo de implementación definido, no ha avanzado en la identificación de metas y logros a obtener, lo que no ha permitido contar con información certera del avance de ese plan.

OBJETIVOS

Objetivo General:

Generar conocimiento de tipo teórico sobre la aplicación de distintos métodos de planeamiento universitario como mecanismo de gobierno y gestión de universidades públicas argentinas, tomando como referencia particular el PDI 2010-2019 de la UNL.

Objetivos Específicos:

- Caracterizar los procesos de planeamiento llevados a cabo por las Universidades Nacionales de Argentina.
- Sistematizar la experiencia de la UNL, analizando ventajas y desventajas del proceso de planeamiento implementado.
- Analizar las iniciativas propuestas por las distintas áreas de la UNL en el marco del PDI para la mejora de puntos clave que permitan plasmar metas a lograr.
- Describir los logros obtenidos en la primera etapa de implementación del PDI 2010-2019.
- Realizar propuestas para la elaboración e implementación de un planeamiento en el cual sean superadas las principales limitaciones y trabas detectadas.

MÉTODO

El trabajo de investigación es de tipo descriptivo y exploratorio. Su enfoque principal es cualitativo.

Para sistematizar las experiencias de la UNL se tomó la información documental de la institución. Las fuentes de información consultadas fueron: los planes de Desarrollo Institucional de la UNL, información sobre la metodología de desarrollo del PDI 2010-2019 utilizada (Memorándums de trabajo, Guía de Implementación del PDI, Agenda de Prioridades Institucionales, Síntesis de la Evaluación de la primera Etapa del PDI, Informes de avances), Memorias Institucionales, propuestas de gestión. Además,

se han consultado informes y otros documentos en los que constan resultados de otras investigaciones nacionales e internacionales sobre este tema y datos secundarios.

Se utilizaron las páginas web institucionales de las Universidades Nacionales para el relevamiento de los mecanismos y metodologías de planificación utilizados.

La descripción de los casos internacionales se construyó a partir de material obtenido por entrevistas realizadas a referentes de dos universidades internacionales: la Universidad de Guanajuato, México, en la cual la tesista realizó una estadía de gestión durante 20 días en septiembre de 2013; y la Universidad de Cork, de Irlanda, contando con la visita y estadía durante 30 días de una colega de dicha universidad en la UNL durante abril de 2015.

Se recurrió también a la utilización de una base de información provista por la Secretaría de Planeamiento de la UNL, que consta de los Proyectos y Acciones generados durante el período 2011-2013 en el marco del proceso de programación del PDI 2010-2019. De éstas iniciativas se relevó: la definición de la brecha de desarrollo, la identificación de metas e indicadores, la definición y destino del presupuesto, características de los equipos de trabajo, el plazo, entre otros. Se buscó establecer una tipología en el marco de los PyA encarados para lograr los objetivos del PDI, tomando como criterios: a) su nivel de innovación; b) su aporte al desarrollo y fortalecimiento de la institución, c) nuclearización/articulaciones. Esta fuente se complementó con entrevistas a actores relevantes del proceso de planeamiento de la UNL, más adecuada para observar cambios en la cultura y conducta respecto a la planificación.

El diseño de la investigación es del tipo “pre-experimental” o “no-experimental”. Siguiendo a Ruth Sautu y a Stake⁷, fue necesario diferenciar la etapa del diseño que corresponde a la construcción teórica de aquella que se produce la evidencia empírica. La primera incluyó el marco teórico a utilizar, a partir de búsquedas bibliográficas, análisis de investigaciones. En esta instancia se procuró definir y establecer los modelos o tipologías de planeamiento universitario.

Para la etapa empírica, se optó metodológicamente por la realización de un estudio de caso con estrategia cualitativa, focalizado en la gestión institucional de una universidad pública. La estrategia

⁷ SAUTU, R. *Todo es Teoría: Objetivos y Métodos de Investigación*. Buenos Aires, Lumiere, 2003.

SAUTU, R.; BONIOLO, P.; DALLE, P.; ELBERT, R. *Manual de metodología*. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología. CLACSO, Colección Campus Virtual, Buenos Aires, Argentina. 2005. Disponible en: http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/campus/metodo/RSCapitulo_1.pdf_Fecha de consulta: 16/11/2016. Pág. 40.

STAKE, R. E. *Investigación con estudio de casos*. España, Ed. Morata, segunda edición. 1999.

cualitativa utilizada posee un diseño flexible de la investigación, con obtención de datos a partir de instrumentos primarios, documentos, entrevistas, observaciones, con un análisis inductivo de los datos, con el propósito de lograr conclusiones comprensivas y descriptivas.

APORTE

A través de esta investigación se pretende colaborar en la identificación y caracterización del fenómeno del planeamiento en las universidades públicas de Argentina, y en particular en la UNL, como una metodología emergente en la gestión y la política universitaria.

A lo largo del desarrollo será posible establecer tipologías, modelos o lineamiento de planeamiento universitario que son impulsados en las Universidades Nacionales de Argentina. Se espera lograr un aporte al conocimiento sobre las distintas experiencias llevadas a cabo sobre planificación institucional.

Respecto a la UNL se espera describir las propuestas que se plasmaron en Proyectos y Acciones y que profundizan, impulsan o fortalecen el cambio en UNL, considerados como proyectos innovadores o de desarrollo para la institución.

ESQUEMA EXPOSITIVO

El presente trabajo está organizado de la siguiente manera. En esta Introducción se han presentado las directrices del trabajo, contemplando el problema abordado, la hipótesis, los objetivos, la metodología empleada y el aporte que se espera brindar. En el primer capítulo se desarrolla el marco teórico, con los principales conceptos vinculados a la gestión universitaria y que se utilizan a lo largo de la tesis. Esta revisión y selección de autores tiene por finalidad dar sustento al proyecto de investigación propuesto, así como también abordar los conocimientos, lenguajes y herramientas a utilizar. El segundo capítulo contiene un desarrollo teórico conceptual sobre la función de planeamiento y la planificación en la Educación Superior. El siguiente capítulo presenta un análisis de las herramientas y métodos de planificación utilizados por distintas universidades. Se divide en dos partes: por un lado, se presenta un panorama del planeamiento en las universidades nacionales de Argentina; y por el otro, un comparado a nivel internacional. En el cuarto capítulo caracteriza a la Universidad Nacional del Litoral y su experiencia en planificación universitaria, mientras que en el quinto capítulo se expone un análisis de las propuestas e iniciativas en el marco del Plan de Desarrollo Institucional vigente. Por último, se ensaya una conclusión y se presentan sugerencias para trabajos futuros.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presenta el marco teórico y los desarrollos involucrados en el gobierno y la gestión de las Instituciones de Educación Superior. En una primera instancia, se caracteriza brevemente al Sistema de Educación Superior y a las organizaciones de enseñanza universitaria, haciendo un recorrido por la historia del surgimiento de estas instituciones. Esta caracterización previa se considera necesaria para aproximarnos a algunas particularidades del sistema nacional que permiten comprender mejor la forma en que se configura y desarrolla el planeamiento universitario. Finalmente se incorporan y exponen los conceptos a utilizar a lo largo del trabajo de investigación.

I.1. Sistema de Educación Superior. Sus características particulares

La Educación Superior comprende todo tipo de estudios, de formación, o de formación para la investigación en el nivel postsecundario, impartidos por una universidad u otros establecimientos de enseñanza acreditados como centros de enseñanza superior⁸ o IES.

La universidad constituye una organización compleja que tiene entre sus misiones la de generar conocimientos y, a pesar del paso de los siglos, mantiene algunos de sus atributos básicos originales y es identificable a partir de ciertos valores y actividades que la diferencian de otras organizaciones. Se la reconoce por su misión central de formación, de generación y transferencia de conocimientos avanzados a través del desempeño de diversas funciones, con combinaciones variables de investigación, docencia y extensión⁹. En cuanto a la estructura académica u organización del trabajo universitario, Burton Clark identifica a las universidades con ciertos atributos tales como su base pesada, sus límites porosos y su ensamble interno laxo¹⁰. Estas instituciones poseen una base pesada porque carecen de mandos verticales y de autoridad centralizada, por lo que las unidades de base -las cátedras, los departamentos y las facultades- tienen gravitación y objetivos propios. Están laxamente ensambladas internamente y poseen límites difusos o porosos porque el carácter abierto y conjetural del conocimiento avanzado reclama formas institucionales que las comunidades académicas superan al pertenecer a grupos nacionales e internacionales más amplios y con los que mantienen intereses tensados en términos de lealtades científicas y profesionales. Finalmente, el ensamble laxo o inexistente de las partes es funcional a la necesidad que tiene el conocimiento avanzado de reproducirse y decantarse en ambientes

⁸ UNESCO. *Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción*. París, 9 de octubre de 1998. Pág. 1.

⁹ MARTÍNEZ NOGUEIRA, R. Op. Cit. Pág. 18.

¹⁰ CLARK, B. *El Sistema de Educación Superior. Una visión comparativa de la organización académica*. Nueva Imagen, Universidad Futura, Universidad Autónoma Metropolitana - Azcapotzalco, México, 1983.

intelectuales dominados por la tolerancia ideológica, la circulación de ideas libremente expresadas y demás condiciones propicias para provocar la invectiva intelectual, lo que promueve la baja integración de las comunidades disciplinares entre sí¹¹.

Esto genera, asimismo, una complejidad en cuanto a las tecnologías de trabajo aplicadas al conocimiento.

El núcleo operativo, es decir, docentes e investigadores, concentra el poder académico; y se complementa con una estructura administrativa con características que tienden a un modelo burocrático clásico (con jerarquías piramidales, procesos rutinarios y alta formalidad) y una estructura de gobierno con autoridades unipersonales y colegiadas, y gran diversidad de intereses representados¹².

La principal característica que marca la diferencia de la organización del trabajo académico respecto del trabajo en cualquier otra organización industrial, gubernamental o no lucrativa, consiste en que éste se organiza en torno al conocimiento avanzado. Desde que se organizó formalmente, la Educación Superior ha funcionado como una estructura social destinada al control de la técnica y el conocimiento avanzados. Sus materiales o sustancias básicas son los cuerpos de ideas avanzadas y técnicas relacionadas que constituyen la mayor parte de la cultura esotérica de las naciones. El personal académico maneja esos materiales de manera muy diversa¹³.

Respecto al análisis de los sistemas nacionales de Educación Superior, Burton Clark, identifica a la universidad como una anarquía organizada, ya que trabaja con el universo de los símbolos y del conocimiento. El autor identifica, para el análisis de los rasgos comunes de las universidades de cada país, un triángulo de coordinación, donde ubica ciertos casos nacionales respecto a la influencia de la profesión académica, la influencia recibida por la autoridad estatal y la influencia recibida por el mercado académico. Según este esquema, habría tres tipos de coordinación posible sobre la realidad académica: la profesional, la de mercado y la política.

¹¹ PEÓN, C. “Los Sistemas de Educación Superior en la Sociedad del Conocimiento”, en *Políticas de Estado. Balance de una gestión en el nuevo contexto nacional e internacional*, Juan Carlos Pugliese (editor). Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología, Secretaría de Políticas Públicas. Buenos Aires, 2003, pág. 16 a 35. Pág. 20-21.

STUBRIN, A. “Autonomía Universitaria, Planeamiento y Política Pública: un ensamble factible e indispensable”, en *La Universidad entre la autonomía y la planificación: tres ensayos en diálogo*, Mónica Marquina (compiladora). 1ra. edición. Los Polvorines, Universidad Nacional de General Sarmiento; Buenos Aires: IEC-CONADU, 2014. Pág. 56.

¹² OBEIDE, S. *La Gestión Universitaria*. Mimeo. Sin fecha. Págs. 4-5.

¹³ CLARK, B. Op. Cit. Pág. 33.

Esta organización compleja cuenta con características tales como su multifuncionalidad, la multidisciplinariedad de sus actividades y la simultaneidad de su inserción en distintas esferas de acción social, su configuración producto de una larga trayectoria histórica, su autonomía, modalidad colegiada de tomas de decisiones, con esferas diferenciadas de autoridad, legitimidad de la participación de sus integrantes y conflictos por la regulación externa.

El objeto de estudio de esta tesis es la universidad como organización política. La Universidad Argentina en general se integra por ámbitos de escasas articulaciones entre sí y que obedecen a sus propias racionalidades. Si bien comparte con otro tipo de instituciones públicas su carácter resultante de la agregación de perspectivas, orientaciones, disciplinas, destinos profesionales, etc., se caracteriza por la fuerte presencia corporativa de los claustros y la ausencia o escaso desarrollo de ámbitos diferenciados que sirvan para el tratamiento de cuestiones específicas, por lo que se produce una confusión entre las tareas de gobierno y la gestión cotidiana¹⁴. La universidad es un complejo sistema de poder, no sólo por la composición de sus órganos de gobierno, sino por los distintos actores que intervienen en sus procesos decisorios, movilizandolos recursos de diferente tipo y motivados por valores y objetivos diversos.

Las universidades nacionales son instituciones públicas estatales insertas en la administración pública e influidas tanto por la política pública como por el planeamiento nacional, por lo que el gobierno tiene jurisdicción sobre éstas. No obstante, su status institucional de autonomía y autarquía¹⁵ puede y debe recabar información estadística, sobre el impacto en la sociedad y la calidad académica, sobre su manejo económico financiero y la legitimidad formal de su operatoria¹⁶.

Son instituciones complejas debido a que algunas de sus dimensiones no responden al mando vertical y a que diversos grupos de académicos que las forman son pares entre sí, todo lo cual hace dificultosa su gobernabilidad. Sin embargo, pueden ser gobernadas si median los recursos, condiciones y técnicas apropiadas. Por lo tanto, como afirma Martínez Nogueira, no se puede hacer uso de instrumentos desarrollados para organizaciones que no comparten los atributos de ausencia de propósitos de lucro, pluralismo interno, objetivos ambiguamente definidos, orientaciones profesionales externamente

¹⁴ MARTINEZ NOGUEIRA. Op. Cit. Pág. 38.

¹⁵ La Ley 24.521 en su artículo 29 dispone que las instituciones universitarias tendrán autonomía académica e institucional y define sus atribuciones. Engloba Independencia administrativa, Autarquía económica y Libertad académica. El artículo 59, aplicable exclusivamente a las universidades nacionales dice: "Las instituciones universitarias nacionales tienen autarquía económico-financiera, la que ejercerán dentro del régimen de la ley de administración financiera y sistemas de control del sector público nacional".

¹⁶ STUBRIN, A. "Autonomía Universitaria,...". Mónica Marquina (comp.). Op. Cit. Pág. 54.

reguladas y autonomía de sus integrantes. Esta es una gestión que, por la presencia y la relevancia de los aspectos del liderazgo, del reconocimiento de los pares y de la participación extendida, difiere de aquellas que se desarrollan en contextos organizacionales jerárquicos, con resultados medibles en el corto plazo y con indicadores de performance fácilmente cuantificables¹⁷.

La presente investigación se enmarca en el análisis de políticas públicas¹⁸ y la gerencia pública, debido al carácter de organización estatal de las universidades nacional, que si bien revisten características distintivas, permiten identificar procesos de toma de decisiones y de dirección y gobierno. En un ámbito complejo, atravesado por autonomías y diversas identidades, integrado por comunidades disciplinares poco cohesivas, resistentes o cuanto menos reticentes a las órdenes directas del gobierno, que éste disponga de una lógica para la actuación basada en la formulación de problemas públicos puede ser decisivo para la implementación de las medidas eficazmente. Más aún cuando la meta es la transformación de comportamientos o la remodelación de mecanismos de acción. En el seno de las universidades públicas, las elecciones de claustro, asambleas universitarias, consejos superiores y directivos constituyen un acervo institucional de estilo republicano en cuyo pleno funcionamiento se hace posible el enfoque de política pública como modelo para el gobierno y, en parte también, para la gestión¹⁹.

I.2. Breve recorrido por el origen de las Instituciones de Educación Superior

La universidad como institución nace en la Edad Media, evolucionando desde el modelo de las corporaciones artesanales como un logro del proceso de reorganización social y cultural de Europa, una vez que finalizó el ciclo de las invasiones bárbaras²⁰. Las universidades aparecen integradas en el sistema de la Cristiandad y desde su origen fueron instituciones corporativas, universales y autónomas²¹, ejerciendo gran influencia en la sociedad. Fueron creadas para transmitir el conocimiento, para

¹⁷ MARTÍNEZ NOGUEIRA, R. Op Cit. Pág. 14.

¹⁸ MAJONE, G. *Evidencia, Argumentación y Persuasión en la formulación de Políticas Públicas*. 1a. edición en español. Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A. C. Fondo de Cultura Económica, México, 1997.

¹⁹ STUBRIN, A. "Política pública, planeamiento y gestión: una universidad nacional de la Argentina, 1998-2008", en *La Planificación Estratégica en las Instituciones de Educación Superior, Colectivo de Autores*, José Luis Almuiñas Rivero (compilador). Universidad de la República, Facultad de Veterinaria, Uruguay y Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior, Tradinco S.A., Montevideo, 2013. Págs. 227 a 251. Pág. 230.

²⁰ AVILA F. *Historia de las Universidades*, 1997, Disponible en [ww.oocities.org/athens/acropolis/6708/universidad0.htm](http://www.oocities.org/athens/acropolis/6708/universidad0.htm). Fecha de consulta: 17/11/2015.

DE ASÚA, M. *Las universidades y la investigación científica. Una síntesis histórica*. UNSAM (Escuela de Posgrado)-CONICET. Disponible en <http://e-mag.posgrado.unsam.edu.ar/R0101/asua.htm>. Fecha de consulta: 17/11/2015. Págs. 1-2.

²¹ ESCOBAR TRIANA, J. "Historia de las Universidades", en *Revista Medicina*, Vol. 21, Nro. 1 (49). Marzo 1999, págs. 5 a 12. Pág. 3.

contribuir a la mejor organización de la sociedad cristiana y a la salvación de las almas²², por lo que contaban con privilegios concedidos y reconocidos por la corona y la Iglesia.

La Universidad en su origen no indicaba un centro de estudios sino una asociación corporativa que protegía intereses de las personas dedicadas al oficio del saber²³. En muchos casos, tanto maestros como estudiantes decidieron asociarse para defender sus derechos y petitionar ante las autoridades. Adquirieron esa denominación porque agrupaban a personas de orígenes y pueblos (naciones) muy distintos²⁴.

La primera universidad que se establece fue la de Bolonia. Fundada a fines del siglo XI (1088), consistía en una corporación de estudiantes, en la cual los estudios sobre leyes tenían mucho prestigio, pero colateralmente se impartían también estudios de teología, matemáticas, filosofía, astronomía, medicina y farmacia. La siguiente universidad creada fue la de París (1150), que fue una asociación de maestros, reconocida en las áreas de lógica y teología. Con el Renacimiento y el inicio del mundo moderno, surge el Estado Nacional y las universidades pierden progresivamente su carácter de instituciones de la Cristiandad, debido a la menor influencia de la Iglesia ante el surgimiento de la Reforma protestante, la Contrarreforma y el regalismo. A finales del siglo XV, la Iglesia comenzó a disminuir su influencia en la enseñanza universitaria y en el siglo XVI, en los albores de la Edad Moderna, se podían contabilizar en Europa setenta y nueve universidades²⁵. El proceso de expansión de la educación universitaria en Europa se consolidó parcialmente en los siglos XVII y XVIII.

A finales del siglo XVIII y principios del XIX las universidades experimentaron procesos de transformación, comenzaron a desprenderse de la influencia de la Iglesia, se subordinaron a las autoridades civiles y se adecuaron a los cambios derivados del desarrollo de las ciencias experimentales y de las necesidades del Estado. A partir de entonces, empezó a exigirse a las casas de altos estudios la generación de un conocimiento efectivamente útil para el desarrollo de la sociedad²⁶.

²² BUCHBINDER, P. Op. Cit. Pág 1.

²³ ESCOBAR TRIANA, pág. 5.

²⁴ BUCHBINDER P. *La universidad: breve introducción a su evolución histórica*, UNLVirtual, Universidad Nacional del Litoral. Pág. 1.

²⁵ ÁVILA, F. Op. Cit.

DE ASÚA, M. Op. Cit. Pág. 3.

²⁶ BUCHBINDER, P. Op. Cit. Pág 2.

Las características de este proceso definieron los distintos modelos que le dieron forma a la Educación Superior en el siglo XIX y condicionaron los perfiles de las universidades en el mundo occidental: el francés de Napoleón y el alemán de Humboldt.

El modelo que se desarrolló en los principados alemanes por iniciativa de Guillermo de Humboldt, concebía a la universidad como el ámbito para el desenvolvimiento y la práctica de la ciencia, donde se acudía para aprender los principios y los procedimientos de la ciencia, como una corporación al servicio de la ciencia. Con la ciencia e investigación como clave, la investigación se complementó con la educación de grado y de postgrado. La universidad de Berlín fue concebida dentro de una atmósfera de idealismo filosófico y aspiraciones a la unidad alemana, donde la sabiduría o filosofía se colocaba por encima de todo otro tipo de saber y se relegaba a un lugar secundario a la instrucción profesional. Asimismo, el modelo berlinés de universidad promovió la participación política de los estudiantes y buscó imprimir a las universidades un carácter más especializado.

El segundo modelo se construyó en Francia en tiempos de Napoleón y concebía a la universidad como ámbito para el desarrollo y la formación de los profesionales, con una intención utilitaria de consolidar el Estado y homogeneizar el imperio. La universidad era el organismo del Estado encargado de otorgar un título o certificación que habilitaba para el ejercicio de una profesión, alejándola de la investigación, que deja de ser tarea universitaria y pasa a otras instituciones, como academias e institutos. La universidad napoleónica era una gran entidad administrativa fuertemente centralizada que agrupaba el conjunto de las instituciones dedicadas a la instrucción pública: escuelas elementales, liceos, escuelas de medicina, de derecho y técnicas. La instrucción superior quedó así establecida con una serie de organismos que funcionaban como compartimentos aislados, con una definida impronta profesional y utilitaria²⁷.

En el caso de América Latina, las universidades coloniales del siglo XVIII siguieron a los casos europeos y se constituyeron como corporaciones semi-eclesiásticas cerradas (jesuitas, dominicos, franciscanos, carmelitas, agustinos) cuyos criterios de pertenencia, contenidos y metodología de la enseñanza, estrictamente reglamentados. La Educación Superior, desde sus inicios, estuvo orientada a la formación para las profesiones.

²⁷ DE ASÚA, M. Op. Cit. Págs. 7-9.

BEN DAVID J. *El Papel de los Científicos en la Sociedad. Un estudio comparativo*. Editorial Trillas. Cap. 5. Pág. 9.

BUCHBINDER, P. Op. Cit. Pág. 2.

TAUBER, F. Op. Cit. Págs. 145, 153.

La universidad en América Latina, hasta la década de 1980, fue predominantemente estatal y contaba con autonomía institucional y académica. Hacia fines de los ochentas e inicios de los noventas, se introdujeron, en el marco de los procesos de globalización, estrategias con influencia de las concepciones de mercado y de privatización de los servicios públicos que abarcaron también a la educación. Además, las sucesivas crisis nacionales en materia económica, llevaron a una fuerte restricción del financiamiento público para la educación y la universidad. Sin embargo, a pesar de ello, durante la década de 1990 se incrementó la demanda por Educación Superior, reflejada en el aumento significativo de las tasas de escolarización y del número de estudiantes²⁸.

Para atender el aumento de las demandas crecientes de Educación Superior, se crearon diversos tipos de instituciones, en su mayoría, de carácter privado. Esto generó una fuerte diversificación de la Educación Superior, con una simultánea privatización en materia institucional y con una heterogeneidad de los niveles de calidad.

I.3. La Universidad Argentina

La historia de la universidad argentina transcurre en sintonía con la evolución de las universidades occidentales. La primera universidad fundada en el país fue la de Córdoba, en 1613, y en sus orígenes era una escuela organizada por los jesuitas y fundada para la instrucción del clero. La segunda fue la de Buenos Aires, fundada en 1821, y aunque también la teología tuvo un lugar de relevancia, contaba con una tradición de enseñanza superior destinada a resolver los problemas concretos que se presentaban a su comunidad²⁹.

Hacia finales del siglo XIX esas dos grandes universidades argentinas se organizaron siguiendo el modelo napoleónico, para el cual el objetivo consistía en formar profesionales, fundamentalmente médicos o abogados; conformaron el principal ámbito de formación de los profesionales liberales, constituyeron el lugar de formación y socialización de los dirigentes políticos y un ámbito para el ascenso social.

En 1918, la Argentina contaba con tres universidades nacionales: Córdoba -nacionalizada por Urquiza en 1854-, Buenos Aires -nacionalizada por Roca en 1881- y La Plata -creada en 1890, constituida en

²⁸ FERNÁNDEZ LAMARRA, N. "Introducción, La Planificación Estratégica en el Marco del Desarrollo Universitario Latinoamericano", en *La Planificación Estratégica en las Instituciones de Educación Superior, Colectivo de Autores*, José Luis Almuiñas Rivero (compilador). Universidad de la República, Facultad de Veterinaria, Uruguay y Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior, Tradinco S.A., Montevideo, 2013. Págs. 16 a 37. Pág. 18.

²⁹ BUCHBINDER, P. Op. Cit. Pág. 3.

1897 y nacionalizada por Quintana en 1905-; y dos universidades provinciales: de Santa Fe, creada en 1889, y Tucumán, creada en 1912.

Un acontecimiento central en la historia de la universidad argentina lo constituye la Reforma Universitaria de 1918, originada en Córdoba por la presión de los estudiantes que exigían cambios en el régimen de estudios, la modernización de los contenidos y la transformación de la organización institucional de la universidad. Este movimiento reformista determinó que el gobierno de las casas de estudios quedase en manos de los protagonistas de la vida académica, es decir, de sus profesores y estudiantes, y en algunos casos también de los graduados. Permitió la democratización del gobierno pero también el acceso al profesorado y posibilitó un proceso de modernización de las estructuras curriculares y los planes de estudio³⁰.

Luego de ese suceso, entre los años 1918 y 1943, la administración de la universidad argentina se rigió por los postulados reformistas. Los principios incorporados en los estatutos de las tres grandes universidades nacionales se implantaron también en las casas de estudios superiores de Santa Fe y Tucumán, nacionalizadas en 1919 y 1921 respectivamente, y en la de Cuyo, creada en 1939³¹. A partir de 1918 comenzó a configurarse en el ámbito de las principales universidades una auténtica carrera académica y, además, la universidad siguió concentrada en la formación de profesionales³².

A partir de 1945 se produce una gran transformación y democratización del sistema universitario en todo el mundo, ya que en pocos años la matrícula universitaria prácticamente se triplicó. En Argentina había casi 52.000 estudiantes universitarios en 1947 y en 1955 ascendían a 140.000, producto del crecimiento sustancial de la enseñanza secundaria, de la supresión de los aranceles universitarios en 1950, que hasta entonces eran obligatorios, y de los exámenes de ingreso en el año 1953³³. Aunque las universidades argentinas siguieron asumiendo como función principal la formación de profesionales, por entonces también se revalorizó su papel como lugar para el desarrollo de la investigación científica.

³⁰ BUCHBINDER, P. Ibidem. Pág 4.

³¹ BUCHBINDER, P. *Historia de las Universidades Argentinas*. Ed. Sudamericana, Buenos Aires, Argentina, 2da. edición, 2010. Pág. 109.

³² BUCHBINDER, P. Ibidem. Pág.139.

³³ BUCHBINDER, P. Ibidem. Pág.160.

Finalizando los años cincuenta surgieron las primeras universidades privadas autorizadas a emitir títulos habilitantes y desde entonces, a excepción del período de la dictadura militar entre 1976 y 1983, el número de estudiantes y el de universidades no ha dejado de aumentar³⁴.

A finales del siglo XX, y siguiendo los acontecimientos y tendencias a nivel mundial, la cuestión universitaria se constituyó en torno a un conjunto de temas, algunos nuevos, otros surgidos con la aparición de la universidad de masas, vinculados con la administración y la gestión del presupuesto universitario, las políticas de admisión de los estudiantes, las formas de remuneración del personal docente y no docente, el lugar de la investigación y la conformación de la oferta curricular. El problema principal ya no residía en el crecimiento del sistema o en la planificación de su expansión, si no en la calidad y la evaluación, bajo un contexto de regulación del sistema de Educación Superior. Los conceptos relevantes fueron autonomía responsable, generación de fuentes alternativas de financiamiento, rendición de cuentas, evaluación institucional, autorregulación, calidad, equidad, legitimidad, pertinencia social, eficiencia y eficacia. Durante este período se destacan dos hitos del proceso de planificación de cambios: la creación en 1993 de la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) y la sanción de la Ley 24.521 de Educación Superior en 1995³⁵.

A fines de 2003, el sistema universitario público contaba con más de 1.200.000 estudiantes y el privado con 215.000. El sistema estaba integrado por 38 universidades estatales y 41 privadas, 6 institutos universitarios públicos, 12 institutos universitarios privados, una universidad internacional y una provincial.

Actualmente, el sistema universitario argentino está conformado por 131 casas de estudio: 53 Universidades Nacionales, 49 Universidades Privadas, 7 Institutos Universitarios Estatales, 14 Institutos Universitarios Privados, 6 Universidades Provinciales, 1 Universidad Extranjera y 1 Universidad Internacional. La estadística informa que existen en la Argentina más de 1.800.000 estudiantes universitarios de grado y pregrado, donde el 57% son mujeres. Del total de estudiantes, el 79% correspondiente al grado y el 77% del pregrado concurre a instituciones de gestión estatal.

³⁴ BUCHBINDER, P. "La Universidad:..." Op. Cit. Pág. 4.

³⁵ BUCHBINDER, P. "Historia..." Op. Cit. Pág. 220-222.

MARQUIS, C. Op. Cit. Pág. 16-17.

DONINI Y DONINI. Op. Cit. Pág. 8.

OBEIDE, S. Op. Cit. Pág. 1-3.

Es de destacar también que, junto al crecimiento de las casas de estudio y la oferta académica, en la década comprendida entre los años 2004 a 2014, la cantidad de estudiantes aumentó un 22%, los nuevos inscriptos un 20% y los egresados del sistema de educación superior un 44%³⁶. Los principales temas debatidos en la agenda de la Educación Superior de la década 2003-2013 giraron en torno a la inclusión social, el desarrollo científico-tecnológico, infraestructura y mejoramiento de las condiciones laborales de investigadores, docentes y administrativos³⁷.

Como se mencionó, las universidades públicas desarrollan sus actividades en un ámbito distinto del que lo hacen las organizaciones privadas, participando de diversos aspectos o factores que limitan y condicionan, pero también amplían y diversifican su gestión y cuentan con rasgos distintivos, un régimen jurídico especial, influencia de factores políticos, económicos, sociales, culturales, etc. todo lo cual se debe tener en cuenta al momento de implementar sistemas o técnicas de gestión, con el propósito de lograr mayor eficiencia, economía, eficacia y calidad en la gestión.

En las universidades públicas argentinas la gestión del servicio es desarrollada por las Universidades Nacionales o Estatales, donde el financiamiento es público, instrumentado con transferencias de recursos del Estado. Pertenecen al sector público estatal, como entes autárquicos. Están comprendidas en el concepto de Administración Institucional, es decir, de descentralización administrativa institucional propiamente dicha. La gestión del servicio es directa, dando lugar así a la gestión pública del servicio. A partir de la Ley de Educación Superior se adopta el modelo colegial para la gestión de las universidades públicas, el cual comprende la autonomía o autogestión, la democratización del gobierno universitario, que concede participación de los miembros de la comunidad universitaria y la presencia “tutelar” del Estado en la organización, gestión y financiación de la Educación Superior³⁸.

³⁶ SECRETARÍA DE POLÍTICAS UNIVERSITARIAS. *Síntesis de Información 2014-2015*. Departamento de Información Universitaria, 2015. Disponible en: http://portales.educacion.gov.ar/spu/wp-content/blogs.dir/17/files/2015/12/Sintesis_completa.pdf. Fecha de consulta: 25/09/2015.

SECRETARÍA DE POLÍTICAS UNIVERSITARIAS. *Síntesis de Información 201-2014*. Departamento de Información Universitaria, 2015. Disponible en: <http://informacionpresupuestaria.siu.edu.ar/DocumentosSPU/diu/link7-S%C3%ADntesis%20de%20Informaci%C3%B3n%20Estad%C3%ADstica%20Universitaria%202013-2014.pdf>. Fecha de consulta: 20/02/2017.

³⁷ BUCHBINDER, P. “Historia...” Op. Cit. Pág. 230.

MARQUIS, C. Op. Cit. Pág. 18.

³⁸ ROCCARO, I. “La complejidad de la gestión universitaria ante los cambios en el escenario actual: modelos alternativos de gestión. El caso de las Universidades Públicas Argentinas”, en III Coloquio Internacional de Gestión Universitaria en América del Sur. La universidad Sudamericana frente a la crisis, la integración regional y el futuro. Buenos Aires, Argentina, 7, 8 y 9 de mayo de 2003. Disponible en: http://rapes.unsl.edu.ar/Congresos_realizados/Congresos/III%20Encuentro/Completo/ROCCARO.pdf. Págs. 3-5.

La gestión pública del servicio de Educación Superior se encuentra inserta en un marco conceptual más amplio, según el modelo de toma de decisiones en la asignación de recursos que hayan adoptado los distintos países. De los tres modelos identificados por Burton Clark según la forma de organización y financiación que haya adoptado el sistema de educación superior (ver punto I.1), las Universidades Nacionales Argentinas se acercan más al modelo colegial, aunque se aprecian elementos del modelo burocrático, dada su pertenencia al sector público y la introducción de un número cada vez mayor de elementos de mercado. Asimismo, Brunner sostiene que los sistemas de Educación Superior de América Latina poseen dos características distintivas en relación con los países de la OCDE y, en particular, de la Unión Europea. Por un lado, el concepto de autonomía, entendida como autarquía institucional frente a gobiernos nacionales débiles o impotentes en materia de Educación Superior; y, por el otro, un crecimiento explosivo de la educación superior privada³⁹.

I.4. Marco Conceptual

En este apartado se presentan los principales conceptos utilizados a lo largo del trabajo de investigación. La tesis se enmarca en el análisis de políticas públicas y gerencia pública. Aquí se ven involucrados ciertos conceptos y posturas que serán tratados a lo largo de este subtítulo.

Nos encontramos, por un lado, con la dicotomía entre *política* y *administración*. En este sentido, debido a que la política es un proceso decisorio complejo y no un acto de decisión único, los políticos son quienes deciden los grandes objetivos y lineamientos del gobierno, y deben ofrecer pruebas convincentes sobre su utilidad y significación a los ciudadanos; mientras que la función administrativa es de carácter técnico y subordinado y se concentra en la identificación de los instrumentos y procedimientos para el logro eficaz de las políticas, es decir que la gestión consiste en la tarea operativa de seguir el camino trazado por la política decidida⁴⁰. Las políticas pueden ser entendidas como lineamientos valorativos sobre lo que es deseable desde el punto de vista del bien común, conforman el conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un gobierno para solucionar los problemas que en un momento determinado los ciudadanos y el propio gobierno consideran prioritarios⁴¹.

³⁹ ROCCARO, I. Ibidem. Pág. 4.

BRUNNER. Op. Cit. Pág. 152.

⁴⁰ MAJONE, G. Op. Cit. Págs. 24 y 15.

AGUILAR VILLANUEVA, L. *Gobernanza y gestión pública*. 1ra. Edición. Fondo de Cultura Económica, México, D.F., 2006. Pág. 25.

⁴¹ TAMAYO SAEZ, M. "El Análisis de las Políticas Públicas", en *La Nueva Administración Pública*. Rafael Bañón y Ernesto Carrillo (Compiladores). Capítulo 11. Alianza Universidad. Madrid, 1997. Págs. 2-3.

Si consideramos al *gobierno* como la marcha de una organización como un todo hacia sus objetivos, su proyección en el entorno y en el tiempo, que incluye la acción y efecto de gobernar o gobernarse y al conjunto de los ministros de un Estado, el concepto que aparece como relevante es el de *gestión*. En un sentido administrativo, la gestión puede considerarse como la acción de promover el logro de objetivos transformando la realidad preexistente, agregar valor, usando los medios puestos a disposición. Gestionar, en suma, es lograr resultados, pero no cualquier resultado, sino el esperado, el consensuado, el contratado⁴². Es la acción de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Este concepto involucra la coordinación y supervisión de las actividades, de tal forma que éstas se lleven a cabo de manera eficiente y eficaz⁴³.

Este concepto de gestión puede acercarse más a una concepción política si se considera la gerencia, la toma de decisiones, la dirección de una organización; así el concepto se equipara al de dirigir, conducir, gobernar.

La gestión de una organización puede considerarse como compuesta por dos elementos o instancias: la estrategia como proceso de creación de sentido de la acción colectiva coordinada, y la toma de decisiones, en función del contexto de acción⁴⁴.

Asimismo, se pueden distinguir dos concepciones vinculadas a la forma o manera de gobernar o gestionar. La *gobernanza* puede ser entendida como el arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía; mientras que la *gobernabilidad* consiste en la cualidad de gobernable⁴⁵. Ambos conceptos surgen paralelos a la preocupación por los efectos de la acción de gobernar en las sociedades modernas.

El autor indica que las políticas públicas se pueden entender como un proceso que se inicia cuando un gobierno o un directivo público detecta la existencia de un problema que, por su importancia, merece su atención y termina con la evaluación de los resultados que han tenido las acciones emprendidas para eliminar, mitigar o variar ese problema. El proceso o ciclo de construcción de las políticas públicas comprende las siguientes fases: 1. Identificación y definición del problema. 2. Formulación de las alternativas de solución. 3. Adopción de una alternativa. 4. Implantación de la alternativa seleccionada. 5. Evaluación de los resultados obtenidos. A este conjunto de decisiones y acciones emprendidas por el gobierno para influir sobre el problema lo denominamos política pública.

⁴² OSZLAK, O. y MALVICINO, M. *Nuevos Modelos Institucionales para la Gestión Pública: Experiencias Comparadas y Aplicaciones Potenciales al caso argentino*. Artículo inédito escrito para el Programa de Modernización del Estado, Jefatura de Gabinete de Ministros, República Argentina. Buenos Aires, marzo 2001. Pág. 2.

⁴³ DAVID, F. *Conceptos de Administración Estratégica*. 11ª Edición. Pearson Prentice Hall. México, 2008. Págs. 5-8.

⁴⁴ MELÉNDEZ GUERRERO, M.; SOLÍS PÉREZ, P. Y GÓMEZ ROMERO, J. "Gobernanza y gestión de la universidad pública", en *Revista de Ciencias Sociales* (Ve), vol. XVI, núm. 2, mayo-agosto, 2010, pp. 210-225. Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28016298003>. Fecha de consulta: 02/06/2016. Págs. 216-217.

⁴⁵ RAE.

El último concepto mencionado, de *governabilidad*, intenta dar respuesta a la forma de entender la acción de gobierno en un contexto de crisis, desequilibrios sociales, pluralismo, globalización y sirve para conocer y evaluar el rendimiento del sistema político y la capacidad del mismo para dirigir la sociedad y sus conflictos. Activa nuevos instrumentos y enfoques basados en la interacción público-privado, Estado y mercado y entiende que se puede gobernar fortaleciendo las capacidades de los gobiernos, mejorando los instrumentos, desbloqueando las facultades gubernamentales. Es decir, involucra no sólo la toma de decisiones por parte del gobierno sino la capacidad del ejercicio de la autoridad para instrumentarlas.

Gobernanza es un concepto que emerge en la literatura de los estudios políticos después de la crisis de los años setenta bajo un contexto de globalización, autonomía social, privatización del sector público, complejidad de la sociedad civil y mayor peso de los organismos internacionales. Referencia un proceso mediante el cual los actores de una sociedad definen el sentido de la dirección social y la capacidad de dirección, genera un orden. Se trata de un proceso de dirección social por la sociedad misma⁴⁶. Es un concepto más actual y entiende que, incluso dotando al gobierno y al Estado de las capacidades, no es suficiente para gobernar y dirigir la complejidad de la sociedad actual. El sano equilibrio al que se refiere, significa que no sólo el gobierno toma las decisiones y las lleva a cabo, sino que también la sociedad civil puede y debe participar en las determinaciones que la afectan.

De acuerdo a Aguilar Villanueva el uso del concepto gobernabilidad –o ingobernabilidad- de las democracias sociales estuvo asociado al concepto de crisis, ya que ese gobierno se concebía en riesgo de perder la capacidad de gobernar a su sociedad, de caer en crisis estatal y arrastrar al conjunto social al deterioro y colapso no sólo económico, siendo más inestables las jóvenes democracias latinoamericanas. Por lo que la gobernabilidad consiste en la averiguación de los poderes o las capacidades que la democracia requiere para estar en aptitud de gobernar a su sociedad, bajo la premisa de que carece de las capacidades gubernativas básicas o de que las que posee son insuficientes, existiendo una crisis⁴⁷.

La cuestión de la *governación o gobernanza* involucra la dirección de la sociedad, con sus interrogantes sobre sus requisitos, condiciones operativas, sujetos, instrumentos y pautas de comportamiento y

⁴⁶GONZÁLEZ BARROSO, F. *Documentación sobre gerencia pública, del Subgrupo A1, Cuerpo Superior, especialidad de Administración General, de la Administración de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha*. Tema 10. 2009. http://empleopublico.castillalamancha.es/empleopublico/c/document_library/get_file?uuid=6a218564-d670-40db-9bac-21a2106b3b45&groupId=10129. Fecha de consulta: 07/04/15. Pág. 2.

⁴⁷ AGUILAR VILLANUEVA, L. Op. Cit. Págs. 56, 62.

contiene tanto las capacidades de dirección del gobierno como la de las acciones directivas que llevan a la realidad y a efecto las capacidades⁴⁸. Así, incluye la capacidad de gobernar del gobierno como el patrón o modo de dirección que éste sigue en su ejercicio gubernativo de la sociedad, expresando la interdependencia entre las capacidades directivas que el gobierno puede poseer y su acción directiva, que las pone en práctica, o las traduce en acciones, denotando la capacidad directiva mediada y demostrada por acciones y resultados, donde hay intercambio, coordinación, control y toma de decisiones con intervención de los actores políticos y sociales, de manera de garantizar la gobernabilidad de las sociedades y mantener la legitimidad de las instituciones⁴⁹.

Entonces, mientras la gobernabilidad se refiere a la capacidad de una sociedad a ser gobernada o a gobernarse; la gobernanza se refiere al conjunto de dispositivos y condiciones que, como un todo, tienen por función acrecentar o mantener la gobernabilidad de una sociedad⁵⁰.

En esta tesis se adopta la postura de la gobernanza para el análisis de las políticas públicas y acciones llevadas a cabo. Se considera a la gobernación o gobernanza como el proceso mediante el cual los actores de una sociedad deciden sus objetivos de convivencia y las formas de coordinarse para realizarlos: su sentido de dirección y su capacidad de dirección⁵¹, orientado al sistema de Educación Superior. Incluye la gestión consciente de las estructuras para la toma de decisiones.

En este sentido, el concepto contiene una dimensión valorativa y una dimensión factual, ya que una buena gobernanza y administración pública consiste en la capacidad de administrar el cambio, de conducirlo y acompañarlo, de analizar los instrumentos, los materiales, formas organizativas, esquemas directivos, cuerpos normativos, ideas, procesos laborales, entre otros, que se pueden utilizar.

Aguilar Villanueva sostiene que si bien la concepción de la Nueva Gerencia Pública (NGP) propone modificar las dimensiones del sector público, fundada en el “neoinstitucionalismo económico” y “gerencialismo”, su propósito es mostrar la inoperancia de una Administración Pública burocratizada debido a su gran tamaño, su formato vertical de mando, su exceso de personal por causa de la división de trabajo público, su tendencia a realizar directamente ella misma todos sus productos y servicios, su

⁴⁸ AGUILAR VILLANUEVA, L. *Ibidem*. Pág. 66.

⁴⁹ MELÉNDEZ GUERRERO, M.; SOLÍS PÉREZ, P. Y GÓMEZ ROMERO, J. *Op. Cit.* Págs. 215-217.

⁵⁰ CAMOU, A. *Los desafíos de la Gobernabilidad*. Estudio preliminar y compilación. Flacso/IISUNAM/Plaza y Valdés, México, 1ra. Edición. 2001. Págs. 36, 12.

PRAST, J. “Gobernabilidad democrática para el desarrollo humano. Marco conceptual y analítico”, en *Revista Instituciones y Desarrollo*, N° 10. Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya, Còrsega 255, 5º 1ª 08036 Barcelona, España, 2001. Págs. 103-148. Pág. 103.

⁵¹ AGUILAR VILLANUEVA, L. *Op. Cit.* Pág. 90.

consumo de recursos desproporcionado respecto de su aporte a la comunidad ciudadana, su pobre conciencia de costos. Es así que la NGP resalta la importancia de la dirección estratégica y no sólo operativa de los gobiernos frente a las condiciones plurales, competitivas, exigentes y cambiantes de la sociedad, ofreciendo elementos conceptuales y técnicos para abordar y reorientar la política pública con una visión estratégica de los asuntos públicos, que mire el bosque y no sólo los árboles, el horizonte futuro y no sólo las emergencias del presente, las dimensiones cruciales del éxito sostenido de una comunidad y no sólo las demandas coyunturales⁵².

Se impone una mayor preocupación sobre los resultados, en términos de eficiencia, efectividad y calidad de servicio y la incorporación de herramientas de gestión empresarial para recrear en el ámbito público condiciones similares a las del funcionamiento de los mercados. Sin embargo, el Sector Público posee rasgos distintivos que difieren de la lógica impuesta por el mercado: la sustitución del mercado por el proceso político como mecanismo de asignación de recursos; las administraciones públicas en su calidad de poderes públicos que poseen un carácter instrumental y de expresión del conjunto de instituciones y organizaciones con objetivos que persiguen el bien común; los procesos de creación de valor en el sector público; y la dificultad de medir el valor creado por la acción de las administraciones públicas⁵³.

En relación a las políticas públicas de Educación Superior (ES), Betancur destaca ciertas ideas fuerza de la NGP que tuvieron mayor impacto, tales como el mayor control sobre los productos universitarios, debido a la importancia de la consecución de los objetivos predeterminados; la desregulación y juridización de la ES; la introducción de incentivos a la productividad docente; las tendencias descentralizadoras; el proceso de privatización de la ES; la introducción de mecanismos de mercado en el funcionamiento estatal⁵⁴.

Vale incorporar aquí también el concepto de *estrategia* (en los apartados II.1.a y II.1.b se profundiza este concepto), definido como una cualidad de las acciones y procesos, como la capacidad de contar con la flexibilidad, adaptación y orientación al medio cambiante y dinámico de una organización. El accionar estratégico incluye la valoración de los diferentes comportamientos posibles para realizar los

⁵² AGUILAR VILLANUEVA, L. Ibidem. Págs. 13, 18, 29.

