



PROGRAMA DE ANÁLISIS Y PROYECCIÓN DEL PLANEAMIENTO UNL

Documento de trabajo N° 3

Balance sobre el PDI 2010-2019 y recomendaciones para el PDI 100+10

Agosto de 2019

Introducción

El año 2019 presenta para la Universidad Nacional del Litoral el desafío de realizar una evaluación integral de un proceso de planeamiento que se desarrolló durante una década. Recapitular sobre lo realizado durante 10 años es un ejercicio intelectual complejo, que exige una importante capacidad para organizar, procesar y sintetizar un volumen cuantioso de información. La evaluación de un plan de desarrollo debe poder ser capaz de dimensionar las principales transformaciones institucionales llevadas adelante y de poder realizar una valoración sobre los resultados obtenidos; pero, además, de incorporar una reflexión sobre el modo en que el plan se llevó adelante.

El punto de partida de este ejercicio son las conclusiones arribadas en los distintos documentos que dieron como resultados las instancias de trabajo y evaluación que se realizaron durante el transcurso del PDI 2010-2019, como los documentos: “Agenda de Prioridades Institucionales” (2012), “Guía para la implementación del PDI” (2012), “Síntesis de Evaluación de la primera etapa” (2014), “Informe de Indicadores 2014. Panorama sobre la Universidad en 80 gráficos” (2014), “Los estudiantes avanzados, el trabajo y sus expectativas” (2016) y, principalmente, el “Informe Final de la Tercera Autoevaluación Institucional (TAI)” (2016) y la Tercer Evaluación Externa de CONEAU (2018). Los diez años transcurridos desde el 2010 hasta la fecha funcionaron como una experiencia de trabajo y aprendizaje colectivo, que permitieron dotar a los Equipos de Planeamiento Institucional (EDI) de la UNL de mayor reflexividad y capacidades institucionales e individuales en esta materia, a la vez que dieron indicios concretos sobre los puntos fuertes y débiles del PDI 2010-2019.

En este marco, desde el Área de Planeamiento y Evaluación Institucional de la Secretaría de Planeamiento Institucional y Académico, entre marzo y junio de 2019, se realizaron una serie de consultas cuya intención fue evaluar los resultados del PDI 2010-2019 de forma integral. En este sentido, los objetivos de las consultas realizadas apuntaron a indagar sobre el funcionamiento de la dinámica de trabajo “de abajo hacia arriba” del actual PDI; conocer las valoraciones sobre PDI realizadas por informantes con participación destacada durante el proceso de implementación del PDI 2010- 2019 y describir de forma sintética algunos de los principales resultados de los PyA. Mediante este ejercicio, a su vez, se buscó conocer los principales puntos de vistas y recomendaciones para el diseño del PDI 100+10.



Nota metodológica

A lo largo de sus tres etapas, el PDI 2010- 2019 articuló acciones entre gran parte del personal político y de gestión de la UNL, los cuales junto con algunos actores externos, se abocaron a la dirección de proyectos, coordinación de acciones, asesoramiento, actividades de apoyo técnico y tareas auxiliares. La suma de todos los participantes del PDI durante estos diez años arroja una cifra superior a las 650 personas, número que implicó un desafío metodológico para garantizar la representatividad de los distintos perfiles y, también, de las unidades académicas y las áreas de rectorado, que desplegaron una cantidad importante de proyectos enmarcados en los Objetivos Específicos del plan. De esta manera, teniendo en cuenta la diversidad de perfiles y la cantidad de participantes, se avanzó por tres vías: 1) realización de grupos focales a coordinadores de acciones y personal técnico de los PyA de todo el período; 2) reuniones con equipos de gestión actuales de las facultades y 3) entrevistas a informantes clave.

La recolección de la información comenzó en ese mismo orden. De esta manera, mediante un ejercicio análogo al método inductivo, se recogió primero la información detallada de los actores encargados de llevar adelante las tareas cotidianas de los PyA y, posteriormente, esta información permitió generar conclusiones parciales que funcionaron como nuevos puntos de partida para las etapas siguientes del trabajo de campo. De este modo, se realizó un movimiento pendular entre la recolección de datos y su análisis, que fue ganando generalidad con el avance de los tres momentos mencionados.

