

Universidad Nacional del Litoral
Secretaría de Planeamiento Institucional y Académico
Dirección de Planeamiento y Gestión Académica
Área de Planeamiento y Evaluación Institucional

Evaluación de la 3ª Etapa del PDI 2010-2019

Informe de encuestas.

En el marco del Plan de Desarrollo Institucional 2010-2019 realizamos una evaluación de la 3º Etapa del Proceso de Programación que comprende los años 2017-2019. Como parte del proceso, les solicitamos a los responsables de los PyA en marcha resolver un cuestionario referente a los mismos, con el objetivo de guiar la reflexión de los logros alcanzados y las tareas pendientes. Para ello, sugerimos que realicen un proceso de intercambios entre los integrantes del proyecto de manera de generar una instancia de diálogo y puesta en común del proceso realizado. Este proceso se inició el 05 de julio y hasta el jueves 22 de agosto se recibieron las respuestas. Una vez sistematizada la información, se comenzó con el análisis de la misma.

Al momento del cierre, se encontraban vigentes **118 PyA**, por lo que se enviaron las encuestas correspondientes, de las cuales **109** fueron **completadas**. Las Unidades Académicas y Áreas Centrales respondieron las encuestas, a excepción de la Secretaría de Gestión y Administración Presupuestaria (1/1), FBCB (1/6), FCJS (1/5) , FCM (3/5) y FIQ (3/13).

A continuación, se muestran los datos obtenidos que sirven de insumo para el análisis de la 3ª Etapa del PDI.

Distribución de los PyA según Línea de Orientación Principal (LOP)

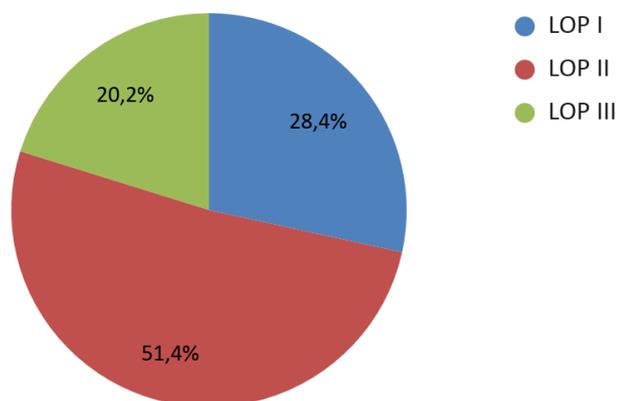
El PDI se estructura sobre tres Líneas de Orientación Principales, con una predominancia de la LOP II, expresada en la distribución de los PyA.

LOP I: Construcción legítima de autoridad y asignación de recursos

LOP II: Alta calidad en enseñanza, investigación y extensión del conocimiento.

LOP III: Cooperación prioritaria con la innovación en el entorno y la conexión con una amplia red de internacionalización.

Distribución de PyA por LOP



Sobre el diseño y la formulación

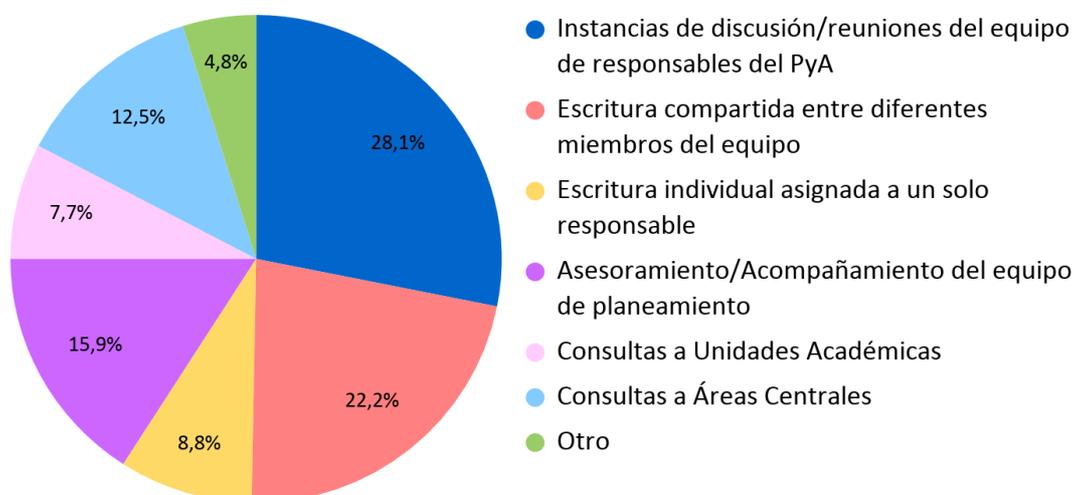
La sección contiene una pregunta que se vincula con las actividades realizadas para llevar a cabo el diseño y la formulación del Documento de Proyecto del PyA. La misma permitió ser contestada eligiendo más de una opción.

En el siguiente cuadro se puede apreciar la cantidad de veces que fue elegida cada opción. De las 109 encuestas, 99 de ellas, lo que corresponde al 90.83%, consideran que hubo instancias de discusión/reuniones del equipo de responsables para el diseño y la formulación del documento de Proyecto.

4.1 ¿Qué actividades fueron realizadas para llevar a cabo el diseño y la formulación del Documento de Proyecto del PyA?		
Opción	Cuenta	Porcentaje
Instancias de discusión/reuniones del equipo de responsables del PyA	99	90.83%
Escritura compartida entre diferentes miembros del equipo	78	71.56%
Escritura individual asignada a un solo responsable	31	28.44%
Asesoramiento/Acompañamiento del equipo de planeamiento	56	51.38%
Consultas a Unidades Académicas	27	24.77%
Consultas a Áreas Centrales	44	40.37%
Otro	17	15.60%

El siguiente gráfico representa el lugar que ocupan las opciones en relación al total.