LÓPEZ, A. “La Nueva Gestión Pública: Algunas Precisiones para su Abordaje Conceptual”, en *Serie I: Desarrollo Institucional y Reforma del Estado, Documento Nro. 68*. INSTITUTO NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, Dirección de Estudios e Información. 2002. http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/planeamiento_estrategico/docs/biblioteca_y_enlaces/ngpfinal.PDF. Fecha de consulta: 02/06/2016. Págs. 13-14.

⁵³ LÓPEZ, A. Ibidem, Págs. 12-13.

⁵⁴ BENTANCUR BERNOTTI, V. “Reforma de la gestión pública y políticas universitarias”, en *Nueva Sociedad N° 165*. Págs. 58-72. Págs. 63-69.

futuros deseados y la toma de decisiones. Consiste en un estilo y un método de pensamiento acerca de la acción, consciente, adaptativo y condicional.

La estrategia implica la ponderación de las fuerzas en juego, el cálculo de las decisiones por medio de hipótesis sobre el comportamiento del adversario y de las fuerzas propias, la previsión de las reacciones adversas posibles, la selección de los medios idóneos, la combinación de los instrumentos y del capital humano en forma convergente y sincronizada hacia un mismo resultado, una condición integradora y multidimensional⁵⁵.

Un término asociado a la visión estratégica en el accionar de las instituciones es el *planeamiento*, *planeación* o *planificación* (ver apartados II.1.a y II.1.b), en el sentido de la definición y realización de futuros deseados bajo una situación de escasez de recursos, pero con una orientación que pretende que la organización logre superioridad frente a un adversario o competidor, o una situación pasada o presente. El término estrategia en planeamiento, supera la acepción militar tradicional, donde refiere a la ciencia y el arte de emplear la fuerza armada de una nación para conseguir fines determinados por sus dirigentes⁵⁶. Así, los desafíos del planeamiento están asociados a imaginar e implementar reformas en las sociedades, a través de la acción política de sus estados de derecho. La política, por lo tanto, es inherente al planeamiento. Actualmente, con sociedades abiertas y gobiernos democráticos, una planificación implica, en este sentido, una búsqueda de progreso.

El planeamiento puede ser visto como enfoque y como herramienta organizadora de la complejidad creciente de la realidad social, con papel creador, como sistema eficaz para la toma de decisiones y el desarrollo consciente, reflexivo e intencional de acciones. La elaboración de un plan supone la toma anticipada de decisiones para reducir la incertidumbre y guiar la acción hacia una situación deseada, concebir un futuro deseado así como los medios necesarios para alcanzarlo. La noción de plan presupone una acción reflexiva e intencional para alcanzar o producir un resultado deseado, revisión, organización, coordinación de esfuerzos y control de acciones y de resultados⁵⁷.

⁵⁵ OSSORIO, A. *Planeamiento Estratégico*. Dirección de Planeamiento y Reingeniería Organizacional, Oficina Nacional de Innovación de Gestión e Instituto Nacional de la Administración Pública, Subsecretaría de la Gestión Pública. 5ta. edición. Argentina, 2003. Págs. 21, 24, 25.

⁵⁶ De la historia del arte militar también derivan ciertos términos específicos como objetivos, misión, escenario, conflicto, etc. MARTINEZ, A.A. y SCHULMAN, D. R. "Un aporte para el análisis de la evolución de la planificación estratégica: introducción para su aplicación en las Instituciones de Educación Superior", en *Dirección Estratégica y Calidad en la Educación Superior. Potencialidades para su desarrollo*. Colectivo de Autores. Editorial de la Universidad Juárez del Estado de Durango, México. 1era. edición, 2014. Págs. 127-138. Pág. 128.

⁵⁷ OSSORIO, A. Op. Cit. Págs. 10, 16-17.

Como atributos de un plan, Ossorio identifica la reflexión para orientar la acción en el sentido pretendido, el enfoque racional de decisiones, la reducción del azar y la incertidumbre, la anticipación de decisiones y acciones presentes orientadas a actividades y resultados futuros, la selección de opciones y provisión y ordenamiento de medios para alcanzar un futuro elegido, la direccionalidad o previsión y promoción de acciones para la construcción de futuros deseados, la previsión de la sucesión temporal de objetivos y estructuración de la acción, el establecimiento de hipótesis de las acciones que se deberán hacer para conquistar el futuro deseado, la intención de modificar voluntariamente los acontecimientos, la apuesta y decisión de asumir riesgos para alcanzar los fines deseados, la adaptabilidad para adecuarse a los cambios del contexto y flexibilidad en las acciones⁵⁸.

Entonces, en el ámbito del planeamiento, la estrategia suele emplearse como calificación. Un sentido posible para lo estratégico es que un planeamiento con esos alcances es posible de alterarse cada vez que nuevas circunstancias así lo exijan (flexible); está abierto al intercambio con el medio externo, reconociendo que muchos insumos provienen desde afuera, así como una gran parte de sus resultados tiene como destino la sociedad, la economía y el Estado⁵⁹.

En relación con las doctrinas que se enseñan en las escuelas de negocios, la planificación estratégica o management estratégico es, por lo tanto, una perspectiva que proviene principalmente del mundo privado y postula que ninguna organización tiene objeto sino una misión orientada hacia el entorno, donde la estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar⁶⁰. El planeamiento debe integrar la cultura y la identidad de las organizaciones afectadas⁶¹.

I.5. Gestión y gobernanza universitaria

La conducción universitaria demanda otras habilidades además del conocimiento y liderazgo académico, tales como políticas, administrativas, de planificación, de gestión, de comunicación.

Entre las principales demandas sociales actuales a la ES se encuentran la posibilidad de acceso a las distintas carreras que ofrece el sistema, la pertinencia de esta oferta con el mercado laboral, la calidad en

GODET, M. "La Caja de herramientas de la Prospectiva Estratégica. Problemas y métodos", en *Cuadernos de LIPS*. Cuaderno n° 5. Cuarta edición actualizada, abril de 2000, París, España. Pág. 3.

⁵⁸ OSSORIO, A. Op. Cit. Págs. 19-20.

⁵⁹ STUBRIN, A. "Autonomía Universitaria,...". Mónica Marquina (comp.). Op. Cit. Pág. 51.

⁶⁰ ANDRETICH, G. Págs. 110-111.

⁶¹ GODET, M. Op. Cit. Pág. 4.

la formación como medio para la inserción laboral y la flexibilización del sistema educativo a través de una mejora en la gestión educativa. Por lo tanto, la respuesta a esta demanda educativa supone una adecuación entre lo que la sociedad espera de las instituciones y lo que éstas brindan, mejorando la calidad de la organización y difusión del conocimiento. Los procesos que determinan el accionar en las actividades universitarias implican un trabajo de carácter interno y se concentran en aspectos funcionales u operacionales y estratégicos.

En América Latina especialmente se han producido desde finales del siglo pasado ciertos fenómenos como la masificación de la demanda, la expansión, diversificación y diferenciación de la oferta de ES tanto pública como privada, el crecimiento del profesorado universitario, modificaciones en los esquemas de financiamiento; que acompañaron un discurso sobre la necesidad de transformar la orientación y funcionamiento de las IES, colocando en el centro temas como la calidad, la eficiencia, el planeamiento estratégico, la rendición de cuentas, transparencia, la internacionalización de la ES⁶². Por lo tanto, buena parte de los cambios impulsados se concentraron en la transformación de los patrones de gestión, administración y gobierno de las universidades, especialmente en las públicas.

En este sentido, se considera a la *gestión* de una universidad pública como un proceso o conjunto de estrategias dirigidas por personas y cuerpos colegiados con nivel directivo que comprende fases de decisión, ejecución y control, y debe abarcar, comprender y relacionar las distintas dimensiones con el propósito de lograr el cumplimiento del proyecto educativo y la eficacia tanto académica, como estratégica, política, social e instrumental. Esto lleva a un concepto más amplio y complejo de la gestión pública de las universidades que incorpora valores no sólo instrumentales u orientados a la obtención de resultados, sino también políticos, no limitándose sólo a los medios sino a los fines y objetivos. La universidad como una organización compleja, con características de multifuncionalidad, de multidisciplinariedad de sus actividades y simultaneidad de su inserción en cuestiones políticas, culturales, de mercados, etc. hace que la gestión institucional rebase la gestión organizacional⁶³.

Hay coincidencia en los autores estudiados -en referencia a Donini y Donini, Peón, Brunner, Stubrin, Martínez Nogueira- en que el clásico triángulo de Burton Clark permite entender no sólo los tipos

⁶² ACOSTA SILVA, A. "Gobierno universitario, políticas públicas y comportamiento institucional", en *Universidad en Democracia: Políticas y problemáticas argentinas y latinoamericanas*, Mainero N. y Mazzola C. (compiladores). 1ra. edición, Miño y Dávila Editores, Buenos Aires, abril 2015. Capítulo 4, págs. 105 a 134. Págs. 105-106.

⁶³ ROCCARO, I. Op. Cit. Pág. 5.

MARTÍNEZ NOGUEIRA, R. Op. Cit. Pág. 31.

MELÉNDEZ GUERRERO, M.; SOLÍS PÉREZ, P. Y GÓMEZ ROMERO, J. Op. Cit. Pág. 211.

ideales de coordinación, sino también las tres culturas subyacentes y en tensión cuando se proponen cambios en la gestión institucional universitaria: la cultura burocrática, la empresarial y la académica. Pero, asimismo, es necesario también observar los atributos institucionales de las universidades, es decir, su base pesada, sus límites porosos y el ensamble interno laxo, ya que el comportamiento institucional se explica no sólo por sus relaciones externas con los otros vértices del triángulo. Es necesario entonces aplicar una mirada internalista para reconocer que la materia manipulada por la institución, el conocimiento avanzado, determina muchos de los fenómenos que la caracterizan.

La universidad constituye un universo simbólico, con mitos que dan sentido a la realidad, pero que, a la vez, la construyen y la cristalizan, que se va conformando a lo largo de la historia institucional, está cargado emocionalmente y brinda comprensión a la acción, a la vez que otorga unidad a una realidad institucional diversa y, a veces, dispersa. La gestión está inmersa en estos atributos institucionales: los convalida, los modifica y resulta determinada por ellos⁶⁴. Por consiguiente, un papel esencial de la gestión universitaria es la vigilancia de la coherencia entre su misión, visión y desempeño, reafirmando el sentido al que deben responder las acciones, las respuestas a los desafíos contextuales y la resolución de las tensiones que enfrente y padezca. En consecuencia, es una tarea de construcción, preservación y proyección en el tiempo de los elementos que convierten a la organización en una institución que involucra a diversos actores y que encuentra su razón de ser en los fines a los que sirve y en los resultados que alcanza.

Para el caso de las universidades, se entiende a la *gobernanza* como la manera en que las instituciones se hallan organizadas y son operadas internamente, desde el punto de vista de su gobierno y gestión, y sus relaciones con entidades y actores externos con vistas a asegurar los objetivos de la educación superior⁶⁵.

La gobernanza se preocupa simultáneamente de los actores internos –sean profesores, estudiantes, personal administrativo, autoridades- y externos, con interés directo o indirecto en la institución, que pueden ser afectados positiva y negativamente por su desempeño –como el gobierno nacional, agencias públicas, municipio y autoridades provinciales y regionales, graduados, empleadores, organismos no gubernamentales, comunidades y movimientos de la sociedad civil, etc.-. Ofrece una visión más amplia

⁶⁴ MARTÍNEZ NOGUEIRA, R. Op. Cit. Págs. 10-11.

⁶⁵ BRUNNER, J. “Gobernanza Universitaria: Tipología, Dinámicas y Tendencias”, en *Revista de Educación*, Nro. 355. Ministerio de Educación de España, Secretaría de Estado de Educación y Formación Profesional. Mayo-agosto 2011. Págs. 137-159. Disponible en: www.revistaeducacion.educacion.es. Fecha de consulta: 16/03/2015. Pág. 137.

y compleja de las funciones y responsabilidades de la universidad pública que, por esta vía, se hace cargo de sus tradiciones colegiales y de autogobierno y busca combinarlas con las múltiples demandas que surgen de las partes interesadas externas⁶⁶.

En este sentido, concierne a la estructura institucional de la gestión política, tanto del gobierno como de los actores de la comunidad universitaria y los de la sociedad civil y es una medida de la capacidad de la organización universitaria, con su especial complejidad para relacionarse con el ambiente del cual depende. Así, el régimen de gobernanza de las instituciones universitarias define su modo de inserción social, desde el punto de vista de las reglas y de los comportamientos que rigen su estructura y su funcionamiento interno, como las relaciones con los actores externos, ya que la gobernanza tiene que ver con la toma de decisiones, la distribución de la autoridad, la obtención de consensos, la resolución de conflictos y la obtención de legitimidad, a través de sus fines básicos y de su misión⁶⁷.

En las últimas décadas, bajo el paradigma de búsqueda de calidad y la rendición de cuentas impulsado por los gobiernos nacionales, las políticas públicas dirigidas hacia las universidades han forzado a la modificación de las formas de organización y las prácticas del gobierno universitario, con el propósito de adaptarse a las exigencias de eficiencia, economía y eficacia institucional. Acosta Silva sostiene que en el campo del análisis institucional este fenómeno ha sido abordado desde diferentes perspectivas. Por un lado, el enfoque centrado en la gobernanza institucional, que tiene que ver con la dimensión organizacional del cambio; y por el otro, centrado en la gobernabilidad institucional, con énfasis en la dimensión política del cambio. El primer enfoque centra la atención en los cambios en las reglas del desempeño institucional que provocan ajustes o transformaciones en los patrones de organización preexistentes; y el segundo, analiza el papel de la gestión del conflicto en el tipo de respuestas institucionales producto de los cambios en los contextos y en el perfil de las políticas públicas⁶⁸.

Siguiendo al mismo autor, la gobernabilidad institucional en el contexto universitario significa la capacidad institucional del sistema de gobierno universitario para atender las demandas internas y externas a la organización; y la valoración de esa capacidad implica el análisis del grado de legitimidad, de la eficiencia administrativa y de la estabilidad institucional. La gobernanza institucional involucra la capacidad organizacional, de gestión y coordinación, en la que una comunidad es capaz de acordar

⁶⁶ BRUNNER, J. *Ibidem*. Pág. 145.

⁶⁷ MELÉNDEZ GUERRERO, M.; SOLÍS PÉREZ, P. Y GÓMEZ ROMERO, J. *Op. Cit.* Págs. 219-220.

⁶⁸ ACOSTA SILVA, A. *Op. Cit.* Págs. 109-111.

objetivos comunes, coordinar acciones para alcanzarlos y generar las estrategias de comportamiento institucional más adecuadas para conseguirlos⁶⁹; centrando el análisis en los procesos de gestión y coordinación de la acción del gobierno universitario, es decir, los procedimientos y las estructuras administrativas y organizativas que articulan la acción del gobierno universitario con la de otros actores de la universidad.

Martínez Nogueira por su parte, reconoce tres conceptualizaciones de la gestión que difieren en la cobertura temática: una estrecha, con énfasis en la administración de los recursos para el cumplimiento de los fines organizacionales, con las funciones clásicas de planificación, organización, dirección, coordinación y control (management); otra que incorpora las dimensiones vinculadas al gobierno, que involucra la capacidad de fijación de la misión, orientación estratégica, fijación de objetivos y políticas que regulan el funcionamiento, estándares de calidad, criterios de captación de recursos, seguimiento y evaluación de las acciones llevadas a cabo (gobernancia); y una noción ampliada cuando se introduce la idea de gobernabilidad, expresión de la capacidad de hacer efectivas las decisiones y de preservar la unidad institucional, sus contenidos simbólicos y su proyección en el tiempo, analizando los procesos decisorios y de implementación, las consecuencias de las políticas institucionales y sus capacidades de conducción⁷⁰.

Como se mencionó anteriormente, se analizará la gestión universitaria desde un punto de vista ampliado de la gobernanza institucional, concepto que involucra la toma de decisiones, la distribución de la autoridad, la obtención de consensos, la resolución de conflictos, así como la obtención de legitimidad.

⁶⁹ El autor cita aquí a Aguilar Villanueva, 2006.

⁷⁰ MARTINEZ NOGUEIRA. Op. Cit. Págs. 11-12.

CAPÍTULO II: PLANEAMIENTO

En el siguiente capítulo se exponen distintos conceptos y análisis teóricos relacionados al planeamiento universitario. Se define a la función de planeamiento en términos generales, para luego aplicar el concepto al sector público e identificar distintos enfoques posibles de acuerdo a la metodología utilizada para llevar a cabo un proceso de planificación. Luego, se aplica el término al ámbito universitario, identificando los enfoques dados para utilizar este instrumento de planificación.

II.1. La función de planeamiento o planificación

Los nuevos desafíos que enfrentan las universidades ante las demandas de la sociedad han impuesto que estas instituciones gestoras del conocimiento avanzado utilicen distintas herramientas para plasmar su autonomía y autarquía. La elaboración de planes o proyectos de desarrollo institucional puede ser considerada una herramienta de política pública, apoyada por la autonomía, que les asegura la posibilidad de adoptar planes, programas, así como su presupuesto, su organización interna y su gobierno propio. De esta manera, la universidad se transforma en una organización que aprende, que cambia, se adapta, se transforma y se proyecta creativamente hacia el futuro⁷¹.

Ante los desafíos de fortalecer los procesos de autoevaluación para el aseguramiento de la calidad y para la mejora de su pertinencia académica y social, distintos autores manifiestan la necesidad de llevar a cabo procesos permanentes hacia una cultura de planificación y gestión estratégica responsable, autónoma, pertinente y eficiente en cada institución, contando con estructuras institucionales innovadoras, con modalidades de planificación, de conducción, de evaluación y de toma de decisiones, democráticas y participativas. Para ello, el desarrollo institucional a mediano y largo plazo se debe sustentar en planes y programas de carácter estratégico, susceptibles de ser controlados, articulados con los requerimientos nacionales y de la región en que esté instalada la institución y establecidos con una orientación prospectiva, con estructuras organizativas flexibles e innovadoras basadas en una reingeniería de los procesos de gestión⁷².

⁷¹ STUBRIN, A. “Configuración Universitaria y Política de Educación Superior en Argentina”, en biblioteca de www.escenariosalternativos.org, Buenos Aires, 2004. Fecha de consulta: 16/08/14. Pág. 25.

C. de DONINI, A. M.; DONINI, A. “La gestión universitaria en el siglo XXI. Desafíos de la sociedad del conocimiento a las políticas académicas y científicas”. Documento de Trabajo N° 107, Universidad de Belgrano, Julio 2003. Disponible en: http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt_nuevos/107_donini.pdf. Fecha de consulta: 16/03/2015. Pág. 11.

⁷² FERNÁNDEZ LAMARRA, N. Op. Cit. Pág. 19.

II.1.a. Planeamiento en el sector público: definición

El *proceso de planificación o planeamiento* en las instituciones del sector público involucra decisiones, análisis y toma de posiciones respecto a resultados o a efectos a obtener en un plano futuro, sobre un conjunto de destinatarios o usuarios del valor público a generar, pero también sobre cómo se llevarán a cabo las decisiones y propuestas definidas y qué recursos se necesitarán para ello.

En un contexto de reivindicación del rol del Estado como garante de los intereses de los ciudadanos y responsable de la definición de los caminos para la solución a los principales problemas, asistimos al retorno de la planificación pública en Latinoamérica, orientada a lograr un cambio estructural significativo para acelerar y mejorar el proceso de desarrollo, revertir las relaciones asimétricas y ser más efectivo en la construcción de sus destinos⁷³.

La planeación, planeamiento o planificación consiste fundamentalmente en definir y realizar objetivos o futuros deseados en condiciones de escasez de recursos y puede considerarse como un instrumento político para pensar y crear la acción futura, como un proceso que parte del conocimiento de la realidad y la acción que se ha de emprender entre el estado de cosas presente que se quiere cambiar y el futuro imaginado que se desea alcanzar. Por lo tanto, involucra un proceso de reflexión que busca imaginar qué hacer para pasar de un presente conocido a un futuro deseado y factible de alcanzar, permite coordinar las actividades, pensar cómo las acciones actuales impactarán en el futuro y formalizar las actividades de toma de decisiones y control a través de la organización. Como todo proceso de toma de decisiones, incluye riesgos y se deben organizar los esfuerzos necesarios para llevar a cabo esas decisiones y medir los resultados obtenidos en comparación con lo esperado, favoreciendo la retroalimentación. Por ende, comprende una dimensión política, que debe promover una práctica flexible, que permita enfrentar cambios e incertidumbre, favoreciendo una mirada diagnóstica y el conocimiento de las cadenas de valor público, manteniendo una relación con el contexto⁷⁴.

⁷³ SOTELO MACIEL, A. J. “Planificación, desarrollo y capacidad política: Desafíos de América Latina en el siglo XXI”, en *Revista Estado y Políticas Públicas* N° 1. Año 2013. ISSN en trámite pág. 47-63. Págs. 49-50.

⁷⁴ AGUILAR VILLANUEVA, L. Op. Cit. Pág. 247.

ANDRETICH, G. “El planeamiento educativo como herramienta de democratización: una mirada desde lo epistemológico”, en *Ciencia, Docencia y Tecnología* N° 37, Año XIX, noviembre de 2008 (109-135). Pág. 109.

ALMUIÑAS RIVERO, J. L. y GALARZA LÓPEZ, J. “La planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior: modelo teórico y metodología para su implementación”, en *La Planificación Estratégica en las Instituciones de Educación Superior, Colectivo de Autores*, José Luis Almuiñas Rivero (compilador). Universidad de la República, Facultad de Veterinaria, Uruguay y Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior, Tradinco S.A., Montevideo, 2013. Págs. 40 a 58. Pág. 45.

Hintze considera que la planificación, en términos simplificados, es un proceso mediante el cual se adoptan decisiones sobre las direcciones en las que se debe tratar de ir, es decir, las políticas; los caminos deseables o convenientes para hacerlo, es decir, las estrategias; las especificaciones en cuanto a la forma y los recursos necesarios para hacerlo, los planes; y, finalmente, sobre la oportunidad y condiciones particulares en que se utilizarán los recursos disponibles, la programación de las actividades⁷⁵. Entonces, la definición de los impactos y resultados esperados de una política y la definición del perfil de producción de una organización pública para alcanzar dichos objetivos, es materia de la planificación estratégica de la alta dirección, la planificación operativa es el proceso por el cual una organización diseña las acciones que permitirán transformar los insumos en los productos requeridos por la política en cuestión. La formulación o planificación presupuestaria debe reflejar estos procesos productivos garantizando que los recursos financieros estén asignados adecuadamente y que se los pueda gestionar de manera ágil y efectiva durante la implementación⁷⁶.

La planificación resulta un proceso complejo, que va desde un nivel amplio o macro y de plazos más extendidos que, usualmente, se denomina planificación estratégica, hasta la llamada planificación operativa, que incluye la formulación de los planes y la programación de las actividades a realizar. Vale aclarar que el término planificación se refiere a decisiones relativas al futuro, mientras que el término control tiene que ver con el pasado.

II.1.b. Planeamiento: posturas y tipologías⁷⁷

Las concepciones sobre la planificación o planeamiento surgen pensadas en su mayoría para las empresas, organizaciones, comunidades situadas. El término no solía aplicarse, en principio, a las

GALARZA LÓPEZ, J. y ALMUIÑAS RIVERO, J. L. “Calidad del proceso de planificación estratégica y gestión de riesgos en las Instituciones de Educación Superior”, en *Dirección Estratégica y calidad en la Educación Superior. Potencialidades para su desarrollo. Colectivo de autores*. Editorial de la Universidad Juárez del Estado de Durango, México, 1era edición, 2014. Págs. 115-125. Pág. 118.

Los autores citan aquí a Mintzber, H. Repensando la planeación estratégica parte 1: riesgos y falacias, *Rethinking Strategic Planning en Long Range Planning*, 27, N° 3, Gran Bretaña, 1-21. 1994, pág. 2, y a Ducker, P. *Administración y futuro de los 90 en adelante*. Buenos Aires, Editorial Sudamericana SA. 1995, pág. 42.

SOTELO MACIEL, A. J. Op. Cit. Pág. 62.

⁷⁵ HINTZE, J. “Control y Evaluación de Gestión y Resultados”, en Revista *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, N°1 (Año 1), Universidad Nacional del Litoral, Santa Fe, 2001. Págs. 27-58. Disponible en: <http://bibliotecavirtual.unl.edu.ar/publicaciones/index.php/DocumentosyAportes/article/view/1162/1814>. Fecha de consulta: 24/03/2015. Pág. 40.

⁷⁶ SOTELO MACIEL, A. J. “La relación planificación-presupuesto en el marco de la gestión orientada a resultados”, en *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. No. 40. Caracas, febrero 2008. Pág. 1.

⁷⁷ Se consideran como enfoques el Planeamiento Tradicional y Estratégico. En otros casos se distinguen los distintos enfoques según autores. Ver OSSORIO, A. Op. Cit. Págs. 42 a 55; GÓMEZ CASTANEDO, S. “Sobre el futuro de la planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior”, en *La Planificación Estratégica en las Instituciones de Educación Superior, Colectivo de Autores*, José Luis Almuiñas Rivero (compilador). Universidad de la República, Facultad de Veterinaria, Uruguay y Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior, Tradinco S.A., Montevideo, 2013. Págs. 53-54.

universidades como complejo institucional, pero, desde hace unos años, debido a las exigencias, desafíos y posibilidades crecientes, éstas han incorporado sus herramientas para favorecer su gestión.

A continuación se realiza un recorrido de las diferentes posturas sobre el método que emplea y las utilidades que brinda un proceso de planeamiento o planificación institucional universitaria.

A lo largo de la década de 1960 va adquiriendo cuerpo la idea de planeamiento educativo en América Latina, con un *enfoque normativo o tradicional*. La planificación desde esta perspectiva tradicional es concebida como una metodología y un conjunto de técnicas especializadas instrumentadas por expertos y destinadas a establecer los mecanismos normativos para alcanzar los fines que se establecen. El resultado de esta tarea es un Plan Libro, documento creado bajo una racionalidad técnica, estableciendo una única y mejor manera de hacer las cosas. Como características de este tipo de planificación se pueden mencionar las siguientes: el actor que planifica y gobierna el proceso es uno solo y está fuera o sobre la realidad planificada; no se incluye al otro y la organización se concibe como un sistema cerrado; no se percibe la incertidumbre del plan, recreándose una ilusión de certeza, de manejo de la realidad, que se percibe como homogénea, estática y objetiva, extrapolando el presente al futuro; carece de indicaciones para abordar condiciones cambiantes o para los casos en que los supuestos y previsiones no se materializaren.

Es un proceso normativo porque establece el “deber ser” a partir del “ser” definido y caracterizado en un diagnóstico definitivo. Es administrativo, porque su objetivo es mejorar la eficacia y la eficiencia, minimizando los recursos y priorizando productos; y no considera las transformaciones sociales. Es técnico, pues la metodología es única, aplicable a cualquier espacio, institución o nivel de acción y se basa en cuatro etapas: diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación. Luego, las acciones desarrolladas son evaluadas controlando su éxito o eficacia con los resultados pretendidos o la situación actual⁷⁸.

⁷⁸ ANDRETICH, G. Op. Cit. Pág. 110.

FELCMAN, I. y BLUTMAN, G. *Nuevos Modelos de Gestión Pública*. 1ra. edición. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial, 2011. Págs. 117-121.

TAUBER, F. *La comunicación en la planificación y gestión para el desarrollo de las instituciones universitarias públicas argentinas: el caso de la Universidad Nacional de La Plata en el trienio junio 2004-mayo 2007*. Tesis doctoral. Universidad Nacional de La Plata, 2008. Disponible en: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/1965>. Fecha de consulta: 24/03/2015. Págs. 58-62.

ALMUIÑAS RIVERO, J.L y GALARZA LOPEZ, J. “El proceso de planificación estratégica en las universidades: Desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad”, en *Revista GUAL*, Florianópolis, v. 5, n. 2, ago. 2012. Págs. 72-97. Pág. 77.

AGUILAR VILLANUEVA, L. Op. Cit. Pág. 253.

OSSORIO, A. Op. Cit. Págs. 39-40.

Desde los procesos políticos locales y/o regionales, en Europa primero y luego en América Latina, comenzó a plantearse durante la década de 1980 una metodología alternativa, conocida como *Planificación Estratégica*, que se nutrió de aportes teóricos críticos sobre la planificación normativa o por metas y de experiencias exitosas a nivel urbano⁷⁹.

La planificación de estrategias tiene su origen y mayor desarrollo histórico en el campo militar. Este enfoque emerge formalmente en el sector privado durante los años setenta, como resultado de la evolución del concepto de planificación, cuando las empresas comenzaron a considerar la relevancia de ciertos aspectos no controlables, como la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un entorno dinámico y cambiante. En consecuencia, se desplazó el énfasis del ‘qué lograr’ o los objetivos, al ‘qué hacer’ o las estrategias. Se concentraron en los objetivos factibles de lograr y en los negocios o áreas a competir, de acuerdo con las oportunidades y amenazas que ofrecía el entorno. Bajo esta perspectiva, se incorporaron conceptos como escenarios, riesgo político, proyección social, evaluación de impacto ambiental, marketing, posicionamiento competitivo, entre otros.

El planeamiento estratégico (PE) es un proceso continuo de adaptación de la aplicación de la energía social a los cambios situacionales de manera de sostener la direccionalidad en las distintas circunstancias que se presentan en la trayectoria trazada hacia los objetivos propuestos. El pensamiento guía a la acción reconociendo los obstáculos, sopesando las dificultades, delineando conceptualmente las características de los escenarios, ajustando el empleo de recursos al dominio de las circunstancias y promoviendo la economía de esfuerzos.

Entre las características se pueden mencionar: la visión de la complejidad del sistema social; el cálculo dialéctico e interactivo de fuerzas; las perspectivas o puntos de vista situacionales; el reconocimiento de lo social múltiple y complejo; la incertidumbre sobre el futuro; la multidisciplinariedad; la pluralidad de actores que están dentro de la realidad planificada y poseen base técnica-política⁸⁰.

El término estrategia, como se mencionó anteriormente (ver punto I.4), se emplea como calificación del planeamiento, determinando su flexibilidad, su orientación hacia el entorno.

Partiendo de una preocupación política por el planeamiento en el área de Economía del Gobierno, Carlos Matus desarrolla, también durante la década de 1980, una perspectiva de *Planificación Estratégica*

⁷⁹ ANDRETICH, G. Op. Cit. Pág. 110.

⁸⁰ OSSORIO, A. Op. Cit. Págs. 37, 38, 42.

Situacional (PES) que se refiere a un tipo especial de acción humana, la intencional y reflexiva, mediante la cual el productor de la acción espera conscientemente lograr determinados resultados en una situación de cooperación o conflicto con otros. Es una herramienta de cambio que facilita la unión entre el hacer y el pensar y significa una ruptura epistemológica al considerar al otro como actor competitivo, presente en el diseño de la acción propia, que desde su posicionamiento y desde sus prácticas sociales, intereses, valores y creencias, interpreta la realidad situacionalmente⁸¹.

Como característica de la PES se menciona que el objetivo es generar un proceso de debate y análisis de los problemas sociales, recuperando los diferentes planes de grupos en pugna. Los actores son varios, con objetivos conflictivos y encontrados; el actor que planifica lo hace desde adentro de la realidad, junto a otros actores; el diagnóstico no puede ser único y objetivo, sino entendido como una explicación situacional; la predicción es limitada y se reemplaza por la idea de previsión. La realidad social es heterogénea y se presenta por problemas sociales que expresan la posición de los actores, permitiendo una visión integral. El diseño del plan incluye el “puede ser”, modular y flexible, donde lo normativo es tan solo un momento del planeamiento, sumado a otro explicativo, otro político-estratégico y otro táctico-operacional; y estos momentos permiten adecuarse a las situaciones. Se realiza en el terreno de la incertidumbre, donde la eficacia política de la acción no depende solo de la intención y el esfuerzo propio, sino de la capacidad para superar la oposición y resistencia de los otros actores sociales. La evaluación retroalimenta el cálculo y la acción a partir de indicadores cuantitativos y cualitativos. Como elemento fundamental, las acciones son estratégicas, es decir, racionales con arreglo a fines basadas en la valoración de posibles alternativas de comportamientos⁸².

El enfoque estratégico es la capacidad de la organización para articular, coordinar y organizar la sociedad que rodea o, dicho de otro modo, el conjunto de técnicas, métodos, destrezas, habilidades y experiencias de un actor y su equipo de gobierno para conducir el proceso social hacia objetivos declarados⁸³.

Se puede destacar que el PE, en términos generales, propone el diseño de un plan con dos componentes principales: un proceso sistemático que, siguiendo una secuencia de etapas, permite definir una visión,

⁸¹ ANDRETICH, G. Pág. 111.

⁸² FELCMAN, I y BLUTMAN, G. Op. Cit. Págs. 122-125.

TAUBER, F. Op. Cit. Págs. 65-66.

⁸³ MATUS, C. *Planificación, Libertad y Conflictos. (Fundamentos de la reforma del sistema de planificación en Venezuela)*. No 1. Taller Gráfico de la OCE en Colaboración con IVEPLAN. C EDICIONES IVEPLAN. Venezuela, enero 1985.

misión, escenarios alternativos más probables, describir la situación actual, establecer metas y objetivos futuros, cuantificar las brechas⁸⁴, elaborar planes de acción para cerrar dichas brechas; y la creación de espacios o ámbitos para la elaboración colectiva del Plan, a fin de promover el involucramiento y compromiso de los diferentes actores con la elaboración de un plan estratégico⁸⁵. Este plan es flexible, adaptable y considera el entorno institucional.

Para esta tesis se considera la postura del *Planeamiento Estratégico*⁸⁶, en la cual, si bien puede ser dividido en sus dos componentes, es necesario que sea tomado en forma conjunta, ya que la planificación, entendida como definición y realización de futuros deseados en situación de escasez de recursos, debe poseer el componente competitivo y/o triunfador de la estrategia, entendida como la definición y realización de futuros deseados en condiciones de adversidad o incertidumbre, dejando a la organización ubicada en un nivel superior de su oponente/adversario⁸⁷.

El PE, en este sentido, consiste en la elaboración de un plan, como cadena de medios-fines, causas-efectos, que plasma la creencia valorativa de una organización y que intenta lograr visiones futuras en un tiempo futuro deseado. Este plan define acciones intencionales, las cuales consisten en definir los futuros deseados o preferidos y que se vuelven objetivos o fines de acciones, como así también de acciones causales, las cuales representan la decisión o selección de acciones e instrumentos considerados idóneos y eficientes para realizar los futuros deseados. La PE es, entonces, un ejercicio que combina valoración, prospección y estrategia; es decir, juicios de valor en la definición de los futuros deseados; juicios de hecho en la definición de los futuros realizables o factibles; y una agenda estratégica que contempla los futuros u objetivos ganadores⁸⁸.

⁸⁴ Una herramienta muy difundida es el análisis FODA, que consiste en un tipo de evaluación que ofrece un panorama conciso de la situación estratégica de la empresa, donde se enumeran las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Las oportunidades y amenazas consisten en tendencias positivas y negativas, respectivamente, dentro de los factores externos del entorno; las fortalezas son las actividades que una organización hace bien o cualquier recurso único con el que cuenta, mientras que las debilidades son las actividades que no hace bien o los recursos que necesita pero que no posee. Sobre estos dos últimos aspectos existen márgenes de acción para adaptar y colocar a las empresas en condiciones de su óptimo competitivo. LONGENECKER, J., MOORE, C., PETTY, W., y PALICH, L. *Administración de Pequeñas Empresas*. Edic. 14 Cengage Learning. 2010. Pág. 80-83. PEÓN, C. “Veinte años de evaluaciones: alcances y limitaciones del método FODA aplicado a la evaluación institucional”, en *La Agenda Universitaria II, Propuestas de Políticas Públicas*. Editado por Carlos A. Marqués. 1 era. Edición. Ciudad Autónoma de Buenos Aires; Universidad de Palermo – UP, 2015. Pág. 110.

⁸⁵ FELCMAN, I y BLUTMAN, G. Op. Cit. Págs. 125-127.

⁸⁶ Aunque no se denomine así en todas las instituciones, se considera que cumplen con la postura.

⁸⁷ AGUILAR VILLANUEVA, L. Op. Cit. Pág. 247.

⁸⁸ AGUILAR VILLANUEVA, L. Ibidem. Págs. 259-260.

II.2. Planeamiento Universitario

Como ya se mencionó, el desarrollo del planeamiento surge en el ámbito privado y luego es tomado para introducir mejoras en la gestión del sector público⁸⁹.

En cuanto al planeamiento en las IES, existen enfoques de dirección estratégica, por un lado, que utilizan elementos del ámbito empresarial privado, y de política pública o prospectiva, por el otro, que proponen la definición de lineamientos y acciones para el fortalecimiento institucional⁹⁰. Asimismo, el enfoque de gerencia pública, más orientado al planeamiento en el ámbito estatal, aporta elementos para la gestión universitaria.

Los planes institucionales de desarrollo o estratégicos, como producto o resultado del proceso de planificación, constituyen dispositivos o instrumentos para un nuevo estilo de gestión más profesionalizada en las universidades, que plasma su objetivo, misión, estrategias y prioridades⁹¹. En este sentido, distintos autores coinciden en que el proyecto institucional es una consecuencia de la presencia de una orientación estratégica y proactiva en el gobierno de la universidad, ya que sirve como expresión de la visión institucional, afirmación de un escenario deseado para el futuro y contribuye a orientar la gestión de las actividades universitarias. Es un señalamiento de la trayectoria que se busca, un modo de organizar las trayectorias esperables, coherente con la misión institucional, que operacionaliza los objetivos institucionales y les da una unidad temporal. Brinda la base para el desarrollo institucional y para el diseño de las estrategias para alcanzarlo⁹². Es así que la formulación y ejecución de planes es utilizada para contrarrestar o superar ciertos vicios en que puede recaer cualquier administración, tales como el tradicionalismo, una manera de hacer que perpetúa el pasado; la rutinización, una reproducción de prácticas cuyo sentido originario se ha olvidado; y el presente perpetuo, la tendencia a vivir día a día, prescindiendo de la reflexión tanto sobre el pasado como sobre el futuro⁹³.

⁸⁹ Aguilar Villanueva intenta tomar esta línea de análisis y adaptarla hacia instituciones del sector público. Toma los conceptos de planeamiento y estrategia, con lo que incluye al primer término el factor competitivo y triunfador que implica el segundo. El autor asocia la importancia de contar con un planeamiento estratégico a la necesidad que poseen tanto el Estado como otras instituciones de asegurar su permanencia, ya que sostiene que se dan cambios en el entorno que minan y disminuyen su legitimidad y capacidades de respuesta. Sin embargo, esta adaptación al Sector Público implica descartar el aspecto de “superación del rival” como enemigo a destruir o superar. Es por ello que, la lógica de planeamiento estratégico desarrollada desde el sector privado, ha sufrido una serie de adaptaciones para poder ser utilizada y aprovechar sus bondades en el sector público.

⁹⁰ GÓMEZ CASTANEDO, S. Op. Cit. Págs. 59 a 74.

⁹¹ C. de DONINI, A. M.; DONINI, A. Op. Cit. Pág. 13.

UNESCO. Op. Cit. Pág. 32.

⁹² MARTINEZ NOGUEIRA. Op. Cit. Pág. 62.

MARQUIS, C. Op. Cit. Pág. 15.

⁹³ STUBRIN, A. “Autonomía Universitaria, ...”. Mónica Marquina (comp). Op. Cit. Pág. 50.

La universidad, como institución democrática y abierta a la participación y con una realidad organizacional atípica, da lugar a procesos de planeamiento con atributos muy específicos. No puede ser una tarea exclusiva de un departamento, área o unidad, sino de toda la comunidad universitaria; no es posible que se base en información completa; asimismo, no debe eliminar la iniciativa de las unidades periféricas de la organización, ni reducir la flexibilidad para dar respuesta a las oportunidades y contingencias. Debe orientar y, a la vez, promover la capacidad adaptativa. En forma simultánea a las actividades de planeamiento, deben establecerse los mecanismos para el control de gestión, el seguimiento del proceso de implementación y la evaluación de productos, resultados e impactos⁹⁴.

Los autores sostienen que debe existir consistencia interna, en referencia a la eficacia con que los resultados de la gestión conducen al cumplimiento de la misión y los objetivos declarados, y, por otro lado, consistencia externa definida por parámetros o indicadores de evaluación que son las exigencias para cada actividad universitaria. Por ello, para favorecer una gestión eficiente y efectiva de los procesos educativos y administrativos que lo sustentan, éstos deben ser primero puestos a la luz en su estado actual, identificando brechas entre fortalezas/oportunidades y debilidades/amenazas, y luego diseñar planes de acción para fortalecer o constituirlos, a las primeras, o para atenuarlas o contrarrestarlas, a las segundas. Esto conforma el diseño de ejecución de un plan estratégico⁹⁵.

El desarrollo de una gestión estratégica en las instituciones universitarias debe promover la definición de una estrategia con un perfil unificado, coherente e integrativo de decisiones; con objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos; que selecciona los servicios educativos que la organización ofrece o pretende ofrecer en el futuro; que intenta conseguir una ventaja a largo plazo en términos que los servicios académicos que ofrece, respondiendo a las oportunidades y amenazas del ambiente en que se inserta, así como a las debilidades y fortalezas de la organización; compromete a todos sus niveles jerárquicos; define la naturaleza de la contribución educativa, social y económica que la organización se propone hacer a la sociedad⁹⁶.

Si bien los autores destacan la utilidad para la gestión y gobernanza universitaria de contar con un plan, como producto de un proceso de planificación con una mirada estratégica, es decir, considerando los

⁹⁴ MARTINEZ NOGUEIRA. Op. Cit. Pág. 60.

⁹⁵ VALLE BARRA, M. "Modelo de gestión universitaria basado en indicadores por dimensiones relevantes", en Revista Iberoamericana de Educación, ISSN: 1681-5653, sin fecha. Pág. 1.

⁹⁶ Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA). *Administración Universitaria en América Latina. Una Perspectiva Estratégica*. Colección Gestión Universitaria. Santiago, Chile, 1992. Págs. 15-16.

futuros deseados pero en condiciones de incertidumbre y en relación a un contexto cambiante y dinámico, se observan diferentes posturas sobre el alcance y morfología del proceso de planificación. Encontramos variadas denominaciones, plazos de vigencia de los planes y procedimientos y técnicas sugeridas para elaborarlos y llevarlos a la práctica

Por un lado, los planes institucionales son denominados Planes de Desarrollo, haciendo referencia al despliegue de medios para incidir en el futuro, con una visión integral, para lograr el progreso; o Planes Estratégicos, diferenciándose del enfoque tradicional, con una mirada flexible del contexto.

Tal como se mencionó anteriormente (ver punto II.1.b), dentro de las teorías que han transitado en la historia del pensamiento administrativo se insertan determinados enfoques de planificación surgidos, inicialmente del medio empresarial, luego introducidos y desarrollados por académicos en el contexto estatal y universitario.

La planificación consiste en un proceso organizado mediante el cual se establecen directrices y se definen otros componentes para el desarrollo institucional, tales como valores organizacionales, objetivos, metas, niveles de logro, estrategias y/o alternativas de curso de acción.

La planificación se considera en este sentido como un proceso que forma parte de una variedad de actividades vinculadas a la toma de decisiones y, más en general, a la orientación política en una IES, que significa conocer la dirección que va a tomar la institución y es una de las funciones o componentes básicos de la gestión institucional. Está vinculada con la satisfacción de las necesidades sociales, institucionales, colectivas e individuales. De esta manera, se prevén y deciden las acciones que pueden llevar a la institución desde el presente hasta el futuro deseado, tomando las decisiones pertinentes para que ese futuro se realice⁹⁷.

Almuiñas sostiene que, para el ámbito de las IES, la postura de la planificación de concepción estratégica ofrece más beneficios que la tradicional o normativa, ya que persigue diseñar una estrategia institucional para dar respuestas a las demandas actuales y futuras –sean económicas, sociales, políticas, demográficas, científico-tecnológicas, educativas, culturales, ambientales-, y promover la transformación consciente del entorno; constituye una herramienta de gestión, de progreso y de mejora continua, que pone en el centro de atención a la misión y la visión institucional. Es, por lo tanto, un

⁹⁷ ALMUIÑAS RIVERO, J. L. y GALARZA LOPEZ, J. “La Planificación estratégica...”. José Luis Almuiñas Rivero (compilador). Op. Cit. Pág. 45.
GOMEZ CASTANEDO, S. Op. Cit. Pág. 59.

proceso continuo, técnico-político, multidisciplinar, sistemático, reflexivo, participativo, crítico y autocrítico, instructivo, flexible, integral y orientador, que promueve el cambio y precede y preside la acción para la toma de decisiones.

Su aparición en el contexto universitario da un vuelco a la planificación tradicional o convencional universitaria al tomar en cuenta pautas que ésta no consideraba antes en todas sus magnitudes, como variables políticas, juegos de poder de los actores influyentes en la realidad social, estudios de viabilidad, riesgos, entre otros. Su estructura metodológica está integrada por varios momentos, que vinculan el pasado, el presente y el futuro, y permite formular objetivos y estrategias a realizar en diferentes horizontes de tiempo. Se apoya en información externa e interna y busca alcanzar determinados objetivos institucionales, utilizando adecuadamente los recursos disponibles y considerando la cultura organizacional, entre otros elementos; y sus resultados requieren de seguimiento y evaluación⁹⁸.

En la formación de una estrategia se pueden reconocer tres procesos diferentes, los procesos cognitivos de los individuos, en los que descansan la comprensión racional del entorno y las capacidades internas de la organización; los procesos sociales y organizacionales, que contribuyen a la comunicación y el desarrollo de una opinión de consenso, y los procesos políticos, que se dirigen a la creación, retención, y transferencia del poder dentro de la organización⁹⁹.

En el marco del pensamiento y accionar estratégico algunos autores distinguen y a su vez vinculan la mirada estratégica y prospectiva del planeamiento. Así, se puede decir que la planificación de mirada estratégica no va más allá de los cinco años, mientras que la de mirada prospectiva se plantea a diez o veinte años, con un horizonte de más largo plazo; la primera, tiene objetivos concretos y específicos, y la otra, implica amplios y posibles nuevos productos; la estratégica, conlleva variaciones numéricas de alternativas similares, y la prospectiva, escenarios cualitativamente diferentes¹⁰⁰.

