

Generar información para la gestión: logros y desafíos del área de Planeamiento y la Evaluación de la Extensión Universitaria de la Universidad Nacional del Litoral

Abordajes metodológicos en extensión /
Apuestas



Jerónimo Bailone

Responsable del Área de Planeamiento
y Evaluación de la Secretaría de Extensión
y Cultura. Universidad Nacional del
Litoral, Argentina.

jbailone@unl.edu.ar

 <https://orcid.org/0000-0003-3809-4113>

El área de Planeamiento y Evaluación de la Secretaría de Extensión y Cultura, orígenes y conceptos guía

El área de Planeamiento y Evaluación de la Secretaría de Extensión y Cultura (SEyC) de la Universidad Nacional del Litoral (UNL) se origina en el año 2014 en virtud de los enfoques teóricos y metodológicos establecidos para esta función universitaria, las políticas institucionales y los ejes estratégicos (UNL, 2012 y 2020; Menéndez, 2011; 2015 y 2018; Reyna & Iucci, 2022). En ese momento se propone un doble rol: por un lado, el de articular con la entonces Secretaría de Planeamiento en lo referente al Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2010–2019 y a la Tercera Autoevaluación Institucional; y por el otro, avanzar en la implementación de herramientas de monitoreo, sistematización y evaluación propias para las acciones de extensión.

En este doble desafío, el área avanzó de forma gradual, atendiendo a las prioridades de la agenda institucional de la Universidad, y mediante un enfoque incremental en lo relativo a la Secretaría misma. Desde 2018, a las acciones de extensión se incorporaron las de cultura, a partir de la unificación de las dos secretarías que funcionaban por separado.¹

A modo de introducción es necesario establecer los lineamientos teóricos que ordenan el trabajo del área.

En consonancia con Olga Nirenberg, se considera la evaluación como la actividad de reflexión que, utilizando procedimientos sistemáticos de registro e interpretación de información (en un momento determinado del proceso de una política o proyecto), permite emitir juicios valorativos sobre actividades y resultados de intervenciones sociales (Nirenberg, 2009, citado en Di Virgilio y Solano, 2012).

La evaluación es comprendida como un insumo para la gestión que “contribuye a aumentar la racionalidad en la toma de decisiones, identificando problemas, seleccionando alternativas de solución (...) y optimizando la utilización de los recursos disponibles” (Cohen 1992, p. 282).

El proceso evaluativo puede detenerse en diferentes momentos o instancias según el objetivo que se persiga. Siguiendo a Alicia Camillioni (2017), quien retoma a Hart (2011), estas distintas etapas donde interviene la evaluación permiten definirla como centrada en el producto, o en el proceso y el producto, lo que implica definir como estratégica la evaluación. Los momentos incluyen evaluación *ex ante*, *ex post*, o en simultáneo.

1) Hasta 2018 el organigrama institucional definía una Secretaría de Extensión y una Secretaría de Cultura. A partir de la gestión iniciada ese año, se estableció el trabajo articulado bajo una misma Secretaría.

En función de estos lineamientos, desde el área se desarrollan diferentes estrategias tendientes a la generación de indicadores en particular y a la evaluación en general. Considerando la potencialidad de líneas disponibles en el campo de la evaluación de extensión universitaria, se resolvió avanzar con un enfoque incremental y priorizar diferentes dispositivos de intervención.

Comprendiendo la centralidad de los datos para el proceso de planificación y de evaluación, desde el inicio del área se adoptó un enfoque centrado en la disponibilidad de información de forma digital. Como parte de este enfoque, desde los inicios del área, y a lo largo de los diferentes equipos interdisciplinarios que formaron parte de la misma, en todos se contó con personal del sector informático.

La heterogeneidad de propuestas, así como la cantidad que se generan desde la SEyC, sumada a las particularidades y complejidades que rodean a cada una de estas, implica un trabajo especial en cuanto a la sistematización de la información. Para ello, desde el área se realizaron diferentes propuestas y se definió un cronograma de trabajo según diferentes dispositivos. De esta manera, pueden concentrarse los recursos en cada etapa para abordar de forma completa los requerimientos asociados a cada dispositivo.

Este escrito presenta, de forma resumida, las dos principales herramientas que se desarrollaron desde el área en el marco de la digitalización de procesos. Por un lado, la Plataforma de Planificaciones y Memorias, destinada específicamente para la gestión de la SEyC; por el otro, el Gestor de Proyectos y Prácticas de Extensión,² que actualmente abarca todas las etapas de la convocatoria a proyectos de extensión. A continuación, se detallan las principales funcionalidades y aportes de cada una.