Distribución de las actividades para diseñar y formular el Documento PyA



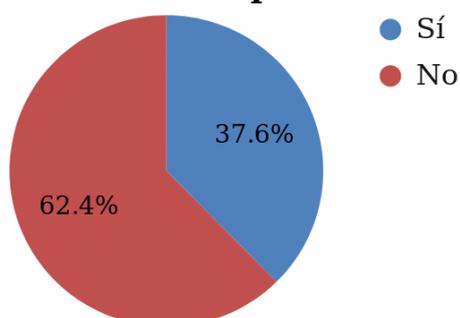
El campo de “**Otro**” fue elegido en 17 encuestas, que corresponde a un 15.60% de los encuestados y a un 4,8% en relación al resto.

El campo fue completado con las siguientes actividades: la creación de comisiones ad hoc, consulta con miembros del Consejo Directivo, acuerdos interinstitucionales y sectoriales, reuniones con otras áreas y departamentos, asesoramiento de consultores externos, encuestas (caso Graduados), intercambios con el equipo de gestión y consulta con entidades sociales. Entendemos que fundamentalmente, aquello que fue incorporado se vincula con entidades externas o consultas a actores que no contemplados en las opciones.

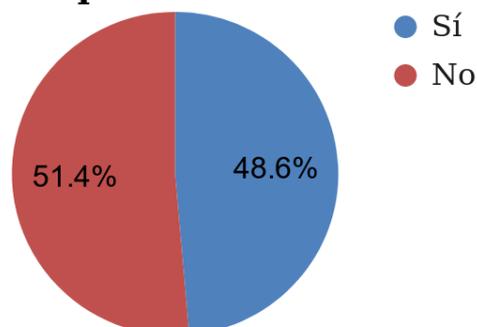
Sobre la ejecución de los PyA

La mayor cantidad de preguntas se relacionaron con esta sección. Con respecto a las **acciones**, se consultó acerca de la relación entre lo planificado y lo ejecutado.

Realización de acciones y tareas no previstas



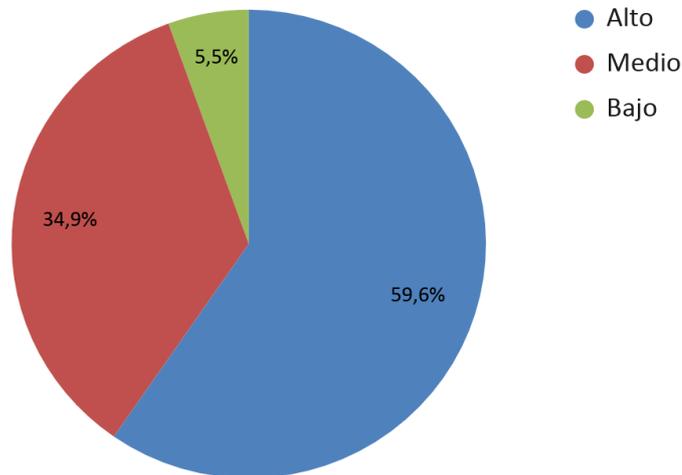
Acciones y tareas previstas que no realizadas



El 37,6% de los PyA encuestados **incluyeron acciones no previstas**. Al indagar acerca de cuáles fueron estas acciones, las mismas se vinculan con: el surgimiento de nueva normativa a nivel nacional (educación a distancia), y cambios de gestión del Rectorado de la Universidad, creación de comisiones ad-hoc, desarrollo de propuestas formativas, reuniones con otras universidades, presentación y organización de Congresos, Encuentros y/o Jornadas, presentación de propuestas al estado nacional, desarrollo de herramientas informáticas y espacios virtuales para el desarrollo de acciones vinculadas al proyecto, participación en otros proyectos, vinculación con gobiernos nacionales y provinciales, implementación de encuestas, entrevistas y focus, implementación de nuevas vías de comunicación, modificación de la estructura administrativa. y en general incorporación de nuevas líneas de trabajo no contempladas, lo que derivó en la concreción de acciones no previstas. En general las acciones no previstas se vinculan a lo tecnológico, administrativo/normativo, y a las relaciones interinstitucionales.

El 48,6% de los encuestados manifestaron no haber realizado algunas de las **acciones que estaban previstas**. En cuanto a las razones, se expresó que se modificó el cronograma previsto, quedando acciones pendientes para los meses siguientes; se registran en varios PyA avances parciales de las tareas. Además se argumentó la re-elaboración de las acciones del proyecto por parte del grupo de trabajo o según asesoramiento externo, la escasez de los recursos económicos y humanos; acciones ambiciosas para el tiempo previsto, la suspensión transitoria de la actividad, la dificultad en el acceso a los datos y la información necesaria, la incorporación del proyecto a programas de Áreas Centrales, trabajo conjunto con otras entidades acordado posteriormente, dificultades organizativas, cambio de prioridades, imprevistos, falta de acuerdos políticos necesarios entre UA y otras entidades (Ministerio, CIN, SPU, etc.), cambios propuestos por la nueva gestión (Por ejemplo, revisión de la normativas de las carreras y grado y pregrado), cambios en la estructura de trabajo.