II.2.a. Enfoques del planeamiento en las IES

Desde principios de esta década, uno de los enfoques de gestión que gana auge en el contexto universitario es el de *Dirección Estratégica*, entendida como un proceso iterativo y holístico de

⁹⁸ ALMUIÑAS RIVERO, J. L. y GALARZA LÓPEZ, J. “La Planificación estratégica...”. José Luis Almuiñas Rivero (compilador). Op. Cit. Págs. 45-49.

⁹⁹ Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA). Op. Cit. Págs. 51-52.

¹⁰⁰ GÓMEZ CASTANEDO, S. Op. Cit. Págs. 59-74
FERNÁNDEZ LAMARRA, N. Op. Cit. Pág. 22.

formulación, implementación y control de la estrategia, que garantiza una interacción proactiva de una IES con su entorno para colaborar al aumento de la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su responsabilidad social¹⁰¹. Es una visión integral centrada en la interacción universidad-entorno, la relación visión-objetivos, la eficacia, indicadores cuantitativos y cualitativos, así como en diferentes enfoques de liderazgo. Son importantes tanto las metas cuantitativas como cualitativas en un ámbito donde predominan los elementos intangibles y las ventajas competitivas están más asociadas con el capital humano, con los conocimientos, con el aprendizaje. Dicho enfoque de dirección se refiere a la toma de decisiones sobre los problemas más importantes que se presentan en una organización.

Bajo esta perspectiva, dirigir estratégicamente una universidad significa concebir su desarrollo futuro tomando conciencia de las condiciones del entorno, intentando evaluar los cambios que se producen en él y salir a su encuentro (sistema abierto); priorizar los factores externos con relación a los internos, dando importancia también a los principales usuarios de los resultados institucionales y a los aliados estratégicos que puedan apoyar el cumplimiento de su misión; asumir una actitud proactiva y emprendedora, combinando lo formal, la intuición y la creatividad, con un enfoque de futuro fundamentado y más realista; y tomar conciencia de que no basta con diseñar la proyección estratégica institucional sino que también es importante hacerla realidad a través de acciones que favorezcan el cambio o que enfrenten la resistencia interna.

Este enfoque contempla tres componentes o subprocesos: la formulación, la implementación y el control estratégico. Por medio de la planificación estratégica, como primera fase de formulación, se concibe la universidad orientada hacia el entorno, siguiendo su rumbo cambiante. Se centra en las decisiones prioritarias, no en los planes, los análisis, las previsiones y metas. Hace énfasis en el futuro institucional y en su construcción desde el presente.

En este sentido, la planificación estratégica puede ser definida como un proceso y un instrumento. Es un proceso en cuanto plantea distintas etapas con un conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la comunidad universitaria en la búsqueda de determinaciones, caminos y oportunidades, así como estrategias adecuadas para su perfeccionamiento. Es un instrumento, en cuanto se convierte en un marco conceptual, que orienta la toma de decisiones para implementar los cambios que sean

¹⁰¹ALMUIÑAS RIVERO, J. L. y GALARZA LÓPEZ, J. “La Planificación estratégica...”. José Luis Almuiñas Rivero (compilador). Op. Cit. Pág. 42.

ALMUIÑAS RIVERO, J. L. y GALARZA LOPEZ, J. “El proceso...”. Op. Cit. Págs. 77-78.

necesarios. No constituye la solución a todos los problemas o preocupaciones de una institución, pero, permite el desarrollo de una visión compartida del camino a seguir para alcanzar las metas propuestas, lo que posibilita concentrar los esfuerzos y la creatividad de sus miembros en alcanzarlas. En principio, esta visión debe describir lo que la organización debería ser en el futuro en los próximos tres a cinco años, lo que implica identificar la misión, el tipo de administración deseada, los recursos necesarios, entre otros, y determinar cómo se logrará que la organización alcance ese futuro¹⁰².

Si bien no existe un modelo único para diseñar la estrategia en el medio empresarial, lo mismo sucede en el contexto universitario, donde los aportes han sido menos significativos, en la mayoría de los casos se incluyen momentos o fases donde se analiza el estado actual de la organización o diagnóstico, se declara la misión y se formulan los objetivos y estrategias específicas a corto, mediano y largo plazo y se evalúan los factores internos y externos que influyen en la organización. El proceso es liderado, en general, por comisiones subordinadas a las altas autoridades institucionales¹⁰³.

Otro enfoque aplicable al planeamiento universitario, es el denominado *Gestión Pública*, que propone la aplicación de la visión estratégica al ámbito público, postura que aporta elementos para la gestión universitaria como ámbito de gestión estatal.

La gestión estratégica en el sector privado cuenta con abundante producción académica y la perspectiva empresarial tiene como supuesto básico la existencia de relaciones competitivas y su propósito consiste en lograr que una empresa obtenga, mantenga e incremente su superioridad o ventaja competitiva sobre las demás en su sector de actividad industrial y de mercado. Mientras que en el sector público, superioridad o posicionamiento no implican necesariamente exclusión de las organizaciones y los ciudadanos diferentes o competidores¹⁰⁴.

En este marco, la planeación o planificación estratégica, es entendida como un ejercicio analítico cuyo producto final es un marco de referencia para la acción que señala los objetivos de superioridad de una organización, su agenda de éxito y sus lineamientos fundamentales de acción para producirlos. Constituye un ejercicio cuyo producto principal es crear la conciencia del entorno y una actitud de alerta en la organización que la pone en condiciones de descubrir lo que ocurre dentro y fuera de ella para

¹⁰² GÓMEZ CASTANEDO, S. Op. Cit. Págs. 59-60.

¹⁰³ ALMUIÑAS RIVERO, J. L. y GALARZA LOPEZ, J. "El proceso...". Op. Cit. Pág. 79.

ALMUIÑAS RIVERO, J. L. y GALARZA LÓPEZ, J. "La Planificación estratégica...". José Luis Almuiñas Rivero (compilador). Op. Cit. Pág. 50.

¹⁰⁴ AGUILAR VILLANUEVA, L. Op. Cit. Págs. 242-244.

responder con rapidez a las oportunidades, riesgos y amenazas que pueden promover o afectar los grandes objetivos ganadores de una empresa o un gobierno¹⁰⁵.

La estrategia, en este sentido, es un plan de acción que incluye normalmente un conjunto coherente e integrado de acciones que han sido seleccionadas porque, conforme a los resultados que arrojó el análisis de los desafíos y ventajas internas y externas así como de las brechas de desarrollo institucional, son las que con base en conocimiento o experiencia se consideran casualmente necesarias, idóneas y decisivas para realizar los fines-metas, contemplados por la visión de la organización, o para crear las condiciones antecedentes que posibiliten o faciliten su logro. La estrategia no ve a todo, sino que concentra selectivamente la atención, energía y recursos en aquellas situaciones u operaciones de la organización que por su eficacia o por su incompetencia probada son la causa de que los productos tengan calidad o carezcan de ella y, en consecuencia, son la causa del posicionamiento de la organización o de su menosprecio e insignificancia social.

Según Aguilar Villanueva, la formulación de las estrategias, en tanto diseño de una acción intencional racional, debe precisar e incluir en su dimensión los componentes esenciales de una acción intencional y causal, a saber: objetivos/metas/prioridades, agentes, acciones y sus procedimientos, destinatarios, recursos, tiempos, indicadores de desempeño y resultados, así como sistemas de información y esquemas de seguimiento, acompañamiento, control, evaluación y corrección del desempeño de ser necesario. Estas son las tareas propias de la Dirección Estratégica y son tareas cruciales para que el plan estratégico (que no es más que una declaración de agenda, un documento, una invitación o una prescripción a actuar) se vuelva un programa de acción con curso efectivo, desempeños observables y resultados reales¹⁰⁶.

Estos procesos permiten que la planificación estratégica se diferencie del resto de las planificaciones por su capacidad para generar acciones que mejoren el posicionamiento de la organización y contribuyan al camino de la excelencia, teniendo en cuenta las condiciones que se presentan en el entorno donde se encuentra. Es un ejercicio analítico en el cual se identifican los futuros con los que la organización puede mantener su posición de superioridad frente a situaciones actuales¹⁰⁷.

¹⁰⁵ AGUILAR VILLANUEVA, L. Ibidem. Págs. 252-253.

¹⁰⁶ AGUILAR VILLANUEVA, L. Ibidem. Págs. 304-307.

¹⁰⁷ AGUILAR VILLANUEVA, L. Ibidem. Pág. 261.

Como se sostiene a lo largo del trabajo, la universidad tiene objetivos y procesos diferentes a una empresa privada y se caracteriza por su naturaleza fracturada, por lo que para su gestión se debe poner mayor énfasis en la naturaleza de los procesos que en las estructuras de planeamiento, en su carácter dialógico e interpretativo y en su orientación estratégica. En este sentido, autores como Martínez Nogueira consideran que este proceso dialógico debe permitir la contrastación de percepciones, perspectivas e información, debe ser considerado una actividad constante en la organización, de carácter interpretativo y abierto, con orientación estratégica, es decir, privilegiar los fines perseguidos por sobre el diseño de los senderos para alcanzarlos, anticipar riesgos y actuar con flexibilidad en la implementación. Su contribución básica no está en orientar las acciones cotidianas, sino en suministrarles sentido institucional y en ser medio para la construcción de consenso¹⁰⁸.

Los dos enfoques considerados promueven la mirada estratégica del planeamiento en ese sentido, para actuar de manera selectiva, sobre problemáticas o situaciones relevantes o críticas a la institución, con una mirada de futuro y en consideración del entorno que la rodea y su dinámica. El planeamiento puede ser considerado entonces, como un instrumento analítico, de formulación, de definición de un marco de acción.

La planificación estratégica en la universidad debe ser dinámica y promover el análisis y evaluación de los procesos, definir las prioridades y los planes de acción posibles, que den lugar a los juicios y a las ópticas de los actores. Por lo tanto, es necesario combinar las cuestiones técnicas con las políticas, promover la visión estratégica más que lo cotidiano y considerar las cuestiones sociales, culturales y económicas.

En ambos casos se destaca que un planeamiento en las universidades que involucre un pensamiento estratégico común y participativo debe contar con un conocimiento interno (fortalezas y debilidades) y contextual (oportunidades y amenazas), de actores y escenarios y lograr criterios decisorios racionales y uniformes, promoviendo la cultura estratégica. Otro aspecto es la implementación del plan, donde su legitimación es relevante, por ello la importancia de la participación, comunicación y relación de las distintas áreas.

En el caso de la Dirección Estratégica, entendida como postura de gestión universitaria, es importante el diseño o formulación de la estrategia (planeamiento) pero también su aplicación o implantación, para

¹⁰⁸ MARTINEZ NOGUEIRA, R. Op. Cit. Pág. 60.

responder de manera dinámica a las demandas del entorno por medio de planes tácticos u operativos que desagreguen acciones para distintas áreas. Esa estrategia debe ser correctamente comunicada y una vez que se culmine, someterla a un proceso evaluatorio.

Se destaca la necesidad de la alineación de las tres funciones de la Dirección Estratégica, por lo que la instancia de implementación debe formar parte del diseño del plan, al igual que la evaluación o control, incorporando sistemas de información, comunicación, seguimiento y control de los objetivos. Según se van desarrollando las etapas se debe regresar a las anteriores, y viceversa, para lograr coherencia y armonía, desarrollando el ciclo como un todo.

En el enfoque de Gestión Pública, el plan consiste en un documento con la definición de lineamientos, una agenda de políticas a realizar en un período de tiempo para mejorar la posición de la institución. Estos futuros deseados parten de los valores centrales de la institución y deben integrarse con un análisis y diagnóstico de la situación interna y externa para identificar las acciones a realizar y prever acciones de respuesta para enfrentar contingencias.

Ese documento de agenda guía el camino a recorrer en los años siguientes por la institución, para lo cual se deben definir las estrategias o acciones intencionales a llevar a cabo para impulsar el fortalecimiento de la organización.

En síntesis, la fase de implementación o puesta en práctica del plan y su instancia de seguimiento, control y evaluación parecerían ser las diferencias mayúsculas entre las dos visiones relacionadas a la planificación en las universidades. Asimismo, la Dirección Estratégica posee una mirada de menor plazo, ya que propone una planificación de líneas de acción de hasta cinco años, mientras que la Gestión Pública posee una mirada prospectiva, con un planeamiento de más largo plazo (ver punto II.2), sin la necesidad instancias de implementación tan rigurosas, sino que permitan observar el desempeño y resultados obtenidos.

En este sentido, Gómez Castanedo considera que la fase de la implementación del plan o la estrategia resulta olvidada como parte del proceso, aunque en ella se define la aplicación de la planificación y se obtienen los resultados.

La implementación -segunda fase de la Dirección Estratégica- consiste en aplicar los elementos que integran la planificación y debe incluir la definición de planes de acción a nivel operativo (actividades,

recursos, tiempos, indicadores de logro, responsables) y el seguimiento. El presupuesto debe garantizar la financiación del plan para la implementación de las estrategias.

Esta instancia presenta inconvenientes por la complejidad de las rutinas o actividades ordinarias, porque supone una interacción estratégica entre actores y un accionar que permita la integración entre los niveles estratégico, táctico y operativo¹⁰⁹.

¹⁰⁹ GÓMEZ CASTANEDO, S. “Calidad y dirección estratégica en las Instituciones de Educación Superior: la implementación, fase olvidada, en *Dirección Estratégica y Calidad en la Educación Superior. Potencialidades para su desarrollo. Colectivo de Autores*. Editorial de la Universidad Juárez del Estado de Durango, México. 1era. edición, 2014. Págs. 69-82.

CAPÍTULO III: IDENTIFICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE PLANEAMIENTO UTILIZADOS POR LAS UNIVERSIDADES NACIONALES Y DOS CASOS INTERNACIONALES

Tal como se mencionó anteriormente, no existe un modelo único de planificación para aplicar a las universidades, debido a la influencia de factores internos y externos, las características propias de la institución y del escenario en el que se desenvuelve, así como su evolución.

Este capítulo se divide en dos partes. En la primera se plasma una descripción de los métodos de planeamiento utilizados por ciertas Universidades Nacionales de Argentina. En la segunda parte, se describen dos casos internacionales de planeamiento universitario, de la Universidad de Guanajuato de México y de la Universidad de Cork de Irlanda.

III.1. Panorama del Planeamiento en las Universidades Nacionales Argentinas

Por medio de un recorrido por las páginas web de las Universidades Nacionales de Argentina, realizado entre los meses de julio a noviembre de 2015, se procuró indagar sobre el tipo de planeamiento que llevan a cabo. Para ello, se navegó en las páginas web institucionales buscando identificar: 1- la existencia de un área destinada al planeamiento, planificación o desarrollo institucional, distinguiendo si la misma es organizada como una comisión o una oficina técnica con capacidad operativa propia, y 2- la existencia de documentos denominados planes institucionales, planes estratégicos o planes de desarrollo institucional.

En aquellos casos en que fue posible identificar un documento, interesó saber la duración prevista del plan, si sólo se contaba con dicho instrumento o si había evidencia de que los planes son seguidos de una fase o etapa de programación e implementación, si abarcan uno o todos los niveles y si comprenden una o todas las dimensiones de la universidad.

Cabe aclarar que esta indagación se realizó sólo a través de las páginas web, por lo que la declaración de ‘existencia’ e ‘inexistencia’ de planes o unidades, refiere exclusivamente a la disponibilidad de los documentos o la mención a ellos, y de las áreas de planeamiento en las páginas de cada institución o a la posibilidad de obtener información a partir de un contacto realizado a través de la misma.

Para llevar a cabo el relevamiento se tomó el listado de Universidades Nacionales que publica la Secretaría de Políticas Universitarias, donde se detalla la fecha de creación y la web institucional de cada una¹¹⁰.

La siguiente tabla resume el análisis realizado:

Tabla 1: Análisis de las páginas web institucionales, Universidades Nacionales de Argentina

	Institución	Área de Planeamiento	¿Posee Plan?
Instituciones sin área de planeamiento y sin documento			
1	UNAJ	No	No
2	UNA (IUNA)	No	No
3	UNLZ	No	No
4	UNQ	No	No
5	UNAS	No	No
6	UNT	No	No
7	UNVM	No	No
8	UNVIME	No	No
9	UNICEN	No	No
10	UNCAUS	No	No
11	UNO	No	No
Instituciones con área de planeamiento, pero sin documento			
12	UBA	Coordinación General de Planificación Estratégica e Institucional	No
13	UNER	(*)	En construcción: http://www.uner.edu.ar/institucional/12/proyecto-institucional
14	UNF	Secretaría de Planificación y Gestión Institucional	No
15	UNPAZ	Secretaría de Planificación	No
16	UNJu	Comisión de Planeamiento Institucional	No
17	UNLAM	Secretaría de Planeamiento y Control de Gestión	No
18	UNPSJB	Dirección General de Planeamiento, dependiente de la Secretaría General	No
19	UNAM	Comisión de Desarrollo dependiente del Consejo Superior	No
20	UNSJ	Dir. Gral. de Organización y Control (de	No

¹¹⁰ <http://portales.educacion.gov.ar/spu/sistema-universitario/listado-de-universidades-e-institutos/listado-de-universidades-nacionales/>

		Secretaría Administrativo financiera)	
21	UNSE	Secretaria de Planeamiento Universitario	No
22	UNTDF	Secretaría de Administración	No
23	UNCOMA	Secretaría de Planeamiento y Desarrollo Institucional	No
24	UNNE	Secretaria General de Planeamiento	No
Instituciones sin área de planeamiento, pero con documento			
25	UNGS	No	Marco Estratégico y Lineamientos de Políticas de la UNGS (2000)
26	UNLP	No	Plan Estratégico de Gestión 2004 – 2007
			Plan Estratégico de Gestión 2007-2010
			Plan Estratégico de Gestión 2010-2014
			Plan Estratégico 2014-2018
27	UNMDP	No	Planeamiento estratégico 2011-2021
28	UNTREF	No	Proyecto Institucional
Instituciones con área de planeamiento y con documento			
29	UNDAV	Depende de Secretaría General	Proyecto Institucional y Académico
			Proyecto Institucional y Plan de Desarrollo de las Actividades de Docencia, Investigación y Extensión y Plan de Desarrollo Institucional
30	UNCA	Depende de Secretaría General	Programa de Desarrollo Institucional, un Plan Estratégico y un Plan Operativo
			Plan Estratégico 2004
31	UNDEC	Secretaría de Gestión Institucional y Secretaría General	Proyecto Institucional y Académico con políticas estratégicas
32	UNC	Secretaria de Planificación y Gestión Institucional	Plan Estratégico 2010-2013 y 2013-2016
33	UNCUYO	Área de Planificación, Seguimiento y Evaluación de la Universidad	Plan Estratégico 2011-2021 y Plan Estratégico 2004
34	UNSAM	Secretaría de Planificación	Plan Estratégico 2006-2010
35	UNLPAM	Secretaría de Coordinación y Planeamiento	Plan Estratégico y Proyecto de Desarrollo Institucional 2005-2010
			Actualización del Plan Estratégico y Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015
36	UNPA	Secretaría de Planeamiento	Plan de Desarrollo Institucional 2005-2009
37	UNLAR	Secretaría de Planificación y Autoevaluación	Plan Estratégico 2002-2005
38	UNLA	Dirección de Planificación y Evaluación de la Gestión, dependiente del Vicerrector	Plan de Acción 2015

39	UNLU	Secretaría de Planeamiento y Dirección General de Gestión Institucional	Proyecto Institucional 2009-2012
40	UNM	Subsecretaría de Planeamiento y Control	Proyecto Institucional 2011-2015 y Plan de Actividades Anuales
41	UNRC	Secretaría de Planeamiento y Relaciones Institucionales	Plan Estratégico Institucional 2007
42	UNRN	Consejo de Programación y Gestión Estratégica	Delinearán el Plan Estratégico 2015-2020
43	UNR	Secretaría de Planeamiento	Plan Institucional 2003-2007 y Plan de Desarrollo 2012
44	UNSL	Secretaría de Planeamiento	Propuesta de PDI 2008-2018 y libro que lo resume publicado en 2010 (LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN LUIS EN PROSPECTIVA)
45	UNNOBA	Prosecretaría de Planeamiento y Coordinación Institucional	Proyecto Institucional de 2004
			Incluye un Plan de Desarrollo (años 2004-2009)
46	UNS	Secretaría General de Relaciones Institucionales y Planeamiento	Plan Estratégico 2001-2016-2016
47	UTN	Secretaría de Planeamiento	Plan Estratégico 2008
			Plan de Desarrollo Institucional a nivel Universidad 2010
			Plan de Desarrollo Institucional a nivel Facultades Regionales
48	UNL	Secretaría de Planeamiento	Plan de Desarrollo Institucional 2000-2009
			Plan de Desarrollo Institucional 2010-2019

Fuente: Elaboración propia en base a las páginas web institucionales.

Nota (*): UNER no cuenta con información en su página web.

Vale mencionar que las universidades creadas recientemente no tienen desarrollada una página web institucional o no cuentan con información sobre su proceso de planeamiento y, en general, poseen propuestas de gobierno.

Durante el período considerado, las Universidades de la Defensa Nacional, Hurlingham, de los Comechingones, Rafaela y Alto Uruguay no contaban con una web desarrollada.

En el caso de las Universidades Nacionales nuevas, podría presumirse que la ejecución del Proyecto Institucional presentado a la CONEAU como requisito para ser autorizadas a funcionar, podría hacer las veces de su proceso de planeamiento.

III.1.a. Instituciones sin área de planeamiento y sin documento

Las Universidades Arturo Jauretche, de las Artes, Lomas de Zamora, Quilmes, Salta, Tucumán, Villa María, Villa Mercedes, del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Chaco Austral, del Oeste no tenían información sobre el área de planeamiento, la elaboración o existencia de planes institucionales¹¹¹.

La *Universidad Nacional de las Artes*, fue reconocida como Universidad Nacional en 2014, siendo su antecedente el Instituto Universitario Nacional del Arte, creado en 1996. A juzgar por su página web, no posee un área de planeamiento institucional. Se destacan los informes de gestión que realizan las distintas áreas y presentan en el Consejo Superior, donde se dan cuenta de las obras en construcción o proyectadas, las mejoras de procesos administrativos, novedades de desarrollo académico, de investigación, producción a la comunidad y las actividades desarrolladas por la Universidad.

El informe 2014 resume las principales tareas llevadas a cabo en los diferentes aspectos de la vida institucional de la Universidad, como parte de una política orientada a la transparencia. La información se inscribe en las líneas de acción propuestas, entendiendo que los objetivos fundamentales de la institución son la acción innovadora, el desarrollo profesional y académico, la gestión participativa y la ampliación del acceso de todos los sectores sociales a la experiencia y la formación artística.

La *Universidad Nacional de Quilmes*, creada en 1989, define misión, funciones, principios y un modelo de universidad y elabora anualmente un informe de las actividades realizadas en todas sus áreas y balances de gestión cada cuatro años. Su organización está basada en las funciones básicas de la Universidad: Docencia de grado y posgrado, Investigación y desarrollo, Extensión y transferencia, Gestión y administración, Editorial.

La *Universidad Nacional de Tucumán*, nacionalizada en 1921, posee un Plan de Gobierno que determina sus ejes de gestión. Cuenta con una Secretaría de Planeamiento y Gestión de Proyectos y Obras que se ocupa de la planificación edilicia.

Si bien la página web institucional no posee información, se encuentra evidencia de la existencia de un Plan Estratégico de 2007, que fue coordinado por la Secretaría Académica y de Planeamiento. El documento consta de dos partes: un estado de la cuestión acerca de la Universidad con datos estadísticos que llegan al año 2004 (y a 2006, en el caso de becarios e investigadores) y un plan de desarrollo para

¹¹¹ Las web consultadas fueron: www.unaj.edu.ar; www.iuna.edu.ar; http://www.unlz.edu.ar/; www.unq.edu.ar; www.unsa.edu.ar; www.unt.edu.ar; www.unvm.edu.ar; www.unvime.edu.ar; www.unicen.edu.ar; www.uncaus.edu.ar; www.uno.edu.ar. Consultas: julio a septiembre de 2015.

las distintas áreas. Entre los temas que se desarrollaron en ese Plan están las cuestiones relativas al acceso, al egreso y a la permanencia en la Universidad, articulación con el nivel medio, la Orientación Vocacional, el fortalecimiento del grado, del posgrado y del área de Investigación y Desarrollo¹¹².

III.1.b. Instituciones con área de planeamiento, pero sin documento o plan

La *Universidad de Buenos Aires*, la universidad más relevante del país, creada en 1821, cuenta con una Coordinación General de Planificación Estratégica e Institucional que depende del Rector. A juzgar por la página web, no cuenta con un Plan elaborado. Pero las distintas áreas dan cuenta de los resultados de la gestión por medio de un Informe. En el marco de la transparencia pública, el Informe de gestión 2006-2014 menciona las políticas desarrolladas en investigación, académica, posgrado, extensión, relaciones internacionales y comunicación, salud y derechos humanos¹¹³.

La *Universidad Nacional de Entre Ríos*, creada en 1973, define su misión académica y visión institucional. Se menciona un Proyecto Institucional, sin embargo, no cuenta con una Secretaría específica de planeamiento universitario y tampoco la página web brinda mayor información al respecto¹¹⁴.

De acuerdo a fuente de consulta directa, existen procesos de planeamiento estratégico, pero sin una implementación sistematizada, e irregulares en las facultades. La función de planificación no está definida aún en la Universidad¹¹⁵.

La *Universidad Nacional de Formosa*, creada en 1988, posee una Secretaría de Planificación y Gestión Institucional que prioriza acciones vinculadas a la autoevaluación y evaluación externa. No cuenta con un documento que defina su planificación, pero en el marco de la gestión actual, luego de un recorrido de los distintos logros y aspectos a resolver a lo largo de la historia de la Universidad, se definieron las acciones proyectadas por cada área, en el ámbito de la información académica, de la inserción regional, ciencia y tecnología, asuntos estudiantiles y extensión universitaria, gerencia y desarrollo¹¹⁶.

La *Universidad Nacional de José Clemente Paz*, creada en 2009, posee una Secretaría de Planificación que tiene a su cargo la función de asistir a los órganos de gobierno de la Universidad en el impulso y

¹¹²<http://www.lagaceta.com.ar/nota/215515/informacion-general/lagaceta.com.ar>. Consulta: agosto de 2015.

¹¹³ <http://www.uba.ar/institucional/contenidos.php?id=261>. Consulta: agosto de 2015.

¹¹⁴ <http://www.uner.edu.ar/institucional/12/proyecto-institucional>. Consulta: agosto-octubre de 2015.

¹¹⁵ UNER es miembro del Núcleo Disciplinario “Evaluación Institucional, Planeamiento Estratégico y Gestión Universitaria” de AUGM, motivo por el cual se ha obtenido información sobre la función de planificación en las universidades participantes.

¹¹⁶ <http://www.unf.edu.ar/historia/>. Consulta: agosto de 2015.

articulación de acciones planificadas inherentes a programas y proyectos transversales mediante el trabajo coordinado con las Secretarías competentes.

Al momento de este análisis, la UNPAZ tiene un estatuto provisorio y se encuentra en proceso de normalización¹¹⁷.

La *Universidad Nacional de Jujuy*, creada en 1973, cuenta con una Secretaría de Administración, con el objetivo de fijar la Política Presupuestaria evaluando sus aspectos económico-financieros en el contexto de la política presupuestaria nacional, a partir de los procesos de planificación a mediano y largo plazo de recursos y gastos a cargo del Consejo Superior de la UNJu.

Entre sus actividades, se menciona que, como resultante del Planeamiento Estratégico de la Universidad, debe definir la estructura organizacional necesaria del área de rectorado y financiarla para su cobertura vía llamado a concurso, o elevarla a la SPU para su financiamiento como Proyecto de Jerarquización y Profesionalización de la Planta No Docente. Como resultante de la Planificación de nuevos servicios o modificaciones de los existentes (por ej. seguridad, limpieza, etc.), respaldados por estudios de superficies, uso de espacios físicos, horarios, destinos, etc., elaborados por áreas técnicas de planeamiento edilicio, proponer políticas referidas a la reutilización de espacios, mantenimiento general de instalaciones de los edificios de prestación de actividades centrales.

La Resolución R. N° 997/06 creó una Comisión de Planeamiento Institucional y en la Resolución R. N° 1554/07 se manifestó que la Evaluación Institucional es un insumo fundamental para el Planeamiento Institucional, por lo tanto, la Comisión de Planeamiento Institucional debe asumir la tarea de llevar adelante los procesos de Autoevaluación y de Evaluación Externa correspondientes a la Evaluación Institucional. Esa Comisión, continuando con su tarea de Planeamiento, tendrá como objetivo conducir el proceso de Evaluación Institucional comprendiendo la Autoevaluación y la Evaluación Externa de la UNJu, como sistema de evaluación permanente¹¹⁸.

La *Universidad Nacional de la Matanza*, creada en 1989, define en su web su misión, visión y valores. Cuenta con una Secretaría de Planeamiento y Control de Gestión cuyas funciones son asesorar y emitir opinión técnica en todo lo relativo al planeamiento estratégico de la actividad universitaria; intervenir en la coordinación de los procesos de planeamiento institucional; instrumentar formas y procedimientos

¹¹⁷ <http://www.unpaz.edu.ar/unpaz/150>. Consulta: agosto de 2015.

¹¹⁸ <http://www.unju.edu.ar/Secretarias.html#administracion>. Consulta: agosto de 2015.

que ayuden al mejor control de la gestión universitaria; inmediatizar el desarrollo de las políticas de la Universidad a cargo del Rectorado, verificando el cumplimiento e informando sobre su estado; proponer normas de organización, manuales de procedimiento, sistemas de información y registración, y toda otra clase de medidas de ejecución de políticas y acciones; realizar el seguimiento de implementación de las normas de organización, procedimientos y funcionamientos vigentes en la Universidad¹¹⁹.

La *Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco*, creada en 1980, cuenta con una Dirección General de Planeamiento dependiente de la Secretaría General, cuya misión es asistir en lo concerniente al estudio, planificación, coordinación e implementación de programas, proyectos y actividades relacionadas con la gestión estratégica de la UNPSJB. En particular, los vinculados a los servicios de estadística, informática y comunicaciones de forma de desarrollar, implementar, operar, coordinar y controlar los sistemas de información para la gestión y gobierno de la Universidad. Entre sus funciones se encuentra la de cooperar en el asesoramiento de las iniciativas de planeamiento, evaluación y acreditación de las distintas funciones y actividades que se desarrollan en la Universidad¹²⁰.

La *Universidad Nacional de Misiones*, creada en 1973, posee una Comisión de Desarrollo cuyas funciones son asesorar al Consejo Superior sobre el Planeamiento integral de la UNaM; realizar el diagnóstico de la situación, formulación de planes de desarrollo, seguimiento y evaluación de los mismos. Es coordinada por el Rector y está integrada por los Decanos, Directores de Escuela y los consejeros que así lo deseen. No hay información sobre el área de planeamiento y de un documento que plasme el plan¹²¹.

La *Universidad Nacional de San Juan*, creada en 1973, posee una Dirección General de Organización y Control dependiente de la Secretaría Administrativo Financiera. No se cuenta mayor información sobre las funciones del área ni sobre la existencia de un documento que describa un plan institucional.¹²²

La *Universidad Nacional de Santiago del Estero*, creada en 1973, posee una Secretaría de Planeamiento Universitario, cuya misión es asistir al Rector en todo lo relacionado con el planeamiento edilicio y con los servicios y sistemas centralizados, con su ejecución y con el control de gestión de los mismos y ser soporte de las actividades sustantivas de la Universidad tales como Docencia, Investigación, Extensión y

¹¹⁹ <http://www.unlam.edu.ar/index.php?seccion=2&idArticulo=13>. Consulta: agosto de 2015.

¹²⁰ <http://www.infoweb3.unp.edu.ar/general/index.php/dir-gral-de-planeamiento>. Consulta: agosto de 2015.

¹²¹ <http://www.unam.edu.ar/index.php/comisiones-2/desarrollo.html>. Consulta: agosto de 2015.

¹²² <http://www.unsj.edu.ar/secretarias.php>. Consulta: agosto de 2015.

Transferencia. La Dirección de Desarrollo Institucional, dependiente de esa secretaría, es la encargada de participar en el desarrollo de planes y programas especiales orientados a la mejora y optimización de la gestión institucional como así también complementar acciones con las demás Secretarías y Unidades Académicas con la finalidad de elaborar programas de desarrollo y planes estratégicos de la Universidad.

Se observa, además, que las facultades tienen Planes Estratégicos¹²³.

La *Universidad Nacional de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur* fue creada en 2009. La Secretaría de Administración tiene la misión de asistir al Rector en la planificación, administración, seguimiento y evaluación de la gestión económico-financiera, de mantenimiento y servicios generales y de recursos humanos de la UNTDF¹²⁴.

La *Universidad Nacional del Comahue*, creada en 1971, posee una Secretaría de Planeamiento y Desarrollo Institucional, creada en 2014. Sus objetivos son propiciar una mayor articulación de las distintas áreas de esta Universidad y promover un crecimiento y desarrollo en un sentido estratégico que fortalezca el cumplimiento de la función social institucional; atender a la necesidad de generar un ámbito de gestión político-institucional que promueva la planificación de los requerimientos de infraestructura, equipamiento y desarrollo de la totalidad de las unidades académicas y dependencias de la Universidad en el ámbito territorial en que se encuentra inserta; facilitar la provisión de instrumentos de medición, evaluación y seguimiento, que sienten las bases para un Plan Estratégico que guíe el desarrollo institucional¹²⁵.

La *Universidad Nacional del Nordeste*, creada en 1956, posee una Secretaría General de Planeamiento, que nuclea las áreas de Tecnologías Informáticas y Comunicaciones, Sistemas SIU y Estadísticas Universitarias¹²⁶.

En términos generales, se puede concluir que las instituciones consideradas cuentan con áreas u oficinas técnicas dedicadas a la generación de aportes para la planificación de ciertas funciones y manifiestan la intención de elaborar un plan -incluso disponen de herramientas estadísticas e informáticas acordes-,

¹²³ <http://www.unse.edu.ar/index.php/2014-04-11-00-42-12/2014-04-11-00-50-57/plan>. Consulta: agosto de 2015.

¹²⁴ http://www.untdf.edu.ar/la_universidad/creacion. Consulta: agosto de 2015.

¹²⁵ <http://planeamiento.uncoma.edu.ar/index.php/acciones>. Consulta: agosto de 2015.

¹²⁶ http://www.unne.edu.ar/conociendo/autoridades_unne.php. Consulta: agosto de 2015.

aunque aún no disponen de un documento que explicita las decisiones y políticas trazadas para un futuro.

La función del planeamiento se relaciona a los procesos de autoevaluación y evaluación externa, así como a la planificación presupuestaria y se orienta a favorecer la gestión institucional y estratégica. Cabe destacar que el tipo de planeamiento que identifican en la mayoría de los casos es el denominado estratégico.

III.1.c. Instituciones que no cuentan con un área de planeamiento, pero poseen un documento plan

La *Universidad Nacional de General Sarmiento*, creada en 1992, no posee un área técnica de planeamiento, pero se rige por un Marco Estratégico y Lineamientos de Políticas elaborado por una comisión ad hoc de planificación estratégica y recursos y aprobado por Resolución del Consejo Superior en febrero de 2000. Este documento permite acordar lineamientos, reglas básicas e interpretaciones compartidas acerca del proyecto institucional, que contribuyan a orientar la consideración de los planes anuales y las decisiones estratégicas, así como las cotidianas que en las distintas unidades van dando concreción al desarrollo de la Universidad.

De esta manera, el sentido de conjunto de la Universidad y sus objetivos estratégicos, pautados por el Estatuto, los reglamentos y algunas prácticas reconocidas e institucionalizadas, se concretan operativamente en políticas de corto y mediano plazo, cuya explicitación y acuerdo favorece el funcionamiento y la coordinación entre unidades y orienta los comportamientos de los integrantes de la Universidad¹²⁷. El documento define lineamientos para: 1. una política de inserción social y comunicación externa; 2. una política de investigación; 3. una política de formación; 4. una política de servicios; 5. una política de organización; 6. una política de recursos humanos; 7. una política de presupuesto y recursos; y 8. una política de planificación y evaluación institucional. Asimismo, se detalla una propuesta de líneas de acción prioritarias para el periodo 2000-2001.

En cuanto a la implementación, la sección de planificación y evaluación institucional del documento destaca que todas las unidades deben establecer sus planes de trabajo anualmente, los que requieren la aprobación del Consejo Superior de manera conjunta con el presupuesto¹²⁸. A través de dicha

¹²⁷ http://www.ungs.edu.ar/cm/uploaded_files/file/Marco%20estrategico.pdf. Pág. 3. Consulta: agosto a septiembre de 2015.

¹²⁸ *Ibidem*, págs. 14-15.

planificación anual, se establecen los objetivos y actividades y se definen las prioridades en relación a nuevas actividades a encarar y financiar¹²⁹.

La evaluación de las actividades está referida al cumplimiento y calidad de las tareas acordadas en los planes anuales de cada Instituto o dependencia, en correspondencia con los objetivos de los mismos y con los objetivos estratégicos de la Universidad. Para ello, y a fin de informar los procesos de planificación y evaluación de toda la Universidad, así como de socializar el conocimiento sobre procesos y resultados y de evitar inequidades entre sectores de la Universidad, las actividades de docencia, investigación, servicios y gestión deben ser sistematizadas y referidas a los objetivos particulares y generales y quedar registradas según se indique en el régimen del sistema de gestión. Se aprecian Informes Anuales entre 2004 y 2013 en la web.

La *Universidad Nacional de la Plata* fue creada en 1905 y cuenta con varias experiencias en planificación estratégica encaradas por la Presidencia de la institución.

La primera se puso en marcha en 2004 con el Plan Estratégico de Gestión 2004-2007, que contenía los proyectos, estrategias e iniciativas académicas y de gestión prioritarios para el crecimiento de la UNLP. Luego, con los Planes Estratégicos de Gestión 2007-2010 y 2010-2014, se definieron objetivos, programas, proyectos y acciones a seguir por cada área. Actualmente, a partir de la experiencia recogida y sobre la base del trabajo conjunto entre los referentes de la Presidencia, las Facultades y los Colegios Preuniversitarios, está en marcha el Plan Estratégico 2014-2018, que define objetivos, programas, proyectos y acciones a seguir de cara al futuro.

Los objetivos estratégicos propuestos sintetizan los temas y posiciones generales emergentes de un constante debate, el que forma parte del proceso cotidiano de planificación participativa y gestión que dio lugar a la elaboración y gestión del Plan Estratégico (PE) en los períodos 2004-2007, 2007-2010 y 2010-2014, y preparó el campo, con un ajuste constante, en la orientación del período 2014-2018¹³⁰.

El Plan en el período 2004-2007 estuvo encabezado por un Objetivo General y un Modelo de Desarrollo Institucional y estructurado en cinco líneas estratégicas enfocadas a la Enseñanza, la Investigación, la Extensión, las Relaciones Institucionales y la Gestión, que estuvieron conformadas por 22 Programas

¹²⁹ http://www.ungs.edu.ar/ms_ungs/?page_id=98. Consulta: agosto a septiembre de 2015.

¹³⁰ http://www.unlp.edu.ar/articulo/2010/8/3/plan_estrategico_2014_2018_indice. Consulta: septiembre de 2015.

Generales, 112 Programas y 236 Proyectos Institucionales, además de 56 obras de recuperación y mantenimiento de la infraestructura edilicia y 54 obras nuevas.

El período 2007-2010 mantuvo la estructura general del Plan, en cuanto a su Objetivo General, su Modelo de Desarrollo y sus Líneas Estratégicas, integradas por 22 Programas Generales, 79 Programas, 132 Subprogramas, 430 Subprogramas Operativos y Proyectos y 193 obras edilicias.

El período 2010-2014 ratificó nuevamente la estructura general del Plan, en cuanto a su Objetivo General, su Modelo de Desarrollo y sus Líneas Estratégicas, integradas por 20 Programas Generales, 58 Programas, 160 Subprogramas, 600 Subprogramas Operativos y Proyectos y 252 obras edilicias¹³¹.

El PE 2014-2018 reafirma el modelo de desarrollo institucional que confirma la misión de la Universidad, la visión compartida por el conjunto de los claustros del objetivo general a alcanzar y el sentido de sus cinco estrategias fundamentales sumándole una sexta, distinguiendo al arte y la cultura y reformulando programas y proyectos en función de los cambios permanentes del escenario en el que se desenvuelve la Institución, de la evolución en el cumplimiento de objetivos programáticos y proyectuales anteriormente fijados y de la necesidad de alcanzar otros, identificados como necesarios, prioritarios y posibles para esta etapa.

El documento vigente refleja las seis líneas estratégicas que marcan el rumbo de la gestión: 1. Enseñanza de pregrado, grado y posgrado; 2. Investigación y Transferencia; 3. Extensión Universitaria; 4. Arte y Cultura; 5. Relaciones Institucionales; y 6. Administración y Gestión. Estas estrategias están conformadas por un conjunto de 24 programas generales, a su vez integrados por 81 programas específicos, 198 subprogramas y 555 subprogramas operativos o proyectos institucionales (transitorios), además de 79 obras de infraestructura edilicia, que se renuevan con diversa frecuencia, en función de haber alcanzado su objetivo particular.

En cuanto a la implementación, cada Línea Estratégica define un objetivo general y los productos a generar, objetivos específicos y resultados esperados. Para lograrlos se establecen ejes fundamentales y para gestionarlos en el período se proponen programas generales y específicos. El conjunto de estos programas está conformado por subprogramas, subprogramas operativos y proyectos de gestión con áreas responsables. Cada estrategia parte de un análisis que incluye un FODA y escenarios posibles.

¹³¹ http://www.unlp.edu.ar/uploads/docs/plan_estrategico_2014_2018.pdf. Pág. 18. Consulta: septiembre de 2015.

Las autoridades de la UNLP desarrollan informes trimestrales de las actividades realizadas, siendo el trimestre Octubre-Diciembre 2015 el último informado al momento del relevamiento¹³².

La *Universidad Nacional de Mar del Plata* fue creada en 1975. De acuerdo a su página web institucional, cuenta con informes de gestión anuales desde el año 2004. Los informes, por áreas de trabajo, detallan la tarea realizada durante el año y enuncian sucintamente el plan de trabajo para el siguiente.

Asimismo, está disponible un espacio que menciona la elaboración del Planeamiento Estratégico 2011-2012, pero no hay mayor información al respecto¹³³.

La *Universidad Nacional de Tres de Febrero*, creada en 1995, cuenta con un Proyecto Institucional que justifica su creación. El documento plantea como prospectiva a cinco años aspectos del desarrollo institucional que abarcan desde la normalización de la Universidad, o el control de su gestión, hasta la creación de instancias para la puesta en marcha de sus funciones de Vinculación, Difusión y Extensión, el mejoramiento de su personal docente y de la Biblioteca para alumnos y docentes.

En el área de gestión plantean la visión prospectiva de la Universidad y se da cuenta que, en el marco de su Plan Estratégico, la UNTREF ha desarrollado un significativo número de actividades de docencia, investigación y extensión, con un alto impacto académico y social¹³⁴.

En términos generales, en estas instituciones, se aprecia que los documentos en que plasman un Plan se elaboraron por parte de equipos de trabajo adicionales a la estructura, dependientes del rectorado o Consejo Superior de la universidad.

Se destaca la connotación estratégica de la propuesta, orientando la planificación de las funciones sustantivas principalmente. Los plazos de vigencia de los planes, en estos casos, son variados: la UNGS y la UNMDP definen planes de trabajo anuales, la UNLP opta por planes de gestión de cuatro años y la UNTREF por un período de cinco años.

La instancia de implementación propuesta varía también en las instituciones. La UNGS menciona etapas de implementación anuales, con instancias de evaluación de cumplimiento y logros. La UNLP desagrega

¹³² http://www.unlp.edu.ar/articulo/2008/7/17/informe_de_actividades_trimestrales_plan_estrategico_de_gestion_2014_2018. Consulta: enero 2016.

¹³³ <http://www.peunmdp.mdp.edu.ar>. Consulta: septiembre de 2015.

¹³⁴ <http://www.untref.edu.ar/documentos/Proyecto%20Institucional%20UNTREF.pdf>. Consulta: septiembre de 2015.

los ejes en programas generales y específicos y éstos en subprogramas y proyectos y el control es trimestral. En lo demás casos, no hay información al respecto.

III.1.d. Instituciones que cuentan con un área de planeamiento y con un documento de planificación

La *Universidad Nacional de Avellaneda*, creada en 2009, cuenta con una Secretaría General que entre sus funciones define los lineamientos e instrumentos de planificación, evaluación, autoevaluación y gestión estratégica institucional y coordina los Observatorios. Tiene subsecretarías para planificación, generación de información, informática y comunicación. La estructura contempla la Subsecretaría de Programación y Gestión Estratégica, que se ocupa de la planificación, seguimiento, acreditación, autoevaluación y evaluación académica e institucional en lo referido al desarrollo del Plan Institucional Universitario y es auditada por la Dirección de Calidad de Gestión, dependiente de la Unidad de Auditoría Interna de la Universidad.

La Secretaría Académica asimismo posee un Plan de Desarrollo Académico en el que enmarca sus funciones de formación docente y enseñanza de pregrado y grado.

La UNDAV posee un Proyecto Institucional y Académico que la crea y reconoce su origen en la visión de la Universidad, la misión primaria que le fija su Estatuto, el Ideario Institucional, los requerimientos del contexto local y regional. Se estructura sobre cinco líneas estratégicas que atienden el proceso de Formación, la Investigación e Innovación Socioproductiva, la Extensión Universitaria, la Cooperación y, por su condición de universidad pública, la Gestión¹³⁵.

En ese marco, el Proyecto Institucional y el Plan de Desarrollo de las Actividades de Docencia, Investigación y Extensión definen el ideario institucional, su misión, visión, los fines y metas de la institución.

La UNDAV se propone también elaborar un Plan de Desarrollo Institucional que contemple prioritariamente la vinculación entre las funciones sustantivas, entre los Departamentos, entre las áreas de Extensión, entre los Departamentos y las áreas de Extensión y entre la Universidad y el entorno social¹³⁶.

¹³⁵ <http://www.undav.edu.ar/index.php?idcateg=19>. Consulta: septiembre 2015.

¹³⁶ <http://www.undav.edu.ar/general/recursos/adjuntos/9046.pdf>, pág. 51.

La *Universidad Nacional de Catamarca*, creada en 1972, posee un Programa de Desarrollo Institucional, un Plan Estratégico y un Plan Operativo, responsabilidad de la Secretaría General. La misión institucional está definida en el Plan Estratégico (PE).

El PE fue elaborado en 2004 con programas operativos, pero al momento de la consulta, su página web no brindaba mayor detalle de información¹³⁷.