Los grupos focales fueron organizados por Núcleos¹. Con esta lógica, se realizaron nueve grupos focales con participantes de PyA del Núcleo de Posgrado; Mejora de la Investigación y el Arte; Innovación en Educación y Tecnologías; Obra, Higiene y Seguridad; Gestión Curricular; Vinculación Científico Tecnológica; Acciones de Extensión, Cultura y Bienestar Universitario; Internacionalización y Calidad Administrativa. A estos se sumó un décimo grupo del cual participaron actores del Consejo Preuniversitario y una reunión con los directores de los Centros Universitarios y la Sede UNL Rafaela Sunchales (Núcleo de Proyección Territorial).

Para la selección de los participantes de los grupos focales se procedió del siguiente modo: 1) identificación de las Unidad Académica (UA) y Área Central (AC) con PyA en cada uno de los Núcleos; 2) elección de los miembros de los PyA tratando de mantener un balance entre las tres etapas del PDI y la proporcionalidad al interior de cada grupo entre AC y UA y entre las distintas facultades en el total de los grupos. En total participaron 70 miembros de PyA, que se desempeñan (o lo hicieron en algún momento entre 2010 y 2019) como directores en Rectorado, Secretarios en las Facultades o personal de gestión; incluyendo a

¹ Los Núcleos están definidos por temáticas vinculadas con los Objetivos Específicos del PDI 2010-2019, los conforman Equipos de Desarrollo Institucional (EDIs) de las Áreas Centrales y las Unidades Académicas. Cada Núcleo posee Proyectos y Acciones (PyA) que aportan diferentes características a su configuración. Los Núcleos son: Núcleo 1: Calidad Administrativa, Núcleo 2: Obras, higiene y seguridad, equipamiento, Núcleo 3: Gestión Curricular, Núcleo 4: Innovación en Educación y Tecnología, Núcleo 5: Posgrado, Núcleo 6: Mejora de la Investigación y el Arte, Núcleo 7: Vinculación científico-tecnológica, Núcleo 8: Proyección territorial y Núcleo 9: Acciones de extensión, cultura y bienestar universitario y Núcleo 10: Internacionalización.



cinco miembros del Consejo Preuniversitario y los Directores de los Centros Universitarios y la Sede UNL Rafaela Sunchales.

Las reuniones con los equipos de gestión de las facultades, se realizaron durante el mes de abril de 2019. Durante esa instancia, se presentó el “Documento de trabajo N° 1”, el cual contiene los elementos mínimos para proyectar el PDI 2020. Incluye: las Líneas de Orientación Principales (LOP), Objetivos Generales (OG) y Objetivos Específicos (OE) vigentes; las 35 recomendaciones de CONEAU, a partir de la Tercera Autoevaluación Institucional y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (OSD), extraídos del documento “Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible” aprobado en 2015 por la Asamblea de la Organización de las Naciones Unidas. El Estado argentino, signatario de dicho documento, se comprometió a llevar a adelante procesos de planificación y diseño de políticas en línea con estos objetivos.

Finalmente, las entrevistas a informantes claves se realizaron a lo largo de los meses de mayo, junio y julio arrojando claridad y definiciones a las ideas previamente establecidas por las conclusiones de los grupos focales y de las reuniones con la gestión de las diferentes facultades. Entre los entrevistados se encuentran: ex Secretarios del Rectorado, tales como: General, de Planeamiento, Económico-Financiero, Académicos, de Ciencia y Técnica, de Extensión, de Internacionalización, de Vinculación Científico Tecnológica.

A lo largo de las diferentes entrevistas, se realizaron intervenciones para relevar información relativa a temas estratégicos y sugerencias para el próximo plan, atendiendo a las consideraciones sobre aquellos temas en los cuales la Universidad debería tener una mirada estratégica atendiendo al mediano y largo plazo.