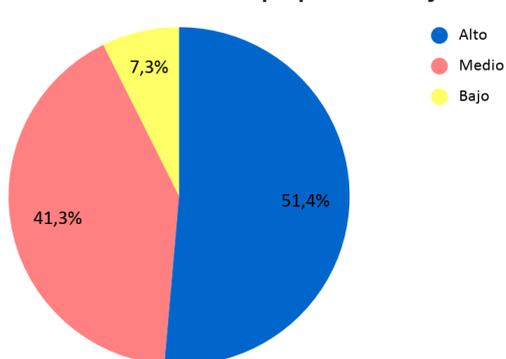
Grado de eficiencia de las acciones para el cumplimiento de los propósitos



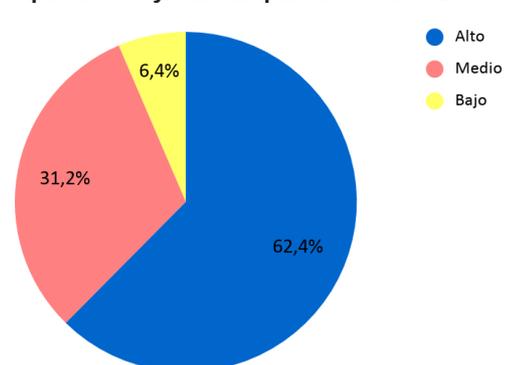
En relación a la **eficacia** de las tareas, se consultó sobre la eficiencia de las acciones para el cumplimiento de los propósitos propios del proyecto. Los encuestados registraron en un 59.6% la opción “Alto”.

Por otra parte, también se consultó sobre el cumplimiento, tanto de los propósitos del propio proyecto como para el cumplimiento del Objetivo Especifico al que responden. En el primer la opción “Alto” es elegida por un 51.4% de los encuestados y en el segundo por un 62.4% de los encuestados. Podemos establecer, que esta diferencia de más del 10%. Indagando sobre cada PyA, 33 de ellos consideran que el alcance del propósito del mismo difiere con respecto al aporte que realiza sobre el OE. (22 consideran que el primero fue Medio y el segundo Alto y 8 viceversa -con 3 encuestas que registran otros movimientos-.)

Grado de alcance del propósito del PyA

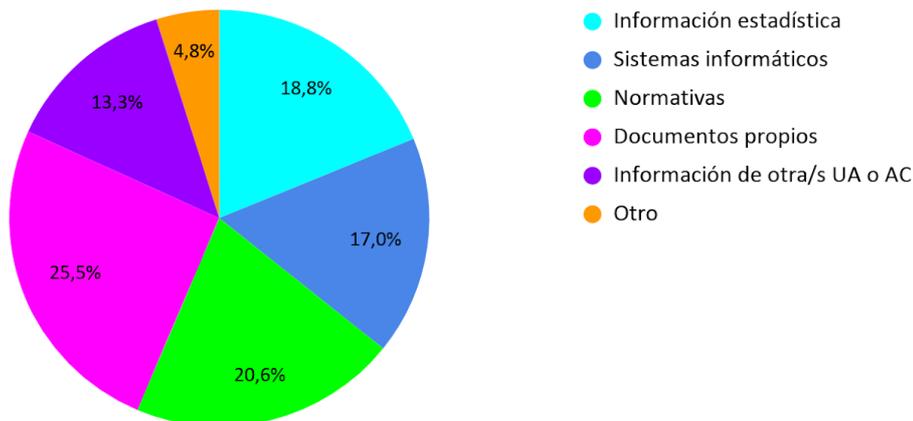


Aporte del PyA al cumplimiento del OE del PDI



Otra de las preguntas, perteneciente a esta misma sección, indaga sobre la información, documentación o herramientas que resultaron valiosas para el logro del resultado esperado del PyA.

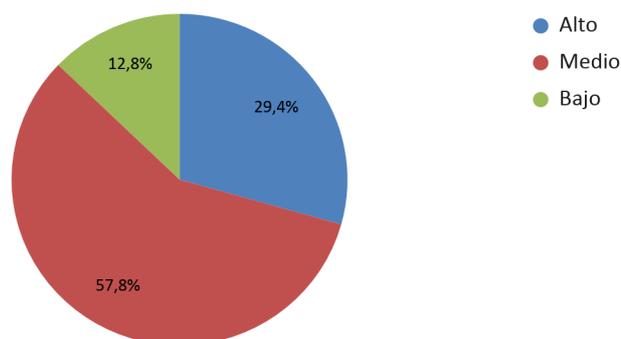
Información, herramientas, etc. valiosas para el logro de los propósitos



El campo de “**Otro**” corresponde a proyectos implementados, participación en encuentros, relevamiento propio, documentos producidos por Nación, documentos generados a partir de actividades con referentes de instituciones externas, aportes del observatorio social de la UNL, confección de planillas, capacitación de RRHH, reuniones de trabajo, entrevistas, articulación con áreas de la Universidad y entidades externas (gremios, asociaciones civiles y dependencias de organismos del estado municipal y provincial) y reglamentación de otras Universidades.