Plataforma de planificaciones y memoria

Uno de los hitos principales en el proceso de la digitalización estuvo signado por el desarrollo de una plataforma digital de planificaciones y resultados. Su objetivo es facilitar a las diferentes áreas de la SEyC la carga de sus planificaciones, con sus respectivos resultados esperados (metas), pero también la carga de resultados alcanzados, los cambios en las actividades planificadas (suspensión, reprogramación) y la incorporación de actividades no planificadas, entre otros datos.

Se parte de reconocer la dinámica propia que las diferentes propuestas de extensión y cultura poseen, como también de los diversos impactos que el contexto puede generar en la gestión de las actividades. Es decir, pasar de una planificación estática, presentada en un momento del año, a una planificación dinámica, que refleja los logros alcanzados, las actividades que por diversos motivos no se concretaron, y aquellas nuevas propuestas que surgen durante el transcurso del año, que no necesariamente se planificaron en un inicio.

A su vez, la herramienta permite disponer de forma rápida de un resumen de las actividades planificadas, y se avanzó en la incorporación de gráficos sintetizando información relevante.

Con la premisa de que la evaluación se erige como insumo para futuras planificaciones, disponer de los resultados obtenidos durante el año, así como de los logros y las dificulta-

² Se encuentra en etapa de desarrollo la incorporación de las Prácticas de Extensión de Educación Experiencial (PEEE), para aplicar entre 2024 y 2025.

des identificadas en la implementación de las diferentes actividades propuestas, contribuye a dicho proceso de evaluación y planificación.

En esta plataforma se incorporó un espacio para identificar la localización territorial de las actividades desarrolladas por la Secretaría. El objetivo fue ampliar la georreferenciación de las propuestas de extensión y cultura, lo que se viene desarrollando de forma conjunta con el área de Territorio Sociocultural. Precisamente por el carácter transversal y estratégico de las dos áreas, la articulación conjunta representa un punto central a sostener y profundizar.

Otra de las funcionalidades que incluye la plataforma está referida al Plan Institucional Estratégico (PIE) (UNL, 2020), específicamente a la vinculación de cada una de las actividades con las Líneas Institucionales Estratégicas (LIE) y sus respectivos objetivos, así como los ejes transversales contemplados en dicho Plan. De esta forma se facilita la visibilidad de la contribución del accionar de la Secretaría para con el marco de planeamiento institucional central. A su vez, se espera incorporar la relación con los respectivos programas, subprogramas y proyectos del PIE, a medida que se avance con las etapas de implementación del mismo.

A modo de síntesis, se pueden resaltar las siguientes ventajas de la herramienta:

- Refleja el dinamismo de las actividades de extensión.
- Permite un registro y actualización permanente.
- Facilita la disponibilidad de información.
- Acerca la información a las partes involucradas.

El Gestor de Proyectos y Prácticas de Extensión

El denominado Gestor de Proyectos y Prácticas de Extensión (en adelante, gestor) surge como parte de la digitalización de procesos, enmarcado a su vez en un proyecto financiado por la Secretaría de Políticas Universitarias de la Nación denominado “Fortalecimiento del Sistema Integrado de Programas y Proyectos de Extensión y de las Prácticas de Educación Experiencial en la UNL”.³

En esta ocasión se priorizó avanzar en los proyectos del Sistema Integrado de Prácticas, Programas y Proyectos de Extensión (SIPPPE) para iniciar el proceso de digitalización de las actividades.

Para avanzar en el diseño, desarrollo e implementación del gestor, se adoptó un enfoque incremental (Lindblom, 1992) y se establecieron etapas y objetivos. Como primer punto se resolvió abocarse a la gestión de los proyectos de extensión en sus respectivas modalidades de Proyectos de Extensión de Interés Social (PEIS) y Acciones En el Territorio (AET).⁴ Esto en función de que representan el conjunto de acciones consolidado y con mayor vigencia en el ámbito de la SEyC, con más de 25 convocatorias anuales financiadas con recursos propios.

El desarrollo de la herramienta implicó un proceso participativo a cargo del área de Planeamiento y Evaluación, pero que también incluyó a diferentes actores involucrados en la convocatoria a proyectos de extensión: área de proyectos, área de programas, entre otros.

Actualmente se encuentra finalizada la convocatoria a proyectos de extensión 2023, con un exitoso proceso de implementación del gestor. Durante todas las etapas de la convoca-

³) Etapa II (Res. 113/2018 SPU).

