

Índice

1. Introducción ~ 5
2. Glosario de términos ~ 7
3. Pautas de planificación y programación ~ 9
4. Los equipos de desarrollo institucional ~ 11
5. Definición de objetivos específicos ~ 15
6. Revisión y validación de objetivos específicos ~ 21
7. Identificación de brechas de desarrollo ~ 23
8. Perfiles de proyectos de desarrollo ~ 25
9. Identificación de contingencias ~ 31
10. Revisión y validación de los perfiles de proyectos ~ 33
11. Elaboración de agenda de prioridades institucionales ~ 37
12. Elaboración de proyectos y acciones ~ 39
13. Deficit de Capacidad Institucional ~ 55
14. Formulación y aprobación del proceso de programación ~ 63
15. Seguimiento y evaluación de los avances del proceso de programación ~ 65
16. Estrategia para la Elaboración de Indicadores de Desempeño ~ 69
17. Anexos ~ 73

1

Introducción

La presente Guía tiene como finalidad principal fijar las reglas que orientarán el Proceso de Programación (PdP) mediante el cual se desarrollará la planificación e implementación del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) que fuera aprobado por la Asamblea Universitaria del 2 de diciembre de 2010. El PDI constituye el punto de partida en el que se fijan las tres Líneas de Orientación Principales (LOP) y los doce Objetivos Generales (OG) en los que se funda la programación. Cristaliza los acuerdos alcanzados sobre las grandes definiciones que orientarán el accionar de la Universidad en los próximos años.

Para alcanzar el escenario deseable implícito en las LOP y sus OG, es necesario que los actores identifiquen y elaboren proyectos de desarrollo institucional que permitan superar las brechas identificadas al contrastar dicho escenario deseable y la situación actual de la Universidad. Por lo tanto, el propio PdP materializa el conjunto de iniciativas y proyectos para superar las brechas identificadas.

En una segunda instancia, resulta necesario analizar los perfiles de proyecto presentados, a fin de decidir cuáles se implementarán, en qué momento y cómo se llevarán a cabo. Como resultado de dicha decisión se elaborarán los documentos de proyecto que contengan las acciones necesarias para superar las brechas que se decidió priorizar y a las que apuntarán los proyectos que se implementen.

2

Glosario de términos

Sigla	Término
AC	Área/s Central/es
API	Agenda de Prioridades Institucionales
BD	Brecha/s de Desarrollo
CIU	Código de Identificación de Unidades
DCI	Déficit de Capacidad Institucional
DP	Documento/s de Proyecto
EDI	Equipo/s de Desarrollo Institucional
EPG	Equipo de Planificación General
GA	Gestiones de Apoyo
GS	Gestiones Sustantivas
ICD	Indicadores críticos de desempeño
ID	Ideal de Desarrollo
LOP	Línea/s de Orientación Principal/es
OE	Objetivo/s Específico/s
OG	Objetivo/s General/es
PDI	Plan de Desarrollo Institucional
PE	Propósito/s específico/s
PG	Propósito/s general/es
PP	Perfil/es de Proyecto
PdP	Proceso de Programación
PyA	Proyectos y Acciones
UA	Unidad/es Académica/s

3

Pautas de Planificación y Programación

El Proceso de Programación es un momento necesario en la formulación del Plan de Desarrollo Institucional. A través del Plan se procura operacionalizar las grandes orientaciones formuladas por la Asamblea Universitaria a través de las tres Líneas de Orientación Principales y sus doce Objetivos Generales. En tal sentido, incluye lineamientos metodológicos tanto para la elaboración como para la implementación, el seguimiento y evaluación de los PyA elaborados en el marco del PDI.

Llamamos PdP a una serie de actividades secuenciales que, siguiendo los procedimientos previstos en esta Guía, permiten dar apoyo a la formulación, implementación, control y evaluación del PDI. El primer paso de esta secuencia es establecer quiénes serán los encargados de realizar las actividades y qué criterios se utilizarán para decidir la composición de los equipos que las llevarán a cabo.

4

Los Equipos de Desarrollo Institucional

Una de las condiciones de éxito del PdP es crear equipos de trabajo que funcionen en forma coordinada y tengan la composición adecuada para la tarea. Dada la dimensión de la UNL, la variedad de sus procesos de gestión y las necesidades de desarrollo institucional de sus unidades organizativas, la tarea de planificación será llevada a cabo por equipos distribuidos tanto en las áreas centrales del Rectorado como en las unidades académicas. Es preciso que los alcances de la actividad de los responsables e integrantes de estos equipos estén claramente delimitados y definidos.

Los equipos que se conformen se denominarán Equipos de Desarrollo Institucional (EDI). Sus miembros deben tener ciertas capacidades, experiencia y conocimiento sobre la materia que abordarán y, también, gozar de legitimidad ante sus pares y de la aquiescencia de la conducción política de la Universidad, en el sentido de expresar cabalmente los lineamientos fijados por los órganos de gobierno.

Se conformará un EDI por cada Unidad Académica (Facultad, Escuela, etc.) y tres en las Áreas Centrales (uno por cada LOP). Organizar los EDI según LOP en las AC, permitirá una mejor integración en los Proyectos y Acciones (PyA) que tengan un carácter núcleo, o sea, que articulen acciones de dos o más AC y/o UA, por compartir un objetivo común.

En la integración de los EDI deberán tenerse en cuenta los perfiles requeridos para la tarea. En general, resulta recomendable integrar a funcionarios y personal de la Universidad que, por la importancia de su rol y experiencia, puedan constituirse en informantes clave para facilitar la tarea de programación en el área específica de su incumbencia. Pero obviamente, cada unidad puede decidir su composición. En caso

necesario, dada la envergadura que pueda exigir la tarea, los EDI podrán constituir grupos de trabajo ad-hoc para que colaboren con su labor, ya sea en las AC o en las UA.

Cada EDI podrá tener la cantidad de integrantes que las autoridades que los presidan consideren necesaria, pero se estima que su número varíe entre tres y seis personas. Tendrán el perfil y tipo de intervención que se requiera, según la naturaleza de las gestiones sustantivas o de apoyo involucradas¹.

Los EDI contarán con la asistencia y orientación permanentes del área de Planeamiento del Rectorado y con la cooperación de diferentes unidades organizativas de las AC y UA. Por la relevancia de su tarea, serán presididos por el Rector o el Secretario General (o por quien el Rector delegue en esa función) y por el Decano o Director de las UA, en el caso de éstas últimas.

En las AC y UA donde existan unidades organizativas dedicadas a la planificación, ellas serán idealmente las que lideren y coordinen la realización de las actividades. En aquellas en las que no existan tales unidades, los EDI funcionarán como un grupo de trabajo ad-hoc que, eventualmente, podrá servir como embrión de una futura unidad organizativa dedicada a tales fines. En tal sentido, debe tenerse en cuenta que la gestión de un PDI no es una actividad ocasional o episódica, sino una tarea permanente, que exige reformulaciones, actualizaciones, monitoreo, evaluación y control de gestión. Para ello, se requiere que las instituciones creen este tipo de unidades con un carácter más permanente.

Una de las condiciones fundamentales del éxito de la tarea de programación es la fijación de roles y atribuciones claros para cada integrante del EDI, así como de mecanismos concertados de flujo y circulación de la información, para vincular al EDI con las unidades organizativas que sean objeto de algún tipo de acción. Ello no sólo sirve para el proceso de programación sino que contribuye también a otorgar legitimidad al propio ejercicio de planificación y a fortalecer el consenso, ambos aspectos necesarios para implementar con éxito un PDI que seguramente no brindará respuestas automáticas a todos los problemas existentes ni satisfará en lo inmediato todas las expectativas de quienes integran la Universidad.

La primera tarea de los EDI será definir los Objetivos Específicos (OE) del PDI, tanto en las Áreas Centrales (AC) como en las Unidades Aca-

¹Los conceptos de “gestiones sustantivas” y “gestiones de apoyo” se definirán más adelante. En el Anexo I de esta Guía podrá encontrarse una clasificación y detalle de las mismas.

démicas (UA). Por lo tanto, deberán tener la capacidad necesaria para definir un número de OE para cada LOP y OG, que permita traducir las definiciones contenidas en ellos en términos más operativos. La definición de los OE debe apoyarse en la identificación de las posibles Brechas de Desarrollo (BD), de manera tal que faciliten el diseño de acciones para alcanzar esas políticas generales. La conformación de los EDI y su articulación con las instancias de planeamiento resulta fundamental para asegurar un nivel de análisis relativamente homogéneo, limitando formulaciones vagas o simples expresiones de deseos.

5

Definición de Objetivos Específicos

Los Objetivos Generales fijan las aspiraciones institucionales más agregadas, alineadas con una cierta visión a la que se apunta y se pretende materializar, total o parcialmente, dentro del período del PDI. Dichos OG fueron acordados y aprobados en el marco de la Asamblea Universitaria que puso en marcha el PDI. Pero dado su carácter agregado, no permiten fijar cursos de acción para alcanzarlos. Es decir, marcan un escenario institucional deseable, pero no brindan información sobre los caminos para alcanzarlo. A priori, varios caminos podrían conducir al logro de un OG. La desagregación en uno o más Objetivos Específicos es el paso necesario para establecer cuál o cuáles son los más convenientes, teniendo en cuenta la situación actual, los recursos disponibles, la situación contextual prevista y las brechas de desarrollo existentes.

Los OE cumplen la función de fijar los principales lineamientos sobre cómo alcanzar el OG al que están vinculados, es decir, establecen los alcances y definen las características principales que deben orientar el planeamiento de las actividades de desarrollo institucional. Su correcta definición es fundamental, dado que actúan como interfase entre el nivel más agregado de las LOP y los OG, y el nivel concreto de las metas y resultados de los Proyectos y Acciones que se decida impulsar para alcanzarlos. Por lo tanto, una vez establecidos los EDI, su primera actividad consistirá -como se indicó- en formular los Objetivos Específicos que correspondan a las Gestiones Sustantivas (GS) y/o Gestiones de Apoyo (GA) de su unidad, se trate de las Áreas Centrales o de las Unidades Académicas.

Se consideran “gestiones sustantivas” aquellas que justifican la existencia misma de la Universidad, en la medida en que se hallan inte-

gradas por actividades docentes, de investigación, de asistencia técnica o de extensión que, en principio, conforman el grueso de los servicios académicos que la institución brinda a diversos usuarios externos. “Gestiones de apoyo”, en cambio, son aquellas que facilitan o contribuyen a la labor de las unidades responsables de las gestiones sustantivas, en tanto proporcionan la infraestructura, los recursos humanos o los bienes y servicios necesarios para que dichas unidades sustantivas puedan cumplir acabadamente con su misión. Además de las típicas gestiones relacionadas con la administración, personal, logística, mantenimiento, compras y suministros y otras por el estilo, las gestiones de apoyo también incluyen actividades vinculadas con el funcionamiento de laboratorios, bibliotecas, oficinas de becas, de bienestar estudiantil u otras que, de diversas maneras, contribuyen o dan apoyo a las gestiones sustantivas. En el Anexo I de la presente Guía se incluye un listado completo de las GS y GA, clasificadas de modo tal de asegurar su exhaustividad y su carácter mutuamente excluyente.

Los OE desagregan los OG, es decir, transforman sus valoraciones y principios en expresiones más concretas, operativas y materializables. Cada OE puede ser visto como un aspecto de ese escenario deseable. En ese sentido, cumplen una doble función: culminan o completan la identificación de las Brechas de Desarrollo (BD) y son referencia para la formulación de Proyectos y Acciones.

En principio, es deseable que ningún OG se desagregue en más de cuatro OE, aún cuando este número debe ser considerado como una pauta general y no constituye necesariamente un límite: puede llegar a variar de acuerdo con la naturaleza, diversidad o alcance de los mismos. Por lo tanto, como criterio es puramente orientativo y tiende a evitar una excesiva especificación que torne inmanejable la formulación de proyectos de desarrollo institucional, así como su posterior seguimiento y evaluación.

Además de desagregar los OG, los OE también permiten confirmar o corroborar las BD y generar las pautas para la posterior elaboración de los PyA que contribuirían a reducir o eliminar las BD identificadas. Ello se debe a que, a veces intuitivamente y otras, porque se cuenta con antecedentes y evidencias suficientes, la enunciación de un OE evoca, de inmediato, los obstáculos que actualmente se interponen para su logro. Al mismo tiempo, esa evocación suele ofrecer indicios acerca de las posibles soluciones que permitirían superar tales trabas.

Como las AC son órganos de conducción general de la gestión sustantiva y de apoyo de toda la Universidad, es esperable que buena parte de los OE que formulen orienten en gran medida las acciones de desarrollo

institucional de las UA, por ser éstas sus unidades ejecutoras. Es esperable también que los OE que formulen las AC tengan un carácter más abarcador y, muy probablemente, den lugar a la formulación de Perfiles de Proyectos transversales o núcleo, o sea, perfiles que incluyen a más de una unidad (v.g. un AC y una o más UA).

Por su parte, las UA también identificarán y elaborarán sus propios OE. La convergencia entre los OE definidos por las AC y los de las UA tendrá lugar toda vez que cada UA haya explicitado su estrategia de desarrollo y la contraste con los OE de las AC. Es posible también que el listado de OE que formulen las AC no sea exhaustivo y, al ser sólo una de las fuentes de referencia para que las UA definan sus propios OE, las UA deban formular otros OE, diferentes a los anteriores, en función de problemas específicos propios de la respectiva unidad. En particular, se espera que las UA planteen con mayor claridad y consistencia OE vinculados con organismos de acreditación y evaluación universitaria, agencias de promoción científico-tecnológica o programas de investigaciones nacionales o internacionales a los que se encuentren asociados, en tanto los mismos impliquen el cumplimiento de compromisos de fortalecimiento y desarrollo institucional. En este plano, es necesario subrayar la importancia de que las UA formulen con claridad y hagan explícita su estrategia de desarrollo.

En una instancia posterior, será necesario definir conjuntamente los OE de toda la Universidad, consolidando tanto aquellos formulados por los EDI de las UA como de las AC. Definido de este modo el conjunto de OE para toda la Universidad, comenzará en cada AC y UA el proceso de identificación de las Brechas de Desarrollo que hoy requieren ser abordadas para el logro de dichos OE.

También operarán como fuente para concebir otros posibles OE, las tablas de gestiones que figuran en el Anexo I. Las mismas sirven asimismo para completar la identificación de las BD. En las Tablas se definen las Gestiones Sustantivas y las Gestiones de Apoyo que se desarrollan en las distintas unidades de la UNL. Estas tablas permiten identificar todas las actividades que se llevan a cabo en el ámbito universitario. Es decir, constituyen categorías que permiten clasificar las gestiones sustantivas y de apoyo desempeñadas.

Por lo tanto, dado el carácter relativamente exhaustivo de las distintas categorías de gestiones que incluyen, las Tablas servirán como una suerte de check list para asegurar que todos los procesos relevantes que dan lugar a actividades sustantivas o de apoyo de la UNL, fueron objeto de análisis para detectar algún posible OE y sus correspondien-

tes BD. El contraste de la situación deseable con la actual permitirá establecer la amplitud, intensidad o gravedad de cada una de las BD, lo que proporcionará elementos de juicio imprescindibles para la consideración de posibles acciones correctivas.

Es altamente posible que algunos OE de una determinada UA alcancen a otras UA y, por lo tanto, pueden dar lugar eventualmente a PP comunes. En este sentido, cuando las UA formulen OE de naturaleza similar, deberá evaluarse si resulta posible integrarlos en un único OE de carácter “transversal”. No es posible determinar a priori de qué modo se advertirán estas posibles coincidencias. Por ejemplo, podrán ser resultado de contactos frecuentes entre las propias UA, de las reuniones de coordinación de las EDI, de propuestas efectuadas por la Secretaría de Planeamiento, u otras circunstancias. De todos modos, si en esta etapa no pudieran identificarse todos los OE potencialmente comunes a más de una unidad, queda todavía la instancia de formulación de PP como oportunidad para establecer la posible integración transversal de algunos de ellos.

Cabe destacar que la posibilidad de integración transversal de unidades alrededor de OE (y PP) comunes, reviste particular importancia, dado que es una política central de la UNL promover iniciativas que permitan aprovechar las sinergias y potencial de colaboración de diferentes UA, así como su integración con las políticas e iniciativas que se promuevan desde las AC. Los lineamientos y pautas establecidas por la Resolución N° 531 para integrar las áreas disciplinares comunes son la principal referencia que guiará este trabajo común.

Dado el elevado número de participantes en el proceso de programación, es preciso acordar algunos criterios para que la formulación de los OE se realice convenientemente. En general, un OE debería ser descrito de modo tal que contenga al menos tres elementos:

- 1) Una acción que indique algún tipo de cambio a realizar, expresada mediante la forma infinitiva de un verbo;
- 2) Un objeto que especifique una acción, es decir, alguna institución, unidad, programa, gestión o aspecto que debería ser modificado en su condición actual, sea porque aún no se ha creado o, si existe, se busca transformarlo en algún sentido cuantitativo o cualitativo, espacial, temporal, etc.; y
- 3) Una calificación o indicación de sentido, intensidad y/o calidad de la acción que debería desarrollarse. El sujeto de la acción estará siempre implícito, ya que no es otro que un área o unidad en cuya órbita se define el OE.

La descripción debe ser relativamente breve, insumiendo en general no más de una veintena de palabras. Y debe ser realizada de modo que, a) sea indicativa del resultado al que apunta el OE; y b) no contenga ninguna especificación respecto al instrumento que, se imagina, permitirá lograr ese resultado. Ello, para evitar caer en el otro extremo de confundir un OE con posibles PyA para alcanzarlos.

6

Revisión y Validación de Objetivos Específicos

Una vez identificados los OE, serán analizados por la Secretaría de Planeamiento a fin de verificar su consistencia y adecuación a los criterios y procedimientos establecidos en esta Guía. Para ello, las AC y UA enviarán el detalle correspondiente, utilizando el Formulario PDI-1 que forma parte del Anexo III, en el que se describirán los OG que hayan originado la identificación de OE, y su correspondiente formulación en los términos indicados. En este formulario también se consignarán las BD identificadas con relación a cada OE².

La Secretaría de Planeamiento elevará el conjunto de las actuaciones a un Equipo de Planificación General, conformado por el Rector, los Secretarios del Rectorado y los Decanos, asistidos por un representante de cada una de estas autoridades. El EPG, luego del estudio de las propuestas, elevará al HCS un dictamen para la toma de conocimiento del listado definitivo. En esta instancia, quedará también establecido qué OE serán desarrollados por cada Unidad Académica o Área Central, así como cuáles deberían ser tratados conjuntamente por dos o más unidades.

Con respecto a estos últimos tipos de OE, que se denominarán “transversales”, el EPG hará los esfuerzos necesarios para que los OE definidos por las AC para la Universidad en su conjunto, puedan ser replicados por las UA. De este modo, los OE de las UA se alinearán con los OE “centrales”, se evitará la dispersión de esfuerzos y se asegurará que el PDI no termine convirtiéndose, meramente, en un conjunto de iniciativas plausibles pero al mismo tiempo, desintegradas entre sí. Para promo-

²Como se indica en la siguiente sección, la identificación de las BD se efectuará en paralelo a la definición de OE.

ver estos OE transversales, deberá generarse un intenso proceso de comunicación entre los EDI de las UA y las AC, así como con el EPG, de modo que a través de un proceso interactivo e iterativo de coordinación horizontal, se produzca el mencionado alineamiento.

Los EDI de las AC, organizados por LOP, establecerán en qué casos resultará necesario o conveniente que un OE se replique en todas o algunas UA, en función de criterios de equidad, cobertura o universalidad de su contenido. En tal supuesto, si los EDI de las UA coincidieran con ese criterio, formularán dicho OE tomando como base el OE enunciado por las AC y adaptándolo en función de su especificidad.

Las decisiones del EPG se formalizarán a través de Acuerdos Operativos. En esta instancia de la programación, el EPG formalizará la aprobación del listado definitivo de OE.

7

Identificación de Brechas de Desarrollo

Este paso de la programación se llevaría a cabo en forma paralela con el anterior. Consistirá en que los EDI identifiquen las Brechas de Desarrollo que los OE intentarían resolver o cerrar. 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 internacional y que demandan atención o solución. Las BD 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 (línea de base).