En relación a las diversas experiencias en cuanto a la participación en el PDI 2010- 2019, se relevaron consideraciones que podrían diferenciarse en: *perspectivas a sostener y dificultades para reconsiderar las brechas*. También se les solicitó a los entrevistados una valoración sobre la ejecución de los PyA, el grado de involucramiento en la formulación e implementación de los proyectos y las debilidades y fortalezas surgidas a lo largo de la realización de los mismos.

En relación a la evaluación, los entrevistados aportaron sus conclusiones respecto del aporte que realizaron los PyA al desarrollo de la Universidad en su área de actuación y en general. Como cierre, realizaron sugerencias en vistas del diseño del PDI 2020, considerando las líneas de orientación principal y los objetivos prioritarios.

Valoraciones sobre el PDI 2010- 2019 y resultados destacados

El primer aspecto a destacar como resultado de las consultas realizadas refiere al planeamiento como una herramienta que se reafirma en la propuesta universitaria para la organización, gestión, administración e innovación de las funciones sustantivas y de apoyo de la Universidad. Así, luego de dos décadas, hoy el planeamiento en la UNL está consolidado y legitimado como función, lo cual constituye un sólido punto de partida en miras al diseño del PDI 100+10.



En lo que toca a las temáticas de cada núcleo; las funciones de gobierno y apoyo han experimentado avances notorios. Entre ellas, los participantes de las instancias de consulta resaltan un número importante de resultados, entre los que se destaca, en primer lugar, la reforma del Estado de la UNL llevada adelante en el año 2012.

Además, se hizo referencia al trabajo conjunto realizado por las áreas centrales y las facultades para la modernización administrativa. Durante los diez años del actual PDI se avanzó de manera decidida para proveer sistemas informáticos y unificar procesos en base a tres criterios: 1) “unicidad”, que significa que un mismo sistema esté disponible para todos; 2) “centralidad” en la decisión tecnológica, es decir, desde el rectorado se provee los sistemas a todas las facultades y áreas; y 3) “solidaridad”, en el sentido de que las herramientas que se desarrollan para un área o facultad están disponibles para todos quienes quieran utilizarlas.

La modernización administrativa tuvo un efecto multiplicador significativo sobre los procesos, entre los cuales podemos destacar la iniciativa para informatizar procesos y eliminar el uso del papel, presente en el PyA “UNL verde”, donde cristaliza la preocupación de las autoridades y la comunidad universitaria del Litoral sobre el desarrollo sostenible y la necesidad de disminuir el impacto sobre el medioambiente.

La lógica del planeamiento interpeló, a su vez, a las actividades de planificación y ejecución presupuestaria. En este sentido, se generaron consensos y avances significativos para compatibilizar las pautas presupuestarias con la lógica del planeamiento. Este aspecto implica grandes desafíos y será uno de los ejes fundamentales por los que avanzará la implementación del PDI 100+10.

El PyA de Obras y Servicios Centralizados funcionó como un articulador dinámico de necesidades de todas las Facultades, Centros Universitarios y Áreas Centrales. En este sentido, hubo un gran desarrollo de infraestructuras en todos los Polos y Regiones donde está emplazada la Universidad. Además, durante la 2ª etapa del Proceso de Programación se acordó sobre la necesidad de introducir la temática de *higiene y seguridad*, la cual quedó plasmada en un OE.

Otros avances para destacar son la certificación de calidad según las normas ISO que obtuvieron los procesos de auditoría interna y el importante trabajo realizado en materia de comunicación, tanto hacia adentro de la Universidad como hacia afuera con el desarrollo de la web institucional, hecho fundamental para la consolidación de la identidad institucional mediante la “marca UNL”.

En lo que respecta a las funciones sustantivas, la gestión curricular fue uno de los aspectos que más atención atrajo. En este sentido, se presentaron una importante cantidad de proyectos, que a lo largo de las tres etapas avanzaron en la identificación de problemas y desplegaron un importante abanico de acciones en miras a generar respuestas innovadoras para el tratamiento de esta cuestión. Estas actividades fueron llevadas adelante por las Facultades de manera coordinada con las Áreas Centrales de la Universidad.