⁴) Para leer más sobre los distintos dispositivos que componen el SIPPPE, ver Reyna & Lucci (2022).

toria (presentación de ideas proyecto; evaluación de ideas proyecto; presentación de proyectos; evaluación de proyectos), las partes involucradas en la convocatoria realizaron las diferentes tareas exclusivamente en el gestor. En simultáneo, se incorporaron nuevas secciones dentro del gestor, puntualmente, las instancias de informe de avance e informe final.

Como próxima etapa, se prevé la incorporación de las Prácticas de Extensión de Educación Experiencial (PEEE). Este proceso se erige como uno de los ejes prioritarios para el trabajo durante 2024.

Ventajas de la digitalización de procesos

Hasta aquí se expusieron los dos avances principales en la construcción de herramientas digitales para acompañar el proceso, tanto de proyectos de extensión como de las planificaciones y resultados de las acciones impulsadas por la SEyC. La digitalización no implica pasar del papel al formulario web, sino que requiere un nuevo enfoque, adecuado a las oportunidades y características propias de las herramientas digitales.

Las ventajas de la digitalización de procesos, así como de la implementación de herramientas digitales, son múltiples. En principio, posibilita agilizar los procesos, permite un acceso permanente a los recursos y la información, facilita el registro y sistematización de información, a la vez que un mejor control y transparencia en la gestión de los datos generados.

Este último punto resulta clave. Considerando como prioritario el disponer de datos de calidad para la generación de información atento a la toma de decisiones, debe atenderse a esto en el diseño e implementación de digitalización de procesos.

A partir de un diagnóstico realizado desde el área, donde se identificaron una variedad de fuentes de información y criterios heterogéneos en el registro y sistematización de datos, se definieron lineamientos estratégicos para avanzar en ello. De esta manera, surgió como eje de trabajo del área la generación de herramientas digitales que contribuyan a mejorar la calidad de los datos disponibles y reducir el trabajo de revisión y depuración de los mismos.

Indicadores

Como se mencionó, otro de los ejes de trabajo del área refiere a la construcción de indicadores para evaluar las acciones de extensión y cultura. Actualmente se encuentra en discusión interna un documento con una batería de indicadores que atienden a estas dimensiones de extensión. La validación y readecuación con los actores institucionales involucrados permite una definición más precisa de los indicadores, considerando los objetivos de gestión y el contexto institucional que otorga el PIE.

Para la gestión de los indicadores, en primer lugar, es necesario precisar qué implica este concepto, por lo cual se adopta la siguiente definición: “Un indicador es una variable o factor cuantitativo o cualitativo que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con una intervención o ayudar a evaluar los resultados de un organismo de desarrollo” (DAC y OCDE, cita en Aquilino *et al.*, 2019, p. 1).

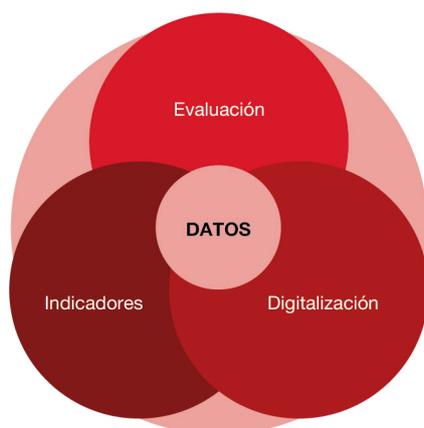
Los indicadores representan un insumo clave e imprescindible en el proceso de evaluación de acciones de extensión. cumplen una función evaluativa, pero también de orientación para la gestión. Brindan información sobre los logros alcanzados, así como de los desafíos

pendientes en las acciones de gestión. Por tanto, representan también un insumo para la planificación de nuevas acciones, o bien para la reorientación de las ya existentes. Precisamente por esto es que resulta central la articulación con las diferentes áreas y actores que participan en la gestión. La definición de los indicadores no puede generarse sin el diálogo y trabajo conjunto con las partes involucradas⁵ para que brinden información relevante a los diferentes espacios de gestión.

Existe una relación directa entre la digitalización de procesos y la definición de indicadores. Se requiere disponer de criterios unificados de generación de datos para el análisis evaluativo y la elaboración de indicadores e informes.

En tanto, para construir indicadores no solo deben definirse las dimensiones y variables a considerar, los objetivos que guían la evaluación de los mismos, sino también las fuentes de información que permitirán construirlos. Este aspecto es central para poder verificar objetivamente los datos evaluados en los indicadores. Es por este motivo que las instancias de digitalización de procesos y la definición de indicadores deben comprenderse de forma conjunta, no de manera aislada (ver Figura 1).

Figura 1. La centralidad del dato en los procesos de planeamiento y evaluación



Fuente: Área de Planeamiento y Evaluación, 2023.