La *Universidad Nacional de Chilecito*, creada en 2003, cuenta con una Secretaría de Gestión Institucional que tiene como objetivo principal asistir al Rector en el análisis, programación y seguimiento de las distintas políticas de gestión institucional y su impacto en las acciones de la Universidad, con el fin de proyectar su imagen e integración en el ámbito externo e interno.

Posee un Proyecto Institucional y Académico de creación y políticas estratégicas. El proyecto define líneas estratégicas que constituyen el ideario institucional; misión y visión, políticas estratégicas, estrategias de implementación de las políticas, Planes de Desarrollo Institucionales para implementar y fomentar la gestión estratégica.

El proyecto contempla la planificación del Desarrollo Institucional y Académico en docencia, investigación y extensión de la Universidad en el marco de su normalización. Las políticas estratégicas expresan la voluntad de llevar a la práctica los propósitos establecidos en su Misión, asumiendo el compromiso de transformación de las acciones cotidianas según las siguientes políticas: a. construcción de la comunidad universitaria, b. responsabilidad social, c. cultura de la investigación, d. desempeño integral de los docentes, e. mejoramiento de la calidad y pertinencia de los programas académicos, f. pedagogía para la formación integral, g. eficacia y eficiencia de las acciones universitarias, h. ampliación de cobertura académica, i. proyecto cultural, j. internacionalización, k. relación permanente con los egresados, l. política financiera, m. diseño organizacional.

La estrategia de la UNDEC para avanzar con la implementación de las políticas se basa en diseñar una estructura departamental, de escuelas, institutos y de gestión promoviendo la combinación de espacios de desarrollo en torno a los problemas u objetivos específicos y comunes de las áreas. Esto permite el aprovechamiento de oportunidades y la sinergia de los diversos estamentos.

El proyecto define que, para fomentar la gestión estratégica, se elaborarán Planes de Desarrollo Institucional (PDI), además permitirán vincular los procesos de autoevaluación y evaluación externa con

¹³⁷ <http://www.unca.edu.ar/pagina-83-misin-institucional-73.html>. Consulta: septiembre 2015.

los planes de mejora que surjan de los PDI, que a su vez reducirían la atomización natural de los procesos decisorios de las universidades¹³⁸.

La *Universidad Nacional de Córdoba*, nacionalizada en 1856, cuenta con una Secretaría de Planificación y Gestión Institucional (SPGI). La Secretaría de Gestión Institucional es el órgano encargado de asesorar al Rector en lo atinente a la gestión económica, presupuestaria, financiera, patrimonial y administrativa de la universidad¹³⁹.

La UNC cuenta con dos experiencias en planificación estratégica: 2010-2013 y 2013-2016. Estos planes se llevan a cabo por medio de la elaboración de proyectos.

El período 2010-2013 partió del reconocimiento de una brecha tecnológica, organizativa, normativa y de la concepción de la gestión y el gobierno universitario y se encaró un cambio organizacional interno, creando una estructura por proyectos superpuesta a la histórica estructura funcional, impulsando esquemas de interacción entre los agentes, así como dinámicas decisorias más participativas e inclusivas, generando nuevas competencias y potenciando el capital humano de la SPGI¹⁴⁰.

De acuerdo a lo expresado en su página web, durante ese período se lograron 22 proyectos, 16 de los cuales culminaron exitosamente, encontrándose el resto con los niveles de avance previstos. El período de gestión desde el año 2013 pretende mantener la dinámica de trabajo lograda, con el impulso y la sinergia que brindan los objetivos. De esta manera, las ideas fuerza vertebradoras del plan 2013-2016 son consolidar los logros y completar las líneas de acción iniciadas. Para ello, el personal fue capacitado en administración de proyectos, siguiendo la metodología de Marco Lógico.

El Plan vigente define la misión, visión de la Secretaría y siete propósitos que desagregan objetivos generales y específicos a lograr. En este marco, el Proyecto es la organización y programación del conjunto de actividades requeridas para la consecución de un objetivo y la Agenda de Gobierno es el conjunto de problemas, objetivos y proyectos priorizados para su tratamiento y ejecución durante un período de gobierno.

Como se mencionó, respecto a la forma de implementación, se elaboran proyectos que entre sus elementos cuentan con antecedentes, la definición del árbol de problemas, árbol de objetivos,

¹³⁸ <http://www.undec.edu.ar/pdf/Proyecto-institucional.pdf>. Pág. 36. Consulta: septiembre 2015.

¹³⁹ <http://www.unc.edu.ar/gestion/sgi/compose/funciones>. Consulta: septiembre de 2015.

¹⁴⁰ <http://www.unc.edu.ar/gestion/planificacion-estrategica/planes/planificacion-estrategica-2013-2016/balance-y-perspectivas>. Consulta: septiembre de 2015.

indicadores de proceso (actividades), de resultados (productos y propósito) y de impacto (fines últimos), coordinador e integrantes y cronograma. Estos proyectos se aprueban y para analizar el estado de avance en la ejecución, se hacen informes de avances y finales; y éstos informes se aprueban de acuerdo a los procedimientos definidos¹⁴¹.

La *Universidad de Cuyo*, creada en 1939, posee un Área de Planificación, Seguimiento y Evaluación¹⁴² que propicia 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 UNCuyo¹⁴³. Actualmente, cuenta con un Plan Estratégico (PE), que define Misión, Visión y tres Objetivos Estratégicos que se desagregan en Líneas estratégicas, orientados al desarrollo integral de la comunidad, al bien común y a la ciudadanía plena; a responder a las demandas de Educación Superior; y a propiciar la innovación en la gestión.

El PE tiene un horizonte de tiempo de 10 años, a 2021, y está relacionado con el proceso de evaluación y de planificación de la UNCuyo, por lo que asume tanto las problemáticas detectadas en el desarrollo de la autoevaluación 2008-2011, como las recomendaciones realizadas por la CONEAU en oportunidad de la evaluación externa. Se proponen tres componentes orientadores de la formulación: a. inclusión con calidad pertinente, b. aporte enfocado al desarrollo provincial y nacional y c. innovación en la gestión integral¹⁴⁴.

Al momento de este relevamiento, la institución se encuentra en proceso de elaboración e implementación del PE, para lo cual se prevé el diseño de programas de mejora, compuestos por proyectos específicos operativos con sus actividades e indicadores, a ser formulados en un Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad y también Planes de Desarrollo Institucional de las Unidades Académicas, con orientación a la gestión por resultados y en base al trabajo coordinado y participativo para unificar criterios, procedimientos y diseños. Para ello, se definen brechas en función de un árbol de

¹⁴¹ <http://www.unc.edu.ar/gestion/planificacion-estrategica/planes/planificacion-estrategica-2013-2016/balance-y-perspectivas>

<http://www.unc.edu.ar/gestion/planificacion-estrategica/Proyectos>

<http://www.unc.edu.ar/gestion/sgi>. Consulta: octubre de 2015.

¹⁴² Sobre la UNCuyo se dispone de información adicional de su página web, debido a que forma parte del Núcleo Disciplinario Evaluación Institucional, Planeamiento Estratégico y Gestión Universitaria de AUGM.

¹⁴³ <http://www.uncuyo.edu.ar/planificacion/index.php>. Consulta: octubre de 2015.

¹⁴⁴ <http://www.uncuyo.edu.ar/planificacion/planificacion>. Consulta: octubre de 2015.

<http://www.uncuyo.edu.ar/planificacion/plan-estrategico>. Consulta: octubre de 2015.

<http://www.uncuyo.edu.ar/planificacion/upload/ordenanza-75-aprobacion-plan-estrategico1.pdf>. Consulta: octubre de 2015.

problemas y, de acuerdo a la metodología de Marco Lógico, se elaboran proyectos que se integran con actividades, las que cuentan con sus objetivos, productos, metas y cronograma.

La Universidad ha tenido tres planes estratégicos, los dos primeros fueron una elaboración más técnica, sin participación de la comunidad universitaria. El último ha empezado a abrir la participación en el proceso de planificación, con una mirada prospectiva de la Universidad considerando información sobre los escenarios futuros de la educación superior en general y en particular de la región de Mendoza. El Plan de Desarrollo Institucional 1999-2004 es producto de la primera Autoevaluación Institucional de 1994 y de la Evaluación Externa de 1995. En el año 2000 se inició la segunda Autoevaluación y en 2002 la Evaluación Externa correspondiente, siendo el resultado el Plan Estratégico 2004¹⁴⁵ y el Programa de Mejoramiento Institucional 2006-2008. A continuación, se inició la tercera Autoevaluación institucional, que contempló la etapa interna y externa (a cargo de CONEAU, en 2011), dando lugar en 2012 a la elaboración del Plan Estratégico 2021 y en 2013 al comienzo del IV proceso de Autoevaluación institucional, abriendo paso a la cuarta evaluación externa por la CONEAU.

La *Universidad Nacional de San Martín*, creada en 1992, define la Cultura Universitaria como su aspiración institucional. Cuenta con una Secretaría de Planificación. Al momento de la indagación, la web tiene cambios, no pudiéndose apreciar la información de esa Secretaría¹⁴⁶.

Tauber menciona que el Plan Estratégico 2006-2010 de la UNSAM desarrolla cinco líneas estratégicas, con sus objetivos: 1. Formación: calidad, innovación y asociatividad en la formación académica, científica y profesional, para el desarrollo sociocultural, y científico-tecnológico de nuestro país; 2. Investigación y desarrollo: mejora de las actividades de investigación y producción de conocimiento definidas por la UNSAM como estratégicas para el desenvolvimiento de sus capacidades institucionales y para el incremento y perfeccionamiento de sus aportes al desarrollo científico, humanístico, cultural, social y económico en sus ámbitos de pertinencia; 3. Innovación y transferencia tecnológica: innovación, difusión y transferencia de conocimientos científicos, artísticos y tecnológicos como herramientas estratégicas para el desarrollo, el incremento de acciones emprendedoras y la resolución de problemas sociales y ambientales; 4. Extensión y bienestar universitario: mejora de la calidad de vida de

¹⁴⁵ El Plan Estratégico 2004 partió de un diagnóstico y objetivos por área: académica, ciencia y técnica, relaciones institucionales, extensión universitaria, bienestar universitario, tecnología y comunicaciones, gestión institucional con alternativas planteadas en términos de programas agrupados. Líneas estratégicas: 1. Enseñanza; 2. Investigación; 3. Recursos Humanos; 4. Gobierno; 5. Extensión; 6. Pregrado; 7. Bienestar; 8. Tecnología y Comunicaciones; 9. Relaciones Institucionales. TAUBER, F. Op. Cit. Pág. 296.

¹⁴⁶ http://www.unsam.edu.ar/secretarias/_presenta_planificacion.asp. Consulta: septiembre-noviembre de 2015.

la comunidad universitaria con especial énfasis en los estudiantes, de la comunidad local y de los ámbitos de influencia de la UNSAM, atendiendo las necesidades de conocimiento, bienes culturales y servicios sociales; 5. Gestión institucional: buenas prácticas de gobierno universitario mediante la promoción de una gestión universitaria de calidad¹⁴⁷.

La *Universidad Nacional de la Pampa*, creada en 1973, cuenta con una Secretaría de Coordinación y Planeamiento y una Comisión de Evaluación y Planificación del Consejo Superior. Esta Universidad culminó con el primer proceso de evaluación interna en 2004 y como etapa intermedia a la evaluación externa se optó por la generación de un documento institucional que marque el rumbo institucional en concordancia con sus Estatutos. El Rectorado elaboró una propuesta base para el Plan Estratégico (PE) de la UNLPam e incluyó como herramienta de trabajo y análisis un Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI), para ser puestos a consideración de la comunidad universitaria y del Consejo Social.

El PE es una herramienta para la gestión universitaria, a partir de la definición de su misión, funciones, objetivos institucionales y áreas estratégicas de acción. Es un documento macro de visión atemporal que permite transitar de manera real el cumplimiento de las Bases y Objetivos que se ha trazado la Universidad en su Estatuto.

El Plan define áreas estratégicas¹⁴⁸, con sus correspondientes metas estratégicas. En relación con ellas se proponen objetivos, acciones e indicadores de resultados que se cristalizan en un PDI para el corto y mediano plazo. En las áreas estratégicas básicas de Formación, Investigación y Posgrado, Extensión y Cultura y Bienestar Universitario el eje común de las metas conduce a mejorar la inserción de la Universidad a través de la formación integral que incluya la docencia y la investigación y se proyecte a la comunidad mediante la extensión universitaria. Las áreas estratégicas transversales son: Gestión Institucional, Administración, Tecnología y Comunicaciones y Relaciones Institucionales y actúan como soporte de las básicas; su desarrollo resulta imprescindible para optimizar el logro de las metas previstas. Las metas estratégicas y los objetivos planteados para su logro en el PE se objetivan en un PDI que contiene las definiciones de las acciones, las áreas de responsabilidad para conducirlas, los tiempos de ejecución, los recursos necesarios y los indicadores de resultados.

¹⁴⁷ TAUBER, F. Op. Cit. Pág. 309.

¹⁴⁸ Las áreas estratégicas son las consideradas centrales para el logro de la Misión de la Universidad y de los Objetivos Institucionales, derivados de la Evaluación Institucional. Una vez precisadas se definen las metas, los objetivos y las acciones para los próximos años. Las áreas transversales son aquellas, que, sin dejar de ser estratégicas, sirven de apoyo o complemento a las áreas estratégicas básicas.

El sistema de control interno que supone el inicio, seguimiento y evaluación del cumplimiento de los objetivos, la realización de las acciones y el logro de los indicadores de resultado están a cargo de la Secretaría de Coordinación y Planificación Institucional, de la Comisión Especial de Evaluación y Planificación del Consejo Superior. Todas las acciones son auditadas por el Auditor Interno de la UNLPam.

El PDI 2005-2010 organizó las acciones que la Universidad llevó adelante con el fin de fortalecer y consolidar sus áreas de acción para satisfacer las demandas internas y de la sociedad, asumiendo un papel activo en la aplicación y transferencia del conocimiento y fortalecer la función social que le compete. El PE y el PDI 2005-2010¹⁴⁹ es el primer documento orgánico con miras al desarrollo integral de la Universidad, reuniendo las estrategias que la comunidad universitaria consideró pertinentes y factibles realizar en el pleno ejercicio de su autonomía, procuró promover iniciativas orientadas a transformar la realidad e influir en la definición de políticas públicas.

El PE 2011-2015¹⁵⁰ es actualizado en sus apartados Antecedentes y Contexto Institucional e incorpora los nuevos lineamientos de la política de educación superior y los cambios del contexto local, provincial y regional y el papel que cumple la Universidad en dicho entorno. Se actualiza el diagnóstico, los indicadores de impacto producto de la aplicación del PDI 2005-2010; el informe final de la evaluación externa de diciembre de 2006, las consideraciones finales y recomendaciones para la mejora institucional, y las autoevaluaciones, recomendaciones y planes de mejoramiento de las carreras en proceso de acreditación son las herramientas analizadas para la construcción del escenario actual. En esta instancia, se consideró necesario actualizar algunos puntos del PE pero mantener la Misión, la Visión y los Objetivos Institucionales.

Cada Área Estratégica del PDI (Áreas Estratégicas: a. docencia y formación de grado y posgrado; b. investigación y desarrollo tecnológico; c. extensión, relaciones institucionales y vinculación tecnológica; Áreas Estratégicas Transversales; a. bienestar universitario; b. gestión, administración, economía y finanzas, legal y técnica; c. infraestructura universitaria; d. tecnologías de la información; e.

¹⁴⁹ <http://www.unlpam.edu.ar/files/resolucion109-2005-AnexoI.pdf>. Consulta: octubre 2015.

El Plan resultó en un compromiso colectivo para el cumplimiento de los objetivos institucionales, mediante la movilización coordinada de todos los recursos disponibles, y se confeccionó con una mirada del futuro y del contexto. El Documento realiza también un análisis de la situación interna de la Universidad. El diagnóstico -del cual surgen las fortalezas y debilidades- se basó en la Autoevaluación Institucional, el Plan Plurianual de Inversiones 2003-2006 y los aportes realizados por el equipo de gestión, la comunidad universitaria y el Consejo Social.

¹⁵⁰ <http://www.unlpam.edu.ar/index.php/institucional/plan-estrategico-y-pdi>
http://www.unlpam.edu.ar/files/anexo_269_11.pdf. Consulta: marzo de 2016.

internacionalización de la Universidad) define metas estratégicas y objetivos para su logro (entre 5 y 10) y propone desplegar acciones para cada uno, con un plazo y responsable por su ejecución. Los programas o acciones a ejecutar, para el cumplimiento de los objetivos, requieren la aprobación del Consejo Superior, lo que garantiza su representatividad y las asignaciones presupuestarias para su implementación.

El seguimiento y control se realiza durante todo el proceso de ejecución del Plan ya que cada acción tiene un responsable de ejecución quien debe informar al coordinador del seguimiento, las acciones y avances que se vayan produciendo. Estos informes se remiten a la Comisión de Evaluación y Planificación Institucional del Consejo Superior, lo que permite elaborar anualmente los informes de seguimiento, los controles, los desvíos y el impacto de la aplicación del Plan. Los indicadores de seguimiento y de resultado son consignados en cada programa o acción. Asimismo, se prevén jornadas periódicas de reflexión y debate, con la participación de la comunidad universitaria y el Consejo Social.

Respecto a los recursos para la implementación, se propone distribuir el presupuesto anual sobre la base de acciones estratégicas y consideradas fundamentales para la mejora de las funciones básicas y de apoyo.

La *Universidad Nacional de la Patagonia Austral*, creada en 1994, posee una Secretaría de Planeamiento y tiene dos experiencias en planificación.

El PDI 2005-2009 constituye el segundo Plan de Desarrollo Institucional (PDI) elaborado por la Universidad y tiene como finalidad principal trazar los objetivos generales y específicos de mejoramiento y desarrollo de las distintas funciones, establecer las actividades conducentes al logro de los mismos, las metas intermedias que es preciso ir alcanzando y los indicadores para efectuar el seguimiento de su implementación. Ha sido formulado como continuidad de un proceso que se remonta al origen de la UNPA, que surge como UFPA en 1991 con un PDI elaborado en 1989. La implementación del mismo fue evaluada en 1995 y en 2003, por sus propios actores y por evaluadores externos.

En base a estos antecedentes, se definieron seis grandes objetivos para el PDI 2005-2009¹⁵¹: 1. fortalecimiento de la docencia en la formación de grado y postgrado; 2. mejoramiento de la gestión, coordinación e integración institucional; 3. fortalecimiento de la investigación, la extensión y la

¹⁵¹ http://www.unpa.edu.ar/institucional/plan_de_desarrollo_institucional/el-pdi. Consulta: octubre de 2015.

transferencia; 4. desarrollo de los recursos humanos para la gestión, la docencia, la investigación, la transferencia y la extensión; 5. fortalecimiento de la función e integración social de la Universidad; 6. desarrollo de la infraestructura. Cada uno de estos objetivos se sustenta en un diagnóstico, producto del segundo proceso de Autoevaluación y Evaluación Externa, en el que se han incorporado también algunas de las acciones de reforma e innovación ya en curso en la Universidad. Cada gran objetivo se desagrega en Objetivos específicos y en Líneas de Acción para su logro.

Para su ejecución, se requiere que las actividades propuestas sean desagregadas en otras de menor nivel de generalidad y mayor precisión, organizadas de modo secuencial, así como la definición de indicadores cuantitativos y cualitativos, que permitan apreciar el logro de resultados esperados para cada actividad.

La *Universidad Nacional de la Rioja*, fue creada en 1994 y cuenta con una Secretaría de Planificación y Autoevaluación dependiente del Rectorado, que tiene a su cargo la Subsecretaría de Autoevaluación y Seguimiento Curricular y la Subsecretaría de Estadística y Planificación, la Secretaría de Despacho, la Escuela Superior Académica a Distancia, el Instituto de Investigaciones para la Orientación Vocacional e Incremento de Destrezas de Aspirantes y Estudiantes Universitarios de la UNLaR y el Instituto de Gestión de la Calidad. Su misión es asistir y asesorar al Rector y a las demás áreas administrativas y académicas en la elaboración y aplicación de políticas, estrategias, diseños y formalidades referentes a la planificación y a la autoevaluación institucional, además de articular la evaluación externa con la CONEAU, o el organismo del Ministerio de Educación de la Nación que cumpla función análoga, así como con otros órganos, instituciones o agencias previstas por la legislación aplicable¹⁵².

Si bien en la página web no hay información, Tauber menciona la experiencia del Plan Estratégico 2002-2005. Dicho documento contiene un diagnóstico y define un objetivo general, un modelo de desarrollo institucional y nueve objetivos estratégicos seguidos por sus líneas estratégicas y el detalle de las acciones a desarrollar para cada línea. Los objetivos y líneas estratégicas son: 1. Una oferta docente temática, atractiva, diferenciada y competitiva: redefinir la oferta de titulaciones; innovar la docencia: métodos, itinerarios, optativas; y completar la docencia con servicios de valor añadido. 2. Una investigación centrada en las áreas estratégicas de conocimiento, de prestigio internacional y cercana al entorno empresarial: concentrar las actividades de investigación en las áreas estratégicas; potenciar el

¹⁵² <http://www.unlar.edu.ar/institucional/autoridades/#secretarios-de-rectorado>
<http://www.unlar.edu.ar/institucional/rectorado/>. Fecha de consulta: octubre a noviembre de 2015.

conocimiento externo sobre la actividad investigadora de la Universidad; y reforzar la organización y el apoyo a la investigación. 3. Una capacidad de atracción y retención de alumnos de ámbito nacional e internacional: desarrollar una política de captación de alumnos diferenciada; consolidar la estrategia de acogida de los nuevos estudiantes; instrumentar un sistema de seguimiento del alumno a lo largo de su permanencia en la UNLaR; y reforzar la relación de la Universidad con sus egresados. 4. Un sistema de financiación estable, plurianual y que potencie la autonomía: establecer un contrato programa plurianual con el Gobierno de La Rioja; elaborar el plan de inversiones para los próximos años; y reforzar la estrategia de reducción de costes. 5. Un sistema corporativo de información y gestión al servicio de los objetivos estratégicos de la Universidad: mejorar e integrar los sistemas de información de gestión; diseñar e implantar sistemas de apoyo a la toma de decisiones; desarrollar los sistemas de apoyo a la docencia y a la investigación; desarrollar los sistemas de información de apoyo al alumno; y dotar al Plan Estratégico de mecanismos de control y seguimiento. 6. Unos recursos humanos de elevada cualificación, prestigio y motivación: Profundizar y mejorar el sistema de incentivación del PDI; y diseñar e implantar un plan de incentivos para el PAS. 7. Una Universidad con unos elevados estándares de calidad: diseñar e implantar un plan integral de calidad; y dar a conocer los resultados del sistema de calidad. 8. Una institución clave para su entorno empresarial: racionalizar la estructura interna de la Universidad para fomentar la relación con las empresas; y potenciar la participación del entorno socioeconómico en la planificación de las actividades docentes e investigadoras de la Universidad. 9. Una Universidad transparente, accesible y reconocida en el ámbito nacional: diseñar y poner en marcha un plan de comunicación y marketing externo y fortalecer los mecanismos de comunicación interna de la comunidad universitaria¹⁵³.

La *Universidad Nacional de Lanús*, creada en 1995, cuenta con una Dirección de Planificación y Evaluación de la Gestión. Dependiente del Vicerrectorado el cual debe, entre sus funciones, asistir al Rector en la planificación estratégica de la Universidad y en la supervisión de su ejecución, esta Dirección tiene la misión de impulsar, coordinar, proveer asistencia técnica y capacitación en los procesos de planificación y evaluación de la gestión universitaria en concordancia con el Proyecto Institucional y conforme a lo establecido en el Estatuto de la UNLa y otros reglamentos aplicables, para el fortalecimiento del funcionamiento institucional. Y entre sus funciones se encuentran: orientar las

¹⁵³ TAUBER, F. Op. Cit. Págs. 300-302.

estrategias de planificación y evaluación universitarias como así también la formulación de los planes operativos; y coordinar la formulación, el seguimiento y la evaluación de planes estratégicos plurianuales y de los planes de acción anuales.

Cada año se define un Plan de Acción con seis Ejes, los que se desagregan en objetivos y acciones a llevar a cabo. Los ejes son: 1. consolidación de la Política Institucional de la Universidad urbana comprometida en pos de contribuir al desarrollo local y nacional; 2. resguardo de la calidad y la pertinencia de la oferta académica con inclusión social; 3. afianzamiento de la investigación científica y vinculación tecnológica en función de los requerimientos y demandas de la comunidad para su desarrollo en términos económicos, políticos y sociales; 4. expansión de la cooperación y de los servicios públicos a la comunidad profundizando la articulación con el entorno local, regional, nacional e internacional con autonomía y responsabilidad social; 5. afianzamiento e innovación de la gestión jurídico-administrativa, mejoramiento de procesos, procedimientos e infraestructura y uso eficiente de los recursos del Estado; 6. comunicación de las actividades académicas, de investigación, de vinculación tecnológica y cooperación como aportes de la UNLA a los debates locales, regionales, nacionales e internacionales¹⁵⁴.

La *Universidad Nacional de Luján*, creada en 1972, posee una Secretaría de Planeamiento y una Dirección General de Gestión Institucional. La primera posee como misión entender en la continuidad del Proyecto Institucional de la Universidad; asistir y articular las acciones de gestión de diferentes áreas, unidades académicas y claustros actuando de nexo entre los organismos de decisión política y las áreas o secretarías encargadas de llevar adelante las diferentes funciones de la Universidad; promover la suscripción de convenios con las diferentes estructuras Gubernamentales para obtener asistencia técnica de todo tipo con el objeto de mejorar los resultados del Área a su cargo y de la UNLu. La Dirección tiene como funciones entender en la gestión, planeamiento, organización y asesoramiento de los trámites originados o a originarse en decisiones de los órganos de gobierno de la Universidad, contribuyendo en la formulación de políticas y planes de conducción, y en la preparación y control de programas y proyectos destinados a concretar aquellos.

La Institución define Misiones, Metas y Objetivos a lograr y cuenta con un Proyecto Institucional para el período 2009-2012.

¹⁵⁴ <http://www.unla.edu.ar/index.php/plan-de-accion>. Consulta: octubre de 2015.
http://www.unla.edu.ar/documentos/plan_de_accion_2016.pdf. Consulta: abril de 2016.

En 2006 el Consejo Superior acordó realizar un planeamiento institucional y constituyó una Comisión ad-hoc para elaborar un listado de prioridades a corto plazo y un documento sobre metodología de planeamiento de mediano y largo plazo. La Comisión Asesora Permanente de Planeamiento y Desarrollo Universitario del Consejo Superior aprobó una propuesta de orientaciones estratégicas y operativas del planeamiento institucional y en 2007 una Comisión Redactora elevó al Consejo Superior una propuesta de misión, visión, propósitos orientadores y acciones para el planeamiento estratégico.

Finalmente, la Comisión Asesora de la Asamblea Universitaria (AU) para la elaboración del Planeamiento Institucional de la UNLu presentó el Plan Institucional¹⁵⁵. Las líneas político-conceptuales generales que guiaron el proceso de planeamiento fueron: participación, representación democrática de las distintas visiones, búsqueda de acuerdos y transparencia. El planeamiento institucional expresaría las metas institucionales de la UNLu a partir de su propia evaluación de los logros y cuestiones pendientes, evitando la elaboración de documentos técnicos sin anclaje en la cultura y la vivencia de la propia comunidad y su visión sobre los cambios posibles.

De acuerdo al proyecto, el planeamiento es “estratégico”, pero no en el sentido de fundarse linealmente en diagnósticos con pretensión de científicidad que se traducen en apuestas de modificación del flujo de la realidad en el sentido deseado. La concepción de “estrategia” no se agota en el cálculo de “medios/fines” sino que pretende “construir la viabilidad” de un proyecto en una determinada realidad. Para evitar ese deslizamiento ideológico se habla de “Proyecto Institucional” antes que de “Planeamiento Estratégico”¹⁵⁶. Esta concepción de “estrategia” es además “situacional” porque implica una comprensión teñida por los imperativos de la acción.

El Plan Institucional 2009-2012 es una propuesta de construcción compartida, de viabilidad dirigida a introducir cambios valorados como positivos en la estructura y la dinámica institucional, en el marco de un debate democrático dentro de la UNLu, sujeto a ajustes derivados de procesos sucesivos de toma de conciencia, con la finalidad de cumplir dinámicamente con su función social. Define Objetivos Generales, que se desagregan en Objetivos particulares, Estrategias y Acciones para cada función, definidas luego de un análisis diagnóstico: 1. Docencia, 2. Investigación, 3. Extensión y Vinculación Tecnológica, 4. Bienestar Universitario, 5. Gestión.

¹⁵⁵ <http://www.unlu.edu.ar/institucional.html>. Consulta: octubre de 2015.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LUJAN. *Proyecto Institucional de la Universidad Nacional de Luján 2009-2012*. Disponible en: <http://www.unlu.edu.ar/doc/proy-inst-est/proy-inst-est-unlu.pdf>. Consulta: octubre de 2015. Pág. 30.

¹⁵⁶ UNIVERSIDAD NACIONAL DE LUJAN. *Ibidem*, pág. 51.

La Comisión Asesora de la AU para la elaboración del Plan Institucional propone que las acciones indicadas en el documento deberían ser traducidas en el futuro próximo a Planes Ejecutivos Anuales los que deberían especificar Programas y Proyectos con sus correspondientes responsables, participantes, actividades, cronogramas y plazos, recursos y resultados esperados. Para ello sería necesario establecer una estructura de prioridades en los objetivos del PI. Todas estas actividades requerirán procesos combinados de índole técnica –organización de recursos materiales y humanos al servicio del planeamiento- y política –establecimiento de prioridades- tanto en el nivel de Rectorado como en el nivel de Departamentos, Sedes, etc.

La *Universidad Nacional de Moreno*, creada en 2009, cuenta con una Subsecretaría de Planeamiento y Control. Define un Objetivo General y Objetivos Específicos reconocidos en su Estatuto¹⁵⁷.

El Proyecto Institucional (PI) 2011-2015¹⁵⁸ identifica como fines la enseñanza, investigación y extensión y define cuatro ejes vertebradores de la actividad institucional. Para cada una de las tres funciones se identifican líneas de acción y programas a llevar a cabo. Acompaña al PI, un Plan de Desarrollo de las actividades de docencia, investigación y extensión.

De acuerdo a los Planes Anuales de Actividades 2015 y 2016¹⁵⁹, la planificación estratégica es un proceso continuo que requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias. Desde 2013, la UNM está trabajando en la revisión metodológica para la formulación, seguimiento y evaluación de la planificación anual para impulsar acciones tendientes a incorporar el planeamiento como una herramienta que contribuya al desarrollo institucional y la mejora continua de la gestión universitaria. En forma transversal, se revisan los planes y se identifican las prioridades a contemplar en el Plan Anual de Actividades del año siguiente.

El proceso de planificación tiene como principales objetivos identificar objetivos, metas y actividades que permitan dar curso a las acciones necesarias para obtener los resultados y mejoras previstas en el PI 2011-2015, en tanto, primer Plan Estratégico Plurianual; identificar áreas responsables e intervinientes de modo de impulsar un accionar conjunto para el logro de los objetivos; generar información periódica sobre el avance de las actividades para alcanzar las metas propuestas anualmente y, de esa manera,

¹⁵⁷ <http://www.unm.edu.ar/objetivos.aspx>. Consulta: octubre de 2015.

¹⁵⁸ <http://www.unm.edu.ar/documentos/proyectoinstitucional.pdf>. Consulta: octubre de 2015.

¹⁵⁹ <http://www.unm.edu.ar/documentos/PLAN-ANUAL-ACTIVIDADES2015.pdf>. Consulta: octubre de 2015.

<http://www.unm.edu.ar/documentos/planactividades.pdf>. Consulta: abril de 2016.

facilitar la retroalimentación continua; contribuir al desarrollo de sistemas de control de gestión internos y a la incorporación de prácticas de autoevaluación y mejora continua.

Las etapas de Planeamiento se sintetizan en tres acciones sustantivas o etapas, de formulación, de ejecución y monitoreo y de evaluación. La Etapa 1 de Formulación consiste en las definiciones estratégicas, que responden a los desafíos del año que se proyectan de acuerdo a lo establecido en el Proyecto Estratégico Institucional (PEI) 2011-2015, e incluye los objetivos específicos u operativos. Luego se determina el plano operativo, es decir, las metas operativas, actividades o resultados esperados y responsables. Está ligado a los lineamientos estratégicos y rescata las acciones relevantes, que implican alguna mejora o desarrollo de funciones tendientes a dar cumplimiento a los objetivos estratégicos definidos por la conducción. La construcción de ambos planos constituye el Plan Anual de Actividades de la UNM.

Esta etapa se inicia durante el último trimestre de cada año. La Subsecretaría de Planeamiento y Control de Gestión elabora una propuesta a las autoridades de la Universidad, que es puesta a consideración del Rectorado para su conformidad y elevación al Consejo Superior para su aprobación.

La Etapa 2 de Ejecución y Monitoreo consiste en el seguimiento semestral del plan con el objeto de identificar problemáticas reales o potenciales y poder darles respuesta contribuyendo a alcanzar las metas previstas. La Etapa 3 de Evaluación, realizada durante el primer trimestre del año siguiente por la Subsecretaría de Planeamiento y Control de Gestión, releva los resultados alcanzados y las dificultades presentadas. Se considera el alcance de la meta, el análisis de factores que han dificultado el logro parcial o total de la meta, así como las oportunidades detectadas. Esta etapa se concluye con la elaboración de la Memoria Institucional Anual de la UNM.

Los Planes Anuales poseen siete ejes: 1. calidad educativa; 2. fortalecimiento de la investigación; 3. vinculación y transferencia; 4. extensión universitaria; 5. fortalecimiento institucional; 6. construcción del campus Universitario, y 7. Ciudad UNM. Cada eje se desagrega en Objetivos, que por medio del Plan Operativo se desagregan en Objetivos Operativos con identificación de metas, plazos, áreas responsables y participantes.

La *Universidad Nacional de Río Cuarto*, creada en 1971, posee una Secretaría de Planeamiento y Relaciones Institucionales. Sus objetivos son coordinar y evaluar el desarrollo del Plan Estratégico Institucional; coordinar y articular las acciones de gestión de diferentes áreas y unidades académicas,

actuando de puente entre los organismos de decisión política y las áreas o secretarías encargadas de llevar adelante las diferentes funciones de la Universidad; promover las relaciones entre la UNRC y otras instituciones gubernamentales y sociales, de carácter local, regional, nacional e internacional, colaborando en la necesaria pertinencia social de la universidad; generar y sistematizar conocimiento necesario para la gestión institucional.

En 2006 el Consejo Superior tomó la decisión, impulsada por el rectorado, de elaborar un Plan Estratégico Institucional (PEI) que dirija las acciones institucionales en el corto, mediano y largo plazo. En ese marco, la Secretaría de Planeamiento y Relaciones Institucionales, coordinó una Comisión de Planificación integrada por representantes de Rectorado y de las cinco Facultades¹⁶⁰.

Se consideró el enfoque estratégico-situacional de planificación entendiendo el término estratégico en dos sentidos: a) como dirección que se pretende seguir, como lo importante para el futuro, como estilo de pensamiento de carácter consciente, adaptativo y flexible que direcciona las acciones; b) como modo de pensamiento que reconoce la incidencia de las perspectivas y acciones de los otros en la configuración de los hechos institucionales y la imprevisibilidad e indeterminación que esta complejidad ocasiona en el devenir de los acontecimientos, considerando la pluralidad de interpretaciones o visiones de los actores y las relaciones sociales, cooperativas o conflictivas, entre ellos¹⁶¹.

El plan institucional de la UNRC se organiza en tres niveles de planificación. El nivel político define la visión institucional y los grandes principios ideológico-políticos que orientan la acción futura y cohesionan la institución: su misión, filosofía, fines y fuerza motriz. El nivel estratégico define, a partir del análisis del contexto externo e interno de la universidad, qué es lo importante para el futuro y combina la política con la construcción de una situación-objetivo. El nivel programático, operativo, o plan de desarrollo institucional, concreta la estrategia, articulando procesos y resultados. Su motor es la necesidad de resolver problemas priorizados en función de las líneas estratégicas definidas y se orienta por una racionalidad instrumental de articulación entre medios y fines.

Se siguió una lógica de problemas, por lo que se seleccionaron y jerarquizaron tres macro problemas y proyectaron tres líneas estratégicas para resolverlos. Luego, en el nivel programático, se seleccionaron

¹⁶⁰ <https://www.unrc.edu.ar/unrc/launiversidad/pei.php>. Consulta: octubre de 2015.

¹⁶¹ Plan Estratégico Institucional, Universidad Nacional de Río Cuarto. Pág. 14. Aquí se cita a Matus, 1987. <https://www.unrc.edu.ar/descargar/pei09.pdf>. Consulta: octubre de 2015.

problemas o nudos críticos más específicos, que son explicados por los macro problemas y que dan lugar a planes también más específicos.

En el nivel estratégico se define un principio rector transversal: Universidad innovadora para abordar líneas estratégicas y tres lineamientos estratégicos: 1. articulaciones múltiples (articulación intra e inter-institucional e internacional); 2. gestión fundada en el conocimiento y para el conocimiento; y 3. pertinencia social y epistemológica.

El nivel programático plantea cómo transitar desde la situación inicial, construida a través de los procesos de evaluación, a la situación objetivo deseada. En primer lugar, se analiza la situación inicial enunciando los nudos críticos y fortalezas que se identificaron en las tres funciones centrales, de enseñanza de grado y posgrado, investigación y extensión, a través de los procesos de evaluación institucional. En segundo lugar, se construye la situación-objetivo a través de la explicitación de marcos políticos, objetivos estratégicos y proyectos para las tres funciones centrales. Esa situación-objetivo sintetiza los lineamientos priorizados en el nivel político (articulaciones múltiples, pertinencia social y epistemológica, gestión de y para el conocimiento). En tercer lugar, se presentan objetivos direccionales y acciones para las áreas de Bienestar y Gestión que apoyan el desarrollo de las funciones sustantivas.

Asimismo, se diferencian dos tipos de proyectos: a) Proyectos de Acción, como conjunto de acciones dirigidas al logro de los objetivos estratégicos previamente formulados con el propósito de resolver los nudos críticos detectados y sostener y profundizar las fortalezas y b) Ideas Proyecto, para ciertos objetivos estratégicos y específicos, especialmente para ideas con alto grado de hipótesis y donde no se cuenta con avales empíricos para una formulación más precisa o con conocimiento integral acerca de los problemas que le dan origen.

Se aprecia también que en el marco del PEI 2007, las facultades elaboran sus Planes Institucionales.

La *Universidad Nacional de Río Negro*, creada en 2007, posee una Secretaría y un Consejo de Programación y Gestión Estratégica. La Oficina de Aseguramiento a la Calidad es la dependencia técnica y profesional que asiste al Rector y al Consejo de Programación y Gestión Estratégica en las cuestiones vinculadas con la autoevaluación institucional permanente y evaluación externa, dictamina sobre los procedimientos a utilizar, las comisiones centrales y de Sedes destinadas a llevar a cabo los procesos de autoevaluación y sobre los manuales de intervención, realizando el seguimiento de las recomendaciones que deban seguirse. La Oficina de Aseguramiento de la Calidad asiste además en la

sustanciación de concursos docentes, administra el sistema de información estadística universitaria y la construcción de indicadores, elabora estudios para la planificación estratégica de la Universidad, controla la calidad de sus propios procesos a fin de mejorar continuamente la calidad y la precisión de la información. Es competencia del Rector elaborar la programación estratégica de la Universidad, con el apoyo de los secretarios y en consulta con los Vicerrectores de Sedes; mientras que el Vicerrector debe proponer al Rectorado la programación plurianual y operativa anual de la Sede, atendiendo las necesidades de la comunidad y las definiciones estratégicas que tome la Universidad.

Le corresponde al Consejo, entre otras funciones, definir las estrategias de desarrollo de la Universidad, las metas plurianuales y el plan operativo anual con los resultados esperados; determinar las pautas del sistema de aseguramiento de la calidad institucional¹⁶².

Desde abril de 2015, la UNRN está en proceso de Autoevaluación Institucional, por el lapso de un año, en el que desde la Oficina de Aseguramiento de la Calidad se proponen distintas acciones como encuestas, foros, talleres, pedido de informes, recolección de datos, compilación de información cuanti y cualitativa histórica. Las herramientas utilizadas harán posible delinear un Plan Estratégico (PE) 2015/2020, que brindará una prospectiva del desarrollo universitario. El PE planteará las potencialidades, las innovaciones, los valores y las mejoras que la Universidad preverá desarrollar en cada una de sus dimensiones en el contexto regional, nacional y de la educación universitaria¹⁶³.

La *Universidad Nacional de Rosario* fue creada en 1968. Posee una Secretaría de Planeamiento que tiene como misión asistir al Rector en todo lo relativo al diagnóstico y evaluación de la gestión institucional de la Universidad. A fines de 2015 la web institucional no da cuenta de la existencia de un plan estratégico o institucional. Lo que se encuentra son noticias que mencionan la intención de la Universidad de generar un plan estratégico, tomando la autoevaluación de 2003 y la posterior evaluación externa realizada por CONEAU como antecedentes e insumos de las propuestas¹⁶⁴.

Se proponía en 2012 diseñar el Plan Estratégico para elaborar los lineamientos sobre los cuales la Universidad se pensara de cara a los próximos 10 años, a 2020, que permitiría el diseño de políticas

¹⁶² <http://www.unrn.edu.ar/sitio/index.php/informacion-institucional/oficina-de-aseguramiento-de-la-calidad>. Consulta: octubre de 2015.

¹⁶³ <http://www.unrn.edu.ar/index.php/autoevaluacion-institucional>. Consulta: octubre de 2015.

¹⁶⁴ <http://www.unr.edu.ar/secretaria/110/secretaria-de-planeamiento>. Consulta: octubre de 2015.

<http://www.unr.edu.ar/noticia/4497/el-consejo-superior-aprobo-el-plan-estrategico-y-presupuesto-2012>. Consulta: octubre de 2015.

universitarias que contemplen las potencialidades de los actores de la comunidad para implementar una institución pública con verdadera inserción y compromiso social.

Por fuente de consulta directa¹⁶⁵, se puede especificar que la UNR elaboró un Plan Institucional 2003-2007 y luego un Plan de Desarrollo en el año 2012. A comienzos del 2013 se trabajó en un Plan Estratégico que por cuestiones de tiempo y recursos no se pudo concretar, siendo el objetivo de la actual gestión la elaboración del mismo.

Tauber menciona que la UNR posee un Plan Estratégico Institucional 2003, que toma como antecedente el Informe de la Autoevaluación Institucional, y propone un modelo de desarrollo institucional o misión y cuatro líneas estratégicas, basadas en las funciones básicas de la universidad y acompañadas de un conjunto de propósitos: Docencia, Investigación, Extensión y Gestión¹⁶⁶.

La *Universidad Nacional de San Luis* fue creada en 1973. Cuenta con una Secretaría de Planeamiento, que en 2008 exponía la importancia y objetivos de desarrollar un Plan Institucional de manera compartida y participativa.

Los propósitos de la elaboración del Plan eran poner en debate la misión de la Universidad, para reafirmarla y/o para incorporar nuevos compromisos; expresar una visión prospectiva de crecimiento para los próximos años; definir los objetivos, las metas, y las acciones necesarias que orientaran las transformaciones; prever de manera anticipada el camino a seguir y la consideración de los problemas que se presentan en la institución, evitando la improvisación; orientar la posterior planificación de programas y proyectos, desde los cuales se encaminarían los cambios y las transformaciones que la institución se ha propuesto llevar a cabo; orientar el análisis de la redistribución del presupuesto; direccionar el crecimiento y el mejoramiento de la Universidad y proyectar un futuro compartido para la Universidad.

En ese marco, contaban con una Comisión de Coordinación General de Planeamiento y Desarrollo Institucional, una metodología de trabajo y un Documento de Base para la Construcción del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2008-2018, base de los lineamientos políticos para la gestión 2007-2010, y al mismo tiempo para la construcción del PDI para el período 2008- 2018¹⁶⁷.

¹⁶⁵ UNR comparte el Núcleo Disciplinario de AUGM Evaluación Institucional, Planeamiento Estratégico y Gestión Universitaria.

¹⁶⁶ TAUBER, F. Op. Cit. Pág. 307.

¹⁶⁷ <http://planinst.unsl.edu.ar/index.html?p=101&url=1&i=1>. Consulta: octubre de 2015.

http://www.unsl.edu.ar/index.php/menu/secretaria/sec_planeamiento. Consulta: octubre de 2015.

El documento propone un Plan con principios, ejes de desarrollo y proyectos para guiar el gobierno universitario durante la gestión y pretende al mismo tiempo ser un aporte para el desarrollo futuro de la UNSL. Se fue construyendo sobre la idea de que la UNSL evolucione interpretando el momento y el contexto de la historia, responda a las expectativas de las comunidades de su región de influencia y se disponga a hacer por la sociedad mucho más de lo que hace, para contribuir al desarrollo social con igualdad y al progreso sustentable.

Para contribuir a la misión institucional, se propone poner en marcha un Plan de Desarrollo de la UNSL que promueva políticas, acciones, programas y proyectos. El documento define un propósito y objetivos institucionales generales y de proyección social e institucionales por Áreas: Enseñanza, Investigación y Desarrollo Tecnológico, Deportes, Salud y Comunidad, Gobierno, Gestión y Administración, Infraestructura, Expansión institucional, Presupuestaria, Sedes Territoriales Villa Mercedes y Centro Universitario de Merlo. Menciona que el PDI se compondrá de programas y proyectos, agrupados en ejes de desarrollo, que serán explicitados y puestos a consideración ante los cuerpos de gobierno de la Universidad y la opinión pública.

Entre los pilares cabe mencionar la consideración del contexto local en el que la institución se inserta y se proyecta; la valoración de la historia de la universidad; la importancia de la participación de la comunidad universitaria y la comunidad local.

Mientras se llevaban a cabo los debates para construir el plan institucional, en forma paralela y simultánea, se realizaba desde la Secretaría de Planeamiento de la UNSL un relevamiento para contextualizar y situar la Universidad en la provincia de San Luis, recuperar su legado histórico y mostrar el presente de la institución. Se publica en 2010 el libro: *La Universidad Nacional de San Luis. En contexto, su historia y su presente*, que contiene tres capítulos, Contexto, Historia y Presente de la UNSL¹⁶⁸.

Por su parte, el libro *La Universidad Nacional de San Luis en Prospectiva* también publicado en 2010, presenta el PDI¹⁶⁹. De los debates realizados en el proceso de elaboración, surgieron ideas y pensamientos que sirvieron para la definición de la misión de la universidad y la redefinición de los propósitos institucionales que han de traducirse en políticas para la acción. Se expresaron también allí

<http://planinst.unsl.edu.ar/pags-pdi/plan/1docs-info/doc-base/doc-de-base.pdf>. Consulta: octubre de 2015.