Para realizar este contraste, los EDI podrán consultar, según el caso, diversos documentos de diagnóstico y evaluación elaborados para otros fines, y podrán basarse en la experiencia o el conocimiento pormenorizado de los integrantes de los respectivos equipos. En particular, serán importantes los planes de mejora ya comprometidos por las UA con el Ministerio de Educación, en el proceso de acreditación de carreras, así como la consideración de otros proyectos y planes de equipamiento, construcciones o, en general, acciones de fortalecimiento institucional. También servirán a estos efectos las Tablas de Gestiones Sustantivas y de Apoyo a las que se hiciera referencia en la sección referida a la identificación de los OE.

La descripción de una BD debe ser sintética, de manera de transmitir un mensaje claro e inequívoco respecto de la naturaleza de la situación que el OE permitiría resolver. Es muy probable que el logro de la mayoría de los OE, exija superar más de una BD. Sin embargo, también es probable que si el número de BD que deben resolverse es demasiado alto, resultará muy difícil alcanzar el correspondiente OE. Por ello, la identificación de las BD relativas a un OE puede constituir un test bas-

tante adecuado de su viabilidad. Como regla general, sin que ello sea un criterio excluyente, puede resultar recomendable identificar no más de una o dos BD de carácter general por cada OE.

Como se indica en la sección anterior de esta Guía, las BD relacionadas con los distintos OE serán registradas en el Formulario PDI-1 que los EDI elevarán al EPG a través de la Secretaría de Planeamiento.

8

Perfiles de Proyectos de Desarrollo

A continuación, los EDI analizarán de qué manera resolver -parcial o totalmente- las BD detectadas. Para ello, el primer paso será definir posibles Perfiles de Proyectos, lo que implica elaborar documentos que contengan una relación sintética de: 1) la/s brechas identificadas, 2) un propósito, 3) los resultados esperados con las acciones imaginadas, 4) los plazos, 5) los responsables y 6) una estimación de los posibles costos involucrados. No se trata todavía de proyectos definitivos sino, como su nombre lo indica, de “perfiles”, expresión que en la jerga habitual de la planificación supone proponer un curso de acción, volcado en forma sistemática en un documento, para su consideración en una instancia superior de la conducción institucional.

Vista globalmente, la consideración conjunta de PP sirve a varios propósitos. Por una parte, permite contar con un inventario de posibles proyectos, sin que necesariamente, todos ellos terminen siendo ejecutados. Disponer de tal inventario de PP permite, por ejemplo, establecer un pipe-line de futuros proyectos, que eventualmente podrían dar lugar a una elaboración más detallada para su implementación. Por otra parte, permite fijar prioridades en función de la factibilidad, importancia o recursos comprometidos en dichos PP.

En principio, se espera que por cada OE se sugiera al menos un PP orientado a generar los resultados necesarios para superar la o las BD. Por lo tanto, debe existir una relación estrecha entre el OE buscado, la BD a resolver y los resultados esperados de la eventual ejecución del PP. En ciertos casos, es posible que para superar las brechas que impiden lograr un OE, se requiera más de un PP. Pero como criterio general, resulta aceptable suponer que cuanto mayor el número de PP propuestos

para alcanzar un mismo OE, mayores serán los esfuerzos y recursos involucrados y tal vez menores las posibilidades de éxito.

Los PP deben indicar los plazos previstos para la realización de las acciones. Para ello, deberá tomarse en cuenta que el PDI tiene un horizonte temporal de nueve años, dividido en etapas de tres años cada uno. Por lo tanto, ya en los PP deberá indicarse en qué momento o sub-período se llevarían a cabo -de ser aprobados- los PyA anticipados, a efectos de que en el proceso de revisión, consolidación y evaluación del conjunto de PP recibidos, el EPG pueda estimar la conveniencia y factibilidad de su realización.

Cada EDI dispondrá de un plazo máximo, establecido por el EPG, para sugerir PP que intenten superar las BD. Los PP deben ser sintéticos y en su formulación deberán ajustarse al formato que se indica más adelante. Cada EDI enviará a la Secretaría de Planeamiento de la UNL un informe con la labor desarrollada en el proceso de contrastar OE y BD, adjuntando además el o los PP que hubiera identificado. Corresponderá a la Secretaría de Planeamiento verificar que el procedimiento seguido se ajuste a los lineamientos de esta Guía y solicitar a los EDI que corresponda, los datos adicionales o las correcciones que estime necesarios. En los casos en que identifiquen PP que apunten a objetivos similares, puedan ser objeto de acciones conjuntas o generen sinergias entre dos o más unidades, efectuará las sugerencias correspondientes. Finalmente, la SP elevará al EPG todos los antecedentes, junto con sus recomendaciones.

Para la elaboración del PP, se utilizará el formulario PDI-2 que forma parte del Anexo IV. En él se describirán los datos que debe contener toda propuesta de PP y la secuencia a utilizar para su formulación:

Código del PP

El código del PP se elabora a partir de cuatro componentes. Un primer componente será el que corresponde a la unidad a la que pertenece el EDI que propone el PP, tomando como base el nomenclador presupuestario que se utiliza en la UNL y que figura como anexo II. Un segundo componente aludirá al OE que hubiere sido formalmente aprobado y al cual apunta el PP (v.g., I.1.4). Un tercer componente será, para el caso de que existan varios PP para un OE, un número correlativo de identificación (v.g., 01, 02, 03, etc.). Para el caso de proyectos Núcleo, nucleados o Transversales, se agregará la letra N, n o T, respectivamente, de manera tal que reflejen dicha situación en la codificación.

Ejemplo

Proyecto: Incrementar la presencia pública de la Universidad en los medios de comunicación del sitio.

· *Primer componente:* 013, correspondiente a la Dirección de Comunicación.

· *Segundo componente:* III.2.2, correspondiente al OE “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”.

· *Tercer componente:* 01, dado que es el único proyecto para el OE.

Como la Dirección de Comunicación nuclearía su diseño y ejecución, coordinando al resto de áreas y unidades, se le agregaría la N.

Código resultante: 013-III.2.2-01-N.

Denominación

Título preliminar del proyecto, que podrá mantenerse o variar en caso de ser aprobado y dar lugar a la elaboración detallada de proyectos y acciones. No deberá exceder los 150 caracteres con espacios. Es recomendable que el título sea claro y sintético, de manera tal que permita al lector una idea inequívoca del contenido del PP.

Brecha que se intenta resolver

Descripción sucinta de la brecha de desarrollo que se propone superar el OE, es decir, la distancia que existe entre la situación inicial y los ideales de desarrollo, indican las carencias u oportunidades de desarrollo para el logro de los objetivos específicos con los que el PP se encuentra asociado.

Ejemplo

Brecha de Desarrollo: Reducida presencia de la UNL en los medios de comunicación masivos.

Descripción del proyecto

Relación sintética sobre la medida en que se espera que las acciones previstas en el proyecto permitan superar las BD. Para ello, debe incluirse en el presente apartado los antecedentes, la justificación y demás información de contexto relevante que sea necesaria para que el usuario o lector tenga una noción clara de la/s BD que fundamenta el PP y de lo que se propone hacer para reducirla o eliminarla.

Propósito

El propósito del PP es una especificación mayor del OE con el que el PP

está relacionado. En esta sección se indicará entonces, de modo más desagregado, la finalidad a la que apunta el PP. En ese sentido, debe tener una correlación directa y evidente con la BD.

Ejemplo

Propósito: Aumentar cuantitativa y cualitativamente las intervenciones de UNL en medios y la presencia en la opinión pública del sitio.

Acciones

Descripción de las principales acciones previstas para alcanzar los resultados del PP. Las Acciones son instrumentos o medios de un Proyecto que desagregan, en dos o más resultados parciales el resultado general al que apunta el Proyecto. Es decir, distintas acciones pueden conducir al logro de resultados que, en conjunto, permiten alcanzar un propósito general que, por ese motivo, las vincula. Individualmente, cada acción se expresa en un producto final distinguible. En ese sentido, constituyen una especie de sub-proyectos, por lo cual deben describirse en forma suficientemente agregada. Por ejemplo, “generar una base de datos única para todos los usuarios de...”, “organizar y ejecutar acciones de capacitación en...”, “convocar a talleres de trabajo para planificar...”.

¿Cómo proceder a relacionar un perfil de proyecto con un par de Acciones y cómo describirlas?

Ejemplo

Proyecto: Incrementar la presencia pública de la Universidad

- Acción 1. Desarrollar campaña publicitaria a través de la televisión: difundir, a través de una programación sistemática e intervención de agencia publicitaria, una serie de mensajes en medios televisivos de gran audiencia que destaquen la oferta académica de la universidad.
- Acción 2. Lanzar un suplemento gráfico a incluir gratuitamente en la distribución de un periódico local: convenir con un medio gráfico local la aparición mensual de un suplemento con noticias sobre la universidad, contenidos de su oferta académica y artículos de especialistas sobre temas relacionados con las investigaciones que realiza.

Resultados

Descripción de la forma concreta en que se manifestarán los resultados del proyecto una vez ejecutadas las acciones previstas, incluyendo los medios de verificación de tales resultados. A diferencia de las metas, esta descripción suele ser más detallada y puede incluir aspectos cuali-

tativos. Por ejemplo, disponibilidad de una masa crítica de docentes formados en programas de posgrado (maestrías y doctorados), para lanzar una nueva oferta de formación en este nivel o para organizar un nuevo instituto de investigación. En estos casos, las metas sólo habrán indicado el número de investigadores-docentes a formar, pero la descripción del resultado requiere mayor explicitación.

Ejemplo

Resultado 1: Mayor presencia de autoridades, docentes e investigadores en los medios masivos de comunicación en temas relevantes y/o de actualidad para la opinión pública en las áreas que sea pertinente.

Resultado 2: Estrategia de comunicación implantada, sustentada en soportes comunicacionales rápidos, eficaces y relevantes, que contribuya al desarrollo de la Universidad y a un debate democrático, inclusivo y diverso.

Metas

Las metas constituyen la expresión física (generalmente cuantitativa) del propósito al que apunta el PP, con indicación del plazo en que se espera alcanzarlas. Por ejemplo, porcentaje de aumento en la inscripción de alumnos durante un período determinado; incremento anual del número de publicaciones en revistas extranjeras, etc. Para el caso que estamos ilustrando, podría ser:

Ejemplo

Meta 1: Una aparición semanal por Unidad Académica y una aparición semanal de un área del Rectorado.

Meta 2: Un canal propio de TV abierta digital.

Meta 3: Un programa propio de TV en canal de la Ciudad de Santa Fe.

Unidades Intervinientes

Se identificarán las unidades responsables de la realización de cada acción, utilizando para ello el Código de Identificación de Unidades (CIU) que corresponda a las respectivas unidades³.

Recursos presupuestarios

Se efectuará una estimación de los recursos humanos y materiales que

³La Secretaría de Planeamiento indicará a cada EDI el código (o códigos) que corresponda a las unidades responsables de los respectivos proyectos.

demandaría la ejecución del proyecto. Para las acciones a realizar con personal con que ya se cuenta, se estimará la cantidad total de meses-persona involucrados, aún cuando no generen mayores costos. De requerirse personal adicional, se indicarán de igual modo los meses-persona requeridos, su perfil y costo. Si se tratara de personal a contratar en forma permanente, se limitará la estimación al período remanente del PDI, es decir, el que media entre la iniciación del proyecto y la finalización del PDI. En el caso de los recursos materiales requeridos, se detallará el tipo y monto de los mismos.

Cronograma

Se estimará la duración total del posible proyecto tomando como base el plazo de duración del PDI y los trienios que lo componen, indicando un posible momento de iniciación del proyecto y un cronograma en el que se preverán los tiempos en que se estima deberían desarrollarse las principales acciones del proyecto.

Corresponde destacar una vez más que los PP anticipan los futuros PyA que terminen siendo aprobados para su inclusión en el PDI. En tal sentido, si se tiene en cuenta que muchos futuros proyectos tendrán un carácter transversal o nuclear, es decir, involucrarán a más de una unidad (AC o UA), es importante que ya en esta etapa de elaboración de PP puedan detectarse oportunidades de posible complementación y colaboración entre unidades. Por lo tanto, si bien en esta Guía el instructivo está diseñado teniendo en vista proyectos a realizar en forma individual por una determinada unidad, cuando se adviertan tales posibles sinergias o instancias de trabajo conjunto, el PP lo indicará expresamente, en especial en la sección relativa a Responsables y a las fuentes de recursos.

También corresponde aclarar que el Propósito descrito en un PP que termine dando lugar a PyA, será retomado en este último, con la diferencia de que al desagregar el Proyecto en Acciones, también éstas deberán indicar un Propósito: constituirían, en realidad, una especificación todavía mayor del OE con que el proyecto está vinculado.

Los PP no deberían tener una extensión mayor a las 10 páginas y serán elaborados utilizando el Formulario PDI-2 que figura en el Anexo IV.

9

Identificación de Contingencias

Así como la calidad es un factor importante en la gestión de un proyecto, también lo es el análisis y gestión de sus eventuales contingencias, eventos o condiciones inciertas que, en caso de producirse, pueden tener consecuencias sobre el propósito del futuro PyA en el que puede transformarse cualquier PP propuesto, sea en términos de tiempo, costos, alcance o incluso calidad. Gestionar las contingencias y los riesgos de un proyecto implica aumentar la probabilidad e impacto de los eventos positivos y reducción de la probabilidad de ocurrencia de eventos adversos.

Por ello, junto con la formulación de los PP, los EDI procederán a evaluar someramente qué aspectos del funcionamiento institucional en cada área deberían fortalecerse para que pueda alcanzarse un determinado OE. Para ello, y a los efectos de que la identificación de esos aspectos esté estrechamente relacionada con el proyecto cuyo Perfil se formula, se requiere determinar qué posibles obstáculos podrían presentarse durante la ejecución del respectivo proyecto en caso de decidirse su ejecución.

Se denominará Déficit de Capacidad Institucional (o DCI) a esos obstáculos o problemas que el eventual proyecto debería superar. Aquí corresponde aclarar cuál es la diferencia entre un DCI y una BD, dado que se trata de categorías analíticas del mismo tipo aunque de diferente grado de importancia y nivel de agregación. En efecto, una BD es una descripción genérica de la necesidad, vacío o aspiración institucional o social, que la Universidad estima prioritario satisfacer. En cambio, un DCI es una especificación mucho más desagregada de los problemas que podría enfrentar la ejecución de las acciones o tareas de un proyecto de desarrollo. En otras palabras, las BD son a los OE lo que los DCI son a los PP.

En esta instancia, la evaluación de posibles contingencias se efectuará de manera somera, reservándose su análisis más detallado para el momento en que, eventualmente, el PP se convierta en un PyA o bien varios PP den lugar a un único PyA. Por lo tanto, todo lo que se requiere por ahora es una descripción sucinta de los posibles obstáculos que podrían impedir o dificultar la ejecución de determinadas acciones de los PP. Para ello, se recomienda utilizar las mismas categorías de DCI que se especifican más adelante en esta Guía, al tratar los PyA. En consecuencia, se indicará brevemente qué acciones de un PP podrían verse comprometidas en su realización, a raíz de problemas vinculados con:

- El marco normativo/cultural de la actividad de la Universidad,
- Las relaciones interinstitucionales que pudieran hallarse involucradas.
- La estructura organizativa interna y distribución de responsabilidades,
- La planificación y el control de gestión,
- La disponibilidad y la adecuación de recursos materiales,
- La disponibilidad o el perfil de los recursos humanos,
- Las capacidades individuales del personal involucrado.

En lo posible, se sugiere vincular las diferentes contingencias y riesgos que se identifiquen con las acciones previstas en los respectivos PP. La descripción sucinta de las eventuales contingencias se estima en media carilla como máximo.

Revisión y Validación de los Perfiles de Proyectos

Los PP cumplen la función de suministrar información relevante a las autoridades superiores para que, en la instancia de decisión del EPG, decidan cuáles se implementarán, teniendo en vista su envergadura, su urgencia, los recursos de que se dispone o podrá disponerse en el futuro, u otros elementos de juicio que puedan incidir en tal decisión. En dicha instancia podrán proponerse modificaciones a los PP en términos de alcances, plazos u otras variantes que se estimen pertinentes. Para facilitar esta tarea, la presente Guía incluye una serie de criterios y procedimientos que facilitan el proceso decisorio.

En principio, cabe esperar que si los OE que resulten definidos sumaran varias decenas, muy probablemente se propondrá al menos un número equivalente de PP. Decidir cuántos de ellos podrán ejecutarse, con qué prioridad y con qué alcance, es una tarea que exige seleccionar algunos criterios que ayuden al proceso decisorio. Para ello, se sugiere a continuación una serie de criterios de priorización que deberían ser utilizados para el análisis de cada Perfil, otorgándoles a cada uno la valoración que corresponda en cada caso y ponderando luego los criterios en función del peso relativo que se acuerde a cada uno.

Esta tarea será desarrollada por la Secretaría de Planeamiento de la UNL, a efectos de facilitar la labor del EPG. Resulta conveniente la intervención especializada de una instancia única para garantizar la aplicación objetiva y uniforme de los instrumentos de evaluación considerando que es una de las áreas centrales de centralización de la información del proceso de desarrollo.

A fin de sistematizar la tarea evaluativa, la Secretaría de Planeamiento ha desarrollado un instrumento para la revisión y validación de los PP,

que consta básicamente de tres partes: un encabezado que describe brevemente el PP, una tabla de criterios cuanti-cualitativa y, por último, una serie de indicaciones donde se vuelcan opiniones y recomendaciones breves referidas a la situación encontrada en cada uno de los cuatro aspectos examinados (anexo V).

TABLA DE CRITERIOS

1. Criticidad

Grado en que la no realización de acciones de desarrollo institucional acarrearía consecuencias graves o pérdida de oportunidades irreversibles para la gestión institucional.

2. Impacto sobre la Gestion

Efecto esperado de las acciones de desarrollo institucional sobre el desempeño de la unidad (AC o UA), así como sobre el desempeño global de la UNL.

3. Complementariedad y Efecto Demostración

Grado en que el proyecto expande o complementa programas o acciones en curso, potenciando sus efectos, contribuyendo al desarrollo de líneas de trabajo comunes a más de un área y, eventualmente, induciendo cambios “en cascada” de alcance más generalizado.

4. Legitimidad y Compatibilidad Política

Grado de aceptación y respaldo de actores estratégicos (v.g. docentes, graduados, estudiantes, no docentes, empresas, gobiernos) a las acciones de desarrollo, en función de su visibilidad e impacto sobre la situación actual, así como medida en que las reformas proyectadas resultan congruentes con los lineamientos políticos previstos en las LOP y OE correspondientes.

5. Riesgos

Grado de incertidumbre respecto a la efectividad de los instrumentos de reforma previstos en el proyecto o a la incidencia de factores contextuales sobre la posibilidad de lograr los resultados buscados.

6. Capacidad Técnica y Financiera Disponible

Grado de disponibilidad actual o futura de recursos humanos y tecnologías requeridos para la realización de las acciones previstas en el PP, así como de recursos financieros adicionales que exigiría la puesta en marcha de las acciones del proyecto.

Indicaciones adicionales

1. Correspondencia con el OG y el OE

En relación con lo evaluado en el criterio 4, se puntualiza si el propósito y las acciones previstas en el PP cubren total o parcialmente, no satisfacen, desbordan o equivocan el objetivo específico enfocado.

2. Consistencia Interna de su Formulación

Se analiza si el formulario se utilizó correctamente y si se advierte un orden lógico entre los principales apartados del PP con la finalidad de que pueda abordarse con éxito la redacción del PyA.

3. Articulaciones Aconsejables

En relación con lo evaluado en el criterio 3, se sugieren asociaciones con otros PP u otras áreas de gestión tanto sea en núcleos como en conexiones transversales.

4. Detección de posibles DCI

En relación con lo evaluado en el criterio 6, se brindan elementos para la identificación de déficits de capacidad institucional, necesarios para la confección del PyA.

Cabe aclarar que la escala elaborada para los 6 criterios definidos se compone de un puntaje de 0, 25, 50, 75 y 100 puntos y, también, contiene cinco textos descriptivos, previamente redactados, uno de los cuales justifica la nota asignada al PP (ver anexo V). La lectura conjunta de texto y puntos otorgados a cada criterio ofrece una apreciación integral sobre los méritos y posibilidades reunidos por el PP. La suma de los puntajes de los seis criterios sobre los 600 puntos posibles ofrece una síntesis preliminar, no conclusiva, sobre el potencial alcanzado por el PP en el marco del PDI.