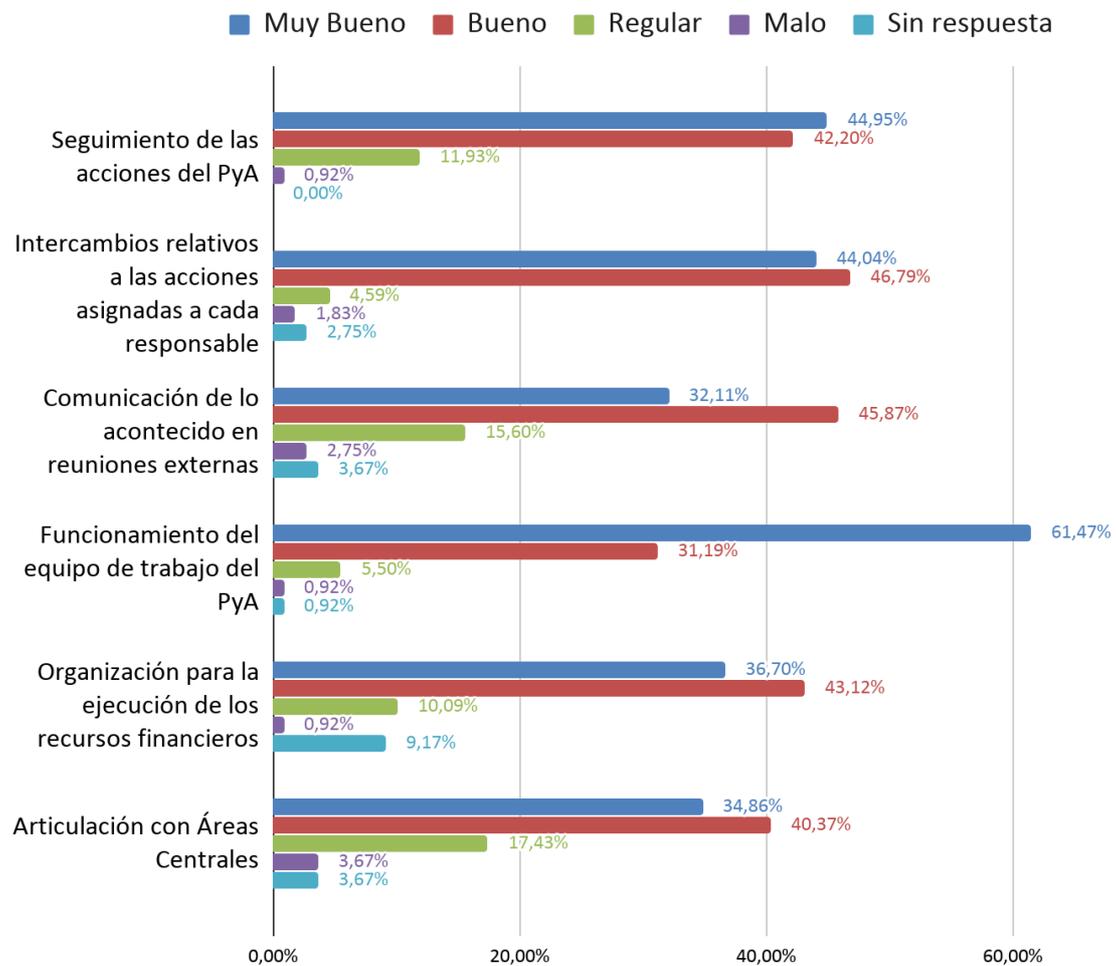
Con respecto a la planificación, consultamos sobre el grado de coincidencia entre el cronograma que se planteó en un inicio y lo que efectivamente aconteció. Al respecto, el 57.8% consideró que fue en un nivel medio.

Grado de coincidencia del tiempo establecido y el tiempo en el que se realizaron las acciones



En vinculación con la manera de funcionar de los equipos de trabajo para poner en marcha el PyA, consultamos acerca del grado de cumplimiento de una serie de actividades que consideramos, son importante para el desarrollo de los proyectos.

Grado de cumplimiento de las actividades



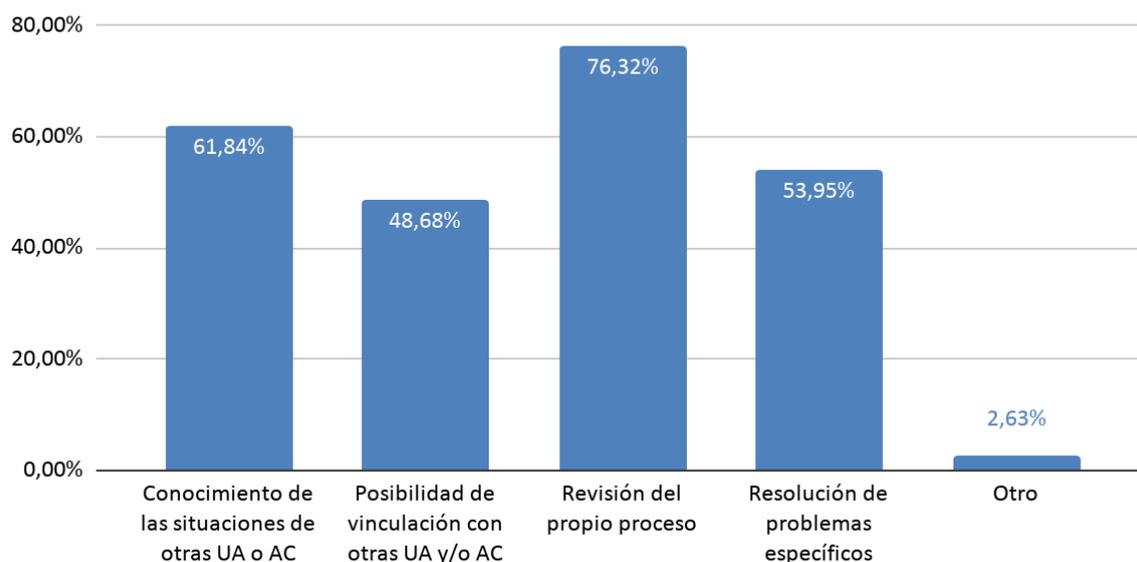
En su mayoría, las valoraciones rondaron entre el “Muy Bueno” y el “Bueno”, siendo la actividad “Funcionamiento del equipo de trabajo” la que mayor porcentaje de calificación “Muy Bueno” recibió, y aunque “Malo” fue la opción menos elegida, su porcentaje más alto se expresa en la opción “Articulación con Áreas Centrales”. De este gráfico, además se desprende que en relación a la “Organización para la ejecución de los recursos financieros”, casi el 80% califica esta Actividad como “Buena” y “Muy Buena” y sólo el 10% como “Regular”. Es necesario tener en cuenta que 56 PyA de un total de 118 reciben financiamiento específico, por lo que este punto es contestado por todos, aunque reciban recursos de otros espacios. Sin embargo, es importante destacar que desde el equipo de

planeamiento, se evidencian dificultades más profundas con esta temática y las mismas se analizarán a detalle en el apartado específico de financiamiento, donde sólo participan quienes reciben la partida PDI .