¹⁶⁸ <http://planinst.unsl.edu.ar/pags-pdi/libros/vol-1/index.html>. Consulta: octubre de 2015.

¹⁶⁹ <http://www.unsl.edu.ar/application/assets/files/Libro2web.pdf>. Consulta: octubre de 2015.

los principales problemas y tensiones que atraviesan la institución y surgieron los ejes en torno a los cuales se estructuraría posteriormente el plan: 1. Formación (de pregrado y grado, de posgrado, de formación del personal no docente); 2. Bienestar Estudiantil; 3. Docencia-Investigación-Extensión; 4. Servicios; 5. Articulación Universidad-otros Niveles Educativos; 6. Estructura Funcional y Material; 7. Presupuesto; 8. Relaciones Institucionales (intra e interinstitucionales); 9. Comunicación y Participación; 10. Universidad-Comunidad (Territorialización). En cada eje se presentan los diagnósticos específicos, los objetivos a alcanzar y las acciones que harán posible el proyecto de universidad para los próximos años.

De acuerdo a lo expresado, a futuro este plan constituirá una herramienta fundamental para la generación de programas y proyectos en los cuales se definirán los ámbitos de ejecución, objetivos, acciones, plazos y presupuestos desde los distintos ámbitos de gestión.

La *Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires*, creada en 2002, define su misión, visión y modelo educativo. Posee una Prosecretaría de Planeamiento y Coordinación Institucional.

En el Proyecto Institucional (PI) se dedica un apartado al Plan de Desarrollo 2004-2009. Los componentes que conforman el PI responden a diversas hipótesis de partida y surgen de distintas categorías de análisis y constituyen un sistema que, una vez estabilizado el desarrollo de la Universidad, irá modificándose lentamente en concordancia con los contextos y circunstancias en que a ella le toque desarrollar sus acciones. Durante el período de crecimiento de la UNNOBA, previo a su estadio de estabilización, que se estima comprenderá el lapso 2005-2009, más que un sistema propiamente dicho, lo que se tendrá es una sucesión de ellos, los que se irán haciendo cada vez más complejos a medida que los diferentes componentes del quehacer universitario se vayan incorporando a la vida académica.

El Plan se organiza en distintos ejes con los requerimientos y necesidades según las acciones a desarrollar en cada año: 1. Docencia (inicio escalonado de las actividades de pregrado y grado), 2. Investigación, 3. Desarrollo y Transferencia, 4. Extensión y Bienestar Universitario, 5. Equipamiento, 6. Infraestructura¹⁷⁰.

¹⁷⁰ <http://www.unnoba.edu.ar/institucional/gobierno/autoridades/>. Consulta: octubre de 2015.
<http://www.unnoba.edu.ar/wp-content/uploads/2011/11/proyectoinstitucional.zip>. Consulta: octubre de 2015.

La *Universidad Nacional del Sur*, creada en 1956, cuenta con Secretaría General de Relaciones Institucionales y Planeamiento de la que dependen la Subsecretaría de Relaciones Internacionales y la Dirección de Información Institucional. El área de Planeamiento tiene a su cargo la coordinación de todas las comisiones de Planeamiento de la UNS. Las actividades de planeamiento requieren de un trabajo sostenido de autoevaluación y necesitan contar con información institucional clara y precisa.

El Plan Estratégico (PE) 2011-2016-2026 de la UNS, elaborado por una Comisión Asesora de Planeamiento y aprobado en 2012, tiene por objetivo establecer las metas a alcanzar en el mediano y largo plazo en las funciones sustantivas de la institución y definir los principales programas y acciones a implementar para lograr esas metas. Ese PE es la primera experiencia de la UNS y resultado de un trabajo participativo, con un análisis y diagnóstico de situación, que acompañó al proceso de la tercera evaluación institucional y que permitió identificar las temáticas a ser consideradas, ya fuera por ser aspectos que deben ser mejorados, reformulados y potenciados o por constituir áreas de vacancia u oportunidades de desarrollo ante los nuevos escenarios¹⁷¹.

El Plan define la Misión, Valores y Visión de la institución y establece los lapsos 2016 y 2026, como horizontes de mediano y largo plazo respectivamente. El primero de ellos se corresponde con el año en que la UNS cumplirá su sexagésimo aniversario y el 2026 supone el desafío de alcanzar las metas de desarrollo definidas a los setenta años de su fundación. Constituye un espacio horizontal de intercambio de ideas, análisis de propuestas y reflexión que permite definir cuáles son las prioridades hacia el interior de la institución y para con la sociedad, estableciendo los objetivos a alcanzar, las acciones a realizar y sus plazos, como también los medios y los métodos para su concreción. Se trata de un plan general que contiene propuestas de alcance transversal a toda la Universidad y sirve de marco para organizar los planes estratégicos específicos de las Unidades Académicas, Escuelas, Bibliotecas y demás dependencias técnicas y administrativas. De esta manera, se avanza en una planificación integral y de conjunto.

Se definieron cinco Ejes Estratégicos a partir de los cuales se organizó un menú de programas que contienen objetivos y acciones concretas, tendientes a solucionar las debilidades y minimizar amenazas, a potenciar las fortalezas internas y las oportunidades que presenta el contexto actual y futuro (en función de un análisis FODA y la proyección de escenarios futuros de mediano y largo plazo).

¹⁷¹ <http://www.uns.edu.ar/contenidos/plan-estrategico>. Consulta: octubre de 2015.
http://www.servicios.uns.edu.ar/institucion/files/106_AV_44_4.pdf. Consulta: octubre de 2015.

Cada eje se desagrega en programas y éstos, a su vez, en proyectos. Los Ejes son: 1. Gestión Institucional, centrado en la mejora y/o expansión de actividades directamente vinculadas a los aspectos institucionales. 2. Gestión de la Calidad Académica, apunta hacia la mejora de la calidad de sus funciones relevantes en un abordaje orientado hacia el interior de la institución. 3. Inclusión e integración de los alumnos, comprende todas las iniciativas tendientes a mejorar la inserción de los alumnos en la Universidad y a su formación integral. 4. Integración en la región de incumbencia, contiene aspectos relativos a la inserción de la UNS en las distintas regiones de incumbencia. 5. Infraestructura y Servicios, enfocado a los aspectos de infraestructura y servicios que hacen al funcionamiento de la Universidad.

Cada proyecto cuenta con una fundamentación y define objetivos específicos y acciones a llevar a cabo, el plazo estimado de realización y la unidad de gestión responsable.

El documento define que la Comisión Asesora de Planeamiento tendrá a su cargo el seguimiento del PE, que involucrará la realización de reuniones periódicas con las Secretarías y Subsecretarías; la permanente evaluación de las distintas etapas de instrumentación de los distintos proyectos; el estudio de los inconvenientes que pudieran presentarse y la reformulación de las acciones previstas a los efectos de afrontar dichos inconvenientes; la proposición de inclusión de nuevos proyectos y/o modificación de los proyectos, a la luz de los cambios de contexto; la proposición de nuevos proyectos sobre temáticas no abordadas en el presente plan; la formulación anual de un informe sobre la ejecución del mismo.

La *Universidad Tecnológica Nacional*, creada en 1959, cuenta con una Secretaría de Planeamiento. El Proyecto Institucional de la Universidad (PIU) convocó a la comunidad tecnológica, desde los años noventa, a participar activamente en la construcción de un documento que orientará la proyección de la Universidad en el nuevo milenio. Ligado desde los orígenes con los procesos de evaluación institucional y acreditación de carreras de grado y posgrado en el campo de las ingenierías, logró iniciar su formalización durante el año 2008. El Consejo Superior en marzo de 2008 aprobó el Plan Estratégico (PE) de la UTN y dispuso las pautas teóricas y metodológicas para establecer los Planes de Desarrollo Institucional (PDI) a nivel Universidad y posteriormente a nivel Facultades Regionales. En el año 2010 el Consejo Superior definió las Líneas estratégicas a nivel Universidad y durante 2011 se convocó a las

Facultades Regionales a elaborar sus Planes de Desarrollo. Los documentos resultantes de esta última etapa quedan integrados en el marco del Planeamiento estratégico de la UTN¹⁷².

El PE se elaboró según la misión consignada en su Estatuto, una visión compartida, el análisis de la situación interna, detectando fortalezas a promover y debilidades a transformar y el análisis de las condiciones externas prevaletentes, que plantean oportunidades y amenazas. El documento presenta una introducción, una definición de la misión (extraída del Estatuto), una visión del escenario futuro en el que deberá desempeñarse la Universidad, la identificación de áreas y líneas estratégicas de acción prioritarias, un conjunto de orientaciones que las integran, los resultados esperados y el enunciado de 20 Programas Generales o Directrices y 66 Programas específicos o Proyectos, los que debidamente fundamentados, objetivados y definidas sus acciones, áreas de responsabilidad para conducirlos, sus cronogramas de ejecución, los recursos necesarios y los indicadores de avance correspondientes, conforman el PDI¹⁷³.

El PE se hace posible mediante su desagregación en Programas Generales o Programas Directrices orientados a distintas áreas de la institución. Son propuestas orientadoras con mayor nivel de especificación por áreas, aspectos, dimensiones, partes, recortadas de la realidad global, creándoles viabilidades de recursos, a las realizaciones en el mediano plazo, que se operativizan en Programas específicos o Proyectos de intervención para situaciones concretas e inmediatas o módulos prácticos de operaciones ordenadas, secuenciadas y articuladas entre sí para ser realizadas en el corto plazo, logrando resultados y efectos inmediatos en situaciones delimitadas y concretas. En esta lógica de trabajo, el conjunto de Programas Generales y específicos conforman el PDI.

El Plan¹⁷⁴ identifica áreas estratégicas de desarrollo institucional, define de sus metas y los componentes y acciones prioritarias dentro de cada una ellas: Áreas estratégicas básicas: Docencia (de Grado y de Posgrado); Investigación y Desarrollo; Cultura y Extensión; Bienestar Universitario. Áreas estratégicas transversales: Gestión Institucional; Tecnología y Comunicaciones; Relaciones Institucionales y Administrativa.

¹⁷² <http://www.utn.edu.ar/secretarias/planeamiento/piu.utn>. Consulta: octubre de 2015.

¹⁷³ <http://www.utn.edu.ar/secretarias/planeamiento/resspiu.utn>. Consulta: octubre de 2015.

¹⁷⁴ PIU: Plan de Desarrollo Institucional de FR. Pág. 23-24 y 33. Disponible en: <http://www.utn.edu.ar/secretarias/planeamiento/docspiu.utn>. Consulta: octubre de 2015.

Para el período 2006-2010 se definieron Líneas Estratégicas prioritarias en Formación, Integración, y Calidad. Cada línea contiene objetivos generales, objetivos específicos, las áreas estratégicas participantes, programas específicos de Universidad, ámbito de aplicación, indicadores de avance u orientaciones para la Estrategia, la definición de programas generales o directrices que se desagregan en programas específicos o proyectos, resultados esperados y producto esperado.

Asimismo, para el año 2020 se define como lineamiento estratégico institucional prioritario el rediseño funcional de las Unidades Académicas y rediseño de la instrumentación de carreras en el marco de toda la Universidad.

El PE comprende el conocimiento de la situación actual; la fijación de los objetivos; la identificación de los obstáculos que pueden impedir o demorar su logro; las acciones y procedimientos para alcanzar esos objetivos. De acuerdo a lo expresado en la web, actualmente resta elaborar el PDI de la Universidad y deberá formularse uno en cada Facultad Regional.

Las pautas generales recomendadas para la implementación de la última etapa son: el empleo de la planificación participativa para lograr el compromiso de los actores intervinientes; el desarrollo de metodologías dinámicas y flexibles acorde a las trayectorias realizadas en las FR; la elaboración de un plan operativo que viabilice la elaboración del PIU a nivel de FR.

III.1.e. Resumen de los hallazgos que surgen del relevamiento sobre planeamiento en las universidades nacionales

Como síntesis de lo analizado en este apartado se puede mencionar que las instituciones que elaboraron un documento que plasma un Plan es que pretenden atender principalmente las funciones sustantivas por medio del establecimiento de líneas, ejes, objetivos o políticas a llevar a cabo en un futuro. Se orientan a la formación o enseñanza, investigación, extensión y transferencia, relaciones internacionales, gestión/administración/organización y en algunos casos estas funciones se desagregan. Asimismo, es de destacar que la planificación se concentra en actividades tradicionales, dejando de lado funciones más nuevas como la vinculación.

En cuanto al enfoque, la concepción estratégica es más común (objetivos o lineamientos estratégicos) y en general, hace referencia a la identificación de prioridades, decisiones a futuro para llevar a cabo acciones que permitan superar una situación actual y que contemplan las condiciones del entorno, buscando actuar con la flexibilidad necesaria.

Se destaca también que, al momento de elaborar el plan, se relacionan participativamente todas las áreas de la universidad, destacándose la importancia de contar con información estadística capaz de describir la situación institucional actual y realizar proyecciones, y los documentos se obtuvieron luego de distintas instancias participativas y de consulta a la comunidad.

Constituyen las bases de los procesos de programación instancias de autoevaluación y evaluación externa y diagnósticos para detectar potencialidades o inconvenientes a resolver. El FODA es un instrumento de análisis predominante.

En términos generales, la planificación se considera un aporte a la mejora de la calidad y la gestión institucional y pretende retroalimentar y retroalimentarse con la evaluación.

En cuanto a las áreas de planificación o planeamiento, se observa una tendencia a que la institución cuente con una oficina técnica especializada en la temática, pero en contacto con todas las áreas. Se utilizan diversas denominaciones y se le asignan distintas funciones, pero en general constituyen áreas que realizan tareas de planificación y evaluación. Es relevante también el papel de la comunidad universitaria y de los órganos de decisión de las universidades al momento de la elaboración de los documentos.

En ciertos casos, se destaca el aprendizaje a través de las distintas experiencias de planificación. Las Universidades de Córdoba, de La Pampa, Patagonia Austral y Litoral cuentan con dos experiencias de planeamiento, mientras que para la de Cuyo es la tercera.

En relación a la duración de los planes, se observa que la mayoría de los casos define períodos menores a 5 años. Las Universidades de Cuyo, de San Luis, del Sur, UTN y del Litoral establecen plazos de 10 años de duración del plan o más, acercándose al concepto de planeamiento prospectivo (ver punto II.2) y con un enfoque más cercano al de Gestión Pública (ver punto II.2.a).

En cuanto a la implementación de los planes, no todas las instituciones mencionan los mecanismos propuestos para llevarlos a la práctica y operacionalizar los grandes lineamientos. En los casos en que sí lo hacen, se aprecian diferencias. Algunas instituciones definen planes plurianuales y anuales para favorecer la operatividad, con identificación de objetivos y acciones a llevar a cabo. Estos son los casos de la Universidades de Lanús, de Luján, de Moreno, de Río Negro y del Nordeste de la Provincia de Buenos Aires. Otras Universidades proponen como instancia de implementación del Plan la desagregación de propuestas, sea por la elaboración de proyectos (UNC), programas de mejora y

proyectos específicos (UNCuyo), la definición de metas estratégicas con las acciones a llevar a cabo (UNLPam), objetivos específicos y líneas de acción para su logro (UNPA), la elaboración de planes anuales con programas y proyectos (UNLu), definición de objetivos específicos y luego operativos en un plan anual (UNM), objetivos direccionales y acciones con dos tipos de proyectos: proyectos de acción o ideas proyectos (UNRC), programas y proyectos (UNSL, UNS), programas generales y específicos (UTN).

Ciertas instituciones diferencian también distintos niveles de decisión en la instancia de formulación o planificación: político, estratégico y programático u operativo (UNRC), estratégico y operativo (UNM). En otros casos (como la UNS, la UNM, la UNLPam y la UNC) se mencionan instancias posteriores a la formulación, que incluyen la ejecución, seguimiento y/o control o evaluación.

Es importante destacar que la UNCuyo y la UNC identifican el marco teórico que orienta su planificación, basado en la metodología propuesta por el Marco Lógico, mientras que la UNLu y la UNRC siguen un enfoque estratégico-situacional.

Por otro lado, hay instituciones de reciente creación, las cuales elaboraron un Proyecto Institucional presentado ante la CONEAU para su autorización a funcionar. Estos documentos podrían hacer las veces de su planeamiento ya que orienta su accionar y define objetivos a plazos futuros. Tales son los casos de la UNDAV, UNDEC.

Si bien no existe ningún caso que aplique uno de los enfoques de planificación en las Instituciones de Educación Superior definido (ver punto II.2.a) en forma pura, se puede hacer una clasificación de las Universidades, de acuerdo a la aproximación en la metodología propuesta.

Universidades que se aproximan a la consideración de Planificación Estratégica desde la Dirección Estratégica:

- La UNGS posee un Marco Estratégico y Lineamientos de Políticas elaborado en el año 2000, con lineamientos básicos para orientar los planes anuales y las decisiones estratégicas. Los planes de trabajo anuales se aprueban junto al presupuesto. Dicha planificación anual establece objetivos y actividades prioritarias y a financiarse. Se realizan Informes Anuales sobre el cumplimiento y calidad de las tareas acordadas por las distintas unidades.
- La UNLP cuenta con un PE 2014-2018 que refleja líneas estratégicas. Cada línea define un Objetivo General y los productos a generar, objetivos específicos y resultados esperados. Para

gestionarlos se proponen programas generales y específicos -conformados por subprogramas y proyectos de gestión con áreas responsables-. Las autoridades desarrollan informes trimestrales de las actividades realizadas.

- La UNDEC posee un Proyecto Institucional y Académico con políticas estratégicas y prevé la elaboración de un PDI para su implementación.
- La UNLPam posee un PE 2011-2015 que define áreas y metas estratégicas, con una visión macro y atemporal. Las metas estratégicas y los objetivos para su logro, se materializan en un PDI, que define las acciones, áreas responsables, plazos, recursos necesarios e indicadores de resultados para el corto y mediano plazo. Las acciones propuestas deben ser aprobadas, lo que garantiza las asignaciones presupuestarias para su implementación. Existe un seguimiento continuo y anualmente se elaboran informes de seguimiento, con controles, desvíos e impactos. Cada programa o acción define indicadores de seguimiento y de resultado.
- La UNLu elaboró un Proyecto Institucional 2009-2012 que define Objetivos Generales que se desagregan en Objetivos Particulares, Estrategias y Acciones para cada función. Estas acciones deberían ser traducidas en un Plan Ejecutivo Anual con programas y proyectos con sus responsables, participantes, actividades, plazos, recursos y resultados esperados.
- La UNM cuenta con un Proyecto Institucional 2011-2015 y un Plan de Desarrollo de la docencia, investigación y extensión. Los Planes Anuales de Actividades definen objetivos, metas operativas, resultados esperados y responsables. Se implementan un monitoreo semestral y la evaluación anual del alcance de la meta.
- La UTN cuenta con un PE aprobado en 2008 que define la misión, visión, áreas y líneas estratégicas de acción prioritarias. Ese PE se hace posible mediante la desagregación en Programas Generales o Directrices que se operativizan en Programas Específicos o Proyectos, que conforman el PDI.

Universidades que se aproximan a la concepción de definición de Políticas Públicas, desde la Gerencia Pública:

- La UNC elaboró el PE 2013-2016 de acuerdo al enfoque de Marco Lógico. El Plan se desagrega en Objetivos Generales y Específicos y se proponen proyectos para su logro. La Agenda de Gobierno es un conjunto de problemas, objetivos y proyectos priorizados para un período de

gobierno. Los proyectos son aprobados y cuentan con indicadores de proceso, resultados e impactos y se generan informes de sus avances.

- La UNCuyo elaboró el PE 2012-2021 con líneas orientadoras y la implementación se lleva a cabo por un PDI de la Universidad y de las Unidades Académicas compuestos por proyectos específicos operativos con actividades e indicadores, según la metodología de Marco Lógico, orientado a la gestión por resultados.
- La UNRC definió en 2006 un PEI de carácter político, con la visión y grandes principios. En el plano operativo el PDI concreta las estrategias, definiendo una situación objetivo y objetivos direccionales y acciones.
- La UNS posee un PE 2011-2016-2026 con metas y programa y acciones para su logro. Es un plan general que plasma la Misión, Valores y Visión. Luego, se definieron cinco Ejes Estratégicos que se desagregan en programas y éstos en proyectos, con objetivos específicos, acciones, plazos y responsables. Prevé una evaluación anual.

III.2. Casos Internacionales de Planeamiento Universitario

Se describen dos casos donde se aplica una planificación cercana a la concepción de Planeamiento Estratégico Institucional desde el enfoque de la Dirección Estratégica, con un documento que, partiendo del análisis histórico y contextual, delinea las acciones a llevar a cabo para concretar, en un período de tiempo, ciertos objetivos estratégicos.

Esa planificación, realizada a nivel gerencial, es luego llevada al plano operativo a través de planes de menor plazo, con la definición de programas o proyectos a llevar a cabo para el cumplimiento de metas establecidas y a cargo de un responsable. Cada propuesta, cuenta con financiamiento y un seguimiento estricto de los avances realizados y resultados obtenidos.

Se expone el caso de una universidad mexicana, la Universidad de Guanajuato, donde la tesista realizó una estadía durante septiembre del año 2013¹⁷⁵. En esa instancia, se tuvo oportunidad de conocer la institución y entrevistar a personal de la Dirección de Planeación y de otras áreas, indagando sobre la metodología de planeamiento utilizada. Y se presenta un caso europeo, la Universidad de Cork

¹⁷⁵ Estadía administrativa realizada en el marco del Programa MAGMA (Movilidad de Académicos y Gestores entre Universidades Argentinas y Mexicanas). Entre los objetivos, se perseguía conocer las prácticas de planificación llevadas a cabo, los antecedentes de los procesos de planificación encarados, la metodología propuesta y la forma de trabajo, así como la organización y los resultados obtenidos, el método de seguimiento y monitoreo de los planes operativos o proyectos.

(University College Cork). La información se obtuvo de entrevistas realizadas a una persona de esa Universidad que realizó una estadía durante abril de 2015 en la Secretaría de Planeamiento de UNL. Esta estadía administrativa permitió conocer el planeamiento en una institución europea, debido a que la colega se desempeña como profesional administrativa en el área de Posgrado y en la Oficina de Planeamiento Estratégico de esa institución universitaria¹⁷⁶.

III.2.a. Universidad de Guanajuato

La Universidad de Guanajuato (UG), Ciudad de Guanajuato, México, es autónoma desde el año 1994 (anteriormente el gobierno nacional elegía al Rector), pero no presupuestariamente, y es Estatal, depende de la provincia o estado y no pueden tener campus en otra provincia. La Universidad es arancelada y se organiza por campus y por disciplinas.

Posee un Plan de Desarrollo Institucional (PLADI) 2010-2020¹⁷⁷, que expone la Visión de la UG al año 2020 con 15 atributos a alcanzar, así como las políticas y estrategias consideradas para el logro eficiente de cada uno de esos atributos. A fin de dar solidez al cumplimiento de los atributos, a través de las políticas y las estrategias, se desarrollaron diez secciones que clasifican una serie de indicadores y metas a lograr. Y finalmente, se definieron 15 programas prioritarios que, derivados de las políticas y estrategias planteadas, contribuyen a logro total de los atributos.

Desde el año 1980 poseen antecedentes en planificación estratégica y en el año 2002 se elaboró el primer plan estructurado.

El PLADI 2010-2020 es la segunda experiencia e incorpora mediciones. La UG se propone ser una Universidad de Clase mundial y los parámetros considerados corresponden a los rankings internacionales, principalmente en la función de investigación.

Las diez secciones del Plan son: Estudiantes, Matrícula, Egresados, Planta académica, Programas educativos, Investigación y Desarrollo, Estructura orgánica, Extensión y vinculación, Gestión y medio ambiente y Planeación estratégica. Cada sección, con un responsable a cargo, tiene indicadores y metas definidos y se llevan a cabo o atienden por medio de programas prioritarios (son transversales a algunas

¹⁷⁶ Estadía administrativa realizada en el marco del Programa AMIDILA (Academic Mobility and Inclusive Development In Latina America). Entre los objetivos de su plan de trabajo, se encontraban conocer nuestra Universidad, su ambiente interno y externo y el mecanismo de planeamiento universitario, así como también dar a conocer su universidad y compartir experiencias.

¹⁷⁷ <https://www.ugto.mx/images/pdf/pladi/PLADI-2010-2020.pdf>. Fecha de consulta: abril de 2017.

de las secciones; por ejemplo, el programa de internacionalización influye en estudiantes, docentes, programas educativos).

Cada programa posee un objetivo a lograr y se desagrega en proyectos a cargo de cada área y por año.

El PLADI, concebido como un documento dinámico para adaptarse a los cambios de las circunstancias social y universitaria, para la década de su vigencia preveía en sí mismo dos revisiones, una en 2012 y en 2016. Esto actualizó las metas a lograr¹⁷⁸.

En cuanto a la operacionalización del PLADI, los programas estratégicos se vinculan a las distintas áreas, incluso algunas áreas pueden tener uno o varios programas. Por lo tanto, cada área tiene metas (cada meta tiene indicadores que las cuantifica) y es responsable por el avance y cumplimiento de las metas y es evaluada por la Dirección de Planeación.

Cuentan con un sistema de monitoreo -denominado Pladímetro- donde se plasman los indicadores definidos, el porcentaje cubierto de la meta y se cargan las estrategias y actividades realizadas para lograr cubrir las metas y las evidencias. La carga de la información es mensual o semestral.

En caso de existir algún inconveniente, se debe hacer un reporte con las causas posibles. Tienen emisión de alertas del avance de las metas, recordatorios de fechas de inicio, etc.

En enero de cada año, se planifican las estrategias a llevar a cabo, las que no tienen en cuenta aspectos políticos.

El sistema provee información en línea por programas y secciones. Cada indicador posee un nombre, su descripción y fórmula de cálculo y el Pladímetro permite ver el grado de cumplimiento de ese indicador, además del responsable y encargado, por rectoría, colegio y campus.

Hay ciertas variables que se leen del sistema de estadísticas directamente, como la cantidad de matrícula.

Cada área definió su indicador y luego fueron aprobados por el Rector. Si hay indicadores definidos a nivel nacional, se tomaron esos, mientras que otros fueron elaborados especialmente (satisfacción, deporte, salud). Se prioriza la comparación de la información.

Una vez al año, de acuerdo al cumplimiento de la meta, la persona o grupo responsable, recibe un premio monetario -bono-.

¹⁷⁸ <https://www.ugto.mx/pladi>. Fecha de consulta: abril de 2017.

III.2.b. Universidad de Cork

La Universidad de Cork (UCC), Irlanda, es una universidad pública, dependiente de fondos públicos y con un número similar de estudiantes matriculados a la UNL.

El contexto, cada vez más competitivo, hizo que el área de planificación estratégica se haya vuelto importante en las universidades irlandesas. La Educación Superior en Irlanda se ha convertido más en una mercancía que en un bien público, donde los estudiantes son vistos como clientes y pueden seleccionar las instituciones para estudiar, tanto a nivel nacional como internacional.

A mediados de los años 2000, el aumento de la competencia y la reducción de los recursos financieros hicieron que se diera una mayor importancia a la rendición de cuentas ante los organismos gubernamentales y de acreditación, lo que desplazó el enfoque de las instituciones hacia medidas objetivas de desempeño y sostenibilidad financiera.

La UCC no contaba con un historial de planificación estratégica, pero desde el año 2007 se comenzó a estudiar la adopción de un enfoque de gestión de negocios, y en 2009 se publicó el primer Plan Estratégico formal para el período 2009-2012. Se trataba de un plan detallado que indicaba con precisión lo que se pretendía lograr y quién era el encargado de cumplir aspectos específicos.

Actualmente está vigente el Plan 2013-2017. Este plan establece cómo la Universidad mejorará su posición para 2017, con un enfoque orientado al exterior. Identifica objetivos y proyectos específicos en las principales áreas, incluye medidas y objetivos que ayudarán a la Universidad a determinar el progreso hacia sus metas. Luego, se elabora un plan de implementación, con los responsables de la ejecución de la estrategia, y se establecen los hitos y las fechas objetivo e identifica cómo se obtendrán y se asignarán los recursos.

El documento posee una descripción del contexto, define Visión, Misión, Valores y cinco Objetivos Estratégicos en Enseñanza y Aprendizaje, Investigación e Innovación, Compromiso Externo, Internacionalización e Infraestructura y Financiamiento Sustentable. Para cada Objetivo se determinan estrategias, proyectos y metas, así como las áreas responsables¹⁷⁹.

La Oficina de Investigación Institucional y Planificación Estratégica es la encargada de acompañar el proceso de planificación, supervisar y facilitar el monitoreo.

¹⁷⁹ https://www.ucc.ie/en/media/academic/cacsss/CACSSS_Strategic_Plan_web.pdf. Fecha de consulta: abril de 2017.

Anualmente, se elabora un plan que traduce la orientación general del Plan Estratégico en acciones más inmediatas. Es un documento de trabajo que se revisa con frecuencia durante todo el año y posee un detalle de los resultados a generar y los responsables¹⁸⁰.

Tener un plan publicado adquiere especial importancia en el contexto de la internacionalización de las universidades, ya que otras instituciones, que se consideran socios estratégicos para la movilidad de los estudiantes o la investigación conjunta, pueden ver fácilmente las ambiciones y dirección que la Universidad quiere tomar y si sería estratégico firmar un acuerdo de Asociación. También ha sido una política nacional para mejorar el estatus competitivo internacional de las universidades irlandesas, lo que lleva a la necesidad de tener un plan claro que delimite la dirección estratégica para cada Universidad, junto con la alineación de recursos a proyectos de importancia estratégica.

Los planes poseen una duración de entre tres a cinco años y se utilizan datos estadísticos para evaluar el desempeño de las áreas año tras año. Además, el desarrollo de indicadores clave de desempeño para cada área dentro de la Universidad, tales como Enseñanza y Aprendizaje, Investigación, Experiencia Estudiantil, etc., obligó al personal a definir las estadísticas más importantes, en el contexto del plan estratégico general.

El proceso de monitoreo y revisión también fue muy importante en este contexto para asegurar que las personas respondieran por sus propias áreas y que se habían cumplido las prioridades y plazos previstos.

En ambos casos, existe un enfoque de negocios, que orienta la planificación de las instituciones, con una perspectiva competitiva y de superación. Pero, la concepción estratégica hace que se prioricen determinados objetivos a cumplir, orientando acciones para lograrlos.

Es en la etapa de implementación, en que el enfoque de la Dirección Estratégica es seguido, ya que existe una instancia de planificación operativa de menor plazo, con definición de metas a cumplir y recursos y responsables de lograrlas. Se destaca asimismo, la instancia de seguimiento y control de los logros y resultados de las acciones llevadas a cabo.

¹⁸⁰ <https://www.ucc.ie/en/strategicplanning/>. Fecha de consulta: abril de 2017.

CAPÍTULO IV: LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL

El presente capítulo contiene una descripción de la Universidad Nacional del Litoral, como objeto de la presente tesis. Se realiza un recorrido por sus características salientes, en relación a su contexto, y se analiza la experiencia en planificación. La UNL cuenta con dos Planes de Desarrollo Institucional en su historia. Se analizarán dichos planes haciendo foco en el actual y en el proceso propuesto para su implementación.

IV.1. La UNL: Caracterización

La Universidad Nacional del Litoral, creada por Ley Nacional el 17 de octubre de 1919, es considerada “hija” del movimiento reformista que en 1918 proclamó al país y a toda América Latina sus ideas de comunidad universitaria libre y abierta, políticamente autónoma y aseguradora del carácter estatal de la enseñanza universitaria.

Nace originalmente como una universidad regional, ya que comprendía escuelas e institutos asentados en las ciudades de Santa Fe, Paraná, Rosario y Corrientes. El Gobernador de la provincia de Santa Fe (por entonces José Gálvez) funda la Universidad de Santa Fe en el año 1889, antecedente directo de la actual UNL.

La UNL se creó sobre la base de los estudios de derecho existentes en la Universidad de Santa Fe, desde 1889, y sobre la base de la Escuela Industrial, creada en 1909. Las primeras Facultades fueron la de Derecho y la de Química Industrial y Agrícola. En 1919 se nacionaliza, producto de los pedidos de los alumnos en pos de avanzar hacia el modelo ponderado por los reformistas universitarios, siendo su estandarte mayor la reforma que había tenido lugar en la Universidad de Córdoba. Si bien su creación y nacionalización responde a las demandas de la ola reformista que se vivía por ese entonces en el país, también intervinieron activamente, propiciando el reclamo de los estudiantes, gobernadores y legisladores de ese entonces.

En sus comienzos, abarcaba un extenso territorio de nuestro país. En 1959 se modifica la estructura organizativa original y se produce el desmembramiento de la actual Universidad Nacional del Nordeste. En 1968, se sanciona y promulga la ley de creación de la Universidad Nacional de Rosario, por lo que la UNL queda reducida a la zona norte de la provincia de Santa Fe y a la provincia de Entre Ríos, que en 1973 crea su propia Universidad, provocando un nuevo desmembramiento de la estructura y la oferta educativa originarias.

Actualmente, la UNL cuenta con diez Facultades, un Instituto Superior, una Escuela Superior, tres Escuelas de Nivel Medio y una de Nivel Inicial y Primario, dos Centros Universitarios, en las localidades de Gálvez, Reconquista-Avellaneda y una sede en Rafaela-Sunchales.

En el año 2015 registró 46.767 estudiantes, 3383 cargos docentes y 1062 empleados no docentes y 182 funcionarios. Cuenta con una oferta de 106 carreras de pregrado, grado y ciclos de licenciatura, 61 de posgrado y 46 propuestas de educación a distancia¹⁸¹.

Es una institución que posee un gobierno democrático, participativo, colegiado y pluralista, producto de la Reforma de 1918, retomada por la normalización universitaria entre 1983 y 1986. Es autónoma de los gobiernos de turno y posee capacidad de gobernarse a sí misma y de elegir sus propias autoridades, por medio de los cuerpos colegiados integrados por docentes, estudiantes, graduados y no docentes.

Las máximas autoridades son el Rector y el Vicerrector, electos en una Asamblea Universitaria interclaustró con representación de todas las Facultades; el Consejo Superior y los Directivos, organismos deliberativos, resolutivos y normativos de la Universidad y las Facultades, respectivamente, con participación de todos los claustros; el Tribunal Universitario, órgano estatutario; y un Consejo Social, órgano consultivo.

IV.1.a. La UNL en el Sistema Universitario Nacional

La UNL tiene una política de proyección territorial que tiene como referencia el “sitio Litoral centro”, correspondiente a 12 Departamentos del centro y el norte de Santa Fe (La Capital, San Jerónimo, San Martín, Las Colonias, Castellanos, Garay, San Javier, San Justo, San Cristóbal, General Obligado, Vera y 9 de Julio) y al Departamento Paraná de la provincia de Entre Ríos. La mayoría de los nuevos inscriptos provienen de las provincias de Santa Fe –60,3%– y de Entre Ríos –21,8%–.

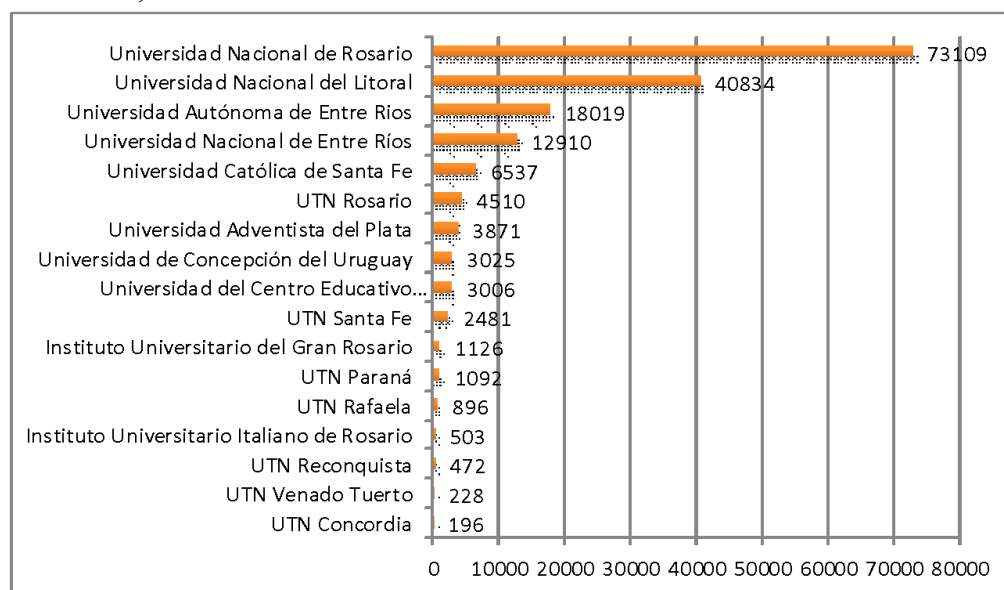
Para el año 2010, los 12 Departamentos santafesinos considerados sumaban 1.372.180 habitantes distribuidos sobre un territorio de 105.448 km². Si a esto se suma el Departamento Paraná, la población y el área ascienden a 1.712.110 habitantes y 110.422 km² respectivamente. El sitio se ubica en territorio de dos provincias a las cuales no abarca por completo¹⁸².

¹⁸¹ UNL en Cifras 2015 y 2014. http://www.unl.edu.ar/categories/view/unl_en_cifras#.WAdj1fDhDIU. Fecha de consulta: marzo de 2017.

¹⁸² SECRETARÍA DE PLANEAMIENTO. *Informe de Indicadores 2014*. Universidad Nacional del Litoral, Santa Fe, 2015. Cap. 2.

Asimismo, la UNL es parte del Consejo de Planificación Regional de la Educación Superior Centro Este (CPRES-CES)¹⁸³, que agrupa 17 universidades. Diez de ellas son nacionales –entre ellas siete facultades regionales de la UTN, la Universidad Nacional de Rosario, la Universidad Nacional de Entre Ríos y la UNL–, una universidad provincial y seis universidades privadas. Las estatales concentraban en 2010 el 89,5% del total de alumnos, muy por encima del promedio nacional. La UNL representaba en ese año el 23,6% de la matrícula del CPRES, solamente por detrás de la UNR, que concentraba el 42%.

Gráfico 1: Matrícula estudiantil de las universidades e institutos universitarios del CPRES-CES, por institución, 2010



Fuente: Observatorio Social. Informe de Indicadores UNL

La UNL ocupa el octavo lugar en relación a la cantidad de estudiantes de pregrado y grado entre todas las instituciones universitarias de gestión estatal, de acuerdo a la última información estadística universitaria del año 2014, concentrando el 3,2% de los estudiantes¹⁸⁴.

Si se consideran las instituciones de las provincias de Santa Fe y Entre Ríos, a excepción de la Universidad Tecnológica Nacional, la UNR es la más voluminosa de las instituciones, seguida por la UNL y la UADER.

¹⁸³ Por Resolución 280/16 del Ministerio de Educación y Deportes, se modificó la conformación de los CPRES. Ahora el CPRES Centro incluye a las provincias de Santa Fe, Entre Ríos y Córdoba. http://informacionpresupuestaria.siu.edu.ar/cpres/cpres/Resolucion_280-16.pdf

¹⁸⁴ <http://portales.educacion.gov.ar/spu/investigacion-y-estadisticas/>. Adelanto de datos del Anuario 2014. Fecha de consulta: septiembre de 2016.

Tal como se aprecia en la Tabla 2, las instituciones privadas tuvieron un incremento de sus alumnos superior a las estatales y al sistema Nacional de Educación Superior durante el decenio 2004-2014. La UNL también incrementó sus alumnos en dicho período, superando al Sistema Nacional.

Tabla 2: Evolución de estudiantes de grado y pregrado de instituciones seleccionadas

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Tasa de crecimiento o 2004/2014	Tasa prom de Crecimiento Anual
UNER	13204	13300	12427	12917	12384	12440	12910	12495	13615	14901	15225	15,31	1,43%
UNL	32924	31871	35265	36052	38388	40739	40834	42000	43236	44268	45113	37,02	3,20%
UNR	75380	74508	73597	72121	72048	71847	73109	72854	74726	74234	77223	2,44	0,24%
UADER	0	7880	12244	13191	13889	15877	18109	19269	19627	20057	21438	172,06	13,33%
UCSF	5680	6324	6443	6619	6675	6529	6537	6496	6195	5936	5928	4,37	0,43%
UAPL	2238	2667	2854	3051	3115	3026	3871	3689	3562	3354	3334	48,97	4,07%
UCU	2580	2794	2587	2765	3117	3037	3025	3370	3570	3354	3198	23,95	2,17%
UCEL	2053	2279	2401	2788	2789	2864	3006	3221	3782	3976	4246	106,82	7,54%
IUGR	0	0	0	0	389	492	1126	1699	2184	2752	3223	728,53	42,25%
IUHIR	184	208	232	282	329	366	503	592	657	659	714	288,04	14,52%

Sistema Nac de ES	1536653	1553700	1586520	1569065	1600522	1650150	1718507	1808415	1824904	1830743	1871445	21,79	1,99%
Estatal	1299564	1295989	1306548	1270295	1283482	1312549	1366237	1441845	1442286	1437611	1468072	12,97	1,23%
Privado	237089	257711	279972	298770	317040	337601	352270	366570	382618	393132	403373	70,14	5,46%

Fuente: Elaboración propia en base a Secretaría de Políticas Universitarias. Departamento de Información Universitaria, Ministerio de Educación y Deportes. <http://portales.educacion.gov.ar/spu/investigacion-y-estadisticas/>. Adelanto de datos del Anuario 2014. Fecha de consulta: septiembre de 2016.

Tabla 3: Participación de estudiantes en el Sistema de Educación Superior (%)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
UNER	0,86	0,86	0,78	0,82	0,77	0,75	0,75	0,69	0,75	0,81	0,81
UNL	2,14	2,05	2,22	2,30	2,40	2,47	2,38	2,32	2,37	2,42	2,41
UNR	4,91	4,80	4,64	4,60	4,50	4,35	4,25	4,03	4,09	4,05	4,13
UADER	0,00	0,51	0,77	0,84	0,87	0,96	1,05	1,07	1,08	1,10	1,15
UCSF	0,37	0,41	0,41	0,42	0,42	0,40	0,38	0,36	0,34	0,32	0,32
UAP	0,15	0,17	0,18	0,19	0,19	0,18	0,23	0,20	0,20	0,18	0,18
UCU	0,17	0,18	0,16	0,18	0,19	0,18	0,18	0,19	0,20	0,18	0,17
UCEL	0,13	0,15	0,15	0,18	0,17	0,17	0,17	0,18	0,21	0,22	0,23
IUGR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,03	0,07	0,09	0,12	0,15	0,17
IUHIR	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02	0,03	0,03	0,04	0,04	0,04

Fuente: Elaboración propia en base a Secretaría de Políticas Universitarias. Departamento de Información Universitaria, Ministerio de Educación y Deportes. <http://portales.educacion.gov.ar/spu/investigacion-y-estadisticas/>. Adelanto de datos del Anuario 2014. Fecha de consulta: septiembre de 2016.

De acuerdo a la Tabla 4, los nuevos inscriptos a las universidades estatales poseen una tendencia a disminuir hasta el año 2009, mientras que simultáneamente aumenta el ingreso a las universidades privadas durante todo el período.

En relación a la importancia relativa de los nuevos inscriptos de las instituciones seleccionadas en el total del Sistema de Educación Superior Universitario (Tabla 5), se observa que la UNR desde 2006 disminuye su relevancia, mientras que la UNL, mantiene un peso relativo estable superior al 2.3% desde el año 2009.

Tabla 4: Nuevos Inscriptos de grado y pregrado de instituciones seleccionadas

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Tasa de crecimiento to 2004/2014	Tasa prom de Crecimiento Anual
UNER	3283	3883	2733	3828	2683	2519	3634	2752	3714	4351	4328	31,83	2,80%
UNL	9924	8894	10144	9658	10093	9176	9602	9532	9859	9937	10193	2,71	0,27%
UNR	16685	15268	13849	13595	13042	13690	14962	14651	15339	15143	15940	-4,47	-0,46%
UADER	0	3595	4981	4861	5097	5161	6370	6727	6057	5797	6579	83,00	7,85%
UCSF	1506	1507	1406	1300	1190	1048	1052	1069	950	914	1113	-26,10	-2,99%
UAPL	662	806	712	794	706	663	685	642	542	536	623	-5,89	-0,61%
UCU	1033	922	755	973	882	940	860	846	763	707	760	-26,43	-3,02%
UCEL	620	627	646	822	1045	861	1144	917	863	811	835	34,68	3,02%
IUGR	0	0	0	0	389	256	584	754	783	943	955	145,50	16,15%
IUHIR	95	47	76	61	122	101	170	207	190	150	226	137,89	9,05%
Sistema Nac de ES	372492	361648	358763	362690	365227	387603	415070	412916	423920	425650	445763	19,67	1,81%
Estatal	299008	283866	272617	272608	271428	290137	314614	307894	315138	315593	331208	10,77	1,03%
Privado	73484	77782	86146	90082	93799	97466	100456	105022	108782	110057	114555	55,89	4,54%

Fuente: Elaboración propia en base a Secretaría de Políticas Universitarias. Departamento de Información Universitaria, Ministerio de Educación y Deportes. <http://portales.educacion.gov.ar/spu/investigacion-y-estadisticas/>. Adelanto de datos del Anuario 2014. Fecha de consulta: septiembre de 2016.

Tabla 5: Participación de nuevos inscriptos en el Sistema de Educación Superior (%)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
UNER	0,88	1,07	0,76	1,06	0,73	0,65	0,88	0,67	0,88	1,02	0,97
UNL	2,66	2,46	2,83	2,66	2,76	2,37	2,31	2,31	2,33	2,33	2,29
UNR	4,48	4,22	3,86	3,75	3,57	3,53	3,60	3,55	3,62	3,56	3,58
UADER	0,00	0,99	1,39	1,34	1,40	1,33	1,53	1,63	1,43	1,36	1,48
UCSF	0,40	0,42	0,39	0,36	0,33	0,27	0,25	0,26	0,22	0,21	0,25
UAP	0,18	0,22	0,20	0,22	0,19	0,17	0,17	0,16	0,13	0,13	0,14
UCU	0,28	0,25	0,21	0,27	0,24	0,24	0,21	0,20	0,18	0,17	0,17
UCEL	0,17	0,17	0,18	0,23	0,29	0,22	0,28	0,22	0,20	0,19	0,19
IUGR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,11	0,07	0,14	0,18	0,18	0,22	0,21
IUHIR	0,03	0,01	0,02	0,02	0,03	0,03	0,04	0,05	0,04	0,04	0,05

Fuente: Elaboración propia en base a Secretaría de Políticas Universitarias. Departamento de Información Universitaria, Ministerio de Educación y Deportes. <http://portales.educacion.gov.ar/spu/investigacion-y-estadisticas/>. Adelanto de datos del Anuario 2014. Fecha de consulta: septiembre de 2016.