Deliberadamente, no se confecciona un ranking ni el puntaje implica que la Secretaría de Planeamiento recomiende aceptar o excluir determinados PP. Tampoco implica que, en la toma de sus decisiones el Equipo de Planificación General (EPG) y el HCS procederán de manera selectiva o eliminatoria. Más bien, por el contrario, existe el interés de impulsar en forma sistémica y simultánea proyectos y acciones (PyA) que encaren todos o la mayor parte de los Objetivos Específicos formulados por acuerdo del EPG. Por lo tanto, es deseable que, en la medida de lo factible, la mayor cantidad de PP formulados prosperen en PyA efectivos y que los OE vacantes sean llenados en el futuro próximo por nuevos PP.

El instrumento formado por la Tabla de Criterios y las Indicaciones comunican a las EDI y a la conducción universitaria una opinión técnica sobre cada uno de los PP, sus respectivos posicionamientos para convertirse ágilmente en PyA viables y factibles, y sugieren los vínculos de colaboración que según sus contenidos es conveniente que adopten en adelante.

Con respecto a los informes sobre revisión y validación conjunta de PP, éstos se realizarán teniendo en consideración los presentados por los EDI de las AC y las facultades, los cuales se asociarán en Proyectos Núcleos y Transversales.

La Secretaría de Planeamiento promoverá que se desarrollen PyA que involucren a varias unidades de la UNL, sean de las AC o UA, a efectos de aprovechar sinergias, convocar al agrupamiento en torno a Proyectos Núcleo o Transversales, promover iniciativas comunes y reducir costos. Al disponer de un listado completo de iniciativas, reflejadas en los PP, su tarea se vería facilitada. Sea que la detección de estos posibles proyectos comunes se produzca por su intervención o a raíz de la propia iniciativa de las unidades involucradas, la Secretaría de Planeamiento apoyará la realización de reuniones y las tareas conducentes a la elaboración de PP conjuntos de tales unidades, dando cuenta de ello al EPG.

Elaboración de la Agenda de Prioridades Institucionales

Llegado a este punto, se contará con los OE aprobados, las BD identificadas y los PP elaborados. También se contará con un análisis de las contingencias de los PP propuestos. Con esto habrá culminado una etapa en que el foco estaba colocado en un análisis global de las necesidades de desarrollo institucional de la Universidad, para dar comienzo a otra etapa de profundización del análisis de la estrategia de desarrollo.

Para consolidar los resultados alcanzados hasta aquí, es recomendable elaborar una síntesis que contenga los OE, las BD y los PP con sus contingencias, a fin de que el EPG pueda definir una Agenda de Prioridades Institucionales (API) que materialice la estrategia de desarrollo de la Universidad. Para avanzar hacia la formulación definitiva del PdP, es necesario elaborar un documento que contenga una clasificación y organización de las BD, mostrando de qué modo los PP propuestos permitirían alcanzar los OE ya acordados. Este documento será la Agenda a someter a consideración del EPG.

A los efectos de reunir los PP en un solo documento, se utilizará el Formulario PDI-4 (Anexo VI). En el mismo se presentarán, clasificados por LOP, los OE, las BD y los PP propuestos, indicando su orden relativo de prioridad y el período en que se desarrollarían los proyectos durante la vigencia del PDI.

La Secretaría de Planeamiento elaborará el documento “Agenda de Prioridades Institucionales”, para lo cual contará con la colaboración de los EDI. El documento y sus anexos se elevarán al EPG y al HCS para su consideración.

Sobre la base de estos antecedentes, el EPG analizará la conveniencia, prioridad y viabilidad de cada uno de los PP y recomendará a los co-

respondientes EDI responsables cuáles podrán pasar a la instancia de elaboración de PyA definitivos, girando para ello los PP -con eventuales comentarios u observaciones- a los EDI que los hayan formulado.

12

Elaboración de Proyectos y Acciones

Un proyecto es un conjunto coherente e integral de acciones y sus correspondientes tareas tendientes a alcanzar un objetivo específico que contribuyan parcialmente al logro de un objetivo general o de desarrollo, en un período 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 tomarán como base los Perfiles presentados al EPG. Para ello, los EDI tomarán en cuenta las sugerencias recibidas y profundizarán el análisis que sirvió de base para su confección. En algunos casos, es posible que en esta instancia sea necesario revisar la composición de los EDI, a fin de incorporar a técnicos o especialistas que por su conocimiento o experiencia estén en condiciones de formular Documentos de Proyecto (DP) según las reglas usuales para este tipo de documentos. También podrán recibir el asesoramiento de la Secretaría de Planeamiento.

Debe tenerse en cuenta que en ciertos casos, los Perfiles aprobados podrán corresponder a proyectos colaborativos o “transversales” que involucran a más de una AC o UA. También es posible que algunos de esos proyectos hayan surgido en la instancia de evaluación de los perfiles por parte del EPG. Esta circunstancia deberá ser tomada en cuenta a los efectos de la organización requerida para la formulación de los PyA, ya que es probable que sea necesario un contacto frecuente entre diferentes EDI o la constitución de equipos conjuntos de formulación de proyectos.

Los PyA que correspondan a OE de las AC serán considerados núcleo articulador de PyA de las UA cuyos OE sean similares. Operarán en

red con aquellos, compartiendo recursos y transfiriéndose mutuamente innovaciones y sugerencias. En ese sentido, los PyA Transversales integran áreas disciplinares (tal como fuera establecido por la Resolución HCS N° 531), mientras que los PyA Núcleos hacen lo propio con temas y preocupaciones identificados y formulados por las AC y sobre los cuáles es posible encarar un trabajo colaborativo con las UA para la formulación de la programación.

En cualquier caso, la elaboración de estos documentos se ajustará al procedimiento previsto en la presente Guía, siguiendo un modelo único (anexo VII), sea cuales fueren los objetivos perseguidos o la unidad organizativa que los elabora. Como se señalara, los perfiles aprobados serán la base para su elaboración. De hecho, los Proyectos (y sus acciones) diferirán de los Perfiles, fundamentalmente en el mayor grado de detalle de los primeros y en el agregado de algunas secciones no desarrolladas en los segundos. Por ello, para no repetir innecesariamente ítems ya tratados en el análisis de estos últimos, sólo se efectuarán las aclaraciones o adiciones que corresponda en cada sección de los Documentos de Proyectos.

El índice de estos documentos tendrá los siguientes contenidos:



Universidad Nacional del Litoral

Índice del Documento del Proyecto

- 1. Código y título del proyecto**
- 2. Diagnóstico y justificación del proyecto**
- 3. Propósitos**
 - 3.1 General
 - 3.2 Específicos
- 4. Acciones**
- 5. Resultados y metas**
 - 5.1 Indicadores
- 6. Tareas**
 - 6.1 Definición y descripción de tareas
 - 6.2 Unidades organizativas intervinientes
 - 6.3 Cronograma de tareas

- 6.4 Medios de verificación
 - 7. Organización para la ejecución del proyecto
 - 8. Insumos
 - 8.1 Recursos Humanos
 - 8.2 Recursos Materiales
 - 9. Costo del proyecto (presupuesto)
-

Código y título del proyecto

Se mantendrá el mismo criterio utilizado para codificar los Perfiles. Sólo se modificará el número de orden para mantener la secuencia de los proyectos efectivamente en marcha. La denominación del PyA intentará respetar el definido en el PP, aunque podrá modificarse en esta instancia cuando sea considerado necesario. El título del proyecto debe ser breve y representativo del contenido del PyA. El código será asignado por la Secretaría de Planeamiento.

Diagnóstico y justificación del proyecto

Esta sección deberá ampliar la breve descripción efectuada en el perfil. El análisis deberá delimitar y describir claramente cuál es el problema o la situación que el proyecto pretende atender. No se trata sólo de señalar una situación negativa o una carencia; también puede ser necesario mejorar algo que funciona bien y puede ser perfeccionado u optimizado.

El análisis mostrará un profundo conocimiento de la situación sobre la que se propone actuar a través del proyecto. En lo posible, debería ensayarse una interpretación de las causas que, histórica o coyunturalmente, explican la situación descrita, formulando un diagnóstico circunstanciado, identificando las causas que la originaron así como las manifestaciones de la existencia del problema. El diagnóstico debería citar documentos, estadísticas e indicadores que lo sustenten. Si las causas de un problema son numerosas, conviene destacar aquellas que tienen un carácter crítico.

El diagnóstico deberá indicar los proyectos, trabajos y/o acciones que se hayan ejecutado o estén en ejecución con relación al tema y/o en el área del proyecto, señalando la necesidad y viabilidad del proyecto mediante indicadores cuantitativos o cualitativos que así lo demuestren.

Todo proyecto debe reunir los siguientes requisitos:

- Debe corresponder al ámbito de la unidad (o unidades) que presenta(n) la propuesta.
- Debe contener indicadores cuantitativos y/o cualitativos que permitan dimensionar el problema a atender.

- Debe ser de realización viable a través de las acciones propuestas en el proyecto.
- Debe ser susceptible de localizarse en un ámbito espacial, geográfico, académico o institucional determinado (un edificio, un Departamento, una carrera, una población).
- Debe identificar a sus beneficiarios indicando la mejora esperada en su condición, oportunidades, ventajas, etc.
- Debe indicar los plazos en que se ejecutarán sus acciones y tareas.

Propósitos del proyecto

En esta sección se indicará qué es lo que se propone el proyecto. La definición del objetivo nace de la propia naturaleza del problema y sus causas, lo cual permite identificar un propósito: qué se pretende hacer y para qué se lo va a hacer. Los propósitos se derivan de los objetivos específicos que fueron identificados y aprobados.

Propósito general

Se formulará un solo propósito general de proyecto, definido como la contribución esperada del proyecto a la resolución de la brecha identificada. En tal sentido, el propósito general no es necesariamente eliminar la brecha sino, simplemente, contribuir a cerrarla. El propósito general se desprende del OE con el que se asociara en su momento la BD y el PP respectivos. Por lo tanto, su formulación guardará estrecha relación con el enunciado del OE. Debe contener – sintetizados – todos los elementos, datos o procesos de la realidad que se desean modificar, transformar o incorporar. Será desagregado en los Propósitos Específicos.

Sin duda, OE y PG se parecen mucho y pueden confundirse. Para ilustrar mejor la diferencia, pueden ser útiles unos ejemplos:

Objetivo Específico

Diseñar y poner en marcha dispositivos para la gestión de los currículos, que incluya su formulación, dinamización, gestión tecnológica y seguimiento.

Propósito General

Incorporación a la gestión curricular mecanismos permanentes de seguimiento y mejora de los aprendizajes en las carreras de grado.

En ambas ilustraciones, puede observarse que si bien existe una estrecha relación entre el enunciado de un objetivo específico y un propósito general vinculado al mismo, el grado de generalidad de lo que se pretende lograr en el primer caso es mucho mayor que en el segundo. En

el primer ejemplo, el PG indica que el OE se desea alcanzar con relación a las carreras de grado y, en particular, tratando de mejorar las evaluaciones de los aprendizajes. En el segundo, el PG se refiere a valorizar las capacidades y/o resultados de sus grupos de investigación, de modo que ciertos usuarios potenciales que se identifican, generen su demanda.

Propósitos específicos

Los propósitos específicos del proyecto delimitan más desagregadamente los aspectos críticos de la brecha que se pretenden atacar y su enunciado constituye la respuesta o respuestas que en conjunto, se ofrecen para su superación en un período de tiempo determinado. Los propósitos específicos se elaboran con la misma estructura que el OE y desagregan el PG. Cada PE desarrollará un aspecto o combinación de aspectos (objetos, procesos, aspiraciones) señalados en el PG, sin dejar de atender a ninguno y sin agregar ninguno tampoco. Si se advierte que hay algo que es necesario obtener y no fue contemplado en el PG, éste puede modificarse (recordemos que el PP fue sólo un borrador, un anticipo del verdadero Proyecto y que por lo tanto puede ser corregido en alguno de sus detalles).

Veamos para los PyA utilizados previamente como ejemplo, cuales son sus diferencias con el PG:

<i>Propósito General</i>	<i>Propósitos específicos</i>
Incorporación a la gestión curricular mecanismos permanentes de seguimiento y mejoramiento de los aprendizajes en las carreras de grado.	1. Organización de instancias de trabajo con docentes y funcionarios responsables para discutir concepciones sobre la mejora de los aprendizajes. 2. Selección y adopción de concepciones, procedimientos y mecanismos para la mejora de los aprendizajes. 3. Incorporación de mecanismos permanentes para la mejora a la gestión curricular .

En estos casos, una vez más, las diferencias entre uno y otro concepto son de grado de generalidad / especificidad de lo que se propone lograr.

Acciones

Las acciones constituyen los instrumentos concretos a través de los cuales se propone producir los resultados que contribuyan al logro de los propósitos específicos del proyecto; son los medios elegidos para implementar un proyecto. Por lo tanto, cada acción estará referida siempre a un mismo y único propósito específico. Las diversas acciones de un PyA representan medios diferentes, aunque complementarios, a través de los cuales se intenta alcanzar los objetivos específicos del PDI. Por ejemplo, si un proyecto se propusiera, en el lapso de 3 años, que un contingente apreciable de los estudiantes se graduara en el término previsto por el plan de estudio, sus acciones podrían consistir en: inculcar actitudes de autogestión para el aprendizaje en los estudiantes; desarrollar el empleo de TICs dentro y fuera del aula y organizar el espacio y tiempo de los cursos y demás horarios de enseñanza para eliminar trabas y restricciones. O, para utilizar otro ejemplo, si el PG del PyA fuese aumentar cuantitativa y cualitativamente las intervenciones de UNL en medios y la presencia en la opinión pública del sitio, y se propusiesen como PE realizar campañas en los medios, el PyA podría contener acciones tales como la televisación de eventos o encuentros con diferentes organizaciones sociales organizados por la UNL y el lanzamiento de un suplemento gráfico a incluir gratuitamente en la distribución de un periódico local. Es en este sentido que las acciones constituyen medios diferentes, aunque complementarios, a través de los cuales se intenta alcanzar los propósitos específicos.

Cada Proyecto contendrá entre dos y seis acciones, como máximo. Normalmente, una acción será la respuesta elegida para alcanzar un propósito específico del proyecto. Por lo tanto, la vinculación entre Propósito Específico y Acción es estrecha: la diferencia entre uno y otro será la diferencia entre el qué y el cómo. El PE indica qué se busca; la acción, cómo se conseguirá. El primero de estos conceptos suele expresarse en forma de sustantivos que denotan acción, como por ejemplo, creación, desarrollo, fortalecimiento de... algo, mientras que el segundo, se expresa en una forma verbal infinitiva: diseñar, implementar, evaluar.

Cabe aclarar, asimismo, que así como existe una estrecha relación entre un Propósito Específico y una Acción, también suele existir una relación natural entre una acción y uno o más resultados.

En los casos en que al formular los PP que dieron origen a PyA, se detectaran contingencias o DCI, el correspondiente Componente de Fortalecimiento Institucional será incluido como una de las Acciones del Proyecto.

A partir de la identificación de las acciones, el resto del proyecto se desarrollará en el marco de cada una. Por lo tanto, los resultados, metas, tareas, recursos, unidades organizativas, insumos y costos se referirán a las respectivas acciones, dado que cada una de ellas tendrá propósitos específicos, metas y resultados esencialmente diferentes.

<i>Propósitos específicos</i>	<i>Acciones</i>
1. Organización de instancias de trabajo con docentes y funcionarios responsables para discutir concepciones sobre la mejora de los aprendizajes. 2. Selección y adopción de concepciones, procedimientos y mecanismos para la mejora de los aprendizajes. 3. Incorporación de mecanismos permanentes para la mejora a la gestión curricular.	a. Conformar un grupo de docentes y funcionarios para el tratamiento sistemático y permanente de este propósito. b. Estimar la concepción más adecuada y el mecanismo más conveniente para la mejora de los aprendizajes en las carreras de esta facultad. c. Organizar la incorporación de mecanismos permanentes a los procesos sistemáticos de gestión curricular.

Resultados y Metas

De manera sintética, los Resultados son la expresión de la situación deseable una vez desarrolladas las Acciones previstas para cada Propósito Específico. Constituyen el objeto a que se refiere cada PE. Las metas, por su parte, son la expresión cuantitativa, tangible y mensurable de los Resultados, de los que revelan su composición y características.

Resultados

Los resultados o productos son los efectos de las acciones del proyecto, logrados mediante la movilización o el uso de insumos, con el fin de contribuir al logro de los propósitos específicos. Expresan los logros del proyecto y la medida en que contribuyen a alcanzar el respectivo propósito específico.

<i>Acciones</i>	<i>Resultados</i>
a. Conformar un grupo de docentes y funcionarios para el tratamiento sistemático y permanente de este propósito.	1. Equipo conformado y con tareas definidas.

- | | |
|--|---|
| <p>b. Estimar la concepción más adecuada y el mecanismo más conveniente para la mejora de los aprendizajes en las carreras de esta facultad.</p> <p>c. Organizar la incorporación de mecanismos permanentes a los procesos sistemáticos de gestión curricular.</p> | <p>2. Lineamientos y mecanismos para la mejora de los aprendizajes definidos.</p> <p>3. Mecanismos permanentes para la mejora incorporados a los procesos permanentes de gestión.</p> |
|--|---|

Metas

Las metas aluden a los resultados o logros en su expresión cuantitativa y/o cualitativa en un período de tiempo determinado. Se indicarán metas para cada uno de los propósitos específicos.

<i>Propósitos específicos</i>	<i>Resultados</i>	<i>Metas</i>
a. Conformar un grupo de docentes y funcionarios para el tratamiento sistemático y permanente de este propósito.	1. Equipo conformado y con tareas definidas.	2 reuniones mensuales
b. Estimar la concepción más adecuada y el mecanismo más conveniente para la mejora de los aprendizajes en las carreras de esta facultad.	2. Lineamientos y mecanismos para la mejora de los aprendizajes definidos.	Documento de trabajo concluido. Aprobación por la instancia correspondiente de los lineamientos y mecanismos.
c. Organizar la incorporación de mecanismos permanentes a los procesos sistemáticos de gestión curricular.	3. Mecanismos permanentes para la mejora incorporados a los procesos permanentes de gestión.	Divulgación de los mecanismos aprobados. Capacitación docente y evaluación inicial de la incorporación de los mecanismos.

Indicadores

Los indicadores sirven para medir el grado de avance de los PyA. Permiten contar con una unidad de medida para valorar y evaluar el cumplimiento, comportamiento y dinámica de producción del propósito, los resultados y las metas, además de señalar al finalizar el período qué metas concretas se han alcanzado.

Cabe distinguir entre indicadores de tareas o medios de verificación e indicadores de resultados asociados a las metas o derivados de ellas. En el primer caso, el sistema de seguimiento del PDI permitirá determinar si cada una de las tareas previstas ha sido cumplida, si se produjeron atrasos o debieron modificarse algunas de ellas, su secuencia o su alcance, para lo cual el propio documento de proyecto en que se registren las tareas describirá de qué manera se verificará su cumplimiento. En cambio, los indicadores de resultado permiten establecer si el mismo fue alcanzado en su forma final y dentro de los plazos establecidos.

Si las metas están bien formuladas, los indicadores sólo deben señalar en qué medida se han ido cumpliendo las metas y, por ende, cómo se ha ido logrando el resultado. Mediante los indicadores se verificará si cada meta se fue cumpliendo en el momento previsto (es útil señalar los tiempos en que se espera ir logrando las metas). Los indicadores miden el grado de avance del PyA.

Tareas

Las tareas son las actividades que deben realizarse en forma secuencial, utilizando determinados insumos, para producir los resultados y por lo tanto, contribuir al logro de los propósitos específicos planteados. No deben incluir tareas no requeridas para producir los resultados específicamente buscados.

Definición y descripción de tareas

Para la producción de cada resultado, se describirán secuencialmente las tareas necesarias hasta concretar su logro. Las tareas deben formularse en forma secuencial, lógica y coherente con las metas identificadas, a cuya concreción deberían contribuir. La descripción debe realizarse en forma suficientemente agregada como para que su número no supere la decena, aunque en algunos casos puede ser mayor. Por ejemplo, “generar una base de datos única para todos los usuarios de...”, “organizar y ejecutar doce acciones de capacitación en...”.