Sobre la articulación

Otra de las secciones sobre las que se indagó, fue acerca de las instancias de participación y las vinculaciones entre el AC o UA con otras. En relación al aporte que significó para los PyA la participación en encuentros propuestos por el equipo de planeamiento las respuestas estuvieron divididas en un 67% por el sí y un 32% por el no. Para conocer más, se pidió a aquellos que consideraron que sí, que seleccionaran cuáles fueron esos aportes de una lista de opciones.

Aportes de las instancias de participación propuestas por el equipo de planeamiento



La opción “Otro” refiere a dos PyA de FHUC, que mencionan no haber estado nucleados.

Con respecto a las vinculaciones, casi el 69% de los PyA afirma estar vinculado con otros espacios/ entidades, y el 30% lo niega. La mayoría de las vinculaciones se realiza con AC y UA. En cuanto a la opción “Otro”, en algunos casos se menciona por separado, las escuelas preuniversitarias, el Observatorio Social, UNL Verde, medios UNL, LT10 y OSUNL. Además, se incluyen los Colegios profesionales, Graduados, el INTA, la Sociedad Rural, redes

regionales como AUGM, REXUNI, ULEU, gobiernos municipales, gremios y sindicatos, mutuales, y otros organismos e instituciones públicas y privadas.

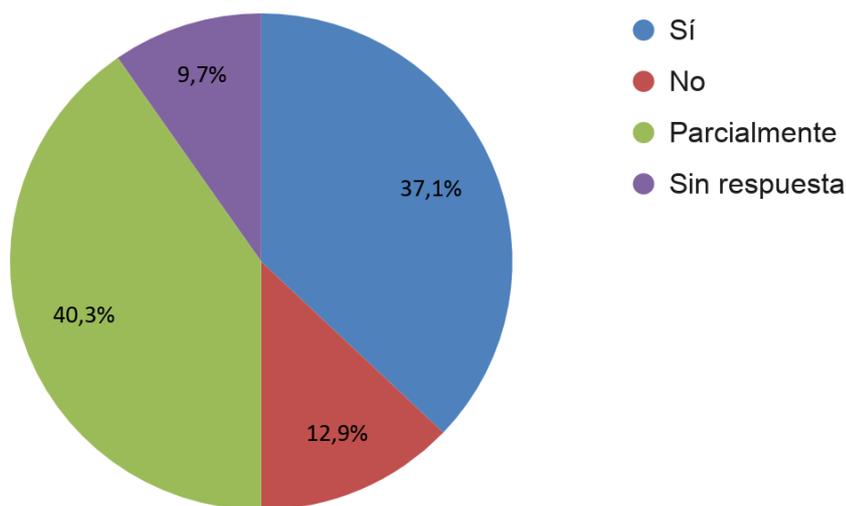
Esas vinculaciones en general se valoran como positivas, más del 90% de los encuestados eligió las opciones “Bueno” y ”Muy Bueno”. Con respecto a la manera en la que se generaron, fundamentalmente a través de reuniones relacionadas con las necesidades específicas de cada PyA.

Sobre el financiamiento

La penúltima de las secciones convoca únicamente a los PyA que recibieron financiamiento, los cuales son poco más de la mitad (51,38%). Estos 56 encuestas representan el total de los porcentajes de las próximas preguntas.

Con respecto a la suficiencia, la mayoría considera que fue parcial (40.3%), y en segundo lugar suficiente (37,%).

Suficiencia del financiamiento otorgado



Con respecto al por qué de esas consideraciones, primeramente pondremos en contexto el funcionamiento de la partida PDI. En el año 2017, el financiamiento fue distribuido según un proceso de selección realizado por un Comité evaluador conformado por tres expertos externos a la Universidad. Durante los años 2018 y 2019 el financiamiento se distribuyó a PyA de todas las UA y AC, siendo los EDI los encargados de elegir los PyA a financiar. El monto aproximado fue de entre \$60.000 y \$120.000 anuales por cada dependencia. Los rubros de gastos que fueron financiados en la 3ª etapa fueron: movilidad y viáticos, servicios técnicos y profesionales y materiales de trabajo y divulgación (insumos de laboratorio,

bibliografía). Sólo excepcionalmente, se incluyeron otros rubros. Para su gestión administrativa se siguió el Régimen de Compras y Contrataciones y el Manual de Uso vigentes.

En relación a las apreciaciones de los encuestados, quienes contestaron que sí fue suficiente, lo hicieron expresando que el financiamiento posibilitó recurrir a los asesoramientos y colaboraciones técnicas necesarias y permitió el desarrollo de acciones que no tenían financiamiento asegurado, siendo un aporte sustancial. También se argumentó que los recursos financieros fueron suficientes porque se planificó en base al financiamiento otorgado, por lo que si se dispusiera de más dinero, se podrían plantear más actividades.

Pero además, se encontraron similitudes entre los argumentos que acompañan la afirmación de la suficiencia y la parcialidad, ya que en ambos casos aparece repetidamente que los fondos fueron suficientes o parciales porque se complementaron con otros recursos, propios o de otros Programas. Una parte importante del financiamiento en diversos PyA está vinculada a recursos tecnológicos y humanos, que no pueden ser contemplados y por lo tanto, se financian con otras fuentes. Además, continuando con las respuestas que indican parcialidad, en algunos casos hubo modificaciones en las actividades y estas requirieron más recursos de los estimados, o simplemente los objetivos necesitaban de mayor presupuesto, sobre todo atendiendo a los procesos inflacionarios de nuestro país. Sin embargo, otra de las apreciaciones fue que si bien el aporte económico no fue muy grande, lo más importante fue la participación activa en áreas centrales de la UNL, como por ejemplo de informática y estadística.