En cuanto a los egresados, nuevamente, el desempeño de las instituciones privadas de las dos provincias analizadas supera el desempeño del sistema nacional. La UNL entre 2004 y 2014 tiene un aumento superior al del promedio de las instituciones estatales en sus egresados.

Tabla 6: Egresados de grado y pregrado de instituciones seleccionadas

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Tasa de crecimiento o 2004/2014	Tasa prom de Crecimiento Anual
UNER	1260	1073	733	744	748	1126	997	762	794	1237	1005	-20,24	-2,24%
UNL	1692	1298	1329	1370	1660	1596	1849	1833	1890	2155	2304	36,17	3,14%
UNR	3710	3999	3984	3765	5447	6877	4910	6052	6124	10016	8979	142,02	9,24%
UADER	170	170	555	852	993	797	734	707	646	801	786	362,35	16,55%
UCSF	343	375	314	360	355	453	468	503	535	442	458	33,53	2,93%
UAPL	223	201	243	272	277	298	288	319	393	383	434	94,62	6,89%
UCU	182	111	261	200	180	237	214	222	264	247	236	29,67	2,63%
UCEL	179	172	256	302	212	424	776	410	411	373	391	118,44	8,13%
IUGR	0	0	0	0	0	0	0	0	13	42	77	492,31	
IUHIR	0	0	20	23	38	54	45	62	56	123	65	225,00	15,87%
Total Sistema Nac de ES													
	83890	86879	84785	86528	94909	98129	99431	109360	110360	117719	120631	43,80	3,70%
Estatad	63499	64215	62636	62388	65581	69452	70857	73442	73483	80343	81552	28,43	2,53%
Privado	20391	22664	22149	24140	29328	28677	28574	35918	36877	37376	39079	91,65	6,72%

Fuente: Elaboración propia en base a Secretaría de Políticas Universitarias. Departamento de Información Universitaria, Ministerio de Educación y Deportes. <http://portales.educacion.gov.ar/spu/investigacion-y-estadisticas/>. Adelanto de datos del Anuario 2014. Fecha de consulta: septiembre de 2016.

UNR: La variación en la cantidad de Egresados obedece a cambios de metodología en la forma de captación del dato de parte de la Institución.

Tabla 7: Participación de egresados en el Sistema de Educación Superior (%)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
UNER	1,50	1,24	0,86	0,86	0,79	1,15	1,00	0,70	0,72	1,05	0,83
UNL	2,02	1,49	1,57	1,58	1,75	1,63	1,86	1,68	1,71	1,83	1,91
UNR	4,42	4,60	4,70	4,35	5,74	7,01	4,94	5,53	5,55	8,51	7,44
UADER	0,20	0,20	0,65	0,98	1,05	0,81	0,74	0,65	0,59	0,68	0,65
UCSF	0,41	0,43	0,37	0,42	0,37	0,46	0,47	0,46	0,48	0,38	0,38
UAPL	0,27	0,23	0,29	0,31	0,29	0,30	0,29	0,29	0,36	0,33	0,36
UCU	0,22	0,13	0,31	0,23	0,19	0,24	0,22	0,20	0,24	0,21	0,20
UCEL	0,21	0,20	0,30	0,35	0,22	0,43	0,78	0,37	0,37	0,32	0,32
IUGR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,04	0,06
IUHIR	0,00	0,00	0,02	0,03	0,04	0,06	0,05	0,06	0,05	0,10	0,05

Fuente: Elaboración propia en base a Secretaría de Políticas Universitarias. Departamento de Información Universitaria, Ministerio de Educación y Deportes. <http://portales.educacion.gov.ar/spu/investigacion-y-estadisticas/>. Adelanto de datos del Anuario 2014. Fecha de consulta: septiembre de 2016.

IV.2. Planes de Desarrollo

La UNL cuenta con dos experiencias de planificación, la primera realizada en el año 2000 y la segunda en el año 2010. En ambas ocasiones se tomaron como insumos los procesos y conclusiones generados por las instancias previas de autoevaluación institucional y evaluación externa a cargo de la CONEAU.

En marzo del año 2000 se aprobó por la Resolución del Consejo Superior N° 04/2000, la puesta en marcha del Plan de Desarrollo institucional (PDI) 2000-2009 sobre la base de los diferentes procesos de evaluación institucional llevados a cabo: la autoevaluación realizada entre 1996 y 1998, la evaluación externa de 1999 y una evaluación social. Este PDI oficiaba de hoja de ruta y promovía, a su vez, un cambio de perspectiva en el proceso de transformación de la Universidad en relación con los nuevos desafíos que le planteaba el contexto.

Este plan se estructuró en seis ejes estratégicos, siguiendo las funciones de la universidad: Institucional; Educacional; Científico; Vinculación tecnológica; Extensión al medio regional; y Bienestar de la comunidad universitaria. La articulación interna consistió en un conjunto amplio de Programas, impulsados desde las áreas centrales de la Universidad hacia las Facultades¹⁸⁵.

Ese PDI, como primera experiencia de planeamiento tuvo ciertos resultados positivos y el conjunto de los programas configuró una Universidad caracterizada por el liderazgo y dinamismo de sus áreas centrales, lo que benefició la cohesión general, sin por eso desbaratar el carácter naturalmente descentralizado de la gestión institucional¹⁸⁶.

Luego del segundo proceso de Autoevaluación Institucional, iniciado en 2006 y culminado en 2008, que permitió un amplio inventario de los logros y transformaciones alcanzadas, y de la segunda experiencia de evaluación externa realizada por la CONEAU durante el año 2009, se comenzó con el proceso de elaboración del segundo PDI para el período 2010-2019. Se consideraron las conclusiones del informe de evaluación externa, los logros del planeamiento precedente así como los desafíos futuros y opiniones de toda la comunidad educativa. La Resolución N° 7/10 de la Honorable Asamblea Universitaria aprobó el Plan de Desarrollo Institucional 2010-2019 "Hacia la Universidad del Centenario" y la Resolución N° 531/10 del Consejo Superior aprobó la puesta en marcha del proceso de planificación.

El segundo plan define etapas intermedias de análisis y evaluación de resultados para realizar las modificaciones oportunas y se estructura en tres grandes políticas para guiar la gestión institucional, denominadas Líneas de Orientación Principales (LOPs): Una primera orientada a la construcción

¹⁸⁵ STUBRIN, A. "Planes De Desarrollo Institucional en las Universidades Públicas: El Caso de la Universidad Nacional del Litoral – Argentina", en *Reforma Universitaria: universidades latinoamericanas y desarrollo*, Universidad de la República, Montevideo, 2012, págs. 127 a 140. El volumen fue resultante del II Seminario Internacional "Universidad-sociedad-Estado", realizado en Montevideo por la Asociación de Universidades del Grupo Montevideo (AUGM) en noviembre de 2011. Pág. 127. Disponible en: http://grupomontevideo.org/sitio/wp-content/uploads/2015/11/libro_seminario_reforma_universitaria.pdf.

¹⁸⁶ STUBRIN, A. *Ibidem*, pág. 128.

legítima de autoridad y asignación de recursos; otra a la alta calidad en enseñanza, investigación y extensión del conocimiento; y la tercera dedicada a la cooperación prioritaria con la innovación en el entorno y la conexión con una amplia red de internacionalización. De cada una de estas tres directrices se desprenden cuatro Objetivos Generales, guardando todavía un carácter agregado y describiendo escenarios futuros a los cuales debería aspirar la UNL.

IV.2.a. PDI 2000-2009

La Universidad instrumentó el PDI 2000-2009 sobre la base de procesos de evaluación institucional, interna y externa, que permitieron elaborar diagnósticos, señalar debilidades, fortalezas, vacancias y potencialidades. Se articuló sobre seis ejes estratégicos en torno a Gobierno, Estudios, Investigación y Desarrollo, Vinculación Tecnológica, Vida Universitaria y Extensión Social y Cultural.

En este plan se reconocía al enfoque estratégico como uno de los instrumentos más idóneos para la transformación de organizaciones que se desenvuelven en contextos de cambios veloces y constantes, debido a que en la medida en que la planificación se apoya metodológicamente en la participación y el consenso de la comunidad universitaria, contribuye a lograr una mayor eficacia en la gestión¹⁸⁷.

De esa manera, el conjunto de actividades se enmarcaron en ejes vertebradores, de naturaleza técnico-política, orientados a ordenar las funciones propias de la gestión académica e institucional. Este proceso pretendía favorecer la toma de decisiones en cuanto al uso de recursos y, por otro, responder a los lineamientos estratégicos definidos en forma participativa y en uso de las atribuciones que confiere la autonomía universitaria.

Los programas y las acciones se articulaban en función de seis ejes o lineamientos, imagen-objetivo de la institución¹⁸⁸: - Educar ciudadanos libres y aptos para integrarse a una sociedad democrática, con el más alto nivel de calidad y en toda la diversidad de saberes científicos, técnicos, humanísticos y culturales; - Promover una búsqueda permanente de ampliación de las fronteras de conocimiento, en un adecuado equilibrio entre la investigación fundamental y la aplicada para beneficio de toda la sociedad; - Interactuar con el Sector Productivo y el Estado, generando el ambiente propicio para los procesos de innovación científica y tecnológica necesarios para el desarrollo sustentable de la región; - Protagonizar

¹⁸⁷ UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL. *Convocatoria para un Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad Nacional del Litoral*. Santa Fe, 2000. Pág. 6 y 7. Disponible en: http://www.fhuc.unl.edu.ar/pdi/wp-content/uploads/2010/06/UNL_-_Convocatoria_para_el_PDI.pdf. Fecha de consulta: enero 2017.

¹⁸⁸ UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL, *El Porvenir de la Universidad Nacional del Litoral*. Secretaría General, UNL. Santa Fe. Pág. 4. Disponible en: http://www.unl.edu.ar/articles/view/pdi_2000_2009#.WI9aMPnhC00. Consulta: enero 2017.

la construcción de una región socialmente inclusiva, en la cual el conocimiento y los demás bienes culturales se distribuyan democráticamente; - Proporcionar a la propia comunidad universitaria las mejores condiciones para el desarrollo de sus actividades; - Definir y gestionar el Proyecto Institucional desde los cuerpos colegiados de gobierno, en el ejercicio pleno de su autonomía.

La misión que los orientó fue el mejoramiento de la calidad. Calidad para educar, producir incesantemente conocimientos a través de la investigación y transferir ciencia, tecnología y cultura al tejido social. Calidad en la transmisión de valores. Calidad como eficacia de los procesos formativos. Calidad como pertinencia social de los resultados. Calidad como estrategia para una gestión eficiente¹⁸⁹.

La puesta en marcha del Plan intentaba contemplar la conjugación de las necesidades de largo plazo de la planificación estratégica con el mediano plazo de programas y proyectos, e inclusive, con el corto plazo de las urgencias cotidianas de la institución. Por ello, se propuso su organización en ejes rectores o ideas-fuerzas, que incluían programas, proyectos y cursos de acción -en desarrollo o nuevos- que alcancen las actividades sustantivas de la Universidad, así como las actividades de apoyo. Cada eje definía, asimismo, aspectos centrales a priorizar durante el período.

Las líneas de acción explicitaban los logros a alcanzar en las distintas áreas, sin que exista una correspondencia exhaustiva con cada uno de ellos. Los ejes eran complementarios y de idéntica jerarquía, dando lugar a cursos de acción y programas de carácter transversal a toda la Universidad.

Los Ejes rectores del PDI 2000-2009 eran los siguientes:

- I. Una Universidad que defina y gestione desde sus cuerpos colegiados de gobierno el proyecto institucional en el ejercicio pleno de su autonomía.
- II. Una Universidad que eduque ciudadanos libres y aptos para integrarse a una sociedad democrática, con el más alto nivel de calidad y en toda la diversidad de saberes científicos, técnicos, humanísticos y culturales.
- III. Una Universidad en la búsqueda permanente de ampliar las fronteras del conocimiento en un adecuado equilibrio entre la investigación fundamental y la orientada hacia objetivos específicos para beneficio de toda la sociedad.

¹⁸⁹ UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL. *Convocatoria para un Plan...* Op. Cit. Pág. 9.

- IV. Una Universidad que interactúe con el sector productivo y el Estado, generando el ambiente propicio para los procesos de innovación científica y tecnológica necesarios para el desarrollo sustentable de la región.
- V. Una Universidad que protagonice la construcción de una región socialmente inclusiva y en la que el conocimiento y los demás bienes culturales se distribuyan democráticamente.
- VI. Una Universidad que proporcione a los integrantes de su comunidad universitaria las mejores condiciones para el desarrollo de sus actividades.

La puesta en marcha del PDI en el año 2000 y su estructuración en ejes rectores, permitió desarrollar programas y proyectos, compuestos por cursos de acción, que alcanzaron las actividades sustantivas de la Universidad como actividades de apoyo¹⁹⁰. Aquellos ejes fueron actualizados en posteriores documentos. El último editado fue el Plan para el Bienio 2008-2009. En él se plantean propuestas que ratifican las políticas y acciones programáticas y constituyen el marco de referencia para los Cursos de Acción, Programas y Proyectos de carácter transversal a toda la Universidad¹⁹¹. Cada nueva gestión presentaba una propuesta con las principales líneas a profundizar en el marco de los ejes estratégicos del PDI¹⁹².

En cuanto al eje de Gobierno, el PDI 2000-2009 consolidó el accionar de los cuerpos colegiados como órganos representativos de la voluntad universitaria. Afianzar las capacidades institucionales, consolidar la integración institucional y alcanzar el presupuesto adecuado fueron algunos de los objetivos planteados.

Respecto al eje de Estudios, uno de los principales desafíos fue poner en valor el componente institucional de las prácticas educativas a partir de objetivos acordados de manera colectiva. En este sentido, fueron cuestiones centrales el diseño de estrategias a fin de garantizar la igualdad de oportunidades, el abordaje de la problemática de la calidad de la enseñanza y la integración académica como herramienta para contribuir al logro de estas aspiraciones.

En Investigación y Desarrollo se promovió un nuevo modo de producción de conocimientos, lo que requirió sumar a las capacidades existentes de la Universidad el diálogo abierto con otros actores

¹⁹⁰ Información extraída de la página web de la UNL: http://www.unl.edu.ar/articles/view/programas_institucionales#.WJB6ZvnhDIV. Consulta: enero de 2017.

¹⁹¹ UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL. *Plan de Desarrollo Institucional...* Op. Cit. Pág. 6.

¹⁹² Plan para el Bienio 2008-2009, El Porvenir de la Universidad. Disponible en: http://www.unl.edu.ar/articles/view/pdi_2000_2009#.WJCUvnhDIU. Consulta: enero de 2017.

sociales, una mayor atención a los problemas del entorno social y un crecimiento relativo de las actividades de investigación surgidas de una nueva sinergia con el medio socio-productivo.

Sobre el eje de Vinculación Tecnológica, se instaló la necesidad de generar renovados procesos de vinculación entre la Universidad y las organizaciones del medio socio-productivo y establecer mecanismos institucionales eficientes de cooperación, procesos interactivos y nuevos espacios de colaboración e influencia mutua en la definición de estrategias comunes.

En relación a Extensión cultural y social, la extensión universitaria adquirió el significado de promover la apropiación social del conocimiento y la democratización de la información, aspectos claves para contribuir a la transformación social.

Finalmente, en cuanto al eje de Vida universitaria, debido al crecimiento y la mayor complejidad en las actividades de docencia, investigación y extensión, así como en la administración y gestión, se debieron adaptar y redefinir los espacios, los servicios, la infraestructura edilicia y el equipamiento para proveer el mejor ambiente para estudiar y trabajar. La Universidad generó acciones tendientes a promover mayores niveles de bienestar en la comunidad universitaria que redunden en un impacto directo sobre la calidad de las tareas sustantivas de la Universidad.

Como se mencionó, el PDI 2000-2009 se efectivizó a través de programas y cursos de acción. Muchos de esos programas y cursos de acción constituyen hoy funciones habituales de las secretarías de Rectorado.

En cuanto a la implementación y seguimiento de la puesta en marcha del PDI, la Memoria Institucional del año 2000 destaca que el documento se presenta en el marco de la Planificación operativa, como una instancia relevante dentro del proceso del PDI, e implica la identificación de las acciones llevadas a cabo por las estructuras y unidades académicas, desde una mirada estratégica, que permita evaluar las acciones realizadas en un contexto más amplio, desde una mirada más holística y articulada¹⁹³. Por lo tanto, a partir del año 2001 y hasta el 2010, los Proyectos y/o Programas puestos en marcha por las estructuras y unidades académicas de la Universidad se detallaron y agruparon en torno a los seis grandes ejes del PDI, que contenían los lineamientos principales de las políticas institucionales

¹⁹³ UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL. *Memoria Institucional 2000*. Secretaría General, Dirección de Apoyo al Planeamiento y a la Evaluación Institucional. 2001. Pág. 1. Disponible en: http://www.unl.edu.ar/categories/view/memorias_institucionales#.WlgXSPnhC00. Consulta: febrero 2017.

orientadas al desarrollo y mejoramiento, para dar cuenta de los logros institucionales alcanzados por el conjunto de la Universidad.

IV.2.b. PDI 2010-2019

El 5 de noviembre de 2010, la Honorable Asamblea Universitaria aprobó el documento conceptual y político del Plan de Desarrollo Institucional 2010-2019 “Hacia la Universidad del Centenario”, segundo ejercicio de planeamiento para el desarrollo en la UNL. Como se destacó anteriormente, ambos planes se articularon con las Evaluaciones Institucionales, en sus fases internas y externas. El proceso evaluativo entre 2006 y 2010 hizo una apreciación positiva sobre la estrategia general para aquella década y generó un conjunto de recomendaciones para la presente.

En consecuencia, el PDI 2010-2019 se hace eco de esos antecedentes, formula un cuadro de situación sobre la Universidad, actualiza la misión y la visión que la inspira y presenta en su apartado cinco, titulado: “Convocatoria a profundizar la transformación”, una agenda con lineamientos y objetivos institucionales¹⁹⁴.

El documento provee los lineamientos políticos institucionales para el planeamiento y la gestión en todas las Áreas, Unidades Académicas, Escuelas e Institutos dependientes de la Universidad.

Las acciones del Plan se enmarcan, en esta oportunidad, en tres Líneas de Orientación Principal (LOP), presentadas como grandes políticas guías de la gestión institucional, encuadradas en el compromiso social de expansión del saber, del conocimiento y de la cultura en diálogo permanente con la sociedad. Así, se contempla un abordaje sistémico de la estructura de la Universidad, la diversificación de sus funciones, la ampliación de áreas de conocimiento y el compromiso con el medio social.

Asimismo, de cada una de esos lineamientos se desprenden cuatro Objetivos Generales -12 en total-, de carácter agregado, que describen escenarios futuros a los cuales debería aspirar la UNL hacia 2019 (ver Anexo). Las LOPs son las siguientes:

- I. Construcción legítima de autoridad y asignación de recursos. El resultado esperado en esta dimensión es: «Una universidad autónoma con calidad, pertinencia y eficiencia que promueva el consenso y fortalezca la democracia, proporcionando a los integrantes de su comunidad las mejores condiciones para el desarrollo de sus actividades».

¹⁹⁴ UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL. *Plan de Desarrollo Institucional...* Op. Cit. Págs. 25 y siguientes.

- II. Alta calidad en enseñanza, investigación y extensión del conocimiento. El resultado esperado en esta dimensión es: «Una universidad que genere y gestione propuestas académicas dinámicas, flexibles y de calidad destinadas a formar ciudadanos críticos, con sólida formación profesional, aptitud emprendedora, competencias para un desempeño internacional y compromiso social para integrarse a una sociedad democrática; que se proponga ampliar las fronteras del conocimiento en un adecuado equilibrio entre la investigación disciplinar, la interdisciplinaria y la orientada a problemas, con sentido ético y al servicio de la sociedad y el país; que extienda sus investigaciones y enseñanzas al entorno social e interactúe con este para fomentar la interculturalidad y asegurar que sus miembros mantengan arraigo, se interesen por las problemáticas locales y contribuyan a solucionarlas».
- III. Cooperación prioritaria con la innovación en el entorno y la conexión con una amplia red de internacionalización. El resultado esperado en esta dimensión es: «Una universidad que en interacción con la sociedad y el Estado contribuya al desarrollo sustentable, facilitando la producción de bienes culturales, científicos y tecnológicos con una activa participación en los procesos de innovación; que actúe y se relacione plenamente a nivel nacional e internacional y promueva la cooperación, priorizando a la región latinoamericana con énfasis en el Mercosur».

Así, estas tres Líneas contemplan las actividades sustantivas de la Universidad. La LOP I agrupa las funciones de Gobierno y Gestión, la LOP II, las funciones de enseñanza, investigación, extensión y bienestar estudiantil, y la LOP III, funciones de vinculación tecnológica, extensión, cultura y relaciones internacionales.

La etapa de formulación de este PDI se hizo por medio de un proceso de trabajo y reflexión de la comunidad académica, con distintas instancias participativas. La Secretaría de Planeamiento adquiere ese rango institucional a principios de 2010 y es el área que impulsa este proceso. Con la intención de captar las visiones de los actores se realizaron dos estudios: el primero, sobre la opinión pública de los claustros estudiantil y docente, llevado a cabo durante 2009; y el segundo, durante 2010, utilizando la

metodología Delphi, donde se consideraron las tendencias salientes advertidas por un conjunto de integrantes de la comunidad universitaria considerados como expertos¹⁹⁵.

El primer paso del proceso de programación fue acordar fundamentos conceptuales y definir lineamientos estratégicos comunes, planteados de modo tal que un número reducido de éstos permitan condensar las aspiraciones comunes del conjunto de las áreas y unidades.

El proceso de desagregación de la planificación estratégica se llevó a cabo a través de la identificación de 12 objetivos generales a los que debía apuntar el PDI, a razón de cuatro objetivos generales en cada una de las LOP. Allí se cristalizan las grandes definiciones alcanzadas en la Asamblea Universitaria que debieran orientar el accionar de la Universidad en los próximos años¹⁹⁶.

IV.3. Identificación del proceso de programación de UNL: proceso, instrumentos propuestos, metodologías

La Asamblea Universitaria aprobó el texto del Plan de Desarrollo Institucional el 2 de diciembre de 2010 (Resolución N° 7) y el 21 de diciembre de ese mismo año, el Consejo Superior dispuso poner en marcha la programación del Plan por medio de la Resolución N° 531. A través de sus ocho artículos se encomienda al Sr. Rector la implementación del PDI, definiéndose tres etapas trienales: 2011-2013; 2014-2016 y 2017-2019.

Se indica, por una parte, que las secretarías y otras dependencias de Rectorado serán responsables, según su órbita de competencias, de las estrategias a aplicar y que deberán desenvolverse en conjunto con las Unidades Académicas. Por otro lado, la Resolución establece que las facultades realizarán una programación propia, pautada según las etapas previstas y guiándose por los lineamientos y objetivos generales vigentes. También cabe destacar que, en una de sus cláusulas, la Resolución convoca al planeamiento conjunto entre las facultades que cultivan disciplinas afines, mencionando las Ciencias

¹⁹⁵ El documento detalla que en el estudio «Opinión pública de los claustros de la Universidad Nacional del Litoral respecto de la imagen objetivo de la Institución en el decenio 2010-2019», realizado por el Observatorio Social en 2009, se realizaron tanto encuestas de opinión como análisis de grupos focales. Mientras que el estudio Delphi fue realizado en el segundo semestre del año 2010 por la Secretaría de Planeamiento de UNL, a través del Observatorio Social y tomó a unos 600 integrantes de la Universidad como expertos consultados, eligiéndolos por azar entre cinco conglomerados (estudiantes, docentes, no docentes, funcionarios y externos), distribuidos entre todas las Unidades Académicas, la Unidad Central y las distintas subsedes. Las preguntas se organizaron en dos cuestionarios de siete módulos temáticos cada uno que fueron aplicados en dos rondas sucesivas. UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL. *Plan de Desarrollo Institucional...* Op. Cit. Pág. 21.

¹⁹⁶ UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL. *Síntesis etapa 1. Plan de Desarrollo Institucional 2010-2019*. GEA impresiones. Santa Fe, Argentina. Agosto de 2013. Pág. 9 a 13.

Básicas y Aplicadas; las Ciencias Humanas y Sociales y las Ciencias de la Salud. La Secretaría de Planeamiento adquiere un rol de apoyo técnico y asesoramiento para la implementación del PDI.

Para la definición del proceso de implementación del PDI se contó con el asesoramiento del Centro de Estudios sobre Desarrollo y Sociedad (CEDES) a partir de 2011, y la metodología propuesta consistió en la desagregación de cada uno de los Objetivos Generales en dos, tres o cuatro Objetivos Específicos, para que las distintas áreas puedan anclarse en ellos y proponer con claridad la realización de Proyectos y Acciones (PyA) innovadores, tendientes a promover un mayor desarrollo institucional¹⁹⁷.

IV.3.a. Proceso de Programación

Al momento de optar por la modalidad de planificación, la institución contó con dos alternativas: desarrollar un Plan de Desarrollo Institucional (PDI) o un Plan Estratégico Institucional (PEI). La opción denominada PDI consiste en un ejercicio con la finalidad de llevar a cabo un conjunto de proyectos y acciones tendientes a generar cambios considerados críticos en el funcionamiento de los sistemas de gestión internos, en los métodos y procedimientos, en la infraestructura, en las capacidades de su personal, etc., dando lugar a decisiones y acciones que apunten al fortalecimiento institucional, permitiendo superar las brechas de capacidad que se hubieren detectado¹⁹⁸. La segunda alternativa, denominada PEI, persigue el propósito de tener mayor control sobre el conjunto de la actividad institucional, incluyendo la totalidad de las actividades sustantivas, de apoyo directo a la gestión y las de apoyo general, lo que exige proyectar en el tiempo, cuál es la visión institucional a la que se apunta, la misión, los objetivos en que se desagrega esa visión, qué metas se pretenden alcanzar, qué indicadores permitirán verificar el cumplimiento de las metas, qué actividades concretarán los resultados buscados, quiénes tendrán la responsabilidad de su obtención y cuántos recursos deberán insumirse para ello, para lograr una reingeniería organizacional.

Se decidió implementar un proceso cercano a la primera opción, debido a la complejidad de programar en detalle las actividades rutinarias, dada la inexistencia de una línea de base de la cual partir o de manuales de procesos de gestión que puedan servir como modelo de contraste¹⁹⁹.

¹⁹⁷ Memorándums de trabajo 3 y 4. Plan de Desarrollo Institucional de la UNL, Proyecto de Asistencia Técnica del CEDES. Secretaría de Planeamiento, Santa Fe, UNL, 2011-2012.

¹⁹⁸ Consideradas como la diferencia entre lo que las organizaciones ambicionan hacer, sus deseos y aspiraciones y sus realidades.

¹⁹⁹ Memorándums de trabajo 1, 2 y 3. Plan de Desarrollo Institucional de la UNL, Proyecto de Asistencia Técnica del CEDES. Secretaría de Planeamiento, Santa Fe, UNL, 2011-2012.

La opción denominada PEI propone realizar un planeamiento detallado, que llegue “al piso” de cada una de las gestiones sustantivas y de apoyo que se llevan a cabo en la Universidad; lo que exige una desagregación completa de las operaciones rutinarias (gestiones y subgestiones) en todos los ámbitos, presenta una apreciable complejidad y su implementación llevaría a una reingeniería de todos los procesos de gestión. La opción denominada PDI es una fijación de prioridades que permite concentrar el esfuerzo programador sobre áreas y funciones consideradas clave, sea por la existencia de importantes brechas de desarrollo, por la posibilidad de producir mejoras o por el efecto multiplicador que ciertas iniciativas de desarrollo institucional podrían producir sobre otros sectores. Estudiadas ambas opciones, el CEDES y el Rector coinciden en que la opción del PDI resultaba la más indicada²⁰⁰.

Es así que el debate sobre diversas opciones técnicas presentadas por el CEDES permitió precisar los alcances de la programación del desarrollo. No se trataría de una desagregación completa de las gestiones y operaciones existentes en cada función universitaria sustantiva ni tampoco en las funciones de apoyo debido a que, aun siendo deseable, hubiera significado un gran esfuerzo, con pocos antecedentes en el plano nacional y aun internacional. Sí se distinguiría entre el cúmulo de rutinas a cargo de las distintas unidades organizativas, aquellas que comprometen, facilitan o promueven el desarrollo institucional.

Ello implicó una programación no exhaustiva, pero sí condensada en las prioridades fijadas en el PDI y articulada en torno al desarrollo universitario como idea central. La programación debía tomar a su cargo la movilización de la Universidad para generar un conjunto de innovaciones, crecimientos, cambios, mejoras y transformaciones tales que al cabo de los nueve años de esfuerzo la encuentre habiendo dado un salto significativo en materia de legitimidad, calidad y pertinencia. El PDI, como era su propósito originario, se limitaría a identificar las iniciativas, proyectos y decisiones estratégicas que permitirían alcanzar los objetivos del Plan dentro del período que abarca. Por su parte, la programación consistiría, casi exclusivamente, en la desagregación -para cada iniciativa o proyecto-, de las acciones, responsables, recursos, tiempos e indicadores, cuyo detalle haría posible el seguimiento de la ejecución del Plan²⁰¹.

²⁰⁰ STUBRIN, A. “Planes De Desarrollo Institucional...”. Op. Cit. Pág. 132.

²⁰¹ Memorándum de trabajo 3. Plan de Desarrollo Institucional de la UNL, Proyecto de Asistencia Técnica del CEDES. Secretaría de Planeamiento, Santa Fe, UNL, 2011-2012.

A partir de esa primera definición sobre el proceso de implementación, se pensó con qué unidad de acción sería mejor expresar esas iniciativas de desarrollo. Entre las variantes se contaban los programas, ya utilizados en el PDI anterior, y los proyectos. Considerando las ventajas de versatilidad y las posibilidades de combinar iniciativas desde arriba hacia abajo con otras que fueran desde abajo hacia arriba, se eligió la forma proyecto. Estos, que serían numerosos, constituirían, por lo tanto, un solo programa de implementación del PDI. Eso condujo a crear los Proyectos y Acciones como unidad de acción fundamental²⁰².

En este período, la Secretaría de Planeamiento de la Universidad planteó la necesidad de contar con una metodología rigurosa para continuar el proceso de programación, por lo que se elaboró una Guía²⁰³ metodológica que permitiera identificar y elaborar proyectos de desarrollo institucional para superar las brechas resultantes de contrastar el escenario futuro deseable y la situación actual. Dicha Guía permitió homogeneizar el proceso de programación y aportó elementos conceptuales, metodológicos y organizativos para identificar objetivos específicos, diseñar perfiles de proyecto, proponer criterios para decidir su aprobación e implementación y realizar su monitoreo y la evaluación de sus resultados²⁰⁴.

Se crearon grupos para coordinar los esfuerzos de trabajo. Por un lado, el Equipo de Planificación General (EPG), grupo de alta dirección integrado por el Rector, los Decanos y los secretarios y directores de la Universidad que componen el gabinete central. Por otro lado, los Equipos de Desarrollo Institucional (EDI), instancias ad hoc que se dedican a la gestación y ejecución del proceso de programación, constituidos en las Unidades Académicas y en las Áreas Centrales. Se conformaron un EDI por cada Unidad Académica -13 en total- y tres en las Áreas Centrales, uno por cada LOP.

Una primera misión del EPG fue definir los Objetivos Específicos. Se trabajó en un proceso participativo con los EDIs y se definieron entre tres y cuatro Objetivos Específicos por cada Objetivo General, siendo un total de 39 para el trienio 2011-2013 (Ver anexo).

La Guía destaca que la noción primordial que los EDI deben manejar para promover el cumplimiento de los OE es la de Brecha de Desarrollo (BD)²⁰⁵. Se trata de carencias u oportunidades de desarrollo, que a veces sobrevienen debido a procesos de cambio o nuevas tendencias en el contexto nacional o

²⁰² STUBRIN, A. "Planes De Desarrollo Institucional...". Op. Cit. Pág. 132.

²⁰³ UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL. *Guía para la Implementación del Plan de Desarrollo Institucional 2010-2019*. GEA Impresiones. Santa Fe, Argentina, agosto de 2013.

²⁰⁴ UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL. *Síntesis....* Op. Cit. Pág. 14.

²⁰⁵ UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL. *Guía....* Op. Cit. Págs. 23-24.

internacional y que demandan atención o solución; surgen de un análisis de contraste entre el ideal de desarrollo implícito en la situación deseable que expresan los OE y la situación actual de la Universidad. Las propuestas para resolver esas brechas se deben plasmar, en una primera instancia, en unos documentos denominados Perfiles de Proyecto (PP), que contienen una relación sintética del o de los problemas/oportunidades que han de ser enfrentados, los resultados esperados con las acciones imaginadas, una previsión de los plazos, responsables y costos involucrados. No se trata de proyectos definitivos sino de un curso de acción propuesto para su análisis por una instancia directiva superior.

La consideración conjunta de los PP permite contar con un inventario de posibles proyectos, sin que necesariamente todos terminen siendo ejecutados, permite fijar prioridades en función de la factibilidad, importancia o recursos comprometidos en dichos PP.

Como producto de esta etapa se elaboraron 131 PP, formulados en torno a 38 de los 39 OE previamente planteados. Este conjunto de iniciativas se sometió a un proceso de revisión técnica para determinar si se ajustaban a las pautas establecidas en la Guía, así como para dimensionar la magnitud del esfuerzo colectivo involucrado.

Este proceso de revisión de los PP se orientó por una serie de criterios de priorización identificados en la Guía, y se volcaron, además, opiniones y recomendaciones para que se conviertan ágilmente en PyA viables y factibles, así como se realizaron sugerencias de vínculos colaborativos entre las áreas de acuerdo al contenido de las propuestas²⁰⁶.

En virtud de ello, diversos PP podrían ser convocados a constituir una red en torno a uno de ellos que funcionara como el núcleo. Esa nuclearización promueve la relación para garantizar sinergia, coherencia operativa y una suma inteligente de los recursos aplicados a cada uno de ellos. En otros casos, la Secretaría de Planeamiento podía sugerir la transversalidad entre PP que persiguen OE diferentes pero que se encuentran enlazados por la naturaleza de sus áreas de trabajo o porque los resultados esperados por algunos de ellos requieren del aporte de los otros, o existe una articulación horizontal²⁰⁷. Los proyectos Transversales integran áreas disciplinares (establecido por la Resolución HCS N° 531), mientras que los Núcleos hacen lo propio con temas y preocupaciones identificados y formulados por las

²⁰⁶ UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL. *Síntesis*.... Pág. 33-36.

²⁰⁷ STUBRIN, A. "Planes De Desarrollo Institucional...". Op. Cit. Págs. 138-139.

Áreas Centrales y sobre los cuáles es posible encarar un trabajo colaborativo con las Unidades Académicas para la formulación de la programación²⁰⁸.

El 26 de Julio de 2012 el Consejo Superior aprobó la Agenda de Prioridades Institucionales, documento que incluye a los PP presentados, mediante la Resolución N° 164²⁰⁹.

Ese documento se propuso informar cuáles eran las estrategias elegidas por los equipos actuantes, ofreciendo un resumen que muestre la estrategia general de transformación y mejoramiento de la UNL en el marco del PDI, por medio de los PP elaborados hasta mayo de 2012. Esta Agenda surge de una lectura reflexiva de los documentos de proyecto, así como de múltiples instancias de diálogo e interacción entre los EDI²¹⁰.

Los PP presentados identificaron y definieron las brechas entre la situación existente y las aspiraciones de desarrollo en los diversos ámbitos de la Universidad, lo que permite entender mejor la realidad institucional, pero también el entorno en que ésta se desenvuelve, los riesgos y problemas que confronta y las posibilidades y oportunidades que se abren.

La Agenda identificó, a modo de síntesis, las siguientes prioridades²¹¹:

Con respecto a la LOP I: a) Una reforma normativa y un avance en la comunicación, enderezados a perfeccionar la democracia, la transparencia y la participación; b) Un racional esfuerzo por obtener financiamiento y aplicarlo con sentido estratégico al crecimiento equilibrado, cuantitativo y cualitativo, de todas las áreas clave; c) Una modernización tecnológica y organizativa de los servicios de apoyo, profesionalizados como soporte indispensable de las funciones sustantivas; d) Una búsqueda incesante de la calidad a través del control de gestión, de la evaluación y la auditoría internas y externas, para practicar la rendición de cuentas en todas las áreas.

Con respecto a la LOP II: a) Una ofensiva generalizada para afianzar las titulaciones de grado y posgrado existentes, tanto presenciales como a distancia, incrementarlas, conferirles calidad académica y captar un número creciente de estudiantes, incluyendo a los provenientes de sectores sociales desfavorecidos, que las cursen con continuidad hasta su graduación oportuna; b) Una estrategia perseverante para ampliar, diversificar y renovar el personal académico, desde la captación de los

²⁰⁸ UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL. *Guía*.... Op. Cit. Pág. 40.

²⁰⁹ UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL. *Síntesis*.... Op. Cit. Pág. 18.

²¹⁰ UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL. *Agenda de Prioridades Institucionales*. Disponible en: http://www.unl.edu.ar/categories/view/pdi_2010_2019#.WMgOBPhC00. Consulta: febrero de 2017. Págs. 1-2.

²¹¹ UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL. *Ibidem*. Pág. 49.

jóvenes talentos hasta el desenvolvimiento de sus trayectorias por mérito en docencia, investigación y extensión, procurando que todos alcancen el doctorado; c) Una cobertura progresiva de disciplinas, interdisciplinas y transdisciplinas de manera que las mejores experiencias de desarrollo en investigación básica y aplicada se multipliquen, jerarquizando la Universidad como la agencia pública por excelencia para la ciencia, la tecnología, la creatividad y el ingenio.

Con respecto a la LOP III: a) Un despliegue amplio de mecanismos de ida y vuelta para arraigar a la Universidad en el medio social, cultural y productivo no sólo en las sedes principales sino también en toda la extensión del sitio, a la vez que trabajar codo a codo junto a la sociedad civil y el Estado para la generación y transferencia de conocimientos, tecnologías y bienes culturales; b) Una recreación contemporánea del clásico cosmopolitismo de las comunidades académicas, que confiera la aptitud para dialogar, cooperar, movilizarse e integrarse con sus pares de todos los continentes, comenzando por nuestros vecinos, cultivando de ese modo el sentido humanista y universalista de los saberes universitarios.

CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LAS INICIATIVAS SURGIDAS EN EL PROCESO DE PROGRAMACIÓN

Este capítulo profundiza el análisis de los resultados del PDI 2010-2019 de la UNL, explorando las iniciativas presentadas, para establecer tipologías que permitan analizar el aporte a la institución, así como recorriendo los resultados y opiniones de los actores en este proceso.

El aval del Consejo Superior al documento de Agenda otorgó legitimidad a los Perfiles de Proyecto incluidos y dio inicio a la etapa de elaboración de los documentos de proyectos denominados Proyectos y Acciones (PyA) en el segundo semestre de 2011.

Estos documentos profundizan las definiciones ya contenidas en los perfiles, manifiestan la colaboración con otros proyectos, definen plazos, responsables y metas para cumplir su propósito y cuentan con un presupuesto más detallado.

La Guía concibe a un *Proyecto* como un conjunto coherente e integral de acciones y sus correspondientes tareas, tendientes a alcanzar objetivos específicos que contribuyan al logro de un objetivo general o de desarrollo, en un periodo de tiempo determinado, mediante la utilización de insumos apropiados y con costos estimados. Un proyecto busca mejorar una situación, crear una nueva realidad o solucionar una necesidad sentida o un problema existente. Los proyectos toman como base los Perfiles aprobados, pero consideran las sugerencias recibidas y profundizan el análisis que sirvió de base para la confección de los Perfiles²¹².

La elaboración de los PyA se ajustó a las pautas previstas en la Guía, siguiendo un modelo único, presentando un diagnóstico y justificación del proyecto, su propósito general y propósitos específicos, las acciones previstas, los resultados, metas e indicadores, las tareas a desarrollar, la organización del equipo de trabajo delineada para la ejecución del proyecto, los recursos físicos y humanos necesarios, el costo y el cronograma de ejecución.

El Honorable Consejo Superior, en distintas ocasiones recibió el listado de PyA elaborados al momento, los estudió y dictó una resolución de toma de conocimiento. En agosto de 2012 se presentaron 21 PyA para la toma de conocimiento, en noviembre de ese año 23 y en mayo de 2013, 34. En total, para la primera etapa del PDI en el trienio 2011-2013, se encaminaron 78 propuestas que se plasmaron en documentos de proyectos (ver Anexo).

²¹² UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL. *Guía...* Op. Cit. Pág. 39.

A los efectos de verificar los avances en la implementación del PDI, la Guía contiene un apartado de Seguimiento y Evaluación de los avances y cumplimiento de las tareas previstas en los PyA, así como en sus respectivos componentes de desarrollo institucional. Fue así que se utilizó un sistema informático llamado RedMine²¹³, donde se cuenta con todos los documentos de los PyA y se pretende que se informen las novedades en materia de avance de los proyectos por parte de cada equipo responsable.

Esta instancia de control pretende sintetizar los avances producidos, dificultades encontradas y posibles desvíos o reformulaciones de las acciones. Asimismo, se da la posibilidad de la incorporación de otros PyA que puedan considerarse prioritarios, ya sea que hayan sido considerados en su momento en un PP postergado o que se trate de una nueva propuesta²¹⁴.

V.1. Resultados obtenidos

Como se mencionó, en esta primera instancia de programación del PDI, que abarcó el trienio 2001-2013, se elaboraron un total de 78 PyA por parte de las diversas áreas de la Universidad. Da cuenta de ello, el documento denominado Síntesis Etapa 1²¹⁵.

Este documento, publicado a mediados de 2013, describe el sendero transcurrido desde la definición del PDI hasta la elaboración de los proyectos correspondientes al primer trienio de ejecución, que para ese momento se encontraban en desarrollo.

Vale la pena aclarar que también se encontraban nuevos proyectos en elaboración debido a que los perfiles de proyectos presentados (131) no habían originado aún un PyA definitivo en todos los casos. Se preveía que se fueran incorporando al PDI a medida que los EDI responsables completaran el desarrollo de los proyectos definitivos.

Cada Proyecto y Acciones identificó un OE al que colaboraría a lograr. Las propuestas encaminadas definitivamente para este trienio dejaron sin cubrir tres Objetivos, uno tendiente a desarrollar criterios consensuales que sirvan de soporte para la formulación de mecanismos de asignación de recursos destinados a erogaciones corrientes y planes de inversión -I.2.1-; otro que busca coordinar con otras instituciones universitarias y gobiernos para organizar la expansión y asegurar la diversificación de la

²¹³ RedMine es una herramienta de software libre para la gestión de proyectos que incluye un sistema de seguimiento de avance y monitoreo de Proyectos y Acciones (PyA). Entre las posibilidades que brinda la plataforma se destacan: administrar proyectos y subproyectos, personalizar roles y permisos de diversos usuarios, gestionar peticiones, visualizar en forma resumida la actividad, el calendario y el diagrama de Gantt, publicar noticias, recibir notificaciones por correo electrónico, disponer de un archivo de documentos asociados a cada proyecto, exportar información en distintos formatos (csv, pdf).

²¹⁴ UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL. *Guía...* Op. Cit. Pág. 66.

²¹⁵ UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL. *Síntesis...* Op. Cit.

enseñanza superior -III.3.3-; y ampliar y fomentar los convenios de intercambio y las competencias en lenguas extranjeras para incrementar la movilidad nacional e internacional de la comunidad universitaria -III.4.1.

Sin embargo, hay evidencia de esfuerzos realizados en los tres Objetivos mencionados, y las Memorias Institucionales dan cuenta de ello.

Asimismo, ciertos OE se impulsaron sólo por iniciativas de las Unidades Académicas, cuando es deseable que exista una propuesta del Área Central para concretarlo. Tal es el caso del I.2.3: Generar nuevas estrategias de obtención de recursos financieros a nivel nacional e internacional, para potenciar las acciones tendientes al logro de los objetivos institucionales; II.3.1: Diseñar e instrumentar un sistema de análisis integral del personal académico para que su estructura y funcionamiento se adecuen a las necesidades de las unidades académicas y al incremento de la cooperación y transversalidad entre ellas; II.3.2: Desplegar nuevas herramientas, en cooperación entre las unidades académicas y con otras instituciones, para la formación docente continua, el perfeccionamiento y la posgraduación del cuerpo académico; II.4.4: Perfeccionar los dispositivos para la iniciación de estudiantes avanzados en tareas de enseñanza, investigación y extensión en combinación con las estrategias didácticas de aprendizaje autónomo del estudiantado; III.3.1: Contribuir al análisis, asesoramiento y participación de la Universidad en torno a las políticas públicas con prioridad hacia los derechos humanos, el medio ambiente, la salud, la alimentación y la sustentabilidad del desarrollo humano; III.4.3: Acentuar la participación y el posicionamiento institucional en los ámbitos, instancias y organismos de política regional e interregional para la integración educacional y científico-tecnológica.

Una forma de ver los PyA presentados es identificar a qué LOP aportan sus propuestas. La Tabla 8 permite apreciar que, de las 78 iniciativas, 34 surgen en las Áreas Centrales y 43 en las distintas Unidades Académicas. Además, hubo una propuesta conjunta entre dos Unidades Académicas -Facultad de Ingeniería y Ciencias Hídricas y de Ingeniería Química- que pertenecen al área de Ciencias Básicas y Aplicadas.

Del total de proyectos, 24 se ubican en algún Objetivo Específico de la LOP I -9 de Áreas Centrales y 15 de Unidades Académicas-; 35 en la LOP II -11 de Áreas Centrales y 24 de Unidades Académica- y 19 en la LOP III -14 de Áreas Centrales y 5 de Unidades Académicas-.

Es de destacar que, en esta etapa, ciertos Objetivos Específicos de la LOP II se definieron como prioritarios para la elaboración de PyA por parte de las Facultades, debido a que esta Línea condensa a las funciones sustantivas clásicas de la Universidad -Enseñanza, Investigación y Extensión-. Así, el listado de Objetivos menciona que se considera que el cumplimiento de los OE II.1.3, II.1.4, II.2.4 y II.4.1 requiere la formulación de Proyectos y Acciones por parte de las facultades y que sería también necesaria la concurrencia de las facultades en la formulación de Proyectos y Acciones en los OE II.4.2 y II.4.3 (ver Anexo)²¹⁶.