Los responsables y coordinadores de los PyA destacan la importancia del funcionamiento continuado del Núcleo de Gestión Curricular, que se conformó tempranamente en el año 2011. Además, se valoró muy positivamente el desarrollo de actividades de seguimiento de trayectorias e itinerarios de estudiantes en diferentes carreras de grado. En las instancias



de consulta se destacó también la importancia de diferentes proyectos enmarcados en el PDI para la identificación de problemáticas y áreas de vacancia que funcionaron como guía para la ampliación y diversificación de las propuestas formativas de la UNL, así como para el sostenimiento y la consolidación de las ya existentes. En este sentido, se avanzó en la creación de nuevas carreras de grado y posgrado, pero también de carreras a distancia.

Los participantes del grupo de discusión cuyas temáticas estuvieron vinculadas con el ingreso a UNL y la articulación entre la educación secundaria y el nivel superior, las escuelas preuniversitarias y el bienestar resaltaron la destacada labor de todas las Facultades, Centros Universitarios y Sede acompañados por las Áreas de Rectorado en actividades de relación entre la Universidad y las escuelas secundarias así como por los convenios con el Ministerio de Educación de la provincia de Santa Fe para el desarrollo del Proyecto Nexos, la Expo carreras y el desarrollo de proyectos de investigación colaborativos. Una experiencia innovadora se produjo en un grupo de carreras (Letras, Ingeniería Química, Ingeniería Ambiental y una comisión de Abogacía) que se dispusieron a transitar un nuevo Ingreso a la Universidad con un saldo positivo para todos los participantes.

Por su parte, un avance significativo se produjo al constituirse, en el año 2018, el Consejo de Enseñanza Pre Universitaria (CEPU) y el despliegue de definiciones que ocasionó para toda la comunidad educativa de las escuelas y el fortalecimiento del sistema: se ha avanzado en la escritura de reglamentos comunes, el sistema de supervisión, la articulación de niveles, la formación docente. Sobre este último asunto, en el grupo de discusión, se hizo hincapié en el Programa de Formación Docente UNL y en la posibilidad de continuar trabajando en la coordinación con las políticas de posgrado y la formación disciplinar específica.

En relación con las políticas de bienestar, se resaltaron las acciones de sistematización de información sobre los distintos tipos de becas, así como el afianzamiento de las becas Pablo Vrillaud. Se hizo referencia al crecimiento del Programa de Accesibilidad, a todo el desarrollo producido en el Predio UNL a partir del despliegue de actividades deportivas y del área de Salud (salud laboral, estudiantil, atención primaria, prevención, nutrición saludable). Se mencionó los avances en las acciones sobre adultos mayores y se consensuó en la necesidad de continuar desplegando estrategias para ampliar las posibilidades de mejora.

Los participantes del grupo de discusión perteneciente al Núcleo Educación y Tecnologías destacaron como un hecho de singular importancia la evaluación externa de la modalidad a distancia que realizó CONEAU. Además, durante los últimos diez años, la Universidad vio un crecimiento exponencial en educación y tecnologías, tanto en la formación de profesores como en las estrategias de enseñanza y la producción de materiales educativos, incluyendo propuestas de realidad virtual e interactivas desarrolladas en varias Facultades.

En este grupo, además, se incluyeron diferentes temáticas vinculadas con Bibliotecas. Los mayores logros refieren a la informatización de los sistemas de gestión (de ingreso del material bibliográfico y de préstamo), desarrollados por la Universidad y basados en software libre. Una de las recomendaciones de CONEAU relativas a este tema sugiere “introducir mejoras sustanciales en los procesos de adquisición de material bibliográfico.” En vinculación con esta recomendación se establecieron las bases y se ensayó un prototipo para la implementación del servicio de autopréstamos y antihurto con tecnología RFid



(identificación por radiofrecuencia). Además, el Programa de Bibliotecas también está trabajando sobre el lanzamiento de la Biblioteca digital a través de la compra de libros digitales y el uso de una plataforma y lectores electrónicos (*e-readers*) para su préstamo.

El trabajo y la reflexión sobre las propuestas de enseñanza de una universidad es una tarea por definición inacabada, por lo tanto el trabajo en materia de gestión curricular, articulación, ingreso, formación docente, posgrado y educación mediada por tecnologías serán algunos de los principales puntos de continuidad en miras al PDI 100+10.