Con respecto a las respuestas negativas, en algunos casos se expresó que solamente se recibió financiamiento en el año 2017, en otros, que fue insuficiente, porque no logró cubrir la totalidad de los gastos, argumentando también el importante incremento en los servicios y equipamientos, o la complementariedad con el dinero de otros programas y que al ser insuficiente el financiamiento de otras fuentes, se dificulta la realización de acciones vinculadas al PyA.

Con respecto a la ejecución del financiamiento, durante la 3ª etapa del PDI la mayoría de las UA y AC se demoraron en la rendición de los gastos. Para conocer la percepción de los propios actores, se consultó acerca de cuáles consideraban que eran los motivos para esta demora. Son numerosas las encuestas que indicaron no identificarse con esa pregunta y por ende, no contestarla. El resto, hizo alusión a diferentes motivos.

Por un lado, se argumentó que los **cambios en los equipos de gestión**, requieren tiempos de reconocimiento y apropiación de las políticas institucionales para la reprogramación y

ejecución de las actividades y el financiamiento de las mismas. En este sentido, la 3º Etapa, (2017-2019) estuvo atravesada por la renovación de autoridades..

Además, porque la **complementariedad con el financiamiento de otras fuentes** provoca dificultades para articular los saldos que no se cubre con el PDI, y en algunos casos se compromete el desarrollo del PyA y por ende el gasto de sus recursos económicos.

Algunos argumentos apuntan a lo **administrativo/normativo** respecto de la partida PDI, como por ejemplo, el desfase de las convocatorias en relación a los cronogramas de los PyA, la tardía disponibilidad de los fondos, los montos tope por factura -inadecuados a los valores de mercado- y la necesidad que estas no sean consecutivas. Este aspecto excede al Área de Planeamiento, ya que son normativas y funcionamientos propios del presupuesto de la Universidad. También se señalan negativamente los criterios a partir de los cuales se distribuyó el recurso económico: “no teniendo en cuenta criterios estratégicos sino por el contrario una distribución federativa” (cada facultad recibe igual cantidad de dinero y se distribuye en los PyA que considere).

Con respecto a la planificación de las fechas tentativas y su gasto, resulta difícil la **coordinación** del equipo de trabajo entre sí, y de este con otros. Los responsables encargados de la ejecución paralelamente deben cumplir con otras funciones, y en muchos casos están sobrecargados de actividades, por lo que hay respuestas que indican una carencia de recursos humanos que colaboren con el proyecto. En este marco, los gestores de AC y UA tienen dificultades para vincularse entre sí con propósitos específicos del PyA, así como también sucede con otros participantes/invitados. A su vez, el trabajo con instituciones del medio y la territorialidad operan con una lógica diferente que exige una flexibilidad que el sistema no permite, y no es compatible con la planificación anual de UNL.

Aportes y comentario finales

Por último, y de manera opcional les sugerimos realizar comentarios o aportes para reflexionar sobre el proceso del PDI 2010-2019 y la proyección del PDI 100+10. De las 109 encuestas, sólo 33 no completaron estas opciones. A continuación, desarrollamos lo analizado de las respuestas de los 76 PyA restantes, correspondientes al 69,72 % del total. Para profundizar el análisis, agrupamos los comentarios en diferentes temáticas:

Planeamiento

En términos generales, el PDI es valorado por la amplia mayoría como un proceso enriquecedor para la Universidad. Para muchos, se ha constituido como una gran herramienta para la planificación, el diseño y la ejecución de nuevas líneas de trabajo, la articulación, la integración de funciones, y desarrollo de nuevas acciones así como también

para enmarcar acciones existentes. A su vez, se resalta la potencia del plan para sobreponerse a la dinámica diaria y posibilitar una mirada a mediano y largo plazo.

Evaluación institucional.

En algunas oportunidades se mencionan las evaluaciones institucionales como instancias importantes para repensar las políticas en marcha, analizar críticamente la institución para, en el corto y mediano plazo reorientar políticas y modalidades de intervención y avanzar hacia iniciativas novedosas. Por lo tanto, el planeamiento institucional se retroalimenta con los procesos de autoevaluación y evaluación externa que son rasgos identitarios de la UNL. Se sugiere construir un diagnóstico sólido donde participen fuertemente instituciones, graduados, empresas, y demás actores podremos hacer un correcto diagnóstico.

Núcleos¹

La constitución de los núcleos fue planteada desde el inicio del PDI, sin embargo, su funcionamiento se desarrolló con distintos grados de intensidad. En el año 2018, se decide reactivarlos y constituir algunos nuevos ya que cobran relevancia como herramienta para la evaluación de la 3° etapa.

En los comentarios, repetidamente se resalta la importancia de los Núcleos como una propuesta superadora al trabajo individual y fragmentado de las UA y AC, siendo un espacio propicio para la articulación. Por este motivo se plantea el sostenimiento de estas agrupaciones para el desarrollo del próximo plan. Sin embargo, también se sugiere revisar el funcionamiento de los núcleos, con el objetivo de sistematizarlos y realizar encuentros regularmente, fortalecer el diálogo y la elaboración de propuestas conjuntas.

Interacción UA-AC

Este punto se destaca como uno de los más relevantes del PDI. Se expresa que la metodología que asumió el planeamiento posibilitó mayores vínculos entre las AC y UA, propiciando en algunas áreas y consolidando, en otras, espacios de intercambio y discusión colectiva entre los responsables de los temas comunes. El trabajo coordinado de las AC con todas las UA, resulta para muchos encuestados, importante de sostener y fortalecer, ya que, se manifiesta que para realizar grandes transformaciones se precisa el apoyo y sostén del rectorado. En algunos casos, se propone centralizar la gestión de PyA vinculados a temáticas de alto interés institucional; así como también propiciar relaciones transversales.