La descripción deberá tener el grado de detalle suficiente como para identificar un resultado o producto intermedio así como un rol o unidad organizativa responsable de su realización. En principio, cada tarea precederá a la siguiente, respetando precedencias técnicas necesarias, pero otras podrán realizarse en forma independiente y paralela, de modo que en algún punto converjan en un resultado intermedio o final. Por ejemplo, la confección de los planos de un nuevo edificio deberá anteceder a un llamado a licitación para su construcción o a la obtención

del correspondiente permiso de obra, pero la consulta a un registro de contratistas de obra para la eventual invitación a la presentación de ofertas, podría realizarse paralelamente a la confección de los planos. Por lo general, la descripción de la secuencia de tareas respetará, asimismo, una secuencia cronológica.

Unidades organizativas intervinientes

Cada tarea deberá identificar las unidades (y roles) que deberán intervenir en su realización. Las unidades podrán ser parte de AC, UA o áreas a crearse. Serán identificadas mediante un Código de Identificación de Unidad (CIU). Será necesario mantener un registro centralizado en el cual se establezcan las líneas de dependencia jerárquica del conjunto de las unidades organizativas que componen la UNL, asignando a cada una un código individual. Esta tarea estará a cargo de la Secretaría de Planeamiento, la que a tal efecto contará con la colaboración de las áreas de apoyo pertinentes de la Universidad.

Un rol es el perfil ocupacional del ocupante de un puesto de trabajo dentro de una unidad organizativa. Dado que muchos PyA requieren la intervención de más de una unidad, así como de diversos roles, es importante que su identificación sea inconfundible. No se indicarán nombres de personas en este apartado sino, como se señala, de perfiles de puestos o roles que deberán cumplirse en el marco del proyecto. Para tal fin, se utilizará el código CIU, al que se adicionará una codificación referida al nivel del puesto.

Cuando en la realización de una tarea intervenga más de una unidad organizativa y/o más de un rol, la misma se desdoblará tantas veces como sean necesarias para identificar a cada responsable, especificando la naturaleza de la tarea que deba realizar cada uno. Cuando la intervención sólo difiera en su alcance, se indicará en la columna respectiva del formulario si ella consiste en producir, intervenir o controlar el producto o resultado intermedio de la respectiva tarea.

Tipos de funciones

- Produce: planifica, organiza, dirige y/o ejecuta las acciones y/o tareas necesarias para lograr el resultado o meta. Son las funciones centrales o primarias que pueden ser asistidas por unidades que desarrollan acciones complementarias agrupadas en "I".
- Interviene: ejecuta una acción secundaria o complementaria a las acciones primarias ("P"), excepto aquellas vinculadas con el control y la evaluación como función primaria (dado que por definición no puede

controlar y evaluar la misma unidad que realizó "P"). Generalmente se trata de funciones de asesoramiento, asistencia o apoyo.

- Controla: se trata de toda actividad que se realiza ex-post, es decir, al final del ciclo completo de planificación e implementación. También puede realizarse al finalizar cada una de las diferentes fases (control de la planificación, control y evaluación de la implementación).

Cronograma de tareas

El cronograma de tareas ubicará el espacio temporal en el que se propone llevar cabo el proyecto y sus acciones, desde su iniciación hasta su conclusión o cierre, momento en el que se espera haber alcanzado sus resultados y metas. El cronograma especificará el lapso -medido en meses- en que se espera cumplir cada una de las tareas de la Acción respectiva, e indicará mediante una marca apropiada, las tareas desarrolladas antes de la puesta en marcha del PyA, así como los puntos en el tiempo en que deberán producirse hitos significativos, tales como la realización de eventos o la finalización de ciertos resultados intermedios o finales.

Medios de Verificación

Los medios de verificación sirven para medir el grado de avance de las tareas del PyA. Permiten contar con una unidad de medida para valorar y evaluar el cumplimiento, comportamiento y dinámica de producción del propósito, metas y tareas, además de señalar al finalizar el período, qué metas concretas se han alcanzado.

Cabe distinguir entre medios de verificación de tareas e indicadores de resultados. En el primer caso, el sistema de seguimiento del PDI permitirá determinar si cada una de las tareas previstas ha sido cumplida, si se produjeron atrasos o debieron modificarse algunas de ellas, su secuencia o su alcance, para lo cual el propio documento de proyecto en que se registren las tareas describirá de qué manera se verificará su cumplimiento.

En cambio, los indicadores de resultado permiten establecer si el mismo fue alcanzado en su forma final y dentro de los plazos establecidos. Al igual que en el caso anterior, deberán indicar las fuentes o medios de verificación para establecer si tales resultados fueron alcanzados.

<i>Tareas</i>	<i>Medios de verificación</i>
a.1 Conformar el equipo.	Informes o actas de reuniones del equipo de trabajo
a.2 Definir las tareas.	

b.1 Redactar un documento donde se defina la concepción y el mecanismo para la mejora de los aprendizajes.	Memoria o informe técnico. Informe de tarea desarrollada.
b.2 Elevar a la instancia correspondiente los lineamientos y mecanismos para su aprobación.	Resolución aprobada.
c.1 Divulgar los mecanismos aprobados.	Publicaciones.
c.2 Capacitar docentes	
	Reuniones
c.3 Evaluar periódicamente la incorporación de los mecanismos en las carreras de grado.	Reuniones e informes de evaluación

Organización para la ejecución del proyecto

En esta sección se describirá el esquema organizativo global requerido para la realización del proyecto, con indicación de la unidad en la que se radicará la responsabilidad de su realización, las demás unidades intervinientes, los nombres de los responsables de los diferentes cargos de cada proyecto y las relaciones jerárquicas y funcionales dentro del equipo de trabajo. Un organigrama puede facilitar la visualización del esquema organizativo.

Los cargos típicos de todo PyA suelen ser los siguientes:

- *Jefe de Proyecto*: es el responsable máximo del PyA y encargado de dirigir al equipo que implementará el proyecto.
- *Coordinador*: tiene a su cargo articular los diferentes tipos de intervenciones necesarias para la realización de cada Acción.
- *Asesor/consultor*: interviene en aquellas acciones que requieran un conocimiento profesional o técnico específico que no pueden o no deben (por incumbencias profesionales) ser ejercidas por técnicos o personal de la UA o AC en donde se implemente el PyA. Puede ser interno o externo.
- *Técnico*: son los responsables de implementar las tareas siguiendo los lineamientos establecidos por el Jefe de Proyecto.
- *Auxiliar*: colabora con cualquiera de los cargos anteriormente mencionados en la concreción de las tareas.

Insumos

Los insumos constituyen el conjunto de los recursos humanos, técnicos, tecnológicos o de infraestructura que se requieren para ejecutar las tareas previstas, producir los resultados y alcanzar los propósitos de proyecto. El detalle de los insumos incluirá aquellos exclusivamente necesarios para la realización de las tareas del proyecto, así como los estimados para superar posibles DCI. Pueden agruparse en dos grandes rubros: Recursos Humanos y Recursos Materiales.

Recursos Humanos

Para cada acción de un proyecto se efectuará una estimación de los recursos humanos que demandaría su ejecución. Como ya se indicara en el instructivo para la elaboración de los PP, para las tareas a realizar con personal con que ya se cuenta, se estimará la cantidad total de meses-persona involucrados según perfiles ocupacionales, aún cuando no tengan un efecto presupuestario. Es recomendable identificar a las personas que ya se encuentran disponibles para llevar a cabo las tareas previstas en el proyecto.

De requerirse personal adicional, es necesario especificar las calificaciones requeridas (perfil), el inciso de imputación presupuestaria, y el tiempo durante el cual se desempeñarán en el proyecto (expresados en meses por persona). En cuanto al tipo de relación laboral, se trata principalmente de:

- *Personal de Planta Permanente y Personal de Gestión (Inciso 1 - Gastos en Personal:* por ejemplo, personal permanente, personal temporario, servicios extraordinarios, asignaciones familiares, asistencia social al personal, beneficios y compensaciones, gabinete de autoridades superiores, etc.)
- *Personal Contratado / Consultores / Asesores (Inciso 3 – Servicios no Personales:* por ejemplo, Servicios técnicos y profesionales, servicios de mantenimiento, reparación y limpieza, etc.
- *Becados (Inciso 5 – Transferencias:* por ejemplo, becas a estudiantes, BAPI, etc)

Recursos Materiales

En el caso de los recursos materiales requeridos, se detallará el tipo y cantidad de los mismos. Se utilizará un nomenclador común para identificar los diferentes tipos de insumos, basado en el Plan de Cuentas y sistema presupuestario de la UNL. En la estimación de los costos del proyecto se indicará la fecha aproximada en que deberán adquirirse y/o emplearse los recursos materiales previstos.

Los Recursos Materiales necesarios para llevar adelante las tareas requeridas en el proyecto pueden agruparse como:

- **Inciso 2 - Bienes de consumo:** se incluyen los materiales y suministros consumibles para el funcionamiento del proyecto, los que se destinan a la conservación y reparación de bienes de capital. Las principales características que deben reunir son: que por su naturaleza estén destinados al consumo final, intermedio, propio o de terceros, y que su tiempo de utilización sea relativamente corto (dentro del ejercicio). Componen este inciso, por ejemplo: productos alimenticios, agropecuarios y forestales, textiles y vestuarios, productos de papel, cartón e impresos, productos de cuero y caucho, productos químicos, combustibles y lubricantes, productos minerales no metálicos, minerales y otros bienes de consumo.
- **Inciso 3 - Servicios no personales,** incluye por ejemplo: servicios básicos, arrendamientos de edificios, terrenos y equipos, publicidad e impresión, servicios comerciales y financieros, etc.
- **Inciso 4 - Bienes de Uso:** incluyen los gastos que se generan por la adquisición o construcción de bienes de capital que aumentan el activo de la Universidad en un período dado siendo estos lo bienes físicos, construcciones y/o equipos que sirven para producir otros bienes o servicios. No se agotan en el primer uso que de ellos se hace, tienen una duración superior a un año y están sujeto a depreciación. Incluye los activos intangibles. Deberán incluirse los gastos generados por la adquisición y construcción de bienes de uso propios y aquellos adquiridos o construidos para ser transferidos a terceros. Asimismo, incluye bienes preexistentes, construcciones, maquinaria y equipo, equipo militar y de seguridad, libros, revistas y elementos coleccionables, obras de arte, semovientes, etc.

Para el caso de los recursos materiales, se deberá detallar el código según la imputación presupuestaria, la descripción del insumo y cantidad requerida.

Costos del proyecto (presupuesto)

Para determinar los costos del proyecto y sus acciones, así como itemizar sus componentes, se utilizará el formulario PDI-5 (anexo X). El mismo detalla los diferentes conceptos de costo, basados en el Plan de Cuentas de la UNL, pudiéndose agregar otros ítems no contemplados bajo el rubro “Otros”. En todos los casos se especificará cada uno de los ítems presupuestados, indicando cantidades (v.g. meses-persona, m2 de construcción, número de libros a adquirir, cantidad de viajes) y costos individuales o promedio, según el caso, totalizando en las columnas correspondientes.

Los costos son la expresión presupuestaria, contable y financiera de

los Insumos que requiere el PyA (recursos humanos y materiales) para su realización. Si es posible, una vez establecidos los costos totales, se distribuirán según los períodos en que deban ser sufragados, dando lugar a una proyección mensualizada de los costos totales a lo largo de los 9 años de vigencia del PDI.

En este cuadro deben incluirse los costos adicionales (no deben incluirse los costos de los insumos que actualmente los financian las EDI, por ejemplo, el personal de planta permanente al que se le asigna alguna tarea del proyecto) de los insumos identificados agrupados por fuente de financiamiento y por inciso presupuestario. Se debe indicar si el crédito presupuestario se encuentra disponible o no, el concepto del gasto, el cuatrimestre (y año) en que se estima que se necesitarán los recursos para ejecutar los gastos y el importe total. Si el costo de un insumo es en dólares, se deberá indicar en el concepto la cantidad de dólares y en la columna de monto la estimación en pesos según la cotización oficial.

Al final del cuadro deberá indicarse el importe total correspondiente a los costos adicionales del proyecto. La columna de fuente de financiamiento y crédito presupuestario disponible deberá completarse en los casos de contar con financiamiento (total o parcial) para el proyecto, debiendo hacer un sub-total por fuente de financiamiento.

En el caso de recursos financieros que no están disponibles (subsidios o fondos concursales ganados) indicar la situación en la que se encuentran.

Fuentes de Financiamiento

11 - Tesoro Nacional

Esta fuente incluye por ejemplo: Voluntariado Universitario, Programa PACENI Apoyo enseñanza 1er año carreras de Cs Exactas, Naturales, Economía e Informática; PPUA – Relaciones Internacionales, todos los programas de mejora, etc.

12 - Recursos Propios

Corresponde a los recursos originados por la propia UNL como por ejemplo: SAT, SET, donaciones, padrinos, congresos, eventos, etc.

22 - Crédito Externo

Esta fuente incluye los aportes realizados por los sectores privados, público externo, se incluyen por ejemplo los recursos externos gestionados por la Secretaría de Relaciones Internacionales y la Secretaría de Ciencia y Técnica.

En el anexo II se encuentra el Nomenclador de Insumos y Costos que permitirá facilitar la tarea de llenado de este apartado.

Déficit de Capacidad institucional

Como se recordará, en la sección relativa a las Contingencias de los PP, debieron haberse descrito en forma sucinta los eventuales déficits de capacidad institucional que podrían tener que resolver los proyectos para asegurar su viabilidad. La detección de estos déficits debe efectuarse en forma más específica y detallada en esta instancia de formulación de los PyA.

Se entenderá por déficit de capacidad institucional todo obstáculo o problema que podría llegar a impedir o dificultar la ejecución de algunas de las acciones o tareas previstas. Todo proyecto involucra recursos y supone riesgos, contingencias y eventualidades que pueden afectar su viabilidad. Un proceso de planeamiento bien concebido exige una evaluación precisa y detallada de la viabilidad de los proyectos de desarrollo que compondrán el PDI. Para ello, nada mejor que vincular sus probables déficits con la programación detallada de las acciones y tareas previstas en el desarrollo de un PyA. En otras palabras, si se consiguen detectar los posibles problemas que podrían presentarse durante su ejecución y esos obstáculos son salvable a través de decisiones o acciones concretas, tales decisiones y acciones deberían formar parte del proceso de desarrollo institucional como componente imprescindible y formar parte del propio proyecto o de algún otro proyecto transversal.

La realización del análisis de los DCI se realizará de manera centralizada a través de la Secretaría de Planeamiento del Rectorado, y fundamentalmente se basará en entrevistas a integrantes de los EDI, análisis documental, encuestas, etc.

Diferentes metodologías de planificación estratégica tienden a coincidir en la caracterización de los DCI, por aludir a tipos de problemas

asociados a diversos aspectos de la organización y gestión de instituciones complejas. A los efectos de la presente Guía, se proponen las siguientes categorías:

1. DCI relacionados con el marco normativo/cultural de la actividad de la Universidad: uno de los problemas por los que las organizaciones no se encuentran capacitadas para realizar plenamente su misión se vincula con diversas trabas normativas a su actividad. Esta clase de déficit puede estar relacionada con diversos imperativos (normas, pautas culturales, sanciones, costumbres) que guían la acción e interacción entre los integrantes de la organización y pueden dificultar o impedir el logro de determinados objetivos: por ejemplo, normas que, expresamente, prohíben ciertas acciones o vacíos jurídicos que impiden a la Universidad adoptar ciertas decisiones. También entran en esta categoría factores culturales o, genéricamente, pautas de interacción socialmente aceptadas dentro de la organización, que suelen actuar como condicionamientos o restricciones para la ejecución de ciertas tareas.

2. DCI relativos a las relaciones interinstitucionales involucradas: estos déficits incluyen carencias u obstáculos relacionados con los vínculos que mantienen las distintas unidades de la Universidad con diversos actores de su contexto operativo. Tales carencias pueden deberse a la falta de suscripción de acuerdos con determinadas instituciones, a la ausencia de coordinación con terceros o a la existencia de conflictos que deberían resolverse para que un OE pueda alcanzarse. Este tipo de dificultades puede presentarse tanto en las actividades académicas como en las gestiones de apoyo, cuando por la índole de las actividades desarrolladas con actores externos resulta necesario fortalecer los mecanismos de interacción, comunicación o coordinación.

3. DCI relacionados con la estructura organizativa interna y distribución de responsabilidades: expresan las falencias detectadas en los esquemas organizativos o en la asignación de competencias y resultados a integrantes de las diferentes UA y AC. Entre otras cosas, el análisis de la estructura interna de las diferentes unidades que componen la Universidad, requiere establecer los responsables del cumplimiento de las distintas GS y GA y en qué medida los déficit que se adviertan en esos esquemas podrían afectar el logro de un OE. A menudo, las estructuras organizativas no prevén la existencia de unidades responsables de llevar a cabo determinadas gestiones o, también, se producen superposiciones de unidades a cargo de una misma gestión. Fallas de diseño, vacíos o duplicaciones de funciones suelen ser bastante habituales. También

se registran desplazamientos de objetivos debidos a interferencias políticas o luchas de poder. Y es común, asimismo, que ciertas gestiones requieran el concurso de varias unidades de una misma organización, sin estar previstos los mecanismos de asignación de responsabilidades entre las partes. Por último, a veces la distribución de funciones puede no ser la adecuada, o bien la unidad responsable puede no existir formalmente, es decir, no tener reflejo estructural y carecer de recursos. El relevamiento de estas situaciones, siempre vinculadas con el logro de un OE, suministra indicadores sobre la situación organizativa interna y la medida en que permitirá alcanzar los OE.

4. DCI relacionados con la Planificación y el Control de Gestión: la gestión pública se caracteriza por una exacerbación del “presente” como tiempo verbal relevante: cada día se decide qué debe hacerse, con lo que la acción tiende a conjugarse únicamente en una suerte de “presente continuo”. Futuro y pasado pasan a tener un lugar secundario en la gestión, lo que significa que se prevé muy poco qué hacer en el futuro y se realiza un escaso seguimiento y evaluación de la gestión pasada. Este fenómeno, sumamente difundido en la práctica de las organizaciones estatales, resulta especialmente significativo cuando -como en este caso- se procura poner en marcha un PDI, es decir, un conjunto programado de proyectos y acciones destinados a acelerar el proceso de desarrollo institucional de la UNL. Por eso, sin perjuicio de que este tipo de DCI pueda también ser categorizado como asociado a falencias en el esquema organizativo o la distribución de funciones, se ha preferido darle un tratamiento diferenciado en vista de la importancia que tiene en la elaboración y ejecución de un PDI. En la actualidad, existen tanto en las AC como en las UA, diferentes unidades o roles encargados de la tarea de programación, seguimiento y evaluación de programas o proyectos, de los cuales la propia Secretaría de Planeamiento del Recorrido es un claro testimonio. Pero la adopción de un PDI exigirá confiar a unidades de este tipo tales responsabilidades. Eventualmente, estas unidades podrán llegar a tener un carácter permanente, en la medida en que la planificación, el monitoreo y el control de gestión se conviertan en funciones rutinarias. De aquí la importancia de analizar posibles DCI en estas gestiones.

5. DCI relacionados con la disponibilidad y la adecuación de recursos materiales: la desactualización de equipos, el mobiliario inadecuado o una infraestructura edilicia insuficiente son expresiones claras de este tipo de déficit, cuando se trata de implementar OE. En estos casos, la falta de recursos materiales impide contar con los bienes, equipos

o servicios necesarios para ejecutar las diferentes acciones previstas en los proyectos. En algunas ocasiones, la detección de estos DCI es relativamente sencilla, como por ejemplo, cuando el OE con el que se relaciona la posible brecha, supone la adquisición o construcción de bienes materiales. Por ejemplo, instalación de un centro de cómputos, ampliación de una biblioteca o construcción de un nuevo edificio, casos en los que los activos fijos cobran una importancia central. Pero en otras ocasiones, este tipo de bienes no tienen similar centralidad, aún cuando resultan necesarios para desarrollar un proyecto de fortalecimiento institucional. Por ejemplo, la compra de un vehículo o la modernización del equipo de impresoras.