Tabla 8: PyA presentados según LOP y responsable (mayo 2013)

Líneas de Orientación Principales	EDI Áreas Centrales	EDI Unidades Académicas	Área Cs. Básicas y Aplicadas	Totales
LOP I	9	15	-	24
LOP II	11	23	1	35
LOP III	14	5	-	19
Totales	34	43	1	78

Fuente: elaboración propia en base a información provista por Secretaría de Planeamiento de la UNL

El 56% de las propuestas de esta etapa pertenece a las Unidades Académicas y, de acuerdo a lo solicitado en el listado de Objetivos Específicos, el 54% de esos PyA colaboran al logro de los OE de la LOP II.

Tal como se aprecia en la tabla 9, la Unidad Académica que mayor cantidad de propuestas elaboró fue la Facultad de Humanidades y Ciencias (FHUC), con 8 PyA, seguida por las de Bioquímica y Ciencias Biológicas (FBCB) y la de Medicina (FCM), con 5 cada una. Las Facultades de Ciencias Jurídicas y Sociales (FCJS) y la de Ingeniería y Ciencias Hídricas (FICH) lograron presentar 4 propuestas respectivamente; Ciencias Agrarias (FCA), Ciencias Económicas (FCE) e Ingeniería Química (FIQ), elaboraron 3 PyA; la Facultad de Ciencias Veterinarias (FCV) aportó 2 propuestas y los Centros Universitarios de Gálvez (CUG) y Reconquista-Avellaneda (CURA), una cada una.

²¹⁶ UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL. Elaboración de Objetivos Específicos 2011-2013. Plan de Desarrollo Institucional 2010-2019 'Hacia la Universidad del Centenario'. Versión septiembre 2011.

Tabla 9: PyA presentados en las distintas Unidades Académicas (mayo 2013)

LOP	FADU	FBCB	FCA	FCE	FCJS	FCM	FCV	FHUC	FICH	FIQ	CUG	CURA	Área Básicas y Aplicadas	Totales
I	-	2	-	2	1	2	-	4	2	2	-	-	-	15
II	3	2	3	1	3	4	2	3	2	-	-	-	1	23
III	-	1	-	-	-	-	-	1	-	1	1	1	-	5
Totales	3	5	3	3	4	5	2	8	4	3	1	1	1	43

Fuente: elaboración propia en base a información provista por Secretaría de Planeamiento de la UNL

IV.1.a. Tipos de propuestas identificadas

En este apartado se realiza un análisis de los PyA presentados por las diferentes áreas de la UNL en el marco del PDI para el primer trienio. Se tomaron en cuenta los documentos entregados y el uso de la herramienta de seguimiento RedMine.

De cada documento de proyecto, se observó el cronograma previsto, si son núcleos o nucleados, la conformación de los equipos de trabajo y articulaciones propuestas, si realizaron la autoevaluación de etapa y si tuvieron una continuación en la segunda etapa de programación del PDI.

Además, por medio de la lectura de la brecha de desarrollo identificada, el propósito general, las acciones propuestas y el presupuesto delineado, se ensayó una clasificación de cada PyA, buscando establecer una tipología de propuestas presentadas.

De esta manera, se definieron las siguientes implicancias de los PyA:

- Normativa/costumbres: cuando el proyecto involucra la gestación de normas, regulaciones, protocolos, procesos, etc., que ordenan o alteran la forma de trabajo, una nueva área, espacio u oferta -académica, de servicios, etc.- y la relación de los recursos humanos y materiales.
- Organización interna/distribución de responsabilidades: cuando atienden aspectos relacionados a la gestión de los recursos, la comunicación, la interacción, así como la estructura organizativa de un área, la asignación de competencias o responsabilidades.
- Recursos: cuando la propuesta responde a una necesidad principal de ampliar la cantidad y calidad de recursos, tanto materiales como humanos.
- Infraestructura: cuando el PyA hace mención a la realización de obras físicas o a su mantenimiento como aspecto fundamental.

- Capacidades de los Recursos Humanos: involucra aspectos relacionados a la cantidad o la cualificación de los recursos humanos, sean internos a la institución como de la sociedad; así, se incluyen nuevas ofertas a la comunidad universitaria para favorecer la educación superior, la generación de herramientas, las propuestas de formación a docentes, no docentes.
- Relaciones interinstitucionales: cuando el PyA involucra o genera vínculos, relaciones entre distintas áreas de la Universidad, así como otras instituciones locales, regionales o internacionales.
- Control: cuando la propuesta hace referencia a una instancia de evaluación de resultados, de conductas; involucra el seguimiento, monitoreo y evaluación.

Si se analiza la *articulación*, se puede decir que de los 78 PyA presentados, se identificaron 16 como núcleos y 35 como nucleados en éstos, siendo 51 propuestas que deberían estar relacionadas para favorecer la sinergia y eficiencia en los resultados obtenidos. En términos generales, la propuesta núcleo surge de un Área Central y de manera coordinada, se incorporan las propuestas de las Unidades Académicas.

Una sola iniciativa se identifica como transversal, el PyA “Proyecto Pablo Vrillaud “Por una mayor inclusión educativa””, que colabora al OE II.1.2.

Se destacan los PyA que corresponden a los OE I.2.2 y II.4.1, debido a que, si bien no todas las Unidades Académicas presentaron propuestas, lo han hecho la mayoría, nucleados por una iniciativa del Área Central. Por otro lado, hay OE que no cuentan con un PyA de Áreas Centrales, pero sí de las facultades, tal como se mencionó anteriormente.

En este sentido, es de esperar que los equipos de trabajo incorporen en los documentos de proyecto las articulaciones necesarias para poder avanzar en el desarrollo de sus iniciativas, más allá de reconocer que son un núcleo o están nuclearizados. Sólo por medio de la observación de lo declarado en el formulario, y más allá de que en la realidad se realicen necesariamente consultas, trabajos conjuntos, asesorías de otras áreas, el 55% de los casos han manifestado la intervención -sea como parte del equipo de trabajo o indicando la participación en ciertas tareas- de otras áreas.

En la mayoría de los PyA de Áreas Centrales, se hace mención del trabajo conjunto o derrame de los resultados en las Unidades Académicas. Sin embargo, en los casos de proyectos de Unidades

Académicas no siempre se explicita el trabajo articulado con el Área Central correspondiente. Tales son los casos de PyA presentados en los OE I.2.2, I.3.1, II.1.1, II.1.4, II.2.1, II.3.1 y II.4.1.

Vale aclarar que los PyA que aportan al logro de la LOP III, en general, corresponden a iniciativas de las Áreas Centrales, por lo que no se indica si son núcleos, pero manifiestan el derrame de las acciones en las distintas Unidades Académicas.

Uno de los inconvenientes que se puede observar de la lectura de los documentos, es la falta de *completitud* de cierta información de los formularios de PyA. En algunos casos puede deberse a problemas en aspectos técnicos o teóricos o debido a la dificultad de entendimiento de la lógica de trabajo. La información solicitada hacia el final del documento de los PyA es la que tiende a no completarse, como el detalle de la composición del grupo de trabajo, el cronograma o el presupuesto estimado.

Por otro lado, se solicita el detalle de *metas e indicadores* de avance²¹⁷ en relación a las acciones y resultados propuestos. Vale aclarar aquí que al no definirse indicadores vinculados al logro del propósito general del PyA sólo son útiles para conocer el grado de avance de las acciones o conjunto de tareas y el logro de cada resultado planteado. Se puede conocer el avance del PyA en forma acumulativa, de acuerdo al logro parcial o total de las acciones, pero no hay una asociación objetiva entre el éxito del propósito del proyecto y el aporte a la consecución del Objetivo Específico del PDI.

La definición de las metas e indicadores, en términos generales, fue un punto que presentó inconvenientes de comprensión y aplicación a la práctica, sin embargo, están delineados en todos los casos metas e indicadores, tanto cuantitativos como cualitativos. Sólo en un caso no se definen, y en dos, se indican las metas pero no los indicadores propuestos para medir su alcance. En la mayoría de los PyA, las metas e indicadores definidos permiten apreciar el cumplimiento y avance de las tareas; en algunos casos no son lo suficientemente específicos o no son sencillos de medir, identificando por ejemplo la generación de un informe o documento como meta.

De aquellos formularios que brindan la información, se puede analizar qué *duración* prevén en la ejecución de los proyectos. La Tabla 10 permite apreciar que el 26% de los PyA estimaba que las tareas se llevarían a cabo durante el primer trienio, finalizando en el año 2012 o 2013; mientras que el 64%

²¹⁷ La Guía de Implementación del PDI define a las metas como la expresión cuantitativa, tangible y medible de los resultados o logros, y pueden expresarse cuantitativa o cualitativamente, y refieren a un período de tiempo determinado. Mientras que los indicadores permiten establecer si las metas se han ido cumpliendo y cómo se ha ido logrando el resultado. Pág. 45 a 47.

preveía una duración de mediano plazo, traspasando a la segunda etapa del PDI, desde el 2014 en adelante. Un PyA se planea con una duración de largo plazo, finalizando durante el tercer trienio del PDI.

Tabla 10: Cantidad de PyA de acuerdo a la duración prevista de las tareas

Cantidad de PyA	Duración prevista
2	a 2012
18	a 2013
16	a 2014
8	a 2015
26	a 2016
1	a 2017
7	No definida

Fuente: elaboración propia en base a información provista por Secretaría de Planeamiento de la UNL

Esta información puede complementarse con la relacionada a la continuación o no del PyA en el siguiente trienio, entre los años 2014 y 2016. En este caso, se tuvo en cuenta si el equipo de trabajo responsable presentó una versión actualizada del formulario para la segunda etapa del PDI.

Vale la pena aclarar, que, de acuerdo a lo declarado en la Autoevaluación realizada por los equipos de trabajo, en el marco del cierre de la etapa inicial del proceso de programación²¹⁸, algunos proyectos no estaban concluidos o no se habían logrado los resultados previstos; sin embargo, no se continuó con el PyA en el trienio siguiente. Asimismo, hubo casos que se programaron para el primer trienio y continuaron en el siguiente.

Si se clasifican los logros mencionados en la Autoevaluación del primer trienio como parciales, cuando explícitamente se reconoce que hay acciones o tareas pendientes o que iniciaron ya su ejecución, pero no han culminado; en logros y acciones cumplidas, cuando sólo se mencionan avances; y en logros totales cuando se reconoce el cumplimiento de los resultados delineados, se genera la Tabla 11.

²¹⁸ UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL. *Informe de Evaluación de la Primera Etapa 2011-2013, mayo de 2014. Plan de Desarrollo Institucional 2010-2019*. GEA Impresiones. Santa Fe, Argentina, diciembre de 2014.

Es así, que, de los 78 PyA, 51 tuvieron una continuación en la etapa siguiente, incluso algunos que pretendían finalizar al 2013 -11 proyectos de 20-. Como era de esperar, la mayoría de los proyectos con un plazo de duración previsto mayor, continuaron en la siguiente etapa de programación -36 de 51-.

Sólo un proyecto, de acuerdo a lo detallado en el Informe de Evaluación de la Primera Etapa 2011-2013 reconoció el logro total de los resultados previstos. Corresponde al PyA “Construcción de la ciudadanía universitaria en la comunidad educativa del ISM” del OE I.1.1.

Asimismo, 27 PyA no continuaron en la Segunda Etapa. Sin embargo, en dos de ellos, que debían finalizar en 2013, se reconoce haber obtenido logros parciales, y cinco que estaban previstos extenderse a los años siguientes, no continuaron.

Tabla 11: Cantidad de PyA, de acuerdo a la duración prevista de las tareas, que continúan en la etapa siguiente y finalizaron en la primera etapa del proceso de programación

Duración prevista	No Continúa en Etapa 2				Continúa en Etapa 2			Total general
	Logros declarados en la autoevaluación			Total No	Logros declarados en la autoevaluación		Total Si	
	Logros y acciones cumplidas	Parciales	Totales		Logros y acciones cumplidas	Parciales		
a 2012	2			2				2
a 2013	5	2		7	7	4	11	18
a 2014	5	3	1	9	3	4	7	16
a 2015	1	1		2		6	6	8
a 2016	3	1		4	8	14	22	26
a 2017						1	1	1
No definido	1	2		3	1	3	4	7
Total general	17	9	1	27	19	32	51	78

Fuente: elaboración propia en base a información provista por Secretaría de Planeamiento de la UNL

Respecto al uso del sistema de seguimiento RedMine, se observó si los grupos de trabajo utilizaron la herramienta para cargar las tareas e informar sobre el avance en su ejecución.

Hay casos en que no se ha cargado nada -22 PyA-, en otros poco (sólo algunas tareas con cierto avance en ocasiones) -14 PyA-, otros grupos han realizado un uso un poco más intensivo, informando el grado de avance de algunas o todas las tareas e incorporando cierta información -22 PyA- y en nueve ocasiones se observó que la herramienta se utilizó para informar el avance, pero también para disponer

de materiales que hacen las veces de medios de verificación de las tareas cumplidas así como medio de comunicación e intercambio entre los miembros de los equipos.

Finalmente, se buscó establecer una *tipología de los PyA*. En función de la brecha de desarrollo identificada y del Propósito General planteado en el documento de proyecto, se hizo una clasificación de la implicancia principal del proyecto, y luego se identificó una segunda tipología debido a que, en general, no se pueden ubicar, salvo pocos casos, bajo una sola. Vale la pena mencionar que es posible, asimismo, incluir a los PyA en varias clasificaciones, ya que si se considera el presupuesto, se aprecian otras necesidades que se deben suplir (ver Tabla 12).

Entonces, en una primera instancia, se pueden identificar a 26 PyA que atienden aspectos de la organización interna o distribución de responsabilidades y que se concentran en las LOP I y II; 15 proponen proyectos que involucran aspectos de normativa o costumbres, pertenecientes, en su mayoría, a la LOP I; 13 PyA involucran principalmente relaciones interinstitucionales y se concentran en la LOP III; diez se orientan al desarrollo de capacidades de los recursos humanos; nueve implican la incorporación o mejora de recursos materiales o humanos; tres refieren a la ampliación o mantenimiento de infraestructura física y dos PyA al control o evaluación.

Como se mencionó, los PyA pueden volver a clasificarse, en una segunda tipología, ya que en la mayoría de los casos persiguen varios aspectos a resolver de la brecha de desarrollo identificada.

Así, los proyectos que se orientan a la mejora de la organización interna, asignación o distribución de responsabilidades, también involucran la mejora en las capacidades de los recursos humanos -15 casos-. Este tipo de PyA se orienta a la mejora en áreas administrativas, de apoyo, con orientación a la calidad, a la realización de relevamientos o sistematización de información para la posterior toma de decisiones, a la institucionalización de áreas; esto además de aspectos estructurales, de organización, involucra la asesoría, capacitación de los recursos humanos. En otros casos -siete-, también involucran la incorporación de recursos, tales como equipos, elementos de oficina, tecnologías, o nuevo personal. Un PyA del OE I.4.1 se ubicó sólo en aspectos de organización interna, ya que involucra la generación de estructuras e información para la toma de decisiones y el planeamiento.

Cuatro PyA se clasifican como del tipo normativo o de costumbres puros, porque tienden a la generación de normas, como el nuevo Estatuto, reglamentos o procedimientos tendientes a la identidad institucional o ciudadanía universitaria. Además, otros PyA involucran la definición de

responsabilidades o nuevas estructuras organizativas -cuatro-, o la incorporación de recursos tecnológicos o desarrollo del potencial de los Centros Universitarios -cuatro casos también-.

Los PyA que involucran el fortalecimiento o generación de relaciones interinstitucionales, a su vez, fomentan la generación de mejores capacidades de los recursos humanos, sea graduados, la comunidad, o brindando herramientas como un observatorio de energía o formación en políticas en educación -cuatro casos-; otros involucran la institucionalización de espacios de acción territorial, cultura, deportes o articulación con el nivel medio -cuatro-; o la incorporación de recursos para la internacionalización y la participación institucional en distintas redes -cuatro casos también-.

Los proyectos que persiguen la generación o fortalecimiento de las capacidades de los recursos humanos, a su vez, involucran aspectos de organización interna y la definición de responsabilidades tendientes al análisis, formación y fortalecimiento de los recursos humanos docentes y estudiantes para derramar resultados en la formación de grado, posgrado e investigación -seis casos de diez-.

Aquellos PyA que se orientan principalmente a la generación o incorporación de recursos, tanto materiales como humanos, también se vinculan con la mejora de las capacidades de los recursos humanos, para la incorporación de TIC en la enseñanza, el desarrollo o potenciación del posgrado o la generación de contenidos audiovisuales -en cinco casos-. En otros casos, además, se prevé la mejora, preservación o nueva infraestructura, para proyectos tendientes a la mejora en la comunicación, infraestructura y equipos de uso común -cuatro casos-.

En función de lo observado, y teniendo en cuenta el propósito de la generación de un PDI en la UNL, implementado por medio de PyA que apunten a lograr cambios críticos en el funcionamiento de los sistemas de gestión internos, en los métodos y procedimientos, en la infraestructura, en las capacidades del personal (ver punto III.3.a), los proyectos de la primera etapa del PDI de la LOP I principalmente, se orientan a la mejora o generación de nuevas capacidades para la institución, sea por medio del aporte de herramientas organizacionales, de calificación del personal, de instrumentos de registro y control de los procesos que se dan en la generación de conocimiento.

Si se toma como criterio la generación o mejora de herramientas de la gestión institucional, los aportes de los siguientes PyA podrían mejorar el proceso de programación y colaborar al fortalecimiento de la Institución en un futuro. De la LOP I: Adecuación del sistema normativo a la nueva realidad institucional -se elaboró un nuevo Estatuto y reglamentaron nuevos procesos-, Fortalecimiento de las

instancias organizativas de la FCM para su gestión -nueva Unidad Académica-, Consolidación de las capacidades de la Secretaría de Planeamiento para administrar, conducir, asistir y evaluar procesos de planeamiento en la UNL, Identidad y posicionamiento -nueva página web y herramientas de comunicación-, Creación de la Unidad de Gestión de Proyectos de la FIQ -para favorecer el financiamiento externo-, Sistema de calidad de actividades de soporte administrativas y de servicios, Sistema de calidad en los departamentos de Mesa de Entradas y Despacho de la FCE, Hacia un programa de mejoramiento y reforma de la gestión administrativa de la FHUC- ISM, Plan Maestro para el desarrollo de la integración de la telemática y la informática en la UNL, Aportes de desarrollo tecnológicos e informáticos al Plan Institucional estratégico de la FHUC, Fortalecimiento de la infraestructura de comunicaciones soportada por la REDUL, Sistema de información para el planeamiento universitario: gestión institucional, significado, impacto y contexto de demandas sociales y productivas, Sistema de Información Institucional de la FICH, Fortalecimiento y sistematización de las funciones de control interno y evaluación institucional.

De la LOP II: Sistematización, diversificación y difusión de las actividades de IV nivel de la UNL - propone mejorar el conocimiento actual del posgrado-, Mejora y expansión de la función I+D en la Universidad -busca relevar y evaluar la función de I+D-, Inventario, valoración y articulación de capacidades Científico Tecnológicas en el sitio territorial Litoral-Centro, Fortalecimiento de la educación experiencial en el currículo universitario, Sistema de Análisis Integral del Personal Académico de FCA, Control de gestión del Programa Mejoramiento de la Enseñanza de la Arquitectura de la SPU, Sistemas de información para el seguimiento de alumnos en carreras de Ingeniería de la UNL, Innovación con TIC para el desarrollo y fortalecimiento de las políticas académicas en la UNL, Nuevas tecnologías educativas para la formación de grado y posgrado en la Facultad de Cs. Médicas de la UNL, Modelo de Calidad en el área de Educación a Distancia de la FICH.

Tabla 12: Caracterización de los PyA en tipologías

ID	Capacidades de los RRHH				Control		Infraestructura		Normativa/costumbres				Organización Interna				Recursos			Relaciones Institucionales				Total general			
	Organización Interna	Recursos	Relaciones Interinstitucionales	Total	Organización Interna	Total	Recursos	Total	Capacidades de RRHH	Organización Interna	Recursos	Relaciones Interinstitucionales	Total	Capacidades de RRHH	Normativa	Recursos	Relaciones Interinstitucionales	Total	Capacidades de RRHH	Infraestructura	Total	Capacidades de RRHH	Normativa		Organización Interna	Recursos	Total
I.1.1									1		2	3															3
I.1.2									1			1															1
I.1.3											2	2															2
I.2.2							3	3		1		1		1				1		4	4						9
I.2.3														1				1									1
I.3.1													3					3									3
I.3.2											2	2															2
I.4.1															1		1	2									2
I.4.2					1	1																					1
II.1.1													1		1		2							1	1		3
II.1.2			1	1																							1
II.1.3		1		1									1				1	1		1							3
II.1.4	1			1									1		2		3	1		1							5
II.2.1		1		1													2										3
II.2.2																	1										1
II.2.3								1				1	1														2
II.2.4													1														1
II.3.1	2			2																							2
II.3.2	2			2																							2
II.4.1					1	1			1			1	4		1		5										7
II.4.2															1		1	2		2							3
II.4.3									1			1															1
II.4.4	1			1																							1
III.1.1													2				2										2
III.1.2																								1		1	1

V.1.b. Logros, obstáculos, inconvenientes

Transcurrido el primer trienio del proceso de programación, la Secretaría de Planeamiento llevó adelante un proceso de evaluación de los resultados obtenidos, tal como estaba previsto en la Guía de Implementación del PDI. Se llevó a cabo una instancia de autoevaluación por parte de los equipos de trabajo de los PyA y se utilizó la información volcada en el sistema informático de seguimiento RedMine. La información y conclusiones extraídas se condensan en el documento Informe de Evaluación de la Primera Etapa 2011-2013, publicado en mayo de 2014²¹⁹.

En el documento se exponen sintéticamente los avances y resultados de los PyA y aspectos pendientes en caso de que corresponda.

En términos generales, como aspectos a valorar, los EDI destacaron que fue un período de aprendizaje, diferente a la etapa de planificación anterior, donde la lógica de trabajo propuesta favorece las articulaciones y la colaboración entre áreas y PyA y prima el carácter participativo. Mencionan también las bondades de la definición de planes de tareas, que permite la anticipación y dimensionamiento de los pasos a seguir, la organización temporal y de los recursos.

Como dificultades se mencionaron aspectos vinculados a la necesidad de adaptarse a una nueva forma de trabajo, que demanda un cambio cultural, y la necesidad de asignar un tiempo escaso a las nuevas tareas de planificación. La limitante de recursos, tanto humanos como materiales, las dificultades financieras, la superposición de la gestión rutinaria o actividades realizadas fuera de la planificación, son aspectos mencionados tanto en las Áreas Centrales como en las Unidades Académicas.

También destacan la necesidad de regular los tiempos entre las actividades cotidianas y el planeamiento, la falta de coordinación entre las Unidades Académicas y las Áreas Centrales y los inconvenientes administrativos que generan los instrumentos ofrecidos por la Secretaría de Planeamiento para plasmar los proyectos²²⁰.

Como conclusiones de esta etapa, y como inicio del segundo trienio del proceso de planificación en UNL, se reconoce la relevancia del planeamiento participativo, concertado, entre Áreas Centrales y Unidades Académicas, para favorecer la implementación de los Objetivos Generales para el desarrollo.

²¹⁹ UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL. *Informe de Evaluación*.... Op. Cit.

²²⁰ UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL. *Informe de Evaluación*.... Op. Cit. Págs. 48-57.

Pero las costumbres, por un lado, y las demandas circunstanciales y de corto plazo, por el otro, se constituyen en trabas para un correcto planeamiento.

Se reconoce también que las metas plasmadas en los formularios de PyA no siempre permiten apreciar el logro de los resultados esperados, generando un inconveniente al momento de realizar seguimientos y monitoreos de avance.

Asimismo, la falta de un financiamiento estable para acciones de desarrollo universitario, constituye un obstáculo a la planificación.

Otro inconveniente a superar es el escaso uso del sistema de seguimiento provisto por parte de los equipos de trabajo de los proyectos, así como es necesario impulsar en mayor medida el trabajo articulado a través de los núcleos y áreas disciplinares²²¹.

La etapa de implementación del planeamiento en la UNL se llevó a cabo, en términos generales, por parte los equipos de las distintas áreas, pero sin incorporar nuevas personas con conocimiento en la temática. Fueron los EDI los que idearon las propuestas, las elaboraron y las llevaron a cabo. Las capacitaciones y asesorías se proveyeron por parte de la Secretaría de Planeamiento, a través de reuniones, entrevistas, talleres conjuntos para los equipos de trabajo de todas las áreas.

Es por ello, que uno de los obstáculos a superar es el de destinar parte del tiempo de trabajo ordinario a la tarea de planificación de la institución. En ciertos casos, se contó con una persona que colaboró en la escritura de los PyA, así como la generación de informes y el uso del RedMine (por ejemplo, en la FIQ se generó una Secretaría de Planeamiento, la FHUC posee un área de planeamiento y un Plan propio, la Dirección de Comunicación Institucional contaba con una persona capacitada dedicada a la planificación, la Secretaría de Relaciones Internacionales disponía una o dos personas que colaboraban con RedMine principalmente, la Secretaría de Extensión tiene a una persona como referente, así como ciertas facultades también poseen un referente: FBCB, FCV, FICH, FCE, FCA). Pero, en general, en el caso de las Facultades o Centros, fueron los Decanos o los Directores, quienes encabezaron el trabajo de planificación, junto a un grupo reducido de colaboradores.

Asimismo, ciertas áreas se caracterizan por la rotación de su personal, por lo que de acuerdo al período de gestión, o a que el personal no era estable, los equipos fueron mutando en su composición, afectando la concreción de los proyectos o la generación de información para conocer los avances.

²²¹ UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL. Ibidem. Págs. 57-60.

Por otro lado, las propuestas de las facultades, por lo menos al inicio, no se hicieron en forma conjunta y articulada con las Áreas Centrales vinculadas. Sino que la presentación de los PP o los PyA o los distintos talleres realizados, sirvieron para que el Área Central proponga luego, una forma de articulación para aprovechar recursos y lograr resultados conjuntos.

Otro aspecto a mencionar, es que a partir del año 2012, se contó con una partida presupuestaria a modo de estímulo para llevar a cabo parte de las inversiones de ciertos PyA. Como se mencionó, no existe un financiamiento continuo para el desarrollo institucional. En términos generales, los recursos para ejecutar las distintas propuestas surgen por la reasignación de fondos en las distintas áreas, por recursos propios o por la obtención de fondos externos en algunos casos. Por ello, muchas iniciativas se van llevando a cabo a medida que cuentan con fondos o en ciertas oportunidades, se desestiman algunas tareas.

Es de destacar también, que el proceso de implementación del PDI no se llevó a cabo tal como estaba previsto en la Guía. A medida que se fue transitando la programación, se siguieron distintas alternativas. Se destacan las siguientes. En principio, la conformación de los EDI no obedeció a una selección de perfiles de acuerdo a la experiencia en la temática, sino que los miembros de las distintas áreas los componen -como se mencionó, el grupo se encuentra dirigido por el Decano, Director o Secretario y sus colaboradores-, y en ciertos casos, se convocó a un asesor externo.

Por otro lado, no fueron los EDI los que definieron los OE para las Áreas Centrales y Unidades Académicas, sino que se hizo en forma conjunta y participativa entre los miembros del EPG principalmente y para toda la Universidad. Asimismo, los OE permiten desagregar a los OG en expresiones más concretas y operativas, pero luego, no se identificaron Brechas de Desarrollo a ser abordadas para el logro de dichos OE, sino que fueron parte del análisis necesario para pensar y elaborar los PP y luego los PyA. Es decir, no se dispone de una síntesis de Brechas a superar por medio de los PyA, sino que éstas están implícitas en los OE definidos de forma conjunta en la institución, como ideal de desarrollo.

Por otro lado, se esperaba que por cada OE se sugiriera un PP, en la medida de lo posible, que permita superar las brechas y genere ahorro de esfuerzos y recursos. En el caso de que se detecten iniciativas orientadas a objetivos similares, eso debería dar origen a acciones conjuntas entre áreas. En la realidad, la generación de PP fue variada y cada área contó con libertad de aportar una propuesta a cada OE.

Respecto a la validación de los PP, no se hizo una selección sobre los proyectos a ejecutar de acuerdo a los criterios de evaluación provistos por la Guía, sino que se alentaron a todas las propuestas a que se transformen en PyA, constituyendo la Agenda de Prioridades Institucionales. De la misma manera, los PyA presentados no se sometieron a un proceso de evaluación, sino que se informaron las iniciativas elaboradas al Consejo Superior para su conocimiento.

Finalmente, en cuanto al seguimiento y monitoreo, no se definió un sistema de indicadores de gestión de las acciones que genere alertas sobre los avances y se utilizó el sistema RedMine, pero no de la manera prevista inicialmente, ya que fue subutilizado. La evaluación de la etapa se realizó consultando la información volcada en el sistema de seguimiento, pero los datos y opiniones más amplios y pertinentes se obtuvieron por medio de cuestionarios autoadministrados por los EDI con características más subjetivas y cualitativas.

V.2. Planes de las Facultades

En el proceso de elaboración del PDI de la Universidad, se alentó a las distintas Unidades Académicas a realizar una planificación propia, que oriente y organice el trabajo de los siguientes años. Tal como establecía la Resolución N° 531, era esperable que cada Unidad Académica realice una programación propia, de acuerdo a los lineamientos y Objetivos Generales vigentes.

La tabla que a continuación, permite ver resumidamente si las distintas Facultades de la UNL cuentan con un Plan propio.

Tabla 13: Unidades Académicas de la UNL, de acuerdo a la elaboración o no de un documento que plasme su propia planificación

UA	Posee Plan?	Nombre del documento	Fecha	Líneas
FCV	Si	Plan de Desarrollo Estratégico 2011-2019	21/03/2011	Es una propuesta para definir el Plan, identifica responsables y un cronograma de actividades para el año 2011
FCA	Si	Plan de Desarrollo Institucional de la Facultad de Ciencias Agrarias período 2010-2019	27/08/2012	Enmarca 10 PP en cada LOP del PDI de UNL como producto de un proceso participativo que definió líneas de acción a futuro
FHUC	Si	Plan Institucional Estratégico (PIE)	2010	Define dimensiones y cada una con ejes articuladores de las acciones: Gobierno y Gestión, Funciones sustantivas: Enseñanza, Investigación, Extensión
FCE	Si, anterior	Plan de Desarrollo Institucional para la Facultad de Ciencias Económicas	29/08/2002	
FBCB	No			Define ejes fundamentales para la gestión de gobierno para el período 2014-2018
FICH	No			Define un Plan de gestión y misión para el período 2014-2018
FADU	No			Cuenta con programas que, en forma transversal a las áreas de gestión, posibilitan establecer líneas de trabajo asociadas a objetivos específicos
FCM	No			Identifica Programas
FIQ	No			Define la Misión y Visión institucional
FCJS	No			Identifica Programas

Fuente: elaboración propia en base a las páginas web institucionales

El 21 de marzo de 2011, la Facultad de Ciencias Veterinarias, aprobó su Plan de Desarrollo Estratégico 2011-2019 y el cronograma de actividades a desarrollar²²².

En la propuesta, la Facultad define trabajar en el marco del PDI de la UNL, pero delineando sus propias estrategias en función de las opiniones que democráticamente deberían ser colectadas de actores de los estamentos docentes, no docentes y estudiantes, sin obviar los compromisos institucionales de los

²²² http://www.fcv.unl.edu.ar/media/institucional/pde_fcv/pdefcv.pdf. Fecha de consulta: marzo de 2017.

últimos tiempos, como es el proceso de acreditación de grado y posgrado. Por ello, indica que las consultas realizadas mediante talleres y encuestas para los distintos estamentos, brindarían la suficiente información para confeccionar las líneas operativas que guíen el derrotero de la Unidad Académica.

El documento define los alcances de la planificación del desarrollo de la FCV para esta década: las actividades sustantivas (docencia, investigación y extensión), las actividades de posgrado y a la relación con el medio socio-productivo, fortaleciendo sus aspectos culturales y humanísticos que han caracterizado y caracterizan esta Casa desde sus inicios. Asimismo, identifica a un grupo de trabajo y un cronograma para realizar consultas a referentes institucionales y elevar una propuesta al Consejo Directivo. Sin embargo, no se cuenta con un documento que haya surgido de ese proceso.

La Facultad de Ciencias Agrarias presentó ante su Consejo Directivo el 27 de agosto de 2012, el documento del Plan de Desarrollo Institucional período 2010-2019²²³. Este documento fue producto de un proceso participativo de todos los estamentos de la comunidad universitaria, a través de talleres organizados y los compromisos asumidos en los planes de mejoras de dos fases de acreditación de la carrera de Ingeniería Agronómica.

Los talleres permitieron relevar las principales opiniones de los miembros de la comunidad educativa y priorizar las líneas de acción significativas para la Facultad, vinculadas con las LOP del PDI de la UNL, y, en función de ello, se elaboraron perfiles de proyectos de acuerdo a las posibilidades del momento para poder llevarlos a cabo y a las necesidades consideradas como más urgentes de cubrir.

El documento menciona la visión y misión de la Facultad y se destaca que el Consejo Directivo constituyó una Comisión Especial, asesorada por un especialista, encargada de coordinar las acciones para convocar a toda la comunidad de la Unidad Académica a la elaboración del Plan de Desarrollo Estratégico Participativo de la FCA.

Como producto del trabajo participativo, se incluyen diez perfiles de proyectos elaborados, destacando que no es una etapa cerrada, sino que es una priorización realizada de acuerdo a las posibilidades de ese momento de llegar a buen término y a las necesidades consideradas como más urgentes de subsanar. Contempla la incorporación de otros proyectos cuyos temas sean importantes de llevar a cabo, en los procesos de revisión trianual.

²²³ http://www.fca.unl.edu.ar/media/institucional/pdi/PDI-2010-2019_FCA.pdf. Fecha de consulta: marzo de 2017.

Así, la facultad propone tres PP para la LOP I relacionados a la gestión de la infraestructura, a la generación de un sistema de análisis integral del personal académico y de un sistema de comunicación interna ágil y eficiente; para la LOP II propone la creación de una escuela para graduados, la ampliación de la oferta académica de grado y pregrado, la ampliación de la oferta académica de posgrado, la capacitación de docentes en el uso de las TICs y la formación en investigación; y para la LOP III la representación de la FCA en ámbitos de definición de políticas sectoriales y la vinculación con el sector agropecuario regional.

La Facultad de Ciencias Económicas, posee un Plan de Desarrollo Institucional pero enmarcado en el PDI 2000-2009 de la UNL²²⁴. Este documento, del año 2002, surge como un proyecto colectivo y global de la Facultad con ejes multisectoriales orientadores del desarrollo, espacio de acuerdos, promoción y participación de la comunidad de la unidad académica.

La Resolución 407/02 implementa la puesta en marcha del Plan de Desarrollo Institucional de la FCE, la Resolución 636/02 aprueba el plan de trabajo del PDI, la resolución 630/03 explicita la Misión de la FCE, describe el Contexto Institucional o información sobre la cual se preparó el documento diagnóstico, presenta las Principales Tendencias del Contexto y su impacto sobre la actividad de los profesionales en Ciencias Económicas y puntualiza las Fortalezas y Debilidades de la organización; y la resolución 751/05 Identifica los "Temas Críticos" de la FCE.

La Facultad de Humanidades y Ciencias cuenta desde el año 2010 con un Plan Institucional Estratégico (PIE), elaborado de manera colectiva a través de diversas instancias con participación de los diferentes actores. En el documento se establecen los principales lineamientos de acción y prioridades institucionales.

En función de este trabajo se han diseñado programas en diversas áreas con el objeto de avanzar en el desarrollo de proyectos, propuestas y actividades: Programa de Ingreso y Permanencia, Programa de Cuarto Nivel, Programa de Educación y Sociedad²²⁵.

El documento destaca que en la dimensión estratégica es donde se visualiza el carácter continuo que alude a procesos recursivos, más que a prescripciones lineales. Y desde esta perspectiva, presenta algunas consideraciones iniciales referidas al contexto y caracteriza las dimensiones que organizan el

²²⁴ <http://www.fce.unl.edu.ar/pages/institucional/programas-institucionales/plan-de-desarrollo-institucional-de-fce.php>. Fecha de consulta: marzo de 2017.

²²⁵ <http://www.fhuc.unl.edu.ar/pages/institucional/plan-institucional-estrategico.php>. Fecha de consulta: marzo de 2017.

trabajo institucional en las que propone ejes articuladores de acciones. En ellos se expresan los retos, propósitos y compromisos que asume la Facultad hacia un corto, mediano y largo plazo. Esas políticas se traducirían año a año, en metas con valores cuantitativos y cualitativos que hagan tangibles los grandes objetivos y lineamientos planteados.

Las dimensiones son: a) Gobierno y Gestión: una Facultad que ejerza plenamente su autonomía, promueva la más amplia participación de sus integrantes en los órganos de gobierno, garantice altos niveles de calidad en el desarrollo de sus funciones sustantivas; b) Las funciones sustantivas de la Facultad: Enseñanza: una Facultad que genere propuestas académicas dinámicas y flexibles, destinadas a formar ciudadanos críticos, profesionalmente sólidos y socialmente comprometidos, para integrarse a un contexto complejo y aportar nuevas estrategias y soluciones frente a los problemas de la sociedad democrática; Investigación: una Facultad que contribuya a la constante ampliación de las fronteras del conocimiento a través de la investigación científica respaldada por sólidas formaciones y comprometida en la comprensión de problemáticas contemporáneas; Extensión: una institución en permanente interacción con la Sociedad y el Estado. Que contribuya al desarrollo sostenible a través de su participación activa en los procesos de innovación y promueva y facilite el acceso a bienes culturales, científicos y tecnológicos de la población²²⁶.

La Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo no cuenta con un plan propio, pero declara que la definición de un Plan de Desarrollo Institucional, de naturaleza integral y participativa, implica la configuración de un marco dinámico y flexible para un variado conjunto de procesos de producción, gestión y apropiación del conocimiento. En este sentido, la FADU ha adoptado una estrategia de desarrollo de programas que, en forma transversal a las áreas de gestión, posibilita establecer líneas de trabajo asociadas a objetivos específicos. Los Programas son: Programa de Imagen y Comunicación Institucional, Urbanística Ambiental: interdisciplinariedad estratégica y transdisciplinar y Programa Internacional de Intercambio Académico²²⁷.

La Facultad de Bioquímica y Ciencias Biológicas no posee un plan propio. En la web institucional se mencionan los lineamientos de gobierno para el período 2014-2018 y la misión de la facultad²²⁸.

²²⁶ <http://www.fhuc.unl.edu.ar/media/institucional%20documentos/PIE%20final.pdf>. Fecha de consulta: marzo de 2017.

²²⁷ <http://www.fadu.unl.edu.ar/institucional/programas>. Fecha de consulta: marzo de 2017.

²²⁸ <http://www.fcb.unl.edu.ar/pages/institucional/gobierno/lineamientos-de-gobierno.php>;

<http://www.fcb.unl.edu.ar/pages/institucional/gobierno/documentos-institucionales.php>. Fecha de consulta: marzo de 2017.

La Facultad de Ingeniería y Ciencias Hídricas tampoco posee un plan propio. En la web institucional se encuentra la Estructura de Gestión para el período 2014-2018 y las Misiones y Funciones de las distintas dependencias²²⁹.

La Facultad de Ingeniería Química no cuenta con un plan propio. En la página web institucional se plasma la misión y visión de esta Unidad Académica²³⁰.

La Facultad de Ciencias Médicas cuenta con programas, que constituyen estrategias de fortalecimiento e integración de las funciones sustantivas de la Universidad: extensión, educación e investigación. Actualmente existen los siguientes Programas: Desarrollo de la medicina del trabajo y salud ocupacional; Medicina del deporte; Envejecimiento activo y saludable; Enfermedades crónicas no transmisibles; Desarrollo de la medicina de emergencia, rescate y trauma²³¹.

La Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales posee una serie de programas que tienen como finalidad la optimización de recursos tanto humanos como técnicos y tienen, entre otros objetivos, el mejoramiento de la calidad académica de la Facultad. Los Programas son: Competencias Profesionales y Comunicación Institucional²³².

²²⁹ <http://fich.unl.edu.ar/pagina/documentos-interes/568/>. Fecha de consulta: marzo de 2017.

²³⁰ <http://www.fiq.unl.edu.ar/pages/institucional.php>. Fecha de consulta: marzo de 2017.

²³¹ <http://www.fcm.unl.edu.ar/pages/institucional/programas.php>. Fecha de consulta: marzo de 2017.

²³² <http://www.fcjs.unl.edu.ar/pages/institucional/programas.php>. Fecha de consulta: marzo de 2017.

CONCLUSIONES

Desde comienzos del siglo las universidades han comenzado a adoptar nuevas tecnologías de gestión incorporando procesos de planificación y evaluación de sus actividades. La planificación permite la proyección de la imagen a futuro que la propia institución crea para sí. Típicamente se plasma en documentos denominados planes de desarrollo o estratégicos. Del relevamiento bibliográfico realizado se desprende que existen tanto diferencias terminológicas como contrastes en los procesos de elaboración e implementación de esos planes. En términos generales los autores coinciden en que la gestación de los documentos que condensan la planificación debe consistir en un proceso participativo, articulado, que considere el análisis del entorno en el que se desempeña la institución y parta de un diagnóstico que permita definir un futuro deseado y factible.

Tal como se describió, las universidades son organizaciones complejas, con características diferentes a las correspondientes a las organizaciones públicas en general, por lo que es difícil aplicar las tecnologías y métodos utilizados en el común de las organizaciones. Esto sucede también, en menor medida tal vez, con las tecnologías y métodos que se aplican al sector privado. Por otro lado, el contexto de la Educación Superior coloca a las instituciones universitarias ante el desafío adicional de responder a las demandas actuales y la tarea de proyección a futuro, asegurando la diversidad y calidad de sus funciones.

Debido a la naturaleza fracturada de la universidad, en la cual los procesos son más relevantes que las estructuras de planeamiento, es conveniente hacer hincapié en el carácter dialógico e interpretativo y su orientación estratégica, privilegiando los fines perseguidos, actuando con flexibilidad, otorgando sentido institucional y colaborando a la construcción de consenso.

El planeamiento puede ser considerado como un instrumento político que permite pensar y crear la acción futura en la medida que involucra un proceso de reflexión profundo que abarca diferentes temporalidades: incluye tanto un ejercicio de diagnóstico sobre la situación presente como la construcción de una proyección de futuro deseado. Todo ello con el fin de orientar el proceso de toma de decisiones informado sobre las acciones a llevar a cabo para orientar los esfuerzos y medir los resultados. El planeamiento es estratégico en el sentido de que su propósito es lograr una mejora en la organización institucional, considerando aspectos como la incertidumbre, el entorno cambiante e incierto, la complejidad de los actores y priorizando situaciones críticas que requieran actuación.

Los autores consultados para este trabajo coinciden en la necesidad de potenciar la cultura planificadora y estratégica en la institución universitaria, propiciando un cambio cultural, de valores, hábitos y actitudes de la comunidad universitaria. Asimismo, se resalta la necesidad de generar modelos y metodologías propias que eviten imitar aquellos que se aplican en el medio empresarial.

La tarea de planificación colabora a la construcción de capacidad estatal, debe consistir en una práctica flexible que permita lidiar con los cambios y con la incertidumbre, así como contar con una mirada diagnóstica y con el conocimiento de los procesos de agregación de valor en el sector público.

Distintos autores rescatan la importancia de incorporar herramientas de planificación a la gestión universitaria, sobre todo cuando se pretende identificar prioridades y asignar recursos escasos en el ámbito público. Este proceso permite además institucionalizar procedimientos y desarrollar tecnologías que pueden ser traducidas en prácticas de gestión que brinden capacidades para hacer frente a circunstancias no previstas.

La toma de decisiones se lleva a cabo en un espacio temporal anterior a aquel en el que efectivamente ocurren las acciones, por lo que es necesario contar con herramientas que habiliten un grado de previsibilidad cada vez mayor, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos.

Del relevamiento realizado sobre la planificación en las Universidades Nacionales de Argentina se desprende que ninguna de las Universidades que llevaron adelante un proceso de planeamiento y elaboraron un documento para plasmar el Plan a concretar en los años siguientes, realizó una planificación del total de las actividades de la institución. Existe una priorización en relación a las actividades sustantivas (enseñanza, investigación, extensión y vinculación y gestión) y algunas transversales (tecnologías, comunicación, relaciones interinstitucionales, presupuesto).

Las diferentes denominaciones dadas a los planes (Plan Estratégico, Plan de Desarrollo Institucional, Plan Estratégico Institucional) tienen como coincidencia la utilización de una concepción metodológica común pero adaptada a las realidades de cada institución y a su contexto cercano, así como sus proyecciones. En términos generales, los documentos de los planes cuentan con la definición de la visión y misión institucional y las líneas estratégicas (llamadas líneas, políticas, propuestas, lineamientos, etc.) a llevar a cabo de acuerdo a un diagnóstico previo, muchas veces precedido de instancias de autoevaluación y evaluación externa.

Al identificar áreas prioritarias para ser fortalecidas y mejoradas, se construye una concepción estratégica, identificando situaciones problemáticas o aspectos a encarar para promover una mejora en la institución en los siguientes años.

Existen diferencias en cuanto a las áreas y a los sujetos intervinientes en el desarrollo del Plan y los encargados de su implementación. También se observan diferencias en los períodos definidos y en la forma de realizar esa implementación, ya que en distintos casos se planean metas, objetivos, acciones, políticas, programas, proyectos.

A diferencia del panorama observado en el escenario nacional, los dos casos internacionales considerados (tanto la Universidad de Guanajuato como la de Cork) siguen un enfoque de negocios orientado a la superación y con un alto grado de control de avances y logros. Ambos casos representan la aplicación del enfoque de Dirección Estratégica para el planeamiento.

Respecto a la Universidad Nacional del Litoral, el PDI 2010-2019 delinea las políticas a seguir en el decenio, aproximándose al logro de los Objetivos Específicos. A diferencia de los casos anteriores, es en la instancia de implementación y evaluación de resultados en la cual se aprecia una diferencia importante. Al no contar con una desagregación en metas e indicadores, los OE no pueden ser cuantificados en su nivel de avance respecto a la brecha de desarrollo que los origina. Se trata de un enfoque prospectivo de políticas públicas, con instancias de control, pero sin la identificación de las metas y los responsables de alcanzarlas. El propósito que se persigue es el impulso de propuestas de carácter innovador, que favorezcan el fortalecimiento institucional.

Por otro lado, las LOP, OG y OE definen aspectos prioritarios a resolver y lograr, con una mirada que no deja de ser estratégica, en función de un análisis contextual, de las oportunidades y amenazas posibles.

Una forma alternativa de plantear la planificación que permitiría superar las dificultades señaladas es la de delinear metas para lograr en cada trienio o año para aproximarse gradualmente a los objetivos establecidos, identificando una o más áreas responsables de encaminar propuestas para ello. De esa manera, la instancia de monitoreo y control contaría con información objetiva y cuantitativa de los resultados obtenidos.