¹ Son agrupaciones de equipos de desarrollo institucional (EDI), a partir de los PyA elaborados y en función de temas y problemas comunes en relación con un objetivo general y/o objetivo específico del PDI 2010-2019. Tienen como propósito llevar a cabo reuniones con espíritu colaborativo y son coordinados por una o varias áreas centrales, en articulación con el Área de Planeamiento y Evaluación Institucional. Actualmente, se agrupan en 10 ejes temáticos: "Calidad Administrativa", "Obras, higiene y seguridad", "Gestión Curricular", "Innovación en Educación y Tecnologías", "Posgrado", "Mejora de la Investigación y el Arte", "Vinculación científico-tecnológica", "Proyección territorial", "Extensión y Cultura" e "Internacionalización".

Con respecto al equipo de planeamiento, en algunas oportunidades se sugiere re-pensar su rol y generar canales de comunicación que propicien un mayor grado de intercambio en el seguimiento y continuidad del desarrollo de las acciones, incluyendo un trabajo presencial. Esto se conjuga con lo expresado acerca de la necesidad de fortalecer el equipo de trabajo, mejorando las condiciones laborales.

Participación

Se valora como positiva la modalidad de trabajo participativa que se desarrolló en el PDI vigente. Por lo tanto se aconseja sostenerla para pensar la construcción del nuevo plan, con el protagonismo de las UA, pero orientándola a definir acciones prioritarias. Sin embargo, también se plantea la necesidad de un mayor involucramiento de las UA en la instancia de formulación. Además, se manifiesta la necesidad de definir acciones prioritarias, también como modo de convocar a los grupos dispersos.

En el caso particular de FHUC, se expresó que la construcción de un PDI propio habilitó mayor apropiación del PDI vigente.

Metodología

Con respecto a la duración de los períodos, por un lado, se valora la planificación en trienios, porque permite renovar propuestas y pensar en el mediano plazo. Por el otro se recomienda pensar en períodos más cortos de tiempo para un mayor éxito en el logro de los objetivos propuestos.

En relación a la estructura, hay una diversidad de apreciaciones al respecto. El esquema de las LOP es valorado como positivo porque logró quebrar la compartimentalización por Secretarías del PDI anterior. Sin embargo, para el próximo plan se considera que sería importante revisar la clasificación de las LOP existentes y pensar en nuevas estrategias que articulen líneas programáticas institucionales. Además, por ejemplo, un encuestado expresa que al ser la LOP II, aquella que reúne las 3 actividades sustantivas de la Universidad: enseñanza, investigación y extensión; merece la consideración de mayor cantidad y diversidad de propósitos generales y específicos y de las consiguientes acciones para su logro, que los que aparecen enunciados el PDI actual.

Sin embargo, también se plantea que al realizar una desagregación demasiado extensa en LOP-OG-OE, se produce una compartimentalización artificiosa que se ve reflejado a la hora de articular con los equipos de trabajo, desaprovechando oportunidades de sinergia con otros eventuales equipos. En este sentido, se propone una concepción holística de la institución, atendiendo al dinamismo de todo proceso, con objetivos y acciones que pueden verse modificados a lo largo del tiempo. Algunos argumentan que la metodología tuvo una rigidez excesiva para la gestión de proyectos en una institución que no estaba

acostumbrada a este mecanismo, por lo que exponen que sería importante que la operativización del plan surja de la cultura interna de la organización reforzada con herramientas externas y no exclusivamente planteado por consultores externos. Se sugiere además, definir qué tipo de iniciativas se deben priorizar por sobre otras.

En este sentido, también, se plantea que debe hacerse un esfuerzo por simplificar la complejidad que implica el PDI, para que se haga asequible su comprensión y pueda ser un proceso más simple y ágil. A pesar de esto, se considera que por la experiencia adquirida en estos años, los responsables de actividades de los PyA actualmente cuentan con mayor conocimiento sobre cómo llevarlo adelante.

El PyA es un instrumento que genera apreciaciones encontradas. Por un lado, se valora como herramienta que permite pensar y trabajar en propuestas innovadoras, visibilizar y dar coherencia a las políticas institucionales en un encuadre global de integración entre AC y UA, sistematizar y priorizar acciones.

Un aspecto del PyA que se repite en algunos comentarios refiere a su definición. Durante el transcurso de las etapas, los PyA fueron mutando, y en algunos casos se presentaron una gran cantidad de proyectos que se relacionan con actividades propias de las áreas, y no sobre actividad específica y/o extraordinaria que implique la resolución de problemáticas o cubra áreas de vacancia. En este sentido, se expresa que en algunos casos los PyA se incorporaron como herramientas para lograr visibilización y obtener financiamiento. Asimismo, se manifiesta que varias UA formularon PyA similares. Se sugiere más precisiones en cuanto a los modos de generar proyectos revisando las vinculaciones entre las unidades centrales y académicas.

Con respecto a la elaboración de los Documentos de Proyecto, los instrumentos empleados- los formularios- resultaron muy estructuradas en lo que refiere al desagregado de acciones y metas, evaluándose en muchas oportunidades, como un proceso engorroso, de alta demanda de tiempo y esfuerzo. Se expresa, además, que fueron necesarias algunas instancias de asesoramiento por parte del equipo de planeamiento. Por este motivo, se sugiere simplificar los formularios de proyectos, y permitir mayor flexibilidad en la ejecución de las actividades propuestas. El cronograma inevitablemente se ve atravesados por situaciones imprevistas, compromisos y urgencias. Por este motivo, se entiende que sería importante prever diferentes modos de reprogramación de las acciones. Del mismo modo se considera necesario implementar mecanismos de control y seguimiento más versátiles y flexibles, flexibilizar los cronogramas de ejecución de tareas y de presupuestos, facilitar la tarea y poniendo el acento o el eje en la planificación de acciones y su relación con los objetivos.