6. DCI relacionados con la disponibilidad o el perfil de los recursos humanos: se refieren a problemas derivados de la cantidad o asignación del personal, que pueden dificultar la realización de acciones que permitan alcanzar un OE. También incluye las políticas en materia de recursos humanos, en tanto pueden afectar la cantidad o calidad del personal asignado al logro de un OE. Estos DCI se vinculan habitualmente con la relativa inflexibilidad que presenta, en general, la función de producción universitaria. El problema se agudiza en instituciones muy maduras, como la UNL, en las que el gasto en personal suele afectar una alta proporción del presupuesto, por lo cual no resulta sencillo contratar nuevos recursos humanos. Además, la inercia institucional suele distorsionar los perfiles de la dotación, generándose situaciones en que se verifican “sobrantes” y “faltantes” de personal. Por otra parte, la implementación de políticas de recursos humanos suele enfrentar problemas en la realización de concursos, en la evaluación de desempeño o en el ofrecimiento de incentivos materiales que atraigan a profesionales de alto prestigio. Algunos de estos déficits pueden constituirse en obstáculos para alcanzar un OE.

7. DCI relacionados con capacidades individuales: puede ocurrir que en el cumplimiento de un OE se disponga de los recursos humanos necesarios, pero que estos no posean los suficientes conocimientos, informaciones, destrezas o actitudes necesarios para ejecutar las tareas de un proyecto. En tales casos, los problemas no son atribuibles a la organización sino a falencias específicas de las personas. Incluso recursos humanos calificados pueden no conocer suficientemente las características de una nueva técnica o proceso, las ventajas de una nueva modalidad educativa, el uso de ciertos recursos didácticos o los mecanismos para brindar servicios de asistencia técnica a terceros. La identificación de este tipo de déficit, como en los casos de los demás

DCI, debe permitir una cuantificación más o menos precisa de la naturaleza de los respectivos déficits, previendo las decisiones y acciones orientadas a superarlos.

Intensidad de los DCI

Además de su clasificación según las categorías recién descriptas, los DCI deben ser caracterizados en términos de su intensidad, es decir, del grado en que podrían afectar diferentes tareas de un proyecto de desarrollo. Para ello, se proponen las siguientes categorías: Muy Alta, Alta, Mediana y Baja.

Muy Alta (MA)

El déficit entre la situación actual y la capacidad institucional necesaria es muy amplio. Las GS y el OE comprometidos por este DCI son vitales para alcanzar la eficiencia y eficacia que garantizará la calidad académica y/o las capacidades para cumplir las funciones sustantivas a cargo de las UA y AC. Revertir la situación actual en un plazo razonable demanda un gran esfuerzo en términos de recursos necesarios.

Alta (A)

El déficit entre la situación actual y la capacidad institucional necesaria para superarla es significativo. Las GS y el OE comprometidos por este DCI son relevantes para alcanzar la eficiencia y eficacia que garantizará la calidad académica y/o las capacidades para cumplir las funciones sustantivas a cargo de las UA y AC. Revertir la situación actual en un plazo razonable de tiempo implica un importante esfuerzo en términos de recursos a utilizar.

Mediana (M)

El déficit entre la situación actual y ideal de desarrollo es moderado. Las GS y el OE comprometidos por este déficit son de mediana relevancia para garantizar la calidad académica y/o las capacidades para cumplir las funciones sustantivas a cargo de las UA y AC. Revertir la situación actual en un plazo razonable implica un módico esfuerzo en recursos a utilizar.

Baja (B)

El déficit entre la situación actual y el ideal de desarrollo es pequeño. Las GS y el OE comprometidos por este déficit son de poca relevancia para garantizar la calidad académica y/o las capacidades para cumplir las funciones sustantivas a cargo de las UA y AC. Revertir la situación actual en

un plazo razonable de tiempo implica poco esfuerzo en recursos a utilizar.

Para la identificación, registro, categorización y determinación de la gravedad de un DCI, se seguirá el procedimiento indicado a continuación:

Desagregación del PyA en sus acciones y tareas principales

En el formulario PDI-5 (ver Anexo VII) se deberán listar las acciones que se llevarán a cabo para el desarrollo del correspondiente proyecto. Como criterio general para establecer el grado de detalle con que se desagregarán tales tareas, convendrá distinguirlas según su diferente índole, según la o las unidades organizativas responsables de su ejecución o bien por la consideración conjunta de ambos criterios. Cada una de las tareas será codificada en la forma que se indica en el formulario, a efectos de su posterior procesamiento.

Detección de DCI a partir del análisis de acciones

Una vez confeccionado el listado de tareas, se procederá a verificar, en cada una de ellas, los factores (obstáculos, carencias, restricciones) que podrían afectar su realización. Para ello, se recorrerán ordenadamente las siete categorías de DCI descritas más arriba y, en caso de identificarse un posible déficit en alguna de ellas, se consignará tal circunstancia mediante una "X" en la columna correspondiente al respectivo tipo de DCI. La descripción del tipo o naturaleza del déficit se registrará en el formulario de DCI correspondiente al tipo de DCI detectado. El análisis continuará de este modo hasta agotar el examen de cada una de las tareas del PyA.

Registro de DCI en formularios específicos

El registro de cada DCI identificado durante el examen de las acciones y tareas del PyA deberá efectuarse en los formularios DCI-1 y DCI-2 (anexos VIII y IX), según corresponda al tipo de déficit involucrado. Como puede observarse en el formulario DCI-1 (el DCI-2 es algo diferente), los campos que deben completarse corresponden al código de EDI, PP y tarea; descripción sucinta de la naturaleza del DCI que se ha detectado para esa tarea y su gravedad. En general, se espera que quienes realizan esta detección y registro sean personas que tengan un buen conocimiento del OE buscado, de la BD, del PyA formulado para su eventual superación y de los DCI que podrían llegar a presentarse durante la ejecución del proyecto de desarrollo. En el formulario DCI-2 se registrarán únicamente los DCI detectados en materia de capacidades individuales. Siguiendo las instrucciones del propio formulario, se registrará la natu-

raleza de cada déficit según la tarea involucrada, así como la cantidad y perfil del personal involucrado, de acuerdo con la categoría que corresponda en cada caso. También, como en los demás casos, se consignará la gravedad relativa de cada déficit.

Consolidación de los DCI

En los casos en que la cantidad de DCI identificados y/o su eventual repetición en varias acciones así lo requiera, se utilizarán los formularios CD-1 y CD-2 (anexos X y XI), en los que se resumirán los déficits correspondientes. Esta consolidación permite una agregación y clasificación de los DCI según tipo y gravedad media, facilitando la posterior tarea de formular el correspondiente componente de fortalecimiento institucional.

Componente de fortalecimiento institucional

Sin perjuicio de las acciones previstas en los PP, la sistematización de los DCI consolidados según tipo dará lugar a la formulación de uno o varios componentes de fortalecimiento institucional que, en principio, incluirán los siguientes aspectos:

a) Decisiones

Incluye todas aquellas decisiones que se requieran para superar ciertos DCI, con especificación de quiénes y cuándo deben adoptarlas, así como, en lo posible, a través de qué instrumentos (v.g. decretos, ordenanzas, acuerdos, convenios). Las tareas y decisiones propuestas deben encuadrarse en un marco institucional, que, entre otras cosas, permita identificar precondiciones para la ejecución de ciertas tareas, establezca plazos y condicionalidades, etc. Por ejemplo, de considerarse necesario, debería incluir una adecuada sensibilización y publicidad de las medidas a adoptar, a fin de ganar el consenso y apoyo de las partes involucradas.

b) Capacitación

Incluye tareas de capacitación y/o sensibilización a realizar, indicando su número, frecuencia, naturaleza de las acciones, modalidades, destinatarios, plazos y costos.

c) Recursos

Detalle de los recursos humanos a contratar con especificación de los perfiles de cargos y requisitos, así como su incorporación en el tiempo; inversiones en infraestructura, bienes y muebles, equipos y sistemas; y otros recursos requeridos para superar los déficit observados. Conviene aclarar que se trata de recursos humanos o materiales que no se dispone y que resultan necesarios para llevar a cabo las acciones contempla-

das en el PyA (v.g., una suma para viáticos, el desarrollo de una interfase informática, personal temporario para un congreso), no de aquellos que son objeto del propio proyecto (v.g., la construcción de un laboratorio, la contratación de investigadores para un nuevo centro).

d) Consultoría

Eventualmente, en caso de que ello se requiera, detalle de la asistencia técnica a contratar, con indicación de los meses/persona de consultoría, con los perfiles correspondientes a cada tipo de consultor, términos de referencia con responsabilidades y requisitos, fechas y plazos de contratación.

El detalle de este componente de fortalecimiento institucional se incluirá en un informe anexo al PyA y los montos previstos para los ítems que lo compongan se sumarán al presupuesto del mismo.

La detección de los DCI es uno de los mecanismos previstos en la metodología del PDI para identificar posibles riesgos. Los Planes de Acción para superar los DCI identificados constituyen respuestas preventivas que deben incorporarse como acciones de los PyA, sea bajo la forma de componentes especiales de los mismos o integrando la propia secuencia de tareas.

Sin embargo, este mecanismo no elimina totalmente los riesgos, por lo que se sugiere, además, la elaboración periódica de informes de avance, la realización de reuniones de seguimiento y evaluación en cada uno de los EDI, y de reuniones más espaciadas del EPG con igual propósito.

Formulación y Aprobación del Proceso de Programación

El conjunto de los PyA, en versiones aprobadas por cada uno de los EDI, se elevará a consideración del EPG a través de la Secretaría de Planeamiento. La Secretaría podrá sugerir modificaciones formales en caso de que las propuestas no se ajusten estrictamente a las pautas establecidas en la presente Guía, las que una vez cumplimentadas, le permitirá consolidar en el documento de PDI, el conjunto de los PyA.

Sin perjuicio del formato que en definitiva se decida desde el punto de vista de la estética y contenidos del PDI, en lo relativo a los PyA propiamente dichos se requerirá la aprobación definitiva del EPG antes de que pasen a conformar dicho PDI. Para ello, el EPG, con el asesoramiento de las Secretarías de Planeamiento y de Hacienda del Rectorado, evaluarán la viabilidad técnica y financiera de cada Proyecto y sus Acciones. La proyección de los compromisos involucrados, frente a las fuentes de ingresos previstas, permitirá decidir si la totalidad de los PyA podrá ser ejecutada o algunos de ellos deberán ser postergados o colocados en una secuencia diferente dentro de las etapas del PDI o *pipe line* resultante.

Seguimiento y Evaluación de los Avances del Proceso de Programación

La secuencia o pipeline del conjunto de los PyA requiere fijar un cronograma con la periodización y ubicación en el tiempo (inicio y terminación) de los diferentes PyA. A los efectos de verificar los avances en la implementación del PDI, también resultará necesario definir criterios e indicadores que permitan realizar el seguimiento, control y evaluación de cumplimiento de las tareas previstas en los PyA, así como en sus respectivos componentes de desarrollo institucional.

El sistema informático RedMine se ha adaptado y customizado para realizar el seguimiento específico del cumplimiento de las tareas. La carga de las novedades en materia de avance de los proyectos estará a cargo de cada uno de los responsables de PyA, en las terminales disponibles a tal efecto y en la oportunidad en que tales novedades se vayan produciendo. Cabe recordar que en los formularios de DCI están descritas las tareas de cada componente de los PyA y sus respectivos resultados y medios de verificación, por lo que la carga de novedades consistirá en indicar si la tarea efectivamente se cumplió en función del indicador y medio de verificación correspondiente. En caso de que se produzcan atrasos, desvíos o dificultades de cualquier índole, las mismas se indicarán en el espacio indicado para observaciones.

Cuatrimestralmente, cada responsable de PyA elevará a la Secretaría de Planeamiento un informe que sintetice los avances producidos, dificultades encontradas, así como posibles desvíos y reformulaciones de las tareas. La Secretaría de Planeamiento consolidará los informes recibidos de todas las AC y UA y producirá un informe ejecutivo para la consideración del EPG. El EPG podrá decidir la difusión de los avances del PDI, para información de la comunidad universitaria y como medio para fortalecer la legitimidad del PDI.

Anualmente, se efectuará una nueva revisión global de los avances del PDI a los efectos de reformular, si fuera necesario, algunas de las tareas o resultados previstos en los PyA o la incorporación de otros que puedan considerarse prioritarios, sea que hayan sido considerados en su momento en un PP postergado, o se trate de una nueva propuesta.

El volumen de datos y la cantidad de unidades organizativas que originarán los PyA torna engorrosa la actividad de seguimiento, control y evaluación. El sistema aludido permitirá contar con información en línea y rutinaria para el monitoreo de la implementación de los PyA y la determinación del grado de avance en la ejecución del PDI.

Las ventajas de un sistema de estas características son innegables, dado que permiten:

- Monitorear la implantación y el desarrollo de los proyectos para cumplir los objetivos establecidos, contando con un sistema de alertas que permita las correcciones oportunas.
- Evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos para alcanzar los resultados esperados.
- Poner a disposición de la conducción de la Universidad información sobre la gestión de las distintas áreas, en forma periódica y actualizada.

Su puesta en marcha permitirá registrar los avances en los PyA para toda la duración del PDI y en especial los valores parciales esperados para los principales indicadores de gestión de las acciones, en períodos mensuales, cuatrimestrales, anuales y/o trianuales. Además, permitirá definir un sistema de indicadores de gestión, su medición y su presentación legible para facilitar la toma de decisiones y monitorear en tiempo real el estado de cada proyecto.

La visualización de los indicadores se realiza en forma cuantitativa y cualitativa reflejando el resultado en un esquema de semáforos. Los distintos niveles de alerta son parametrizables por el administrador. A modo de ejemplo sugerido, puede utilizarse el siguiente criterio para visualizar el grado de cumplimiento:

- **azul** (sobre-ejecutado), más del 100%
- **verde** (aceptable), 75% o más.
- **amarillo** (deficiente), 50 al 74%.
- **naranja** (problemático) 25 al 49%
- **rojo** (grave), menos del 24%.
- **negro** (sin datos)

Además, es posible contar con otro tipo de mediciones respecto de la gestión:

- Eficacia de los PyA: nivel de avance hacia el logro de los objetivos específicos (de PyA y/o los OE), considerando las medidas de impacto registradas.
- Grado de avance de acciones: medido a través del % de componentes ejecutados con relación a los previstos, incluyendo el presupuesto asignado y el ejecutado.
- Indicador de gestión Gasto Operativo/Gasto Total: da cuenta de los recursos económicos que se utilizan en los aspectos administrativos respecto del gasto total del organismo.

El sistema generalmente prevé su escalabilidad tanto en la funcionalidad como en la gestión. Debido a que utilizan como plataforma programas de software libre, es posible integrar nuevos componentes para mejorar las prestaciones y satisfacer las necesidades futuras de la Universidad.

Estrategia para la Elaboración de Indicadores de Desempeño

El campo de estudios sobre indicadores de gestión es sumamente amplio. Existen diversos tipos de indicadores que sirven para medir o estimar distintos tipos de fenómenos. Entre otros, en el campo de la gestión institucional pueden mencionarse los siguientes:

- Indicadores de insumos
- Indicadores de actividad
- Indicadores de producto (o de resultados)
- Indicadores de insumo-producto
- Indicadores de costo-efectividad
- Indicadores de impacto social (directo o indirecto)
- Indicadores de capacidad institucional
- Indicadores de impacto cultural (interno o externo)

Algunos de estos indicadores pueden combinarse, dando lugar a tipos que integran dos o más de los mencionados. Por ejemplo, los indicadores de desempeño reúnen insumos, actividad, producto y hasta impactos. La evaluación del proceso del PdP debería basarse principalmente en los índices que reflejen el cumplimiento de las tareas planificadas. No obstante, es preciso que el PDI desarrolle criterios y lineamientos para evaluar sus resultados e impactos. A continuación, esbozamos algunas pautas sobre los alcances que debería tener la elaboración de indicadores del PDI.

Indicadores críticos de desempeño (ICD)

Un indicador crítico de desempeño es una medida del grado en que se han alcanzado los resultados de un proyecto u objetivos más generales.

Por lo general, se utilizan para evaluar el éxito o nivel de logro en alcanzar ciertas metas pero también, a veces, para mantener un cierto nivel operativo de resultados (por ejemplo, cierto benchmark deseable: una tasa de retención predeterminada).

La elección de ICD exige conocer de antemano qué es lo importante para la institución cuyo desempeño se desea medir. Y esa importancia, naturalmente, varía de unidad en unidad organizativa. No es igualmente importante aumentar el número de convenios de vinculación tecnológica que reducir la tasa de abandono de alumnos de primer año, por lo cual, la importancia estará determinada en parte por los objetivos de las diferentes unidades (v.g., de una Secretaría de Vinculación Tecnológica o de una carrera de grado de una Facultad) o, incluso, de los distintos proyectos de desarrollo institucional que se ha decidido llevar a cabo. Por lo tanto, los indicadores pueden diseñarse para medir diferentes tipos de desempeño.

ICD y niveles institucionales

Los indicadores más simples y concretos suelen ser los relacionados con el cumplimiento de tareas de un proyecto. En estos casos, los indicadores suelen limitarse a la comprobación de si las tareas fueron o no realizadas. La propia descripción de la tarea, contrastada con los hechos, funciona a la vez como indicador. Más complejos son los indicadores de resultados de un proyecto, sobre todo, cuando éste se propone alcanzar metas no expresables fácilmente en productos físicos o en cantidades. Por ejemplo, mejorar la pertinencia social de los planes de estudios.

En un nivel más agregado, podría considerarse el diseño de indicadores que abarquen, por ejemplo, a la totalidad de una unidad organizativa (una Facultad) y el conjunto de proyectos de desarrollo institucional que se propuso llevar a cabo. Los indicadores, en tal caso, resultarían de algún algoritmo que permitiera estimar el grado de avance en su estrategia de desarrollo institucional.

Finalmente, el nivel de máxima agregación se alcanzaría en el caso de pretender medir los logros del PDI en su conjunto, y de sus LOP en particular. En este caso, la complejidad sería aún mayor y, muy probablemente, sería necesario combinar distintos índices, efectuar ponderaciones o recurrir a comparaciones con datos de otras instituciones.

Condiciones y operacionalización de los ICD

Los ICD son útiles cuando son comprensibles, significativos y mensurables. Por lo general, su valor debe estar asociado a alguna meta, de

modo de poder ser estimado con independencia de que las expectativas sobre los resultados resulten o no satisfechas. Además, deben referirse a resultados específicos y alcanzables a lo largo de un período de tiempo predeterminado.

Para que los ICD resulten aplicables, es importante contar con líneas de base para cada una de las variables a medir, y en cada uno de los niveles institucionales a considerar en el sistema de indicadores. Las brechas que identificadas a nivel global y las descritas en la sección de diagnóstico de los PyA pueden constituir una base contra la cual contrastar la evolución de las variables que se desee medir con los ICD.

Es importante que los ICD se diseñen cuidadosamente, con una metodología y la utilización de datos de modo de poder construir series y asegurar su comparabilidad. Es importante la constancia en las metodologías o en los datos empleados para posibilitar comparaciones sistemáticas.

Otra condición importante que debe respetar un ICD es que permita aislar el resultado específico de un cierto esfuerzo institucional, de los impactos que, simultáneamente, podrían asignarse a otros esfuerzos o a otras circunstancias. Es frecuente que exista covarianza y, mientras se atribuye consecuencias a un determinado PyA, otras variables pueden estar causando el impacto atribuido al proyecto. Por ejemplo, indicadores de mayor “internacionalización en casa” podrían registrar un incremento más o menos significativo en los materiales de estudio en idioma extranjero, atribuido al PyA que promueve esta iniciativa, en tanto que el fenómeno podría deberse, en parte, a una liberación de derechos de aduana para el ingreso de estos materiales, a una suscripción amplia de otra área de la universidad a reservorios de revistas extranjeras disponibles on line o a otras causas.

Por último, pueden identificarse uno o más ICD para un mismo PyA. En la práctica, podrían considerarse varios en función de los criterios con que se decida evaluar el resultado alcanzado. Por ejemplo, un criterio podría ser haber alcanzado la meta planteada, pero podrían incluir igualmente, el efecto demostrativo ejercido sobre otras iniciativas, el impacto sobre una determinada profesión, la satisfacción de la población usuaria y así sucesivamente. Por lo tanto, una de las primeras tareas en el diseño de indicadores es establecer cuáles serán los criterios con que serán evaluados los resultados de un proyecto. Una vez decididos, un conjunto de preguntas permitirá guiar hacia los datos que resulten necesarios para construir los indicadores.