En lo que toca a las acciones de investigación, se señaló que el PDI 2010-2019 resultó vertebrador para el proceso de gestión. Se resalta que la planificación debe estar basada en conceptos claros, con una buena teoría atrás, pero con una metodología amigable para que los que hacen gestión lo hagan dentro del planeamiento institucional. Los Núcleos fueron una buena forma de vincularse. La planificación implementada durante la década cumplió un objetivo institucional: la UNL se acostumbró a que hay un plan y las ideas se canalizan a través de los instrumentos del plan. Se sostuvo la idea que el planeamiento no debe ser una cuestión que 'ralentiza' o 'burocratiza', sino que implica una organización para guiar la gestión y fijar prioridades, usar mejor los recursos, medir cómo se está yendo con la política que se diseñó (ver chan).

Algunos resultados fueron pertinentes a lo planificado, por ejemplo: la evaluación de la investigación (2012-2014) tuvo mucho impacto en cómo después se gestionó el área. Muchos PyA planteaban arrancar con un diagnóstico y eso generó legitimidad para introducir modificaciones que estaban dentro del PyA más amplio de *Mejora de la función*. Otro PyA *Evaluación de la CyT en el territorio* fue demasiado ambicioso. Y el PyA de *género y ciencia* permitió consolidar el tema en la UNL, fue vanguardista, permitió introducir un OE, poner cupo de género, es decir, promovió hitos institucionales. Se sostuvo que la temática de género debe abordarse desde una doble estrategia: una visión global y también una agenda específica. En cuanto al PyA *creación de institutos de doble dependencia con CONICET*, se señaló la creación del IHUCSO y el fortalecimiento del área Salud. En la redacción de los proyectos costó mucho salir de la fragmentación. La clave fue que los equipos discutan y que todos se apropien de los acuerdos alcanzados, son necesarias dinámicas de coordinación. Con respecto al seguimiento a través del sistema *Red Mine* se indicó que sirvió para documentar reuniones, actas y como repositorio de documentos.

En el año 2018, se unificaron las Secretarías de Extensión y la Secretaría de Cultura. La anterior configuración de la Secretaría de Extensión fue el resultado de la reestructuración de funciones llevada adelante durante 2014 y 2015 en función de distintos ejes estratégicos para el desarrollo de la extensión universitaria, entre otras se mencionan los de mayor relevancia: se produjo la paulatina institucionalización y reconocimiento académico de la extensión; se logró la integración de la extensión con la docencia a través del desarrollo de la educación experiencial; hubo una relevante integración de la extensión con la investigación (CAI+D Orientados); se fortaleció la relación con las políticas públicas a través del Programa Muni Gestión; se produjo la consolidación del Sistema Integrado de Programas y Proyectos de Extensión; se continuó con el fortalecimiento de la política editorial y la formación y capacitación en extensión universitaria; se avanzó en la consolidación de líneas estratégicas de comunicación y, finalmente, se consolidó un área de planeamiento y evaluación de la extensión.



En el grupo de discusión sobre Extensión y Cultura se sostuvo la necesidad de continuar potenciando las herramientas de planeamiento, la coordinación intra e inter Facultades, Centros, Sede, Áreas Centrales con el convencimiento de sostener políticas institucionales apoyadas en la lógica de una planificación participativa, con producciones convalidadas, sin que sea un pequeño grupo el que piensa y ejecuta el planeamiento.

La Secretaría de Cultura estaba compuesta por cuatro direcciones con funciones en los siguientes espacios: 1) Foro Cultural y Coordinación de Gestión Cultural; 2) Museo Histórico; 3) Biblioteca Pública y Popular Dr. José Gálvez y el 4) Museo de Arte Contemporáneo. A partir del cambio de gestión en marzo de 2018, se escinden las funciones, quedando 3 en la nueva Secretaría de Extensión y Cultura y una, el Museo de Arte Contemporáneo, pasa a formar parte de la nueva Secretaría de Investigación, Arte y Tecnología. Este acontecimiento avizora nuevas formas de pensar el arte, lo artístico y cultural ampliando las implicancias de esta dimensión en la docencia, la investigación y la extensión como funciones sustantivas de la Universidad.