Una propuesta que se menciona es la creación de un equipo único desde la unidad central a cargo del planeamiento para trabajar con el responsable de cada PyA de modo de unificar los criterios de escritura y registración, optimizando de este modo los recursos y mejorando la calidad de estos procesos.

Con respecto al tipo de Plan, algunos comentarios argumentan que es necesaria una transformación, de un Plan de Desarrollo a un Plan Estratégico. Para ello, se recomienda revisar teórica - conceptual y metodológicamente la concepción del modelo de planeamiento en el cual se adscribe ya que requiere de una mayor rigurosidad técnica y de repensar en dispositivos de gestión y evaluación que garanticen una mayor participación. Se sugiere separar adecuadamente en la programación institucional, las acciones recurrentes de las acciones estratégicas.

Sistema de seguimiento- Indicadores

En relación al sistema informático propuesto y utilizado para este PDI, el “Redmine”, tuvo como objetivo ser un espacio de intercambio donde los responsables de los PyA pudiesen subir información para actualizar los avances desarrollados. Sin embargo, la carga de las acciones es un proceso que no logró llevarse a cabo en el transcurso de las tres etapas. Por lo tanto, el sistema, aunque no ha quedado en desuso, sólo funciona como repositorio de documentos digitales.

La apreciación general indica que el sistema no fue eficiente para el cumplimiento de su propósito y sobrecargó a los equipos de trabajo. Se plantea la necesidad de mejorar el acceso a la información y el funcionamiento de los sistemas de apoyo informático.

Se expresa además que el seguimiento resultará siempre relativo ya que en la actualidad, los indicadores son definidos para cada PyA. Por este motivo, se propone que el Plan en su conjunto construya para cada objetivo general y específico indicadores y metas que permitan medir el impacto del Planeamiento y evaluar los PyA.

Una de las proposiciones, implica modificar la metodología y que cada área de las UA y/o reparticiones pueda acceder a un sistema y simplemente defina la brecha o línea de trabajo y mencione los objetivos y metas según corresponda, pudiendo mapearse de la Universidad en su conjunto, cuántas áreas se encuentran trabajando a esos fines, como pueden asociarse o colaborar, si se requiere centralización, etc.

Prospectiva

Se proponen algunos temas para incorporar al nuevo Plan institucional:

- Sostener una perspectiva inclusiva: garantizar accesibilidad edilicia, comunicativa y académica.
- Mantener la igualdad de género dentro de los objetivos específicos en relación a la

ciencia y la tecnología.

- Afianzar I+D a partir de un trabajo interdisciplinario.
- Desarrollar de un área que nucleee, articule y gestione proyectos de investigación con fondos externos a la UNL.
- Incorporar en el Plan el arte en su relación con la ciencia y la tecnología, la comunicación de las ciencias y las artes.
- Modernizar la gestión, y el uso inteligente de los recursos. Orientar líneas hacia la digitalización e incorporar las tendencias del mundo del trabajo. Para ello, se propone mayor comunicación interna en la Universidad; fortalecimiento del sentido de pertenencia de la Universidad y los valores reformistas; mejora de los canales de comunicación con el medio. Facilitar espacios de capacitación sobre los sistemas generados desde áreas centrales
- Seguir trabajando sobre la interdisciplinariedad, la diversidad educativa y cultural, la relación dialógica entre la sociedad y la universidad como parte de esta, la articulación entre la teoría y la práctica.
- Desarrollar e implementar un “Plan de gestión patrimonial integral” de preservación de documentos fundacionales del pasado y presente, tomando como punto de partida los diversos archivos y bibliotecas existentes.
- Incrementar las acciones de investigación, docencia y extensión en las artes integradas creando un Laboratorio de experimentación de arte expandido desde la utilización de nuevas tecnologías que impacten en las UA e instituciones de la región.
- Reconocer el nivel preuniversitario como área de desarrollo de la Universidad.
- Ejercitar la capacidad anticipatoria en relación a la vinculación de la UNL con el medio.
- Incorporar otros objetivos:

Investigación: Definir cuáles son las líneas de investigación de vacancia en la UNL y cuales son aquellas que se necesitan fortalecer para el desarrollo sostenible de la región y el país. Esto implicaría que el instrumento CAI+D divida a los grupos de investigadores y al consiguiente otorgamiento de subsidios no en grupos en promoción y consolidados sino en aquellos que investigan sobre temas de interés prioritarios y aquellos que no lo hacen.

Extensión: Si bien los objetivos específicos del PDI actual son claros y enuncian la necesidad de que la extensión se articule con la enseñanza y con la investigación se hace necesario profundizar esos vínculos a partir de nuevos instrumentos o

fortalecer los existentes (ej: CAI+D Orientados) que potencien la misma.

- Promover la formación de recursos humanos en áreas de vacancia, priorizándolos en la aplicación de becas. En particular se propone revisar y actualizar el "Programa de Formación de Recursos Humanos", incorporando nuevas áreas prioritarias como ser la formación para el Desarrollo Tecnológico, para lograr mayor transferencia real al medio socio productivo.
- Mayor diversificación de las propuestas en las carreras de posgrado profesionales.
- Mayor relación del posgrado con el programa de formación docente.
- Incremento de propuestas en los Centros Universitarios.
- Nuevo currículo institucional, para lograr graduados que acompañen el desarrollo de la sociedad, frente a las nuevas formas de trabajo.