Para ilustrar este punto, podríamos considerar un proyecto que se propone incrementar la presencia de la UNL en la actividad económica

del sitio, a través de acciones orientadas a la promoción de convenios de vinculación tecnológica con empresas privadas. El PyA podría haber fijado como meta un incremento del 30% en el número de convenios. Pero este indicador sería insuficiente, si es que se pretende diseñar indicadores relevantes del resultado alcanzado. Podría preguntarse, por ejemplo, qué calidad y utilidad tuvieron los proyectos y para quiénes, lo cual implica determinar qué es relevante y para quién. ¿Debería juzgarse en función de su valor tecnológico, de su aplicación práctica para resolver ciertos problemas? ¿Atacaron los convenios cuestiones críticas? ¿Produjeron efectos no deseados, como por ejemplo, una mayor concentración económica en determinada rama, una limitación al libre acceso a una tecnología? Y así sucesivamente. Este tipo de preguntas debería guiar la selección de los indicadores y la selección de los datos.

Sugerencias para la acción

Para avanzar en la construcción de un sistema de indicadores relacionados con el PDI, podrían seguirse los siguientes pasos:

1. Comenzar la tarea en el nivel de PyA.
2. Seleccionar un pequeño conjunto de proyectos representativos.
3. Determinar sus líneas de base respectivas (estado de situación de partida).
4. Definir criterios de evaluación para cada uno de los PyA elegidos.
5. Operacionalizar los criterios a través de preguntas.
6. Seleccionar indicadores relevantes en respuesta a las preguntas.
7. Determinar los datos necesarios para diseñar los indicadores.
8. Identificar las fuentes requeridas para su obtención y procesamiento.
9. Eventualmente, determinar ponderaciones si se combinan datos.
10. Poner a prueba la confiabilidad y validez de los indicadores construidos

Anexos

ANEXO I

A. CLASIFICACIÓN FUNCIONAL GESTIONES SUSTANTIVAS

1. Gestiones relacionadas con formación

FPDE - Plan de Estudio

Produce el diseño, planificación y reformulación de los planes de estudios de las carreras. Incluye la producción de datos sobre las carreras; la organización o estructura de los planes de estudio según área, ciclo, asignatura y esquema de correlatividades, la diferenciación entre actividades optativas y curriculares obligatorias, la fundamentación de la organización o estructura de la carrera, así como las orientaciones, objetivos y perfil de los egresados. En el caso de existir una reformulación del plan de estudio incluye también los cambios efectuados sobre el plan anterior.

FSPE - Seguimiento Plan de Estudio

Produce las actividades de seguimiento y monitoreo de los planes de estudio en curso. Genera los insumos básicos para las reformulaciones necesarias en la Gestión PLAN DE ESTUDIO.

FIDE - Integración Docente en Experiencias Educativas

Produce los mecanismos para la integración de docentes en las experiencias educativas. Incluye la preparación de los docentes para la práctica profesional de los estudiantes así como todas las instancias de formación: acciones supervisadas en la práctica profesional, formación

experimental de laboratorio, taller y/o campo de capacitación al estudiante en la especialidad del programa, instrucción de procedimientos de seguridad, formación en resolución de problemas, generación de experiencias en proyectos que integren conocimientos fundamentales y espíritu crítico, así como la valoración de alternativas y el trabajo en equipo. La valoración del rol social del profesional, el manejo de idiomas y el desarrollo de habilidades comunicacionales aplican también como instancias de integración docente para la formación a contemplar en esta Gestión.

FECA - Evaluación de Contenidos de las Asignaturas

Produce la revisión de los objetivos, contenidos e instancias de evaluación de las asignaturas de las carreras. Incluye la identificación de los mecanismos de evaluación y las acciones dirigidas a guardar pertinencia, explicitación de métodos, publicación de resultados y frecuencia examinadora adecuada al desarrollo de los cursos.

2. Gestiones Relacionadas con Investigación y Desarrollo

IDLP - Política de Investigación y Desarrollo (ID)

Produce los lineamientos políticos en investigación científica y desarrollo tecnológico. Incluye la identificación de prioridades temáticas con relevancia local, regional, nacional e internacional.

IDPI - Proyectos de Investigación y Desarrollo

Produce todas las actividades necesarias para la conformación de los equipos de investigación y desarrollo. Incluye la decisión del llamado a concursos de proyectos, elaboración de criterios para la evaluación de los equipos, selección de jurados, recepción de postulantes, recepción de resultados, publicación de resultados y comunicación con los concursantes. Se excluye la difusión -en tanto acción comunicacional- del llamado a concurso para equipos de investigación y desarrollo, actividad producida por la Gestión DIFUSIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO y la Gestión OTORGAMIENTO DE FINANCIAMIENTO PARA PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.

IDIA - Integración de Alumnos a las Actividades de Investigación y Desarrollo (Promoción de Jóvenes Investigadores)

Produce la selección de alumnos para la incorporación a los equipos de ID existentes. Incluye la decisión del llamado a concurso de antecedentes, elaboración de criterios de evaluación, selección de jurados, recep-

ción de postulantes, recepción y publicación de resultados y comunicación con los concursantes. Se excluye de esta Gestión a la difusión -en tanto acción comunicacional- del llamado a concurso para jóvenes investigadores, actividad producida por la Gestión DIFUSIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO y la Gestión OTORGAMIENTO DE FINANCIAMIENTO PARA PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.

IDCE - Coordinación entre Equipo de Investigación y Desarrollo

Produce la coordinación entre los equipos de investigación. Incluye actividades de transferencia de información y articulación interna entre equipos; mesas de trabajo, jornadas, encuentros y talleres de discusión interna en base a la presentación de avances y resultados de los equipos.

IDSM - Seguimiento y Monitoreo de Investigaciones

Produce el seguimiento y monitoreo de las investigaciones de ID. Incluye la solicitud de informes de avances e informes de cierre de investigación así como el seguimiento sobre la gestión financiera del proyecto de ID; chequea metas sustantivas y su correlato financiero, identifica brechas de cumplimiento y analiza relevancia de los proyectos desarrollados; su vinculación con las temáticas de las carreras de las Unidades Académicas y la consistencia con la misión institucional y objetivos de las mismas.

3. Gestiones Relacionadas con Extensión y Transferencia

ETCI - Extensión y Cooperación Interinstitucional

Produce los lineamientos políticos para establecer acuerdos, vinculaciones y articulaciones con instituciones públicas y privadas locales, regionales, nacionales e internacionales del medio social, académico y productivo en materia de extensión y transferencia de conocimiento científico. Incluye acciones de cooperación institucional, consultorías, asesorías técnicas y pasantías así como toda acción de transferencia del conocimiento científico producido en las Unidades Académicas o producto de las actividades originadas en el marco de los acuerdos, vinculaciones o articulaciones mencionadas.

ETCE - Conformación de Equipos Extensionistas

Produce los mecanismos propios de selección para la conformación de equipos extensionistas en el campo de la cooperación institucional, las

consultorías y las asesorías técnicas siempre y exclusivamente, en el marco de las actividades de extensión y transferencia que lleva a cabo la Unidad Académica.

ETIA - Integración de Alumnos a las Actividades de Extensión y Transferencia

Produce las acciones encaminadas a integrar a los alumnos en actividades de pasantías o prácticas laborales como forma de incorporación al medio socio productivo. Se incluye en esta Gestión a las actividades que impliquen algún grado de práctica profesional supervisada.

ETCE - Coordinación entre Equipos Extensionistas

Produce el intercambio interno entre equipos que llevan adelante actividades en materia de extensión: cooperación institucional, consultorías, asesorías técnicas y prácticas laborales o pasantías en el medio socio productivo y/o académico, según los casos. Incluye actividades de transferencia de información y articulación interna entre equipos; mesas de trabajo, jornadas, encuentros y talleres de discusión en base a la presentación de avances y resultados de los equipos.

ETSM - Seguimiento y Monitoreo de las Actividades de Extensión y Transferencias

Produce el seguimiento y monitoreo de las actividades de extensión y transferencia. Incluye los análisis evaluativos de la relevancia de los proyectos desarrollados, su vinculación a las temáticas de las carreras, la proporción de docentes y estudiantes vinculados a las actividades de extensión y transferencia, el impacto de éstas en las actividades académicas. Por otra parte, incluye la verificación del cumplimiento de la carga horaria mínima de la práctica laboral así como la verificación de la supervisión docente a las pasantías o prácticas laborales realizadas. Finalmente, incluye también un análisis macro sobre la suficiencia de las acciones de vinculación y cooperación institucional considerando, por ejemplo, los resultados de los convenios (para el intercambio de docentes, de investigaciones conjuntas, uso de infraestructura, etc.) en función de la cantidad de docentes involucrados, del aprovechamiento de los recursos generados y del impacto en las actividades producidas. Lo mismo aplica según los casos para las acciones involucradas con consultorías y asistencias técnicas.

B. CLASIFICACIÓN FUNCIONAL GESTIONES DE APOYO DIRECTO A LAS GESTIONES SUSTANTIVAS

4. Gestiones Relacionadas con Extensión y Transferencia

ETPC - Promoción de Convenios de Extensión, Transferencia y Cooperación Interinstitucional

Produce las actividades de promoción de las GESTIONES DE EXTENSIÓN Y COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL. Incluye actividades de contacto y vinculación entre instituciones públicas y privadas, locales, nacionales e internacionales, así como la promoción de instancias de cooperación con otras universidades o instituciones del país y extranjeras.

ETAC - Firma de Acuerdos y Convenios de Extensión, Transferencia y Cooperación Internacional

Produce todas las actividades necesarias para el armado y la celebración efectiva de la firma de acuerdos y convenios para la implementación de acciones de cooperación institucional, consultorías, asesorías técnicas y pasantías así como la transferencia del conocimiento producido en las actividades y en las instituciones mencionadas.

5. Gestiones Relacionadas con Bienestar Estudiantil

BEPB - Políticas de Bienestar Estudiantil

Produce los lineamientos orientados tanto para las políticas de discriminación positiva entre los estudiantes que requieran apoyo (estudiantes de bajo recursos o de aquellos con capacidades especiales) así como el apoyo requerido para favorecer el buen desempeño de todos los estudiantes.

BERA - Retención de Alumnos

Produce todas las actividades dirigidas a garantizar el ingreso y permanencia de todos los estudiantes en la educación superior. Incluye las actividades especiales dirigidas a los estudiantes de bajos recursos y/o con capacidades especiales de las carreras de grado y pregrado de la modalidad presencial de las Facultades, Institutos, Escuelas Universitarias y Escuelas de Nivel Medio de la UNL. También contiene a las actividades que promuevan la inscripción de postulantes a becas en sus diferentes modalidades (Integrales, de ayuda económica, media beca, residencia estudiantil, alumnos con discapacidades), verificación del perfil

socioeconómico, verificación de los requisitos académicos, selección de los perfiles que apliquen según las distintas modalidades de las becas y comunicación sobre los resultados del proceso entre los postulantes.

BEAA - *Apoyo Académico*

Produce actividades de apoyo académico para todos los estudiantes. Incluye acciones tales como tutorías, asesorías y orientación profesional; y actividades especiales de apoyo académicos para los destinatarios de becas en sus diferentes modalidades.

BESM - *Seguimiento y Monitoreo de las Actividades para el Bienestar Estudiantil Alumnos*

Produce el seguimiento y monitoreo de todos los alumnos incorporados en algunas de las Gestiones anteriores. Incluye actividades especiales de seguimiento y monitoreo a destinatarios de becas en sus diferentes modalidades y en todos los momentos del programa de otorgamiento de becas (adjudicación, duración, estipendios, obligaciones, etc.) evalúa implementación, impacto y resultado considerando los datos de desempeño estudiantil y el perfil socioeducativo de los alumnos. Realiza el seguimiento y control para los alumnos que se postulan a una renovación del beneficio, contemplando las actividades de re-evaluación de la situación socioeconómica que justificó el otorgamiento de la beca en su momento así como los requisitos académicos necesarios continuar siendo destinatario del beneficio. Incluye el seguimiento y monitoreo de las actividades de apoyo académico (tutorías, asesorías y orientación profesional); evalúa implementación, impacto y resultado considerando los datos de desempeño estudiantil y el perfil socioeducativo de los alumnos. En términos macro, evalúa la eficiencia de los programas en la relación con la meta de retención estudiantil.

6. Gestiones Relacionadas con Gestión de Bibliotecas y Centros de Información

GBSA - *Seguimiento y Actualización de Material Bibliográfico*

Produce el seguimiento y relevamiento respecto de las necesidades de material bibliográfico de las carreras. Incluye actividades de actualización y evaluación de la suficiencia del acervo bibliográfico existente respecto al material demandado, tanto en unidades, colecciones específicas, tesis, así como publicaciones periódicas, en formato papel o en

formato electrónico. Contempla también el seguimiento de los servicios prestados y el número de usuarios en el uso de material bibliográfico.

GBAB - Adquisición de Materiales Bibliográficos

Produce todas las actividades necesarias para adquirir el material bibliográfico identificado en la GESTIÓN DE SEGUIMIENTO Y ACTUALIZACIÓN DE MATERIAL. Incluye presupuesto, evaluación de presupuesto, selección y compra de material.

GBMR - Mantenimiento y Actualización de Registros Bibliográficos

Produce las acciones de mantenimiento y actualización de los registros bibliográficos. Incluye actividades de codificación del material recientemente adquirido.

GBAM - Accesibilidad a los Materiales

Produce todas las actividades relacionadas con el acceso, disposición y disponibilidad de los materiales. Incluye la adecuación del horario de atención de la biblioteca, el acceso al material a través de las redes de información, atención de las demandas de material, la disponibilidad y el otorgamiento de los mismos.

7. Gestiones Relacionadas con la Gestión del Equipamiento Informático para Sistemas de Gestión Académica y Cursos Virtuales

EIME - Mantenimiento del Equipo Informático

Produce todas las acciones de chequeo y mantenimiento del equipo informático con que cuenta la Unidad Académica. Incluye la evaluación de la calidad y adecuación del equipamiento del que se dispone y actividades de identificación de necesidades según la relación equipamiento/cantidad de alumnos y tipo de tareas que desarrollan.

EIAE - Asistencia para la Utilización del Equipamiento Informático

Produce todas las actividades de asistencia para el uso del equipamiento informático. Incluye actividades de ayuda al usuario y orientación al usuario.

EIAE - Actualización del Equipamiento Informático

Produce todas las acciones de actualización de equipos informáticos de la Unidad Académica. Incluye la puesta en marcha de los equipamien-

tos adquiridos mediante la Gestión ADQUISICIÓN DE EQUIPAMIENTO INFORMÁTICO.

EIAE - Adquisición de Equipamiento Informático

Produce todas las actividades de adquisición de equipamiento. Incluye actividades de identificación de calidad necesaria para enfrentar las demandas, selección de presupuesto y compra de equipos.

ETAS - Adquisición de Software

Produce las actividades de identificación, selección, verificación de calidad y compra de software.

8. Gestiones Relacionadas Gestión de Laboratorios

GLML - Mantenimiento de Laboratorios

Produce todas las actividades de chequeo y mantenimiento general de los laboratorios, herramientas y materiales en general. Incluye la evaluación de la calidad y adecuación del equipamiento de los laboratorios en coherencia con las exigencias y los objetivos educativos de las carreras; y actividades de identificación de necesidades según la relación equipamiento/cantidad de alumnos y tipo de tareas que desarrollan.

GLAL - Actualización del Equipamiento de los Laboratorios

Produce todas las actividades para la renovación del equipamiento de laboratorio. Incluye la puesta en funcionamiento de las herramientas y materiales adquiridos en la Gestión ADQUISICIÓN DE EQUIPAMIENTO PARA LOS LABORATORIOS.

GLAE - Adquisición de Equipamiento para los Laboratorios

Produce todas las actividades de adquisición de equipamiento. Incluye solicitud de presupuestos, verificación de calidad y compra.

GLSL - Revisión de la Seguridad de los Laboratorios

Produce el control de seguridad de los laboratorios. Incluye además de las normas de seguridad para el uso correcto del laboratorio y su equipamiento, el análisis de parámetros de seguridad en la relación espacio físico/equipamiento y cantidad de alumnos en el uso simultáneo de espacio/equipamiento.

9. Gestiones Relacionadas con Gestión Docente

GDSI - Selección e Ingreso a la Carrera Docente

Produce la selección de docentes para la incorporación a cátedras. Incluye la decisión del llamado a concurso de antecedentes, elaboración de criterios de evaluación, selección y designación de jurados, recepción de antecedentes de postulantes, recepción de resultados, publicación de orden de mérito, comunicación a postulantes.

GDSD - Seguimiento Docente

Produce el seguimiento del plantel docente respecto al número y composición adecuada para garantizar las actividades programadas de docencia, investigación y desarrollo, extensión y transferencia al medio. Incluye el seguimiento de la formación (inicial, continua y de posgrado), de cargos docentes, del tipo de designación, dedicación y adscripción a grado, posgrado y ambos. Seguimiento de docentes según título académico máximo y bloque curricular en el que se desempeña.

GDED - Evaluación de Desempeño Docente

Produce todas las actividades relacionadas con el análisis y la evaluación de la adecuación de formación y experiencia profesional de los docentes en relación al contenido de las actividades curriculares que dictan y la acreditación y adecuación a las funciones que desempeñan en actividades de investigación y desarrollo, extensión y transferencia al medio. Incluye actividades de análisis y evaluación del desempeño docente, según cargo y dedicación y nivel de calidad adecuado para la cobertura de los distintos cursos y comisiones. Analiza y evalúa en qué medida el tipo de designación docente garantiza el desarrollo (y continuidad) de las actividades curriculares. Evalúa la adecuación entre formación y experiencia profesional del docente, la adecuación de la titulación y el tipo de dedicación y la adecuación de antecedentes y funciones desempeñadas.

GDMA - Mantenimiento y Actualización de Registro Docente

Produce todas las actividades asociadas a la obtención y el mantenimiento de un registro actualizado, de carácter público con los antecedentes académicos y profesionales del personal docente. Incluye el registro de la formación, identificación de cargos docentes, tipo de designación, dedicación y adscripción a grado, posgrado y ambos. Identificación de docentes según título académico máximo, bloque curricular en el que

se desempeña. Actividades de investigación y desarrollo, de extensión o transferencia que desarrolle.

GDLP - Lineamiento Político para el Perfeccionamiento del Personal Docente

Produce los lineamientos políticos generales destinado a estimular y desarrollar la formación continua y formación de posgrado y especializaciones destinadas a los docentes.

GDFC - Formación Continua

Produce las estrategias de formación continua, perfeccionamiento y organización del personal académico que garanticen la cobertura de las misiones institucionales de docencia, investigación y extensión y sus articulaciones en y entre las Unidades Académicas, Escuelas e Institutos.

GDFP - Formación de Posgrado y Especialización Docente

Produce las estrategias de formación de posgrado y especialización docente que garanticen la cobertura de las misiones institucionales de docencia, investigación y extensión y sus articulaciones en y entre las Unidades Académicas, Escuelas e Institutos.

10. Gestiones Vinculadas con Gestión de Información y Procesamiento de Datos

GIMR - Mantenimiento y Actualización del Registro de Alumnos

Se encarga de realizar el mantenimiento y actualización del registro de alumnos actuales, considerando los datos de vacantes, postulantes, ingresantes a las carreras y egresados. Excluye las actividades de análisis evaluativo correspondiente a la Gestión SEGUIMIENTO ALUMNO.

GIRA - Mantenimiento y Actualización del Registro de Asistencia

Se encarga de realizar el mantenimiento y actualización del registro de asistencia de los alumnos actuales. Incluye la acción de identificar los alumnos regulares/los alumnos que quedan libres y los que atraviesan una situación crítica respecto a la posibilidad de quedar libres.

GIAE - Armado y Custodia de las Actas de Examen

Produce las acciones destinadas al armado y el cuidado de las actas de exámenes de los alumnos regulares y libres.

GIAI - Mantenimiento y Actualización de las Actividades de Investigación y Desarrollo

Produce la información necesaria para el mantenimiento y actualización de las actividades de ID. Incluye solo las acciones de registro sobre la matriz de datos existentes y excluye cualquier evaluación o análisis correspondiente a la Gestión SEGUIMIENTO ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.

GICF - Mantenimiento y Actualización de los Convenios Firmados

Produce la información necesaria para el mantenimiento y actualización de los convenios firmados. Incluye solo las acciones de registro sobre la matriz de datos existentes y excluye las tareas que aplican a la Gestión FIRMA DE ACUERDOS Y CONVENIOS DE EXTENSIÓN, TRANSFERENCIA Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL.