Un recorrido que abre nuevos desafíos

Durante más de 10 años, el área de Planeamiento y Evaluación apuntó a contribuir a la generación de información para la gestión. Para ello se concentró la atención en dos grandes áreas: evaluación como insumo para la planificación y digitalización de procesos. Atendiendo a la generación de datos, con el fin de disponer de fuentes de información de calidad, que permitan erigirse como insumo para la gestión, como también reflejar de la mejor manera posible la tarea desarrollada desde la SEyC.

El trabajo se sostuvo, y se sostiene, a partir de avances parciales, atento a un esquema de prioridades institucionales consensuadas con la gestión de la Secretaría y en el marco

5) Actualmente se viene trabajando con actores del ámbito universitario. En próximas etapas se incluirá la participación de actores sociales no universitarios.

brindado por el PIE. Precisamente, este esquema de trabajo incremental (Lindblom, 1992) facilita el monitoreo de las actividades del área, a la vez que posibilita capitalizar los aprendizajes alcanzados en cada etapa para potenciar los avances en las instancias siguientes.

El aprovechamiento de las herramientas informáticas, el diálogo sostenido con los diferentes actores institucionales involucrados en la gestión de los distintos dispositivos, y un abordaje interdisciplinario, son algunos de los puntos a destacar.

Entre los desafíos que se afrontan, cabe resaltar que tanto la definición de indicadores en particular, como la apropiación de las herramientas de planeamiento y evaluación, pueden presentar dificultades entre los actores involucrados en la gestión. Para ello se reconoce la necesidad de sostener y profundizar el trabajo, de modo de favorecer esta apropiación, a la vez que se pone de relieve un marco institucional como el de UNL, con un historial de autoevaluaciones, evaluaciones externas y planes institucionales que favorecen y facilitan lo realizado por el área.

La complejidad de las acciones y problemáticas abordadas por los dispositivos de la SEyC y la variedad de actores institucionales y sociales inciden en las dificultades propias del planeamiento y la evaluación. Asimismo, representan un desafío para poder reflejar de forma clara y precisa el potencial desarrollado por el accionar de los equipos que integran la SEyC.

En un contexto signado por la demanda de datos, definir y priorizar aquellos que se adecúan en mayor grado al trabajo de la Secretaría se impone como prioritario.

Referencias

- Aquilino, N., Arena, E., Bode, M. y Scolari, J. (2019). *Guía N° 5: Cómo construir indicadores, Serie ¿Cómo diseñar metas e indicadores para el monitoreo y evaluación de políticas públicas?* CIPPEC.
- Cohen, E.; Franco, R. (2012). *Evaluación de Proyectos Sociales*. Siglo XXI Editores.
- Di Virgilio, M. M. y Solano, R. (2012). *Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales*. CIPPEC y UNICEF
- Linblom, C. (1992). La ciencia de salir del paso. En Aguilar Villanueva, L. F. *La hechura de las políticas*. Porrúa.
- Menéndez, G. (2011). Los desafíos presentes y futuros de la extensión universitaria. +E: *Revista De Extensión Universitaria*, 1(1), 22–31. <https://doi.org/10.14409/extension.v1i1.443>
- Menéndez, G. (2015). El Sistema Integrado de Programas y Proyectos de Extensión de la Universidad Nacional del Litoral: 20 años de trabajo sistemático con la comunidad. +E: *Revista De Extensión Universitaria*, 5(5), 230–233. <https://doi.org/10.14409/extension.v5i5.5180>
- Menéndez, G. (2018). Resignificación de la extensión a 100 años de la Reforma Universitaria de 1918. +E: *Revista De Extensión Universitaria*, 7(7), 24–37. <https://doi.org/10.14409/extension.v0i7.7048>
- Menéndez, G. & Tarabella, L. (2016). El aprendizaje experiencial: una práctica de innovación que se afianza en la Universidad Nacional del Litoral. +E: *Revista De Extensión Universitaria*, 6(6), 96–103. <https://doi.org/10.14409/extension.v1i6.6317>
- Nirenberg, O., Ruiz, V., Brawerman, J. (2005) *Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Paidós.
- Reyna, M. L. & Iucci, C. (2022). *Sistema Integrado de Programas, proyectos y prácticas de extensión universitaria: 25 años construyendo comunidad, 1995–2020.* <https://hdl.handle.net/11185/6353>
- UNL (2012). Estatuto de la Universidad Nacional del Litoral.

UNL (2019). Reglamento del Sistema Integrado de Programas, Proyectos y Prácticas de Extensión. Res. CS 16/19.

UNL (2020). Plan Institucional Estratégico 100+10. <https://www.unl.edu.ar/pie/>