Por su parte, en el grupo de discusión que refiere a actividades de Vinculación y Transferencia Tecnológica se menciona al CETRI como una parte clave en el desarrollo de metodologías para la transferencia de conocimientos. Allí los equipo de trabajo se encargan de identificar capacidades y resultados de investigación que existen en la Universidad para volcarlas a la sociedad. Se trabaja en conjunto con todas las Facultades, Centros Universitarios, algunos de los Institutos de doble dependencia CONICET-UNL, empresas y el Estado. De esta manera en el último tiempo han crecido la cantidad de contratos a terceros, patentes y registros de propiedad intelectual.

En relación a las actividades enmarcadas en el PyA *Primer empleo* se resalta su relevancia pues tiene como objetivo insertar en el mercado laboral a estudiantes y graduados de UNL, se han generado puestos de trabajo ajustados a cada perfil y en el caso de estudiantes, se comienza ubicándolos en pasantías, intentando que la modalidad de trabajo no cause deserción en la carrera sino que puedan generar experiencias en lo laboral antes de graduarse.

En la Secretaría General de Rectorado sigue vigente el PyA *Graduado Embajador*, una de las actividades principales fue la realización de encuestas a graduados la cual busca conocer los intereses y así poder ofrecer mejores propuestas. Además, se resaltan como una herramienta de política institucional los informe a graduados recientes como aporte a los procesos de acreditación de carreras de grado y posgrado. Las Unidades Académicas trabajan en conjunto generando actividades colaborativas de vinculación. Entre las Facultades con proyectos pueden mencionarse: FCA, FIQ, FICH, FBCB, FCE, los Centros Universitarios y la Sede Rafaela Sunchales.

En este mismo sentido, es para destacar la reflexividad sobre las necesidades del Sitio Litoral Centro que ganó la Universidad a lo largo de estos diez años. En esta dirección confluyeron todas las funciones sustantivas, de apoyo y de gobierno, las cuales tomaron un nuevo impulso con la nueva figura de los *Centros Universitarios* presente en el Estatuto de 2012 y con la creación de la Secretaría de Fortalecimiento Territorial a partir del año 2018.

Todo esto contribuyó de manera sinérgica para avanzar por diferentes vías en la relación de la Universidad con sus entornos (regional, nacional e internacional). A través de las acciones de proyección territorial que vehiculizaron las funciones sustantivas en los Centros



Universitarios y la Sede; así como también se produjeron avances en materia de internacionalización, ganando paulatinamente espacios y diversificando las relaciones con instituciones latinoamericanas y del mundo.

En el grupo de discusión a propósito de las acciones en territorio se destacaron algunos de los desarrollos producidos: la construcción del nuevo edificio en Reconquista, la consolidación de la planta docente, la experiencia de llevar el ciclo inicial de la carrera de Ingeniería Agronómica al norte, así como el despliegue de colaboraciones con instituciones tanto de la sociedad civil como del Estado para la realización de actividades conjuntas. La creación de la Sede Rafaela Sunchales favoreció los vínculos con el oeste de la provincia de Santa Fe, acrecentando las posibilidades de diversificación curricular tanto en el pregrado como en el grado. El Centro Universitario Gálvez, por su parte, ha promovido la actividad de extensión y vinculación sosteniendo la oferta de pregrado y ciclos de licenciatura cubriendo las demandas regionales. Si bien se reconocen los logros alcanzados se espera continuar afianzando la dimensión territorial llevando todo el potencial de las Facultades a todos los rincones del Sitio.

Con respecto a los procesos de internacionalización, se señaló el enorme esfuerzo y crecimiento en la materia, principalmente en la instalación de éstos como una función intrínseca de la formación universitaria. Se destacó la movilidad de estudiantes de grado y posgrado, la movilidad de docentes, gestores y administrativos y la participación en ferias internacionales. Asimismo, se promovió el desarrollo de redes, cooperaciones a través de proyectos internacionales y convenios bilaterales, el sistema de residencia para extranjeros, la internacionalización del campus y el currículum generando iniciativas en las distintas Facultades y Centros. Un asunto relevante que se comentó es la evaluación del Centro de Idiomas y su reconfiguración para ofrecer una oferta de idiomas extranjeros para docentes, estudiantes y la comunidad en general.