GIET - Mantenimiento y Actualización de las Actividades de Extensión y Transferencia

Produce la información necesaria para el mantenimiento y actualización de las actividades de extensión y transferencia. Incluye el registro de la información sobre extensión y transferencia en base a la matriz de datos existente. Excluye cualquier actividad relacionada con el análisis evaluativo correspondiente a la Gestión SEGUIMIENTO Y MONITOREO DE LAS ACTIVIDADES DE EXTENSIÓN Y TRANSFERENCIAS.

GIAD - Mantenimiento y Actualización de los Antecedentes Docentes

Produce la información necesaria para el mantenimiento y actualización de los antecedentes académicos y profesionales del cuerpo docente. Excluye las actividades correspondientes a la Gestión SEGUIMIENTO DOCENTE.

11. Gestiones Relacionadas con el Seguimiento de Alumnos y Graduados

SALU - Seguimiento Alumnos

Produce información sobre el rendimiento académico y asistencia de los alumnos. Incluye las situaciones de desgranamiento, deserción, cronicidad u otras y la existencia de asignaturas o núcleos temáticos en los que estos fenómenos se profundizan; la tasa de egreso y la diferencia entre la duración real y la duración teórica de la carrera. También incluye actividades que evalúan los resultados de la formación, datos de

inscripción, promoción y calificación de los alumnos y los resultados de los exámenes finales de las actividades curriculares, los trabajos finales, las tesinas, diseños, etc. Analiza el grado en que se han adquirido conocimientos y competencias, las fluctuaciones en la evolución de los ingresantes, la adecuación de los recursos físicos y humanos para la cantidad de Alumnos existentes. Explica los datos y enuncia causas del comportamiento de los datos.

SGRA - *Seguimiento Graduados*

Produce información de seguimiento de los graduados. Incluye las actividades de seguimiento y monitoreo del grado de empleabilidad y tipo de empleo de los graduados; y el desarrollo de mecanismos para la actualización, formación continua y perfeccionamiento profesional de los graduados.

12. Gestiones Relacionadas con la Conducción Institucional

CICU - *Conducción de la Unidad Académica*

Produce actividades de coordinación y conducción de las diferentes áreas de la Unidad Académica, el manejo de la representación institucional frente al contexto en los aspectos que correspondan al alcance de responsabilidades en cada caso, la formulación y aplicación de directrices y políticas y, en general, todas las funciones necesarias para la coordinación institucional de la Unidad Académica.

CICC - *Conducción de la Carrera*

Produce actividades de coordinación y conducción de las diferentes áreas de la carrera, el manejo de la representación institucional frente al contexto en los aspectos que correspondan al alcance de responsabilidades en cada caso, la formulación y aplicación de directrices y políticas y, en general, todas las funciones necesarias para la coordinación institucional de la carrera.

CIDC - *Difusión de las Carreras que dicta la Unidad*

Produce las actividades de difusión de las distintas carreras que se dictan en la Unidad Académica.

CIDI - *Difusión de las Actividades de Investigación y Desarrollo*

Produce la difusión de las actividades de investigación y desarrollo que

se desarrollan en la Unidad Académica. Incluye exclusivamente la difusión –en tanto acción comunicacional- del llamado a concurso correspondiente a la Gestión INTEGRACIÓN DE ALUMNOS A LAS ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO y a la Gestión PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.

CIET - Difusión de las Actividades de Extensión y Transferencia

Produce únicamente la difusión de actividades de extensión y transferencia. Excluye cualquier tarea sustantiva de las Gestiones de EXTENSIÓN Y DESARROLLO.

CIBE - Difusión de Becas y otra Información Institucional para Bienestar Estudiantil

Produce la difusión de los distintos tipos de becas (Integrales, de ayuda económica, media beca, residencia estudiantil, alumnos con discapacidades) destinadas a estudiantes de bajo recursos o con capacidades especiales que deseen ingresar a la universidad o bien, que deseen postular a una renovación de la que ya posee. Incluye la difusión de los distintos tipos de acciones de apoyo académico personalizado (tutorías, asesorías, orientación profesional) dirigidos a todos los alumnos. Excluye todas las demás actividades incluidas en las Gestiones de BIENESTAR ESTUDIANTIL.

CIBO - Difusión de Información de Becas de otras Instituciones

Produce la difusión de becas de otras instituciones.

CIDF - División de Funciones

Produce las actividades para una adecuada organización de funciones académicas y administrativas.

CIEP - Fijación de Estructura Política

Produce las actividades para la fijación de la estructura política y de gestión de la Unidad Académica y evaluar su eficacia. Incluye la relación de la Universidad con la Unidad Académica y entre esta y las carreras. Considera la forma en que están distribuidas las responsabilidades en la Unidad Académica y la carrera, la efectividad de la planificación y la coordinación de las actividades.

13. Gestiones Relacionadas con el Financiamiento de Proyectos y Becas de Integración de Alumnos a la Investigación y el Desarrollo

OFPI - Otorgamiento de Financiamiento para Proyectos

Produce exclusivamente el pago de los subsidios para la Gestión Sustantiva PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.

OFBI - Otorgamiento de Financiamiento de Becas de Investigación a Alumnos Investigadores

Produce exclusivamente el pago de becas de investigación a los alumnos seleccionados por las Gestiones INTEGRACIÓN DE ALUMNOS A LAS ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.

14. Gestiones Relacionadas con el Financiamiento de Becas de Retención de Alumnos

OFBR - Otorgamiento de Becas de Retención de Alumnos

Produce exclusivamente el pago de becas destinadas a alumnos en desigualdad de condiciones económicas y con capacidades especiales. Incluye sólo aquellos seleccionados en la Gestión RETENCIÓN DE ALUMNOS.

15. Gestiones Relacionadas con el Financiamiento de Becas de Formación a Docentes Investigadores

OFBF - Otorgamiento de Financiamiento de Becas de Formación

Produce exclusivamente el pago de becas a docentes investigadores. Incluye sólo los beneficios destinados a la formación continua o de posgrado de los docentes incluidos en las Gestiones FORMACIÓN CONTINUA y FORMACIÓN DE POSGRADO Y ESPECIALIZACIÓN DOCENTE.

C.CLASIFICACIÓN FUNCIONAL GESTIONES DE APOYO

16. Gestiones Relacionadas con la Conduccion Institucional

CIAE - Asistencia Ejecutiva

Produce la asistencia y asesoramientos requeridos para las funciones directivas y de conducción política y la correspondiente toma de decisiones

y control y seguimiento de las mismas. Se incluyen las clases ocupacionales de asistentes específicos del rectorado y de los decanos de las distintas Unidades Académicas, así como también los asesores de gabinete y equivalentes.

CICA - Control General y Auditoría Interna

Produce el control y auditoría de toda la organización en cuanto a la evaluación y verificación de las actividades que involucran a más de un área funcional. Asimismo, produce el control permanente de la planificación general y de los resultados globales de las áreas funcionales centrales y de las unidades académicas. Excluye el control específico de las actividades de cada área.

CICO - Conduccion Colegiada

Produce las actividades relativas al proceso de toma de decisiones y ejercicio del gobierno en el seno del Honorable Consejo Superior y de la Asamblea Universitaria, a la formulación de las directrices y políticas y, en general, todas las funciones necesarias que aseguren el funcionamiento autónomo y autárquico de la Universidad. Excluye las funciones directivas propias del Rector y de los Decanos en el ejercicio de la Conducción Política.

CICP - Conduccion Política

Produce la coordinación y conducción de las actividades del Rectorado y de las Unidades Académicas de la institución, el manejo de la representación institucional frente al contexto en los aspectos que correspondan al alcance de responsabilidades en cada caso, la aplicación de las directrices y políticas y, en general, todas las funciones necesarias para la coordinación institucional en su respectivo ámbito. Excluye las funciones directivas y ejecutivas especializadas sin representación política.

CIDS - Direccion y Secretariado

La tarea principal es la dirección y coordinación de las actividades específicas de las secretarías y direcciones del Rectorado y de las Unidades Académicas.

CIGL - Coordinacion General (en General)

Realiza tareas correspondientes a más de una de las áreas laborales de la Conducción Institucional con similar grado de dedicación.

CIPG - Planificación General

Produce la planificación de las actividades que involucran a las diversas áreas funcionales de la Universidad en su conjunto, tanto a corto como a mediano y largo plazo, la fijación de estrategias y parámetros para las planificaciones específicas de cada área funcional, y la consolidación de planificaciones especializadas y/o específicas de las unidades académicas, y en general, la formulación de los planes estratégicos y de mediano y largo plazo.

CIRI - Relaciones Públicas e Institucionales

Produce la administración del proceso de relación entre la organización y su medio externo e interno. Incluye la formalización de acuerdos con el medio externo, la planificación de las relaciones institucionales, las relaciones con otros organismos, la promoción y administración de la imagen institucional y actividades relacionadas.

17. Gestiones Relacionadas con las Funciones Administrativas, Logísticas y de Apoyo Interno

ADAA - Administración de Servicios Académicos Administrativos

Produce las tareas de recepción, administración, seguimiento, control y disponibilidad de la documentación e información académica de y para alumnos y graduados. Excluye aquellas actividades técnicas relativas a los equipos y sistemas de información que le sirven de soporte.

ADAB - Administración de Servicios de Bienestar y Extensión

Produce las actividades de gestión, manejo y suministro de servicios y recursos para el bienestar de la comunidad académica en materia de salud, deporte, asistencia social y demás acciones de extensión, provistas en instalaciones o con recursos propios de la Universidad. No incluye actividades administradas y gestionadas por terceros, vinculadas a la Universidad mediante convenios.

ADAE - Administración de Servicios Académicos

Produce las actividades de gestión, manejo y suministro de recursos académicos de apoyo directo a las actividades de docencia, investigación y cooperación tales como servicios de referencia y acceso a material bibliográfico y de archivo. No incluye actividades de carácter sustantivo llevadas a cabo en dichas áreas.

ADAI - Auditoría Interna Especializada

Produce el control, supervisión y auditoría de las actividades de toda la organización en aquellos aspectos legales, técnicos y académicos específicos que son necesarios para el desarrollo del Control General y Auditoría Interna.

ADAS - Asistencia Administrativa

Produce las tareas administrativas propias de los puestos y clases del tipo “asistencia”, que no suponen especialización en determinadas áreas ni sub áreas funcionales y se llevan a cabo en la mayoría de ellas. Estos puestos y clases entran en la clasificación de “asistencia polivalente”. Son ejemplos las secretarias, recepcionistas, archivistas, asistentes de diversos niveles, etc.

ADCE - Ceremonial y Protocolo

Produce todo tipo de tareas vinculadas con el cumplimiento de las reglas de protocolo, la formulación y aplicación en eventos institucionales y, en general, la implementación de las directrices trazadas por Relaciones Públicas e Institucionales.

ADCO - Contabilidad

Produce todo tipo de tareas relacionadas con el registro contable de operaciones que involucran transacciones económico-financieras, incluyendo la producción de información específica sobre el tema.

ADCS - Costos

Produce tareas relacionadas con los registros e información referente al uso de recursos de la institución desde el punto de vista de sus costos.

ADGL - Administración en General

Produce la coordinación de las actividades de las diferentes gestiones así como sus resultados comunes. Todos los puestos y clases que tengan responsabilidad sobre más de una gestión deben considerarse “Administración en General”.

ADLG - Legal General

Produce la evaluación y el control desde el punto de vista legal de las actividades de la organización frente a su medio: el análisis legal previo de las decisiones, la formalización de las mismas en términos de contratos, convenios u otras formas de compromiso institucional legal,

la realización de negociaciones con terceros desde el punto de vista legal y asesoramiento y asistencia legal y representación en juicios de la institución.

ADIM - *Impuestos*

Produce tareas de registro y análisis de las operaciones de la organización desde el punto de vista impositivo como agente de retención de impuestos de terceros, el control de la relación de la organización con los organismos fiscales de gobierno y las disposiciones relativas al ingreso de las obligaciones fiscales de terceros ante dichos organismos.

ADPL - *Planificación Económica, Financiera y Presupuestaria*

Produce la identificación de las metas y objetivos institucionales, la identificación de los programas y otros tipos de actividades mediante los cuales se deben lograr la identificación de los recursos requeridos en términos físicos y económicos y el control de su ejecución.

ADSP - *Secretaría Privada*

Produce los servicios de asistencia personalizada requeridos por la Conducción Política.

ADSA - *Servicios Administrativos*

Produce los servicios administrativos requeridos por las diferentes gestiones de la organización, tales como reproducciones, recepción de visitantes, operación de ascensores, limpieza de oficinas y similares cuando estos están organizados como un servicio. Excluye los puestos o clases donde se realizan tareas de este tipo en forma complementaria a otras funciones, tales como los casos de secretarías, telefonistas y similares, ni la prestación tercerizada de estos servicios.

ADTS - *Tesorería*

Produce la disponibilidad de fondos de la organización mediante el manejo de los mismos. Incluye la administración de las relaciones con bancos y otras entidades, el manejo de depósitos, el manejo y custodia de fondos en términos físicos, la realización de pagos y la recepción de fondos a través de cajas y otros medios.

DSAD - *Desarrollos de Administración*

Incluye los procesos que producen la conceptualización, el diseño, el desarrollo y la implantación de metodologías y sistemas referidos a los

procesos administrativos de la propia institución tales como contabilidad, créditos, costos, cobranzas, presupuesto, servicios administrativos y similares.

DSCG - Desarrollos de Coordinación General

Incluye los procesos que producen la conceptualización, el diseño, el desarrollo y la implantación de metodologías y sistemas referidos a control, planificación estratégica y general, relaciones públicas e institucionales, modificaciones de la estructura organizativa, reorganizaciones y similares.

DSL G - Desarrollos de Logística y Suministros

Realiza los procesos que producen la conceptualización, el diseño, el desarrollo y la implantación de metodologías y sistemas referidos al almacenaje, compras, manejo de materiales y similares.

LGAL - Almacenaje

Produce la administración de las existencias de materiales de la institución, incluyendo su recepción, emisión, conservación, custodia y control de movimientos.

LGCP - Compras

Produce el proceso de compras, incluyendo el registro y contacto con los proveedores, los aspectos administrativos del proceso, la administración de las licitaciones y procedimientos de compras directas y actividades asociadas.

LGIP - Impresiones

Produce la coordinación y/o ejecución del diseño e impresión de formularios y/o publicaciones de la Universidad.

LGGL - Logística en General

Realiza las tareas correspondientes a más de una de las áreas laborales de la categoría LG con similar grado de dedicación.

MTCV - Mantenimiento Civil

Produce el mantenimiento preventivo y correctivo de los recursos materiales de la organización referidos a instalaciones fijas tales como edificios, galerías, depósitos, calles internas, sistemas de aguas, ascensores, aire acondicionado, etc. No incluye el proceso de limpieza cotidiano de las instalaciones administrativas, lo cual corresponde a gestiones de ADMINISTRACIÓN.

MTGL - Mantenimiento en General

Produce desde la coordinación de las actividades de las diferentes sub áreas del área hasta el mantenimiento no especializado de instalaciones y equipos de la institución.

MTMC - Mantenimiento Electrónico

Produce el mantenimiento preventivo y correctivo de los recursos materiales de la organización en cuanto a sus componentes electrónicos. No se incluye en esta gestión el mantenimiento electrónico cuando forma parte integral en el proceso de mantenimiento de un equipo determinado, como por ejemplo instrumentos electrónicos de medición, computadoras, etc.

MTME - Mantenimiento Eléctrico

Produce el mantenimiento preventivo y correctivo de los recursos materiales de la organización en cuanto a sus componentes eléctricos tales como motores, arranques, redes eléctricas, tableros eléctricos, instrumentos eléctricos, etc.

MTMM - Mantenimiento Mecánico

Produce el mantenimiento preventivo y correctivo de los recursos materiales de la organización en cuanto a sus componentes metálicos y otros materiales. Incluye los trabajos de soldadura, ajuste, reemplazo de componentes, mantenimiento de mobiliarios y similares.

MTVH - Mantenimiento de Vehículos

Produce el mantenimiento preventivo y reparación de vehículos de transporte terrestre cuando éste es realizado en función de las características específicas de los mismos. Incluye el mantenimiento de motores, transmisores, sistemas hidráulicos, eléctricos, carrocerías, etc.

18. Gestiones Relacionadas con la Gestion de Recursos Humanos

DSRH - Desarrollos de Organización y Recursos Humanos

Incluye los procesos que producen la conceptualización, el diseño, el desarrollo y la implantación de metodologías y sistemas referidos a la administración del personal, la capacitación, el desarrollo, el registro y administración de estructuras, la gestión de las remuneraciones, la seguridad e higiene, la vigilancia y la protección y similares.

RHAP - Administración de Personal

Las tareas principales se refieren a gestiones administrativas relacionadas con el personal, tales como legajos y expedientes, licencias, permisos, constancias, registro y control de asistencia y horarios, liquidación o pago haberes o sueldos y similares, así como tareas relacionadas con los Servicios de Medicina Laboral.

RHCP - Capacitación

Las tareas principales se refieren a la administración y control de la capacitación, desarrollo y carrera del personal de las gestiones de apoyo. No incluye los servicios relacionados con la carrera docente.

RHGL - Recursos Humanos en General

Realiza las tareas correspondientes a más de una de las gestiones laborales de la categoría RH con similar grado de dedicación.

RHDS - Desarrollo de Personal

Incluye los procesos que producen los servicios de evaluación de desempeño y potencial del personal, planificación de la carrera individual, elaboración de cuadros generales de reemplazo, acreditación del personal en programas de desarrollo y similares.

RHAE - Administración de Estructuras

Realiza los procesos que producen los servicios de descripción, administración y actualización de la estructura organizativa de la institución en cuanto a su configuración de unidades organizativas, el registro de competencias y responsabilidades, el registro de las plantas de cargos y otras unidades físicas, el registro de los perfiles de los mismos, la clasificación ocupacional de los puestos de trabajo, la clasificación de las unidades organizativas, la identificación y valorización de los puestos críticos, de los que se encuentran en zonas o con condiciones desfavorables y similares.

RHRL - Relaciones Laborales

Incluye los procesos que producen el servicio de administración de la relación contractual entre la institución y sus empleados incluyendo la relación con gremios, con organismos oficiales en materia laboral, el manejo de la relación contractual desde el punto de vista legal y similares.

RHRS - Reclutamiento y Selección

Incluye los procesos que producen la incorporación de recursos humanos a la institución, a través del análisis del mercado laboral, el uso de medios de búsqueda, la preselección de candidatos y la administración del proceso de selección y de concurso de candidatos. Excluye a los concursos de personal académico.

RHSH - Seguridad e Higiene

Incluye los procesos que producen los servicios de control de recursos humanos desde el punto de vista del cumplimiento de normas de seguridad e higiene, de planificación e implantación de la prevención de riesgos del trabajo.

RHVP - Vigilancia y Protección

Incluye los procesos que producen los servicios de prevención de daños y perjuicios causados a bienes y recursos humanos de la institución por personas ajenas o no a la misma.

19. Gestiones Relacionadas con el Manejo de Información

DPDF - Difusión

Produce la puesta en conocimiento o disponibilidad de los usuarios reales o potenciales, de las informaciones sobre la oferta de bienes, servicios y, en general, los productos externos que la institución está en condiciones de producir o produce. En otros términos produce “transparencia” de la oferta institucional frente a sus usuarios.

DPED - Evaluación de la Demanda

Produce información sobre la demanda y necesidades reales o potenciales de los productos externos de la organización, a partir de estudios sobre las características del conjunto de usuarios, tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo, incluyendo la evaluación de la demanda desde el punto de vista social.

DPGL - Difusión y Promoción en General

Produce la coordinación y/o ejecución de las actividades de las diferentes gestiones del área.

DPPM - Publicidad y Promoción

Produce el diseño y ejecución de campañas publicitarias, la creación y difusión de una imagen institucional y, en general, la realización de actividades tendientes a promover la variedad y calidad de los servicios brindados por la universidad.

DSDP - Desarrollos de Difusión y Promoción

Incluye los procesos que producen la conceptualización, el diseño, el desarrollo y al implantación de materiales, metodologías y sistemas referidos a la difusión, la evaluación de la demanda institucional y la promoción de los bienes y servicios que la institución produce.

DSMI - Desarrollos de Manejo de Información

Produce la conceptualización, el diseño, el desarrollo y la implantación de metodologías y sistemas referidos a la disponibilidad de información para la organización, así como el desarrollo de sistemas de información, tanto manuales como computadorizados.