La planificación es un ejercicio de prospección que precisa y articula los objetivos, productos y acciones que se desean generar durante un período de tiempo definido y también deberían expresar los resultados esperados y las metas esperadas. Mientras que los primeros representan el escenario futuro que se desea alcanzar a través de un conjunto de acciones, las segundas expresan una forma de “parametrización” de

esta situación deseada. Es decir, mientras los resultados comprenden la definición de un escenario, las metas son los parámetros que permiten describir y caracterizar la situación a la que se quiere llegar.

Los indicadores de impacto son un importante instrumento para dar seguimiento al cumplimiento de objetivos. Además, permiten identificar si las políticas implementadas generaron los resultados previstos en los plazos estimados. Las limitaciones y diferencias estadísticas e informacionales y de visibilidad de datos en la UNL, incluido el subdesarrollo en materia de indicadores representativos de la marcha general de algunas funciones sustantivas, son el principal obstáculo que se ha identificado para el avance e implementación del planeamiento con un nivel mayor de detalle, tal como postula la postura de la Dirección Estratégica.

Se puede mencionar incluso que los pares evaluadores de la CONEAU, en instancias de la Evaluación Externa realizada durante el año 2016, concluyeron que la UNL debe continuar avanzando en la implementación de la planificación institucional y operacional con una dinámica razonable y posible.

Las iniciativas de las distintas áreas de la UNL que en primera instancia elaboraron PP y luego PyA, surgen del análisis de las necesidades institucionales y de brechas de desarrollo detectadas en los diagnósticos. En términos generales, se elaboraron propuestas innovadoras que promueven la incorporación de mejores prácticas en la organización, la articulación y establecimiento de relaciones interinstitucionales. Como se mencionó, ciertas propuestas que se ubican en las LOP I y II aportan a la generación de cambios en los sistemas de gestión interna, en los métodos y procedimientos, en la infraestructura y en las capacidades del personal para colaborar al fortalecimiento institucional.

Se deberían aprovechar los resultados obtenidos en distintos proyectos, en los que se esperaba contar con mejores mecanismos de generación de información, realizar relevamientos y sistematizar información, de capacitación al personal, establecimiento de procesos orientados a la calidad, entre otros, para la implementación de mejoras a nivel institucional.

Como se observó y dando por probada la hipótesis del trabajo, el inconveniente es la falta de indicadores que permitan medir el logro de los resultados previstos a nivel de aporte al PDI, así como la disponibilidad de esos nuevos instrumentos que se trasladen en mejoras de la gobernanza institucional. Actualmente, los indicadores permiten medir el logro de las acciones pero no la disminución de la brecha que originó el PyA.

El conjunto de iniciativas lanzadas en el marco del PDI 2000-2019 eran promovidas desde las Áreas Centrales a las Unidades Académicas, mientras que las propuestas para llevar a cabo el PDI 2010-2019

siguen tanto la lógica denominada “arriba hacia abajo” como la de “abajo hacia arriba”, dando la posibilidad de que surjan tanto de Áreas Centrales como de las Facultades o Centros Universitarios. En este sentido, se promueve la participación de los distintos actores institucionales y se fortalece la gobernanza de la organización.

La programación de la planificación del PDI 2010-2019 -a diferencia del PDI anterior- se realizó mediante la generación de proyectos (ver Capítulo V) en lugar de programas, que suelen ser objetos del presupuesto, con autoridades responsables para realizar gastos. Por lo tanto, esos PyA no contaban con una asignación presupuestaria. Como se mencionó, desde el año 2012 se contó con una partida de apoyo a las iniciativas, distribuyéndose entre ciertos PyA y rubros de gastos.

Se puede considerar que existe un Plan de Desarrollo (que posee una visión institucional y objetivos estratégicos) pero no existen planes operativos, los cuales son sustantivos para el éxito de la estrategia diseñada, según la perspectiva de la Dirección Estratégica. La Dirección Estratégica es un modelo de gestión, con énfasis en los procesos.

La postura de la Gerencia Pública considera que las políticas consisten en lineamientos valorativos sobre lo que es deseable desde el punto de vista del bien común. En este sentido, la Planificación Estratégica es un ejercicio analítico cuyo producto es un marco de referencia para la acción, que señala los objetivos de superioridad de una organización, su agenda de éxito y sus lineamientos fundamentales de acción para producirlos.

La planificación estratégica, desde la visión de la Dirección Estratégica, es un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión. En este sentido, la gestión por resultados es el enfoque de la administración pública que concentra sus esfuerzos en la obtención de resultados a partir de las acciones de gobierno. Para ello, emplea herramientas que permitan medir el desempeño y el impacto de las políticas realizadas, al centrarse en el análisis de los recursos monetarios y físicos involucrados. Uno de los principales desafíos para orientar la gestión hacia la obtención de resultados es la articulación del presupuesto con la planificación, ya que esa vinculación es un instrumento que contribuye a mejorar la asignación de recursos, realizar su seguimiento y evaluar las políticas implementadas.

Desde este punto de vista, la planificación consiste en una secuencia lógica de objetivos, metas y acciones plasmadas en un documento que expresa una carta de buenas intenciones, mientras que el

presupuesto representa las transacciones de las diferentes áreas realizadas en un horizonte de tiempo. La vinculación entre el presupuesto y la planificación es un instrumento que permite mejorar la asignación de recursos, realizar seguimientos y evaluar las políticas implementadas.

Típicamente, la Planificación Estratégica se define como el proceso dentro del cual se desarrollan una serie de actividades de planificación entre las que cabe destacar a la planificación operativa o programática. Esta instancia posterior de programación se diseña para un horizonte temporal relativamente cercano, con objetivos concretos y actividades orientadas a metas y compromisos internos a las organizaciones que se plasman en políticas, programas y proyectos. En este nivel se establecen las responsabilidades de cada actor involucrado, sus tareas específicas, un cronograma detallado y un presupuesto delimitado y orientado a acciones precisas. La planificación operativa traduce conceptos generales en cifras, pasos concretos y objetivos evaluables en el corto plazo y es la base para la confección del presupuesto.

El proceso de planificación llevado a cabo en la UNL representa un crecimiento intelectual y cultural importante, en el cual los actores reconocen la importancia de la definición de estrategias a llevar a cabo, del establecimiento de tareas, responsables y plazos. Más allá de ciertos inconvenientes como la escasa capacidad operativa, la relevancia de las actividades cotidianas, los propios actores reconocen los beneficios del proceso.

La UNL permite observar un caso representativo de modernización de la gestión. Ese esfuerzo se apoya en la reflexión y producción de conocimiento sobre la propia realidad y del entorno, como en la introducción de técnicas racionalizadas de gobierno y gestión. La formulación de un Plan de Desarrollo Institucional que contiene proyectos innovadores promueve el cambio en las diversas funciones y áreas de la Universidad, es acorde a los desafíos y al contexto de la Educación Superior actual.

ANEXO

Elaboración de Objetivos Específicos 2011-2013

Versión Septiembre 2011

Línea de Orientación Principal	Objetivo General	Objetivos Específicos
2010/19	2010/19	2011/13
<p>I Construcción legítima de autoridad y asignación de recursos Una Universidad autónoma con calidad, pertinencia y eficiencia que promueva el consenso y fortalezca la democracia, proporcionando a los integrantes de su comunidad las mejores condiciones para el desarrollo de sus actividades.</p>	<p>1 Asegurar la óptima legitimidad del sistema de gobierno, con pleno ejercicio de su autonomía, autarquía y cogobierno, habilitando el ejercicio participativo de sus miembros, con arreglo al régimen de ciudadanía de cada claustro, y una representación orgánica, informada, deliberativa y democrática.</p>	<p>1-Implementar una reforma normativa para la modernización institucional. 2-Organizar y poner en marcha estructuras e instrumentos técnicos para administrar y apoyar el Proceso de Programación del PDI 2010-2019.* 3-Profundizar un adecuado esquema de información y comunicación interna que afiance la identidad y facilite el ejercicio pleno y responsable de la ciudadanía universitaria.</p>
	<p>2 Requerir el financiamiento público adecuado y complementarlo con la obtención de recursos propios para solventar una digna retribución del trabajo académico y no docente, la construcción y mantenimiento de la infraestructura y del hábitat espacial así como el suministro de equipamiento e insumos adecuados y administrarlo programática, racional y austeramente al servicio de la misión trazada.</p>	<p>1-Desarrollar criterios consensuales que sirvan de soporte para la formulación de mecanismos de asignación de recursos destinados a erogaciones corrientes y planes de inversión. 2-Promover un crecimiento espacial-edificio y del equipamiento, así como su mantenimiento, para cubrir las necesidades del desarrollo académico y social.* 3-Generar nuevas estrategias de obtención de recursos financieros a nivel nacional e internacional, para potenciar las acciones tendientes al logro de los objetivos institucionales.</p>
	<p>3 Administrar con eficiencia y eficacia el patrimonio así como las diversas funciones organizacionales, con la participación del cuerpo de personal administrativo, técnico y de servicios, garantizando sus derechos y conjugando esos aportes con los medios técnicos más modernos y el perfeccionamiento continuo y en servicio.</p>	<p>1-Diseñar e implementar estrategias de calidad para fortalecer las capacidades de gestión administrativa y de servicios.* 2-Diseñar y poner en marcha un Plan Maestro para la optimización del uso de la tecnología y aplicaciones informáticas.</p>
	<p>4 Cubrir las máximas exigencias de transparencia e información pública sobre la gestión en todos sus aspectos, produciendo y analizando datos estadísticos seguros, confiables y actualizados y analizándolos a través de procedimientos e indicadores validados, apoyando en ellos procesos sistemáticos de reflexión colectiva, autoevaluación y planeamiento.</p>	<p>1-Desarrollar un sistema continuo de indicadores de desempeño e impacto que brinde información pública y respalde la toma de decisiones y el planeamiento institucional.* 2-Sistematizar los mecanismos de control y evaluación cubriendo todas las dimensiones significativas de la gestión institucional.*</p>

* OE elegidos por las AC para formular el PP

<p>II Alta calidad en enseñanza, investigación y extensión del conocimiento Una Universidad que genere y gestione propuestas académicas dinámicas, flexibles y de calidad destinadas a formar ciudadanos críticos, con sólida formación profesional, actitud emprendedora, competencias para un desempeño internacional y compromiso social para integrarse a una sociedad democrática; que se proponga ampliar las fronteras del conocimiento en un adecuado equilibrio entre la investigación disciplinar, la interdisciplinaria y la orientada a problemas con sentido ético y al servicio de la sociedad y el país; que extienda sus investigaciones y enseñanzas al entorno social e interactúe con éste para fomentar la interculturalidad y asegurar que sus miembros mantengan arraigo, se interesen por las problemáticas locales y contribuyan a solucionarlas.</p>	<p>1 Afianzar la democratización de la educación superior, recreando en forma permanente dispositivos de acceso y permanencia igualadores de oportunidades. Desarrollar, en un marco de integración y transversalidad, un arco diverso de propuestas curriculares flexibles y de alta calidad en las distintas disciplinas, niveles y modalidades, a nivel nacional e internacional, que les permita a sus graduados un eficaz desempeño ya sea profesional o científico.</p>	<p>1-Diseñar y poner en marcha innovaciones educativas para una mayor articulación entre la enseñanza secundaria y la universitaria, así como entre los establecimientos dependientes de la Universidad.* 2-Promover acciones que faciliten la incorporación, permanencia y graduación en la Universidad de estudiantes provenientes de grupos sociales menos favorecidos.* 3-Actualizar y diversificar el arco de propuestas curriculares para consolidarlo y proyectarlo en el sitio Litoral- Centro. 4-Diversificar y expandir el nivel de posgrado para su mejor articulación con las carreras de grado, su interacción con la investigación y su coordinación con las profesiones.*</p>
	<p>2 Fortalecer el desarrollo de actividades de investigación y de extensión, proyectándose al medio social y productivo como factor estratégico del crecimiento institucional, articulando acciones con organismos regionales, nacionales e internacionales y potenciando la producción de conocimientos en todas las ramas del saber.</p>	<p>1-Fortalecer y evaluar la política de investigación movilizand recursos externos para su expansión y cualificación.* 2-Profundizar la coordinación y el trabajo conjunto con el CONICET y otras instituciones científico-tecnológicas públicas y privadas para el afianzamiento de la investigación en el sitio. 3-Promover una mayor institucionalización de la extensión, integrada con la docencia, involucrando a toda la comunidad universitaria. 4-Profundizar la integración de la investigación y la extensión para el logro de la apropiación social de los conocimientos y la generación de conocimientos socialmente acordados.*</p>
	<p>3 Establecer estrategias de formación, perfeccionamiento y organización del personal académico que garantice la cobertura eficaz y versátil de las misiones y funciones institucionales de docencia, investigación y extensión y sus articulaciones en y entre todas las Unidades Académicas, Escuelas e Institutos.</p>	<p>1-Diseñar e instrumentar un sistema de análisis integral del personal académico para que su estructura y funcionamiento se adecuen a las necesidades de las unidades académicas y al incremento de la cooperación y transversalidad entre ellas. 2-Desplegar nuevas herramientas, en cooperación entre las unidades académicas y con otras instituciones, para la formación docente continua, el perfeccionamiento y la posgraduación del cuerpo académico.*</p>
	<p>4 Generar capacidades institucionales y técnicas para gestionar el arco de propuestas curriculares de manera que el desempeño de los estudiantes convalide las previsiones de los planes de estudios tanto en los alcances de la formación teórica y práctica, cuanto en su duración y efectividad.</p>	<p>1-Diseñar y poner en marcha dispositivos para la gestión de los currículos, que incluya su formulación, dinamización, gestión tecnológica y seguimiento. 2-Perfeccionar y generalizar la innovación para la gestión de TICs en la enseñanza y el aprendizaje en las unidades académicas.* 3-Ampliar la cobertura de la enseñanza de lenguas extranjeras para todos los estudiantes. 4-Perfeccionar los dispositivos para la iniciación de estudiantes avanzados en tareas de enseñanza, investigación y extensión en combinación con las estrategias didácticas de aprendizaje autónomo del estudiantado.</p>
<p>III Cooperación prioritaria con la innovación en el entorno y conexión con una amplia red de internacionalización Una Universidad que en interacción con la Sociedad y el Estado, contribuya al</p>	<p>1 Fomentar la incorporación de ciencia y tecnología a la producción y al sector público, propulsando la sustentabilidad y la apropiación social del conocimiento y estimulando el espíritu emprendedor en la comunidad universitaria y en el sitio</p>	<p>1-Diversificar mediante una mayor oferta transdisciplinaria y mecanismos innovadores la vinculación científico-tecnológica con el sector productivo y el Estado. 2-Ampliar las iniciativas para el desarrollo de actividades y competencias emprendedoras en el sitio Litoral-centro afianzando este enfoque en la formación de grado y pos grado.* 3-Generar una mayor interacción con los graduados para que operen como enlace entre sus ámbitos de inserción y las actividades universitarias.* 4-Proyectar territorialmente la labor de la Universidad para que aporte a una mayor</p>

* OE elegidos por las AC para formular el PP.

* OE elegidos por las AC para formular el PP.

Listado de Proyectos y Acciones por Objetivo Específico y Área de dependencia

<p>desarrollo sustentable, facilitando la producción de bienes culturales, científicos y tecnológicos con una activa participación en los procesos de innovación; que actúe y se relacione plenamente a nivel nacional e internacional y promueva la cooperación, priorizando a la región latinoamericana, con énfasis en el Mercosur.</p>	<p>2 Contribuir con el fortalecimiento de las identidades culturales, la cohesión social, la lucha contra la pobreza y los problemas sociales a los que está asociada, la promoción de una cultura de paz y la educación en valores, cultivando las expresiones culturales y artísticas para la construcción de ciudadanía en este tiempo global de complejidad creciente.</p>	<p>igualdad de oportunidades y a la productividad y competitividad del sitio Litoral-centro.</p> <p>1-Impulsar la creación, educación, divulgación e investigación del arte, el patrimonio y la cultura para la promoción de las prácticas y expresiones de los estudiantes y de toda la comunidad universitaria, proyectadas hacia el entorno social*.</p> <p>2-Consolidar el sistema de medios de comunicación de la Universidad para la promoción del conocimiento, la información, la cultura y el arte y el entretenimiento.*</p> <p>3-Promover una mayor cooperación con otras universidades e instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, para la producción, expresión y divulgación de bienes culturales.</p> <p>4-Ampliar la labor social de la Universidad en favor del desarrollo humano sustentable de los grupos en condiciones de vulnerabilidad.*</p>
	<p>3 Colaborar con los distintos niveles del Estado y la sociedad en políticas públicas para el desarrollo sustentable e integrarse con el sistema educativo de nuestro sitio en general y, en particular, con las otras instituciones de educación superior.</p>	<p>1-Contribuir al análisis, asesoramiento y participación de la Universidad en torno a las políticas públicas con prioridad hacia los derechos humanos, el medio ambiente, la salud, la alimentación y la sustentabilidad del desarrollo humano.</p> <p>2-Contribuir al análisis, asesoramiento y participación de la Universidad en torno a la política pública para la mejora de la calidad y pertinencia de la educación en los distintos niveles y modalidades.*</p> <p>3-Coordinar con otras instituciones universitarias y gobiernos para organizar la expansión y asegurar la diversificación de la enseñanza superior.</p>
	<p>4 Impulsar políticas activas de internacionalización con énfasis en la integración regional de modo que la UNL se afiance como un nodo efectivo de conexión con amplias redes académicas, científicas, productivas y culturales que compartan nuestra misión y nuestros objetivos generales.</p>	<p>1-Ampliar y fomentar los convenios de intercambio y las competencias en lenguas extranjeras para incrementar la movilidad nacional e internacional de la comunidad universitaria.</p> <p>2-Constuir y sistematizar redes internacionales de universidades, facultades, disciplinas, áreas y grupos procurando el uso intensivo de fondos internacionales para el intercambio y colaboración en enseñanza, investigación y extensión.</p> <p>3-Acentuar la participación y el posicionamiento institucional en los ámbitos, instancias y organismos de política regional e interregional para la integración educacional y científico-tecnológica.</p> <p>4-Planificar y desarrollar acciones coordinadas para el acrecentamiento de la dimensión internacional dentro de la Universidad, involucrando a toda la comunidad universitaria y a las distintas funciones.*</p>
<p>NOTA: Se considera que el cumplimiento de los OE 2.1.3, 2.1.4, 2.2.4 y 2.4.1 requiere la formulación de Proyectos y Acciones por parte de las facultades. Sería también necesaria la concurrencia de las facultades en la formulación de Proyectos y Acciones en los OE 2.4.2 y 2.4.3</p>		

* OE elegidos por las AC para formular el PP.

LOP	Objetivo General	Objetivo Específico	Tipo	Denominación	Unidad sede	Presentación CS	
I	I.1	I.1.1 Reforma Normativa	N	Adecuación del sistema normativo a la nueva realidad institucional	Secretaría General	may-13	
			n	Construcción de la ciudadanía universitaria en la comunidad educativa del ISM	FHUC	may-13	
			n	Fortalecimiento de las instancias organizativas de la FCM para su gestión	FCM	nov-12	
		I.1.2 Planeamiento	N	Consolidación de las capacidades de la Secretaría de Planeamiento para administrar, conducir, asistir y evaluar procesos de planeamiento en la UNL.	Secretaría de Planeamiento	ago-12	
			I.1.3 Comunicación interna	N	Identidad y posicionamiento	Dirección de comunicación institucional	nov-12
		n		Construcción y comunicación de una identidad institucional de la FIQ	FIQ	nov-12	
	I.2	I.2.1 Asignación de recursos					
			I.2.2 Crecimiento espacial edilicio y del equipamiento	N	Lineamientos para la Gestión de la Infraestructura Edilicia en el Ámbito de la Universidad Nacional del Litoral	Dirección de Obras y Servicios Centralizados	ago-12
		n		Integración de las Biblioteca de la Escuela de Servicio Social a la UNL	FCJS	nov-12	
		n		Programa de Higiene y Seguridad para las actividades sustantivas de la FBCB.	FBCB	nov-12	
		n		Programa de administración y mantenimiento de equipamiento científico tecnológico de uso común.	FBCB	ago-12	
		n		Gestión de recursos financieros destinados al desarrollo edilicio y de equipamiento para las actividades sustantivas de la FCM	FCM	may-13	
		n		Propuesta para el mejoramiento de los espacios edilicios e infraestructura de FHUC – ISM	FHUC	may-13	
		n		Programa integral de Higiene y Seguridad de la FCE	FCE	nov-12	
		n		Preservación, mantenimiento y mejoramiento de la infraestructura edilicia en el ámbito de la Facultad de Ingeniería y Ciencias Hídricas.	FICH	may-13	
		I.2.3 Obtención de Recursos Financieros		Creación de la Unidad de Gestión de Proyectos	FIQ	nov-12	

	I.3	I.3.1 Gestión Administrativa	N	Sistema de calidad de actividades de soporte administrativas y de servicios	Secretaria General	may-13	
			n	Sistema de calidad en los departamentos de Mesa de Entradas y Despacho de la FCE	FCE	may-13	
			n	Hacia un programa de mejoramiento y reforma de la gestión administrativa de la FHUC- ISM	FHUC	ago-12	
		I.3.2 Plan Maestro	N	Plan Maestro para el desarrollo de la integración de la telemática y la informática en la UNL	Secretaría General – Secretaría de Planeamiento – Secretaría Académica	may-13	
				Aportes de desarrollo tecnológicos e informáticos al Plan Institucional estratégico de la FHUC	FHUC	may-13	
			n	Fortalecimiento de la infraestructura de comunicaciones soportada por la REDUL	Secretaría General- Centro de Telemática	may-13	
	I.4	I.4.1 Sistema de Indicadores	N	Sistema de información para el planeamiento universitario: gestión institucional, significado, impacto y contexto de demandas sociales y productivas.	Secretaría de Planeamiento	ago-12	
			n	Sistema de Información Institucional de la FICH	FICH	ago-12	
		I.4.2 Auditoría y Evaluación Institucional		Fortalecimiento y sistematización de las funciones de control interno y evaluación institucional	Unidad de Auditoría Interna	may-13	
	II	II.1	II.1.1 Articulación	N	Articulación interinstitucional y políticas de acceso, inclusión y permanencia de estudiantes a la UNL	Secretaría Académica	ago-12
				n	Ingreso y permanencia de estudiantes en la FBCB/ESS	FBCB	nov-12
				n	Acciones para la mejora del ingreso y la permanencia en FHUC-ISM	FHUC-ISM	may-13
II.1.2 Políticas de Acción Afirmativa			T	Proyecto Pablo Vrillaud “Por una mayor inclusión educativa”	Secretaría Académica y Secretaría de Bienestar Universitario	ago-12	
II.1.3 Arco de propuestas			N	Actualización y diversificación del arco de propuestas curriculares en el sitio Litoral-Centro	Secretaría Académica	may-13	

	curriculares	n	Ampliación y diversificación de la propuesta académica de grado de FADU	FADU	nov-12	
		n	Ampliación de la Oferta Académica de Pregrado de la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional del Litoral	FCA	ago-12	
	II.1.4 Posgrado	N	Sistematización, diversificación y difusión de las actividades de IV nivel de la UNL	Secretaría de Ciencia y Técnica	ago-12	
		n	Creación y consolidación de la oferta de cuarto nivel en la FCM	FCM	nov-12	
		n	Formación Académica, Desarrollo e Infraestructura en el área de Posgrado de la Facultad de Ciencias Agrarias	FCA	nov-12	
		n	Fortalecimiento de la propuesta de posgrado de la FHUC	FHUC-ISM	may-13	
		n	Fortalecimiento, expansión y diversificación de la propuesta de posgrado de FADU	FADU	nov-12	
	II.2	II.2.1 Investigación y Desarrollo	N	Mejora y expansión de la función I+D en la Universidad	Secretaría de Ciencia y Técnica	ago-12
			n	Fortalecimiento de los equipos docentes en la investigación científico tecnológica y su transferencia al medio.	FCV	may-13
			n	Investigación, producción de conocimientos y posgrado en la Facultad de Ciencias Médicas	FCM	may-13
		II.2.2 Coordinación con otras instituciones científicas		Inventario, valoración y articulación de capacidades Científico Tecnológicas en el sitio territorial Litoral-Centro	Secretaría de Ciencia y Técnica	nov-12
		II.2.3 Extensión	N	Fortalecimiento de la educación experiencial en el currículo universitario	la Secretaría de Extensión y Secretaría Académica	nov-12
			n	Profundización del desarrollo de la extensión en la FCJS	FCJS	nov-12
		II.2.4 Integración investigación-extensión		El Libro, del autor al lector	Secretaría de Extensión	may-13
		II.3	II.3.1 Análisis integral del personal académico	n	Programa de fortalecimiento del Recurso Humano docente ESS	FBCB
n	Sistema de Análisis Integral del Personal Académico			FCA	nov-12	
II.3.2	n		Recursos Humanos Docentes	FCJS	ago-12	

		Formación docente continua	n	Fortalecer la formación pedagógica del cuerpo docente de la FCV	FCV	may-13
II.4	II.4.1 Gestión curricular		N	Gestión del Curriculum en las carreras de grado y pregrado	Secretaría Académica	ago-12
			n	Gestión curricular de la evaluación de los aprendizajes en la FCE	FCE	ago-12
			n	Fortalecimiento de la Licenciatura en Trabajo Social.	FCJS	nov-12
			n	Gestión curricular en la carrera de Medicina de la Facultad de Ciencias Médicas.	FCM	ago-12
			n	Control de gestión del Programa Mejoramiento de la Enseñanza de la Arquitectura de la SPU	FADU	may-13
			n	Mejoramiento de la formación académica de grado a partir de procesos de revisión curricular	FHUC	may-13
			n	Sistemas de información para el seguimiento de alumnos en carreras de Ingeniería de la UNL	FICH y FIQ	may-13
		II.4.2 Gestión de TICs	N	Innovación con TIC para el desarrollo y fortalecimiento de las políticas académicas en la UNL	Sec. Académica y Dirección de Centro Multimedial de Educación a Distancia	may-13
			n	Nuevas tecnologías educativas para la formación de grado y posgrado en la Facultad de Cs. Médicas de la UNL	FCM	may-13
			n	Modelo de Calidad en el área de Educación a Distancia de la FICH	FICH	may-13
		II.4.3 Lenguas Extranjeras		Institucionalización de las Lenguas Extranjeras (LE) en la Universidad Nacional del Litoral (UNL)	Secretaría Académica y Centro de Idiomas	nov-12
		II.4.4 Iniciación Académica		Fomento de la participación de los estudiantes de grado en proyectos de investigación	FICH	may-13
	III	III.1	III.1.1 Vinculación		Programa Integral de Valorización de los Conocimientos y Tecnologías	Secretaría de Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo

			Sistema de Gestión para optimizar las actividades de Vinculación y Extensión	FBCB	nov-12
	III.1.2 Emprendedorismo		Programa de Fortalecimiento y Desarrollo de Emprendedorismo Innovador en el ámbito de la UNL	Secretaría de Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo	may-13
	III.1.3 Graduados	N	Programa Graduado Embajador	Secretaría de Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo	may-13
	III.1.4 Proyección Regional		Fortalecimiento de cursos de extensión en sus diferentes modalidades	Secretaría de Extensión, Área de Cursos, Dirección de Desarrollo Institucional	may-13
			Adecuación Institucional de las actividades sustantivas de la UNL en Gálvez	CUG	may-13
			Centro Universitario de Reconquista – Avellaneda	CURA	may-13
III.2	III.2.1 Cultura y Arte		Promoción de la creación artística, la divulgación e investigación del arte. Proyectos de investigación y extensión a través el arte. (PIEA)	Secretaría de Cultura	nov-12
			Proyecto CULTURA y DESARROLLO	Secretaría de Cultura	ago-12
			Centro Universitario en Ciencias del Deporte	Secretaría de Bienestar Universitario	may-12
	III.2.2 Medios de Comunicación		Sistema Integrado de Producción de Contenidos Audiovisuales	Dirección de comunicación Institucional	nov-12
	III.2.3 Cooperación Interuniversitaria		Generación de redes que fortalezcan el trabajo interinstitucional como espacios de nuevas formas de integración en el siglo XXI	Secretaría de Cultura	ago-12
	III.2.4 Ampliar la labor social		Fortalecimiento de la Acción Territorial en el marco de la Extensión Universitaria	Secretaría de Extensión	nov-12

III.3	III.3.1 Políticas Públicas		Creación del Observatorio de Energía de la UNL	FIQ	ago-12
	III.3.2 Políticas Públicas para la educación		Formar para elaborar políticas públicas en educación	Secretaría de Planeamiento	may-13
	III.3.3 Diversificación de la Educación Superior				
III.4	III.4.1 Movilidad				
	III.4.2 Redes Internacionales		Proyecto de Potenciamiento de las Redes Internacionales de la UNL (PRI-UNL)	Secretaría de Relaciones Internacionales	ago-12
	III.4.3 Participación Interinstitucional Regional		Participación en instancias interinstitucionales para la definición de políticas educativas, de investigación y científico-tecnológicas a nivel regional, nacional e interregional	FHUC-ISM	may-13
	III.4.4 Internacionalización	N	ESCUELA INTERNACIONAL de verano/invierno de la UNL La internacionalización plena de la UNL (IP- UNL) Fase 1: Sensibilización y desarrollo de acuerdos preliminares	Secretaría de Relaciones Internacionales	may-13 ago-12

BIBLIOGRAFIA

ACOSTA SILVA, A. “Gobierno universitario, políticas públicas y comportamiento institucional”, en *Universidad en Democracia: Políticas y problemáticas argentinas y latinoamericanas*, Mainero N. y Mazzola C. (compiladores). 1ra. edición, Miño y Dávila Editores, Buenos Aires, abril 2015. Capítulo 4, págs. 105 a 134.

AGUILAR VILLANUEVA, L. *Gobernanza y gestión pública*. 1ra. Edición. Fondo de Cultura Económica, México, D.F., 2006.

ALMUIÑAS RIVERO, J. L. (compilador). *La Planificación Estratégica en las Instituciones de Educación Superior, Colectivo de Autores*. Universidad de la República, Facultad de Veterinaria, Uruguay y Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior, Tradinco S.A., Montevideo, 2013. ALMUIÑAS ALMUIÑAS RIVERO, J. L y GALARZA LÓPEZ, J. (Coordinadores). *Dirección Estratégica y calidad en la Educación Superior. Potencialidades para su desarrollo. Colectivo de autores*. Editorial de la Universidad Juárez del Estado de Durango, México, 1era edición, 2014.

ALMUIÑAS RIVERO, J.L. y GALARZA LOPEZ, J. “El proceso de planificación estratégica en las universidades: Desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad”, en *Revista GUAL*, Florianópolis, v. 5, n. 2, ago. 2012. Págs. 72-97.

ANDRETICH, G. “El planeamiento educativo como herramienta de democratización: una mirada desde lo epistemológico”, en *Ciencia, Docencia y Tecnología* N° 37, Año XIX, noviembre de 2008 (109-135).

AVILA F. *Historia de las Universidades*, 1997. Disponible en www.oocities.org/athens/acropolis/6708/universidad0.htm. Fecha de consulta: 17/11/2015.

BEN DAVID J. *El Papel de los Científicos en la Sociedad. Un estudio comparativo*. Editorial Trillas. Cap. 5.

BENTANCUR BERNOTTI, V. “Reforma de la gestión pública y políticas universitarias”, en *Nueva Sociedad* N° 165. Págs. 58-72.

BONARI, D. y GASPARIN, J. *La vinculación entre la planificación y el presupuesto. Recomendaciones para su implementación*. Documento de Trabajo N°119, Programa de Gestión Pública, Área de Estado y Gobierno, CIPPEC. Marzo, 2014.

BRUNNER, J. “Gobernanza Universitaria: Tipología, Dinámicas y Tendencias”, en *Revista de Educación*, Nro. 355. Ministerio de Educación de España, Secretaría de Estado de Educación y Formación Profesional. Mayo-agosto 2011. Págs. 137-159. Disponible en: www.revistaeducacion.educacion.es. Fecha de consulta: 16/03/2015.

BUCHBINDER, P. *Historia de las Universidades Argentinas*. Ed. Sudamericana, Buenos Aires, Argentina, 2da. edición, 2010.

BUCHBINDER P. *La universidad: breve introducción a su evolución histórica*, UNLVirtual, Universidad Nacional del Litoral.

C. de DONINI, A. M.; DONINI, A. “La gestión universitaria en el siglo XXI. Desafíos de la sociedad del conocimiento a las políticas académicas y científicas”. Documento de Trabajo N° 107, Universidad de Belgrano, Julio 2003. Disponible en: http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt_nuevos/107_donini.pdf. Fecha de consulta: 16/03/2015.

CAMOU, A. *Los desafíos de la Gobernabilidad*. Estudio preliminar y compilación. Flacso/IISUNAM/Plaza y Valdés, México, 1ra. Edición. 2001.

CASTELLS, M. “Entender nuestro mundo”, en *Revista de Occidente*, 205.

CASAS ARMENGOL, M. “Nueva universidad ante la sociedad del conocimiento”, en *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC)*, Vol. 2, N° 2. UOC. ISSN 1698-580X. Noviembre de 2005. Disponible en: <http://www.uoc.edu/rusc/2/2/dt/esp/casas.pdf>. Fecha de consulta: 15/08/14.

Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA). *Administración Universitaria en América Latina. Una Perspectiva Estratégica*. Colección Gestión Universitaria. Santiago, Chile, 1992.

CLARK, B. *El Sistema de Educación Superior. Una visión comparativa de la organización académica*. Nueva Imagen, Universidad Futura, Universidad Autónoma Metropolitana - Azcapotzalco, México, 1983.

DAVID, F. *Conceptos de Administración Estratégica*. 11ª Edición. Pearson Prentice Hall. México, 2008.

DE ASÚA, M. *Las universidades y la investigación científica. Una síntesis histórica*. UNSAM (Escuela de Posgrado)-CONICET. Disponible en <http://e-mag.posgrado.unsam.edu.ar/R0101/asua.htm>. Fecha de consulta: 17/11/2015.

ESCOBAR TRIANA, J. “Historia de las Universidades”, en *Revista Medicina*, Vol. 21, Nro. 1 (49), marzo 1999.

ESCUADERO ESCORZA, T. “Indicadores: Información Estratégica para el Sistema Universitario Español”, en *Información académica, productiva y financiera de las Universidades Públicas de España*. Observatorio Universitario de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE), 2000.

FELCMAN, I. y BLUTMAN, G. *Nuevos Modelos de Gestión Pública*. 1ra. edición. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial, 2011.

FERNÁNDEZ ARROYO, N. Y SCHEJTMAN L. Planificación de políticas, programas y proyectos sociales. 1a edición. Buenos Aires: Fundación CIPPEC, 2012.

GARCÍA DE FANELLI, A. M. “Los indicadores en las políticas de reforma universitaria argentina: balance de la situación actual y perspectivas futuras”, en *Indicadores universitarios: Tendencias y experiencias internacionales*. Ministerio de Educación de la Nación. 1ra. Edición. Secretaría de Educación Superior y Eudeba, Ciudad de Buenos Aires, 2000. Págs. 17 a 46.

GODET, M. “La Caja de herramientas de la Prospectiva Estratégica. Problemas y métodos”, en *Cuadernos de LIPS*. Cuaderno n° 5. Cuarta edición actualizada, abril de 2000, París, España.

GONZÁLEZ BARROSO, F. *Documentación sobre gerencia pública, del Subgrupo A1, Cuerpo Superior, especialidad de Administración General, de la Administración de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha*. Tema 10. 2009.
http://empleopublico.castillalamancha.es/empleopublico/c/document_library/get_file?uuid=6a218564-d670-40db-9bac-21a2106b3b45&groupId=10129. Fecha de consulta: 07/04/15.

HINTZE, J. “Control y Evaluación de Gestión y Resultados”, en Revista *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, N°1 (Año 1), Universidad Nacional del Litoral, Santa Fe, 2001. Págs. 27-58. Disponible en:
<http://bibliotecavirtual.unl.edu.ar/publicaciones/index.php/DocumentosyAportes/article/view/1162/1814>. Fecha de consulta: 24/03/2015.

LÓPEZ, A. “La Nueva Gestión Pública: Algunas Precisiones para su Abordaje Conceptual”, en *Serie I: Desarrollo Institucional y Reforma del Estado, Documento Nro 68*. Instituto Nacional de la

Administración Pública, Dirección de Estudios e Información. 2002.
http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/planeamiento_estrategico/docs/biblioteca_y_enlaces/ngpfinal.PDF. Fecha de consulta: 02/06/2016.

LONGENECKER, J., MOORE, C., PETTY, W., y PALICH, L. *Administración de Pequeñas Empresas*. Edic. 14 Cengage Learning. 2010.

MAJONE, G. *Evidencia, Argumentación y Persuasión en la formulación de Políticas Públicas*. 1a. edición en español. Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A. C. Fondo de Cultura Económica, México, 1997.

MATUS, C. *Planificación, Libertad y Conflictos. (Fundamentos de la reforma del sistema de planificación en Venezuela)*. No 1. Taller Gráfico de la OCE en Colaboración con IVEPLAN. EDICIONES IVEPLAN. Venezuela, enero 1985.

MARTINEZ, A.A. y SCHULMAN, D. R. “Un aporte para el análisis de la evolución de la planificación estratégica: introducción para su aplicación en las Instituciones de Educación Superior”, en *Dirección Estratégica y Calidad en la Educación Superior. Potencialidades para su desarrollo. Colectivo de Autores*. Editorial de la Universidad Juárez del Estado de Durango, México. 1era. edición, 2014.

MARTÍNEZ NOGUEIRA, R. *Evaluación de la gestión Universitaria*. Informe preparado para la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria. CONEAU, 2000.

MARQUINA, M. (Compiladora). *La Universidad entre la autonomía y la planificación: tres ensayos en diálogo*. 1ra. edición. Los Polvorines, Universidad Nacional de General Sarmiento; Buenos Aires: IEC-CONADU, 2014.

MARQUIS, C. (Editor). *La Agenda Universitaria II, Propuestas de Políticas Públicas*. 1 era. Edición. Ciudad Autónoma de Buenos Aires; Universidad de Palermo – UP, 2015.

Memorándums de trabajo 1 a 5. Plan de Desarrollo Institucional de la UNL, Proyecto de Asistencia Técnica del CEDES. Secretaría de Planeamiento, Santa Fe, UNL, 2011-2012.

MELÉNDEZ GUERRERO, M.; SOLÍS PÉREZ, P. Y GÓMEZ ROMERO, J. “Gobernanza y gestión de la universidad pública”, en *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. XVI, núm. 2, mayo-agosto, 2010, págs. 210-225. Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28016298003>. Fecha de consulta: 02/06/2016.

MOSSO, M. J.; FERRARI, C.; DÍAZ, A. y FERNÁNDEZ GARRIDO S. “Perspectivas de la Educación Superior en la Argentina 2023”, en *Directory of Open Access Journals (DOAJ)*, ISSN 16661680, Vol. 02, Issue 04, 2003. Disponible en: <http://www.cyta.com.ar/ta0204/v2n4a2/v2n4a2.htm>. Fecha de consulta: 06/04/2015.

OBEIDE, S. La Gestión Universitaria. Mimeo. Sin fecha.

OSSORIO, A. Planeamiento Estratégico. Dirección de Planeamiento y Reingeniería Organizacional, Oficina Nacional de Innovación de Gestión e Instituto Nacional de la Administración Pública, Subsecretaría de la Gestión Pública. 5ta. edición. Argentina, 2003.

OSZLAK, O. y MALVICINO, M. *Nuevos Modelos Institucionales para la Gestión Pública: Experiencias Comparadas y Aplicaciones Potenciales al caso argentino*. Artículo inédito escrito para el Programa de Modernización del Estado, Jefatura de Gabinete de Ministros, República Argentina. Buenos Aires, marzo 2001.

PEÓN, C. “Los Sistemas de Educación Superior en la Sociedad del Conocimiento”, en *Políticas de Estado. Balance de una gestión en el nuevo contexto nacional e internacional*, Juan Carlos Pugliese (editor). Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología, Secretaría de Políticas Públicas. Buenos Aires, 2003.

PRAST, J. “Gobernabilidad democrática para el desarrollo humano. Marco conceptual y analítico”, en *Revista Instituciones y Desarrollo*, N° 10. Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya, Còrsega 255, 5º 1ª 08036 Barcelona, España, 2001. Págs. 103-148.

ROCCARO, I. “La complejidad de la gestión universitaria ante los cambios en el escenario actual: modelos alternativos de gestión. El caso de las Universidades Públicas Argentinas”, en *III Coloquio Internacional de Gestión Universitaria en América del Sur. La universidad Sudamericana frente a la crisis, la integración regional y el futuro*. Buenos Aires, Argentina, 7, 8 y 9 de mayo de 2003. Disponible en: http://rapes.unsl.edu.ar/Congresos_realizados/Congresos/III%20Encuentro/Completos/ROCCARO.pdf.

SAUTU, R. *Todo es Teoría: Objetivos y Métodos de Investigación*. Buenos Aires, Lumiere, 2003.

SAUTU, R.; BONIOLO, P.; DALLE, P.; ELBERT, R. *Manual de metodología*. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología. CLACSO, Colección Campus

Virtual, Buenos Aires, Argentina. 2005. Disponible en: http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/campus/metodo/RSCapitulo_1.pdf. Fecha de consulta: 16/11/2016.

SECRETARÍA DE PLANEAMIENTO. *Informe de Indicadores 2014*. Universidad Nacional del Litoral, Santa Fe, 2015.

SECRETARÍA DE POLÍTICAS UNIVERSITARIAS. *Síntesis de Información 2014-2015*. Departamento de Información Universitaria, 2015. Disponible en: http://portales.educacion.gov.ar/spu/wp-content/blogs.dir/17/files/2015/12/Sintesis_completa.pdf. Fecha de consulta: 25/09/2015.

SECRETARÍA DE POLÍTICAS UNIVERSITARIAS. *Síntesis de Información 201-2014*. Departamento de Información Universitaria, 2015. Disponible en: <http://informacionpresupuestaria.siu.edu.ar/DocumentosSPU/diu/link7-S%C3%ADntesis%20de%20Informaci%C3%B3n%20Estad%C3%ADstica%20Universitaria%202013-2014.pdf>. Fecha de consulta: 20/02/2017.

SOTELO MACIEL, A. J. “La relación planificación-presupuesto en el marco de la gestión orientada a resultados”, en *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. No. 40. Caracas, febrero 2008.

SOTELO MACIEL, A. J. “Planificación, desarrollo y capacidad política: Desafíos de América Latina en el siglo XXI”, en *Revista Estado y Políticas Públicas* N° 1. Año 2013. ISSN en trámite pág. 47-63.

STAKE, R. E. *Investigación con estudio de casos*. España, Ed. Morata, segunda edición. 1999.

STUBRIN, A. “Configuración Universitaria y Política de Educación Superior en Argentina”, en biblioteca de www.escenariosalternativos.org, Buenos Aires, 2004. Fecha de consulta: 16/08/14.

STUBRIN, A. “Planes De Desarrollo Institucional en las Universidades Públicas: El Caso de la Universidad Nacional del Litoral – Argentina”, en *Reforma Universitaria: universidades latinoamericanas y desarrollo*, Universidad de la República, Montevideo, 2012, págs. 127 a 140. El volumen fue resultante del II Seminario Internacional “Universidad-sociedad-Estado”, realizado en Montevideo por la Asociación de Universidades del Grupo Montevideo (AUGM) en noviembre de 2011. Disponible en: http://grupomontevideo.org/sitio/wp-content/uploads/2015/11/libro_seminario_reforma_universitaria.pdf. Fecha de consulta: 16/11/2016.

TAMAYO SÁEZ, M. "El Análisis de las Políticas Públicas", La Nueva Administración Pública. Rafael Bañón y Ernesto Carrillo (Compiladores). Capítulo 11. Alianza Universidad. Madrid, 1997.

TAUBER, F. *La comunicación en la planificación y gestión para el desarrollo de las instituciones universitarias públicas argentinas: el caso de la Universidad Nacional de La Plata en el trienio junio 2004-mayo 2007*. Tesis doctoral. Universidad Nacional de La Plata, 2008. Disponible en: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/1965>. Fecha de consulta: 24/03/2015.

UNESCO. *Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción*. París, 9 de octubre de 1998.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LUJAN. *Proyecto Institucional de la Universidad Nacional de Luján 2009-2012*. <http://www.unlu.edu.ar/doc/proy-inst-est/proy-inst-est-unlu.pdf>. Fecha de consulta: octubre 2015.

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL. *Agenda de Prioridades Institucionales*. Disponible en: http://www.unl.edu.ar/categories/view/pdi_2010_2019#.WMgOBPhnC00. Consulta: febrero de 2017.

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL. *Convocatoria para un Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad Nacional del Litoral*. Santa Fe, 2000. Pág. 6 y 7. Disponible en: http://www.fhuc.unl.edu.ar/pdi/wp-content/uploads/2010/06/UNL_-_Convocatoria_para_el_PDI.pdf. Fecha de consulta: enero 2017.

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL. *Elaboración de Objetivos Específicos 2011-2013. Plan de Desarrollo Institucional 2010-2019 'Hacia la Universidad del Centenario'*. Versión septiembre 2011.

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL. *El Porvenir de la Universidad Nacional del Litoral*. Secretaría General, UNL. Santa Fe. Pág. 4. Disponible en: http://www.unl.edu.ar/articles/view/pdi_2000_2009#.WI9aMPnhC00. Consulta: enero 2017.

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL. *Informe de Evaluación de la Primera Etapa 2011-2013, mayo de 2014. Plan de Desarrollo Institucional 2010-2019*. GEA Impresiones. Santa Fe, Argentina, diciembre de 2014.

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL. *Guía para la Implementación del Plan de Desarrollo Institucional 2010-2019*. GEA Impresiones. Santa Fe, Argentina, agosto de 2013.

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL. *Memoria Institucional 2000*. Secretaría General, Dirección de Apoyo al Planeamiento y a la Evaluación Institucional. 2001. Disponible en: http://www.unl.edu.ar/categories/view/memorias_institucionales#.WLgXSPnhC00. Consulta: febrero 2017.

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL. *Plan de Desarrollo Institucional 2010-2019. Hacia la Universidad del Centenario*. Santa Fe, 2010.

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL. *Síntesis etapa 1. Plan de Desarrollo Institucional 2010-2019*. GEA impresiones. Santa Fe, Argentina. Agosto de 2013.

VALLE BARRA, M. “Modelo de gestión universitaria basado en indicadores por dimensiones relevantes”, en *Revista Iberoamericana de Educación*, ISSN: 1681-5653, sin fecha.