Si bien en algunas oportunidades los participantes de los grupos focales y los entrevistados señalaron que los avances fueron realizados sin necesidad de plasmarlos en un PyA, no debe perderse de vista que la esencia del proceso de planeamiento fueron sus objetivos, los cuales funcionaron como una agenda institucional que marcó el rumbo, estimulando acciones que muchas veces cristalizaron en PyA y otras no.

Valoraciones sobre la metodología del PDI 2010- 2019²

De estas consultas y relevamientos surgen algunos puntos sobre la metodología y la implementación del PDI 2010-2019 que importa considerar e incorporar como aprendizaje para el diseño y gestión del nuevo proceso de planeamiento. En particular interesa destacar cuestiones que fueron mencionadas o puestas en común en la mayoría de estas instancias de consulta.

Algunos actores señalaron que existieron dificultades para transmitir y comprender el objeto del planeamiento del PDI 2010-2019. Si bien la idea original fue que el PDI no se abocara a tareas de rutina y se focalizara en actividades tendientes a generar una ganancia de

² Parte del contenido de este apartado es una ampliación de algunos temas mencionados en el Documento de trabajo N° 2.



capacidades institucionales, a medida que transcurrieron las etapas del PDI, se encontraron cada vez más PyA abocados al planeamiento de actividades de rutina. Esto generó una situación intermedia entre un PDI y un PEI, y ocasionó dificultades para el seguimiento y la evaluación del PDI 2010- 2019. Relacionado con esto último, algunos entrevistados y miembros de PyA señalaron la dificultad de no haber contado con un sistema de indicadores para el seguimiento y la evaluación de los objetivos del plan. Por esa razón, es necesario trabajar en la definición de indicadores de gestión para poder establecer metas de seguimiento y logros para fortalecer los procesos de planeamiento.

También, ocasionó una carga extra de tareas al personal de gestión que, las más de las veces, vio en los PyA un trabajo extra. Opiniones de este tipo son un indicador de que, a pesar de la legitimidad política con la que cuenta el PDI, muchos funcionarios de nivel medio y administrativos de la Universidad aún no han internalizado la función del planeamiento como parte de sus deberes básicos, sino como tareas adicionales. En este sentido, para evitar se genere un malestar con las funciones de planeamiento, deberá trabajarse mejor en la integración de las actividades de rutina con las del PDI 100+10.

La relación entre el PDI y el presupuesto fue uno de los temas sobre el que más voces se pronunciaron a favor de modificaciones. Si bien en un principio la idea del PDI 2010- 2019 fue que cada área pueda pensar proyectos y llevarlos a cabo con sus propios recursos, luego se habilitó una partida presupuestaria para el apoyo a las actividades del PDI. Al respecto, muchos señalaron que la partida era insuficiente y que no podían planificar si no se les aumentaban los recursos. Otros participantes articularon críticas sobre el modo en que la partida PDI era distribuida —en partes iguales—. De acuerdo a estas interpretaciones, la distribución equitativa de los fondos entre muchos proyectos ocasionó que el dinero no resultara significativo y fuera utilizado en pequeñas actividades o compras cuya sumatoria tuvo un impacto muy bajo sobre la estructura de la universidad. También hay que destacar que en algunos casos las áreas y unidades académicas demoraron en la ejecución de los fondos de la partida. A su vez, se señalaron las dificultades ocasionadas por el contexto económico y la situación inflacionaria. Aunque pocos, hubo objetivos específicos en los que ningún equipo presentó proyectos y otros con niveles de cobertura muy bajos, principalmente en la LOP III.