LGCT - Control de Materiales

Incluye los procesos que producen disponibilidad de información de control sobre la gestión de materiales de la institución, tanto desde el punto de vista de lo planificado como del control operativo.

LGPC - Planificación de Materiales

Incluye los procesos que producen disponibilidad de información sobre necesidades futuras de recursos materiales para consumo de la institución.

MIAI - Almacenaje de Información y Documentación

Incluye los procesos que producen el servicio de almacenaje, archivo y conservación de todo tipo de información en forma de documentos, planos, libros, soportes electrónicos, etc. para uso de la propia institución, sin perjuicio de que puedan ser eventualmente utilizados por terceros.

MICM - Comunicaciones

Produce la transferencia de información a través de sistemas de comunicaciones de diferente tipo, tales como teléfono, radio, mensajes a través de y entre computadoras, servicios o sistemas de correo interno o externo, etc.

MIPD - Procesamiento de Datos

Produce procesamiento de información, ya sea por medios manuales o a través de la operación de sistemas informáticos. Incluye la codificación, validación e introducción de los datos e informaciones en dichos sistemas, su procesamiento, la producción y edición de información de salida. Excluye el diseño de sistemas de información, manuales o computadorizados, lo cual corresponde a la gestión DESARROLLOS DE MANEJO DE INFORMACIÓN.

MTIS - Mantenimiento de Instrumentos y Equipos

Produce el mantenimiento preventivo y correctivo de instrumentos y equipos específicos de todo tipo. Esta clase de mantenimiento se define, en consecuencia, por la tecnología específica de los instrumentos o equipos involucrados, e incluye trabajos de índole electrónica, eléctrica, mecánica, hidráulica, etc. Son ejemplos típicos el mantenimiento de instrumentos de medición de laboratorios, el mantenimiento de computadoras, etc., todos los cuales se hacen como una especialidad dependiente del tipo concreto de equipo.

MTSI - Mantenimiento de Sistemas de Información

Produce el mantenimiento preventivo y correctivo de sistemas de información computarizados en cuanto a su componente de “software”. No incluye los desarrollos de sistemas, lo cual corresponde a la gestión DESARROLLOS DE MANEJO DE INFORMACIÓN.

ANEXO II

NOMENCLADOR DE INSUMOS Y COSTOS

Fuentes de Financiamiento

Función Denominación

11 Tesoro Nacional

Función 1	Salud
Función 4	Educación y Cultura
Función 5	Ciencia y Técnica

12 Recursos Propios

Función 1	Salud
Función 4	Educación y Cultura
Función 5	Ciencia y Técnica

13 Recursos con afectación específica

Función 4	Educación y Cultura
-----------	---------------------

14 Transferencias Internas

Función 4	Educación y Cultura
Función 5	Ciencia y Técnica

15 Crédito Interno

Función 5	Ciencia y Técnica
-----------	-------------------

16 Fondo Universitario

Función 1	Salud
Función 4	Educación y Cultura
Función 5	Ciencia y Técnica

22 Crédito Externo

Función 4	Educación y Cultura
Función 5	Ciencia y Técnica

Plan de cuentas utilizadas la UNL (nomenclador simplificado):

1 · Gastos en personal

11 · Personal Permanente

- 111 · Retribución del cargo
- 112 · Retribuciones a personal directivo y de control
- 113 · Retribuciones que no hacen al cargo
- 114 · Sueldo anual complementario
- 115 · Otros gastos en personal
- 116 · Contribuciones patronales
- 117 · Complementos

12 · Personal Temporario

- 121 · Retribuciones del cargo
- 122 · Retribuciones que no hacen al cargo
- 123 · Sueldo anual complementario
- 124 · Otros gastos en personal
- 125 · Contribuciones patronales
- 126 · Complementos
- 127 · Contratos Especiales

13 · Servicios Extraordinarios

- 131 · Retribuciones extraordinarias
- 132 · Sueldo anual complementario
- 133 · Contribuciones patronales

14 · Asignaciones familiares

15 · Asistencia social al personal

- 151 · Seguros de riesgo de trabajo
- 159 · Otras asistencias sociales al personal

16 · Beneficios y compensaciones

17 · Gabinete de autoridades superiores

2 · Bienes de consumo

21 · Productos alimenticios agropecuarios y forestales

- 211 · Alimentos para personas
- 212 · Alimentos para animales
- 213 · Productos pecuarios
- 214 · Productos agroforestales
- 215 · Madera, corcho y sus manufacturas
- 219 · Otros no especificados precedentemente (n.e.p.)

22 · Textiles y vestuario

- 221 · Hilados y telas
- 222 · Prendas de vestir
- 223 · Confecciones textiles
- 229 · Otros n.e.p.

23 · Productos de papel, cartón e impresos

- 231 · Papel de escritorio y cartón
- 232 · Papel para computación
- 233 · Productos de artes gráficas
- 234 · Productos de papel y cartón
- 235 · Libros, revistas y periódicos
- 236 · Textos de enseñanza
- 237 · Especies timbradas y valores
- 239 · Otros n.e.p.

24 · Productos de cuero y caucho

- 241 · Cueros y pieles
- 242 · Artículos de cuero
- 243 · Artículos de caucho
- 244 · Cubiertas y cámaras de aire
- 249 · Otros n.e.p.

25 · Productos químicos, combustibles y lubricantes

- 251 · Compuestos químicos
- 252 · Productos farmacéuticos y medicinales
- 253 · Abonos y fertilizantes
- 254 · Insecticidas, fumigantes y otros
- 255 · Tintas, pinturas y colorantes
- 256 · Combustibles y lubricantes

- 257 · Específicos veterinarios
- 258 · Productos de material plástico
- 259 · Otros n.e.p.

26 · Productos de minerales no metálicos

- 261 · Productos de arcilla y cerámica
- 262 · Productos de vidrio
- 263 · Productos de loza y porcelana
- 264 · Productos de cemento, asbesto y yeso
- 265 · Cemento, cal y yeso
- 269 · Otros n.e.p.

27 · Productos metálicos

- 271 · Productos ferrosos
- 272 · Productos no ferrosos
- 273 · Material de guerra
- 274 · Estructuras metálicas acabadas
- 275 · Herramientas menores
- 279 · Otros n.e.p.

28 · Minerales

- 281 · Minerales metalíferos
- 282 · Petróleo crudo y gas natural
- 283 · Carbón mineral
- 284 · Piedra, arcilla y arena
- 289 · Otros n.e.p.

29 · Otros bienes de consumo

- 291 · Elementos de limpieza
- 292 · Útiles de escritorio, oficina y enseñanza
- 293 · Útiles y materiales eléctricos
- 294 · Utensilios de cocina y comedor
- 295 · Útiles menores médico, quirúrgico y de laboratorio
- 296 · Repuestos y accesorios
- 299 · Otros n.e.p.

3 · Servicios no personales

31 · Servicios Básicos

- 311 · Energía eléctrica

- 312 · Agua
- 313 · Gas
- 314 · Teléfonos, télex y telefax
- 315 · Correos y telégrafo
- 319 · Otros n.e.p.

- 32 · Alquileres y derechos
 - 321 · Alquiler de edificios y locales
 - 322 · Alquiler de maquinaria, equipo y medios de transporte
 - 323 · Alquiler de equipos de computación
 - 324 · Alquiler de fotocopadoras
 - 325 · Arrendamiento de tierras y terrenos
 - 326 · Derechos de bienes intangibles
 - 327 · Alquiler con opción a compra
 - 329 · Otros n.e.p.

- 33 · Mantenimiento, reparación y limpieza
 - 331 · Mantenimiento y reparación de edificios y locales
 - 332 · Mantenimiento y reparación de vehículos
 - 333 · Mantenimiento y reparación de maquinaria y equipo
 - 334 · Mantenimiento y reparación de vías de comunicación
 - 335 · Limpieza, aseo y fumigación
 - 336 · Mantenimiento de sistemas informáticos
 - 339 · Otros n.e.p.

- 34 · Servicios técnicos y profesionales
 - 341 · Estudios, investigaciones y proyectos de factibilidad
 - 342 · Médicos y sanitarios
 - 343 · Jurídicos
 - 344 · Contabilidad y auditoría
 - 345 · De capacitación
 - 346 · De informática y sistemas computarizados
 - 347 · De turismo
 - 348 · Geriátricos
 - 349 · Otros n.e.p.

- 35 · Servicios comerciales y financieros
 - 351 · Transporte
 - 352 · Almacenamiento

- 353 · Imprenta, publicaciones y reproducciones
- 354 · Primas y gastos de seguros
- 355 · Comisiones y gastos bancarios
- 356 · Internet
- 359 · Otros n.e.p.

36 · Publicidad y propaganda

- 37 · Pasajes y viáticos
 - 371 · Pasajes
 - 372 · Viáticos
 - 379 · Otros n.e.p.

38 · Impuestos, derechos, tasas y juicios

- 381 · Impuestos indirectos
- 382 · Impuestos directos
- 383 · Derechos y tasas
- 384 · Multas y recargos
- 385 · Regalías
- 386 · Juicios y mediaciones
- 389 · Otros n.e.p.

39 · Otros servicios

- 391 · Servicios de ceremonial
- 392 · Gastos reservados
- 393 · Servicios de vigilancia
- 394 · Gastos protocolares
- 395 · Pasantías
- 399 · Otros n.e.p.

4 · Bienes de uso

41 · Bienes preexistentes

- 411 · Tierras y terrenos
- 412 · Edificios e instalaciones
- 413 · Otros bienes preexistentes

42 · Construcciones

- 421 · Construcciones en bienes de dominio privado
- 422 · Construcciones en bienes de dominio público

- 43 · Maquinaria y equipo
 - 431 · Maquinaria y equipo de producción
 - 432 · Equipo de transporte, tracción y elevación
 - 433 · Equipo sanitario y de laboratorio
 - 434 · Equipo de comunicación y señalamiento
 - 435 · Equipo educacional y recreativo
 - 436 · Equipo para computación
 - 437 · Equipo de oficina y muebles
 - 438 · Herramientas y repuestos mayores
 - 439 · Equipos varios
- 44 · Equipo militar y de seguridad
- 45 · Libros, revistas y otros elementos coleccionables
- 46 · Obras de arte
- 47 · Semovientes
- 48 · Activos intangibles
 - 481 · Programas de computación
 - 489 · Otros activos intangibles

5 · Transferencias

- 51 · Transferencias al sector privado para financiar gastos corrientes
 - 511 · Jubilaciones y/o retiros
 - 512 · Pensiones
 - 513 · Becas
 - 514 · Ayudas sociales a personas
 - 515 · Transferencias a instituciones de enseñanza
 - 516 · Transferencias para actividades científicas o académicas
 - 517 · Transferencias a otras instituciones culturales y sociales sin fines de lucro
 - 518 · Transferencias a cooperativas
 - 519 · Transferencias a empresas privadas
- 52 · Transferencias al sector privado para financiar gastos de capital
 - 521 · Transferencias a personas

- 522 · Transferencias a instituciones de enseñanza
- 523 · Transferencias para actividades científicas o académicas
- 524 · Transferencias a otras instituciones culturales y sociales sin fines de lucro
- 525 · Transferencias a cooperativas
- 526 · Transferencias a empresas privadas

Gastos en Personal

Retribución y contribuciones patronales de los servicios personales prestados en relación de dependencia o por medio de vinculación contractual

10. Personal Permanente

Retribuciones y contribuciones patronales del personal que se desempeña en cargos o tiene hs cátedra y pertenecen a las dotaciones permanentes de las distintas dependencias de la UNL.

11. Personal Temporario

Retribuciones y contribuciones patronales del personal designado en plantas transitorias y del personal contratado por tiempo determinado.

12. Servicios extraordinarios

Asignaciones que retribuyen la prestación de servicios al margen de los horarios normales de labor y los importes adicionales correspondientes a este tipo de prestaciones.

13. Asignaciones personales

Asignaciones establecidas en función de las cargas de familia.

Bienes de Consumo

Materiales y suministros consumibles para el funcionamiento del proyecto, incluidos los que se destinan a la conservación y reparación de bienes de capital. Incluye la adquisición de bienes para su transformación y/o enajenación ulterior por aquellas entidades que desarrollan actividades de carácter comercial, industrial y/o servicios, o por dependencias u organismos que vendan o distribuyan elementos adquiridos con fines promocionales luego de su exhibición en exposiciones, ferias, etc.

Las principales características que deben reunir son: que por su naturaleza

za estén destinados al consumo final, intermedio, propio o de terceros, y que su tiempo de utilización sea relativamente corto (dentro del ejercicio).

12. Productos alimenticios, agropecuarios y forestales

Bebidas y productos alimenticios, manufacturados o no, incluidos los animales vivos para consumo y para experimentación, aceites y grasas animales y vegetales; forrajes y otros alimentos para animales, productos agrícolas, ganaderos y de la silvicultura, caza y pesca. Incluye el pago de gastos de comida, almuerzos o cenas de trabajo y el reintegro de erogaciones en concepto de racionamiento o sobre ración, liquidado de acuerdo con las normas vigentes.

13. Textiles y vestuarios

Fibras y tejidos (animales, vegetales, sintéticos o artificiales) y convecciones de diversa índole.

14. Productos de papel, cartón e impresos

Pulpa de madera, papel, cartón, envases y cajas de papel y cartón, productos de papel y cartón para oficinas, libros, revistas y periódicos, material de enseñanza, productos de papel y cartón para computación, imprenta y reproducción y otros productos de pulpa, papel y cartón.

15. Productos de cuero y caucho

Cueros crudos y cueros en sus distintos tipos, elaborados o semi elaborados, hules y similares y caucho en sus distintas elaboraciones

16. Productos químicos, combustibles y lubricantes

Drogas, abonos, fertilizantes, plaguicidas y demás productos químicos y medicinales y productos de ramas industriales conexas (pinturas, barnices, fósforos, etc.). Combustibles en general (excepto petróleo crudo y gas natural) aceites y grasas lubricantes.

17. Productos de minerales no metálicos

Artículos de cerámica, de vidrio, de loza y porcelana y de cemento, cal, yeso y asbesto y demás productos elaborados con minerales no metálicos.

18. Productos metálicos

Productos metálicos sin elaborar y semi elaborados y sus manufacturas

19. Minerales

Minerales sólidos, minerales metalíferos, petróleo crudo y gas natural, piedras y arena.

20. Otros bienes de consumo

Otros bienes de consumo utilizados en oficinas, establecimientos de enseñanza, cocinas y comedores, establecimientos hospitalarios y laboratorios, como así también materiales eléctricos y de limpieza no incluidos en otras partidas

Servicios no personales

Servicios para el funcionamiento de los entes estatales destinados a la conservación reparación de bienes de capital. Incluye asimismo los servicios utilizados en los procesos productivos, por las entidades que desarrollan actividades de carácter comercial, industrial o servicios. Comprende: servicios básicos, arrendamientos de edificios, terrenos y equipos, servicios de mantenimiento, limpieza y reparación, servicios técnicos y profesionales, publicidad e impresión, servicios comerciales y financieros, etc.

12. Servicios básicos

Servicios de provisión de electricidad, gas, agua y comunicaciones

13. Alquileres y derechos

Arrendamiento de toda clase de bienes inmuebles, muebles y semovientes, Incluye, el pago de derechos sobre bienes intangibles y las sumas pactadas por la suscripción de contratos de “leasing” o la construcción, a riesgo del contratista, de obras bajo la modalidad “llave en mano”.

14. Mantenimiento, reparación y limpieza

Servicios prestados para funcionamiento dentro del régimen del contrato de suministros para limpieza, desinfección, conservación y reparación, tales como: pintura, refacciones y mantenimiento. Incluye mantenimiento de software informáticos.

15. Servicios técnicos y profesionales

Honorarios legales o convencionales a peritos profesionales universitarios, especialistas y técnicos, sin relación de dependencia y los servicios de consultoría, sistemas computarizados, etc. presentados por

instituciones del tipo consultoras, fundaciones, empresas, etc. Incluye los contratos de locación de obra prestados a título personal que no obligan a pagos con periodicidad mensual. No incluye las prestaciones de servicios a título personal de carácter individual que corresponde imputar en contratos especiales.

16. Servicios comerciales y financieros

Servicios de transporte (terrestre, fluvial, marítimo o aéreo) de bienes muebles y semovientes, servicios de peaje, servicios portuarios, de estibaje y almacenamiento. Erogaciones originadas en las ediciones y publicaciones que se realicen y en los servicios de impresión y reproducción. Primas y gastos de seguros y comisiones a bancos u otras entidades oficiales o privadas. Gastos en concepto de conexión a internet.

17. Publicidad y propaganda

Gastos en concepto de publicidad y propaganda por medio de radiodifusoras, televisión, cines, teatros, periódicos, revistas, folletos, carteles, etc. Incluye los contratos con las agencias publicitarias y productoras cinematográficas y televisivas.

18. Pasajes y viáticos

Asignaciones que se otorgan al personal con motivo de la prestación de servicios fuera del lugar habitual de trabajo, conforme a las normas y reglamentos vigentes incluyendo los gastos de pasajes pagados a los agentes y/o empresas prestadoras del servicio.

19. Impuestos, derechos, tasas y juicios

Impuestos, derechos, tasas, regalías, multas, recargos, juicios y mediaciones judiciales.

20. Otros servicios

Gastos en servicios no personales no especificados en las partidas anteriores, tales como servicio de ceremonial (recepciones, homenajes, agasajos y similares), gastos reservados, protocolares y servicios varios. Incluye los gastos originados por convenios con universidades por pasantías que estudiantes y graduados cumplen en las jurisdicciones y entidades que en razón de ello no suponen la contratación de servicios de carácter personal.

Bienes de Uso

Gastos que se generan por la adquisición o construcción de bienes de capital que aumentan el activo del Sector Público en un período dado siendo estos los bienes físicos, construcciones y/o equipos que sirven para producir otros bienes o servicios, no se agotan en el primer uso que de ellos se hace, tienen una duración superior a un año y están sujetos a depreciación. Incluye los activos intangibles. Deberán incluirse los gastos generados por la adquisición y construcción de bienes de uso propios y aquellos adquiridos o construidos para ser transferidos a terceros.

• Bienes preexistentes

Comprende la adquisición de bienes físicos, ya existentes, que por sus características no pueden ser considerados dentro de las restantes partidas principales de este tipo.

• Construcciones

Comprende la realización de obras que permanecen con carácter de adherencia al suelo formando parte de un todo invisible, como así también las ampliaciones mejorativas de construcciones ya existentes. Se consideran como tales caminos, diques, puentes, edificios, canales de riego, desagües, o navegación, sistemas de balizamiento, redes de comunicaciones, distribución de energía, de agua, fábricas, usinas, etc. No incluye el valor de la tierra.

• Maquinaria y equipo

Maquinarias, equipos y accesorios que se usan o complementan a la unidad principal, comprendiendo: maquinarias y equipos de oficina, de producción, equipos agropecuarios, industriales, de transporte en general, energía, riego, frigorífico, de comunicaciones, médicos, de recreación, educativos, etc.

• Libros, revistas y otros elementos coleccionables

Adquisición de libros, revistas, mapas, películas cinematográficas impresas, discos, y otros elementos destinados a la formación de colecciones.

• Obras de arte

Colecciones artísticas y ornamentales, tales como: pinturas, estatuas, tallas, antigüedades, etc.

- **Semovientes**

Ganado de diferentes especies y todo tipo de animales adquiridos con fines de reproducción, trabajo u ornamento.

- **Activos intangibles**

Activos de la propiedad industrial, comercial, intelectual y otros.

Transferencias

Gastos que corresponden a transacciones que no suponen la contraprestación de bienes o servicios y cuyos importes no son reintegrados por los beneficiarios. Corresponde a transferencias de fondos.

- **Transferencias al sector privado para financiar gastos corrientes**

Subsidios para atender gastos corrientes a favor de entidades sin fines de lucro, societarias y cooperativas. Incluye becas de estudio y de investigación, gastos necesarios para el desarrollo de actividades profesionales y de investigación, gastos necesarios para el desarrollo de actividades profesionales y de investigación y ayuda a personas de escasos recursos.

- **Transferencias al sector privado para financiar gastos de capital**

Subsidios para atender erogaciones de capital a favor de entidades sin fines de lucro, societarias y cooperativas. Incluye subvenciones para equipamiento de investigación y ayuda a personas de escasos recursos para la adquisición de bienes de capital.

- **Transferencias a la administración nacional**