Algunos participantes llamaron la atención, además, sobre la atomización de las iniciativas y los problemas abordados por los PyA, en el sentido de que había muchos proyectos que abordaban objetos y temáticas similares a muy baja escala, pero cuya sumatoria no se tradujo en resultados globales que cumplieren los objetivos del PDI. Se señaló la falta de una instancia de selección de PyA que ocasionó la multiplicación de proyectos que bien podrían haber sido elaboradas de forma conjunta. Esta dinámica, en muchos casos, conspiró contra el trabajo conjunto, incluso dentro de un mismo Equipo de Desarrollo Institucional. Relacionado con esto, algunas personas señalaron dificultades en el vínculo y la coordinación entre Unidades Académicas y Áreas Centrales, sugiriendo se fortalezcan las acciones transversales generadas por esta últimas.

El sistema de seguimiento de proyectos fue uno de los aspectos que más críticas cosechó. Los participantes señalaron que el *Redmine* les insumió mucho tiempo y no generó demasiados beneficios para la gestión de los PyA, más allá de funcionar como un repositorio de información. Además, se señaló que la carga, las más de las veces, se realizó *ad hoc* para cumplir con los requerimientos de la oficina de planeamiento. Sin duda este es



uno de los aspectos principales a mejorar en miras al PDI 100+10, ya que se consideró necesario contar con un sistema informático que digitalice y sistematice los proyectos y programas, facilite el monitoreo y se vincule con indicadores y metas que permitan cualificar y cuantificar los recursos económicos.

Acuerdos y puntos de partidas para proyectar el PDI 2020

Retomando el Documento de trabajo N° 2 “Elementos propositivos con miras al PDI UNL 100+10” y teniendo en cuenta las instancias de consulta y los informes producidos se vuelve necesario señalar que, ante las próximas definiciones, los actores universitarios van especificando algunos acuerdos sobre: el objeto de la planificación; la lógica de la implementación; algunos puntos de continuidad de los procesos de planeamiento desarrollados hasta ahora; la relación entre planeamiento y el sistema estadístico; la relación entre planeamiento y presupuesto y el diseño de un software de seguimiento.

Se piensa que la Universidad está preparada para darle mayor alcance a sus prácticas de planeamiento y avanzar hacia un modelo que contemple no sólo aspectos excepcionales y/o la innovación, sino también tomar como objeto del planeamiento las actividades de rutina, mediante la convergencia de los objetivos del PDI con los proyectos y programas que funcionan en la Universidad.

Por otra parte, se manifestó la necesidad de sostener algunos aspectos de la metodología consensuada durante los años de aprendizaje institucional, destacando las reglas básicas indicadas en la “Guía para la implementación del PDI”, siendo que fueron producto de un extenso y profundo proceso de discusión y consensos entre los actores involucrados. En este sentido, hubo acuerdo sobre mantener elementos del proceso de programación e implementación en etapas trienales. Al mismo tiempo que instrumentar un proceso que combine el planeamiento por programas y por proyectos. Se resaltó la necesidad de mantener la terminología actual, en el sentido de continuar utilizando, principalmente, los términos que remiten a la estructura y a la dinámica del PDI como LOP, OG, OE, PyA y brechas de desarrollo. Se planteó que los Núcleos de Planeamiento han sido muy útiles como espacio de socialización de experiencias, estimulando la resolución colectiva de problemas comunes.

La relación entre el sistema estadístico y el planeamiento es un aspecto esencial para monitorear la evolución de las actividades del PDI y para una evaluación que permita dimensionar las transformaciones de las acciones realizadas en la institución. Los indicadores son un componente fundamental en un proceso de planificación, ya que son los elementos que permiten medir y comparar distintos escenarios. Asimismo, tanto en las entrevistas a informantes clave como en los grupos focales, coordinadores y personal técnico de los PyA, se señaló la necesidad de mejorar la articulación de las acciones de planeamiento y presupuesto. Finalmente, el sistema informático debe ser la herramienta que anude las tres patas de la implementación del PDI 100+10: programas y proyectos, presupuesto e indicadores (metas). Esto significaría contar con un sistema informático integrado, donde puedan cargarse y gestionarse las actividades de planeamiento de los distintos actores universitarios de manera articulada con los indicadores necesarios para su seguimiento y evaluación, y con el sistema Jano.