

Planeamiento Estratégico Institucional

Articulación integral de la Planificación Estratégica Participativa del conjunto de las Unidades Operativas de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP).

Especialización en Gestión de la Educación Superior

Trabajo Final Integrador

Autor: Lic. Emiliano Rimoldi

Director: Dr. Carlos J. Giordano

Marzo de 2020.

Especialización en Gestión de la Educación Superior

Trabajo Final Integrador

Título

Planeamiento Estratégico Institucional. Articulación integral de la Planificación Estratégica Participativa del conjunto de las Unidades Operativas de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP).

Resumen

Este proyecto plantea la instrumentación de una articulación de todas las unidades operativas (Presidencia, Facultades, Dependencias) de la UNLP bajo la metodología del Plan Estratégico, que permita *homogeneizar las gestiones* en toda la organización universitaria y contar con herramientas transversales de *planificación, gestión, sistematización y evaluación*.

El marco teórico metodológico propuesto extrae elementos de, principalmente, tres teorías de la planificación: la *Prospectiva*, la *Planificación Estratégica Situacional* y la *Planificación Estratégica Participativa*. En ese sentido, se propone un modelo que involucre a los diversos y numerosos actores que se vinculan en la UNLP, con el desafío de generar un instrumento que abarque amplios consensos políticos y genere herramientas de gestión a largo plazo, a la vez que aporta al desarrollo de una cultura de la planificación en todos sus ámbitos.

Índice

| | |
|--|---|
| Título | 2 |
| Resumen | 2 |
| Presentación. Ámbito de gestión y justificación. | 4 |
| Plan Estratégico 2018-2022 | 5 |
| RÜPÜ | 6 |
| Evaluación Institucional | 6 |
| Problemáticas y líneas pendientes | 8 |
| Marco conceptual | 9 |

| | |
|--|----|
| La Planificación en la Gestión: historicidad, modelos tradicionales y nuevos modelos de planificación. | 9 |
| Conceptos, enfoques y teorías. | 13 |
| Proyecto de Intervención | 18 |
| Presentación | 18 |
| Análisis situacional | 18 |
| Diseño y ejecución del Plan Estratégico | 20 |
| Seguimiento y evaluación | 25 |
| Evolución y situación actual de la planificación estratégica en la UNLP | 29 |
| Desarrollo del Proyecto de Intervención. | 31 |
| Objetivo General | 31 |
| Objetivos Específicos | 31 |
| Etapas | 32 |
| Etapa 1: diagnóstico inicial. Acuerdos y puesta en común de saberes. | 32 |
| Momento 1: acuerdos políticos. | 32 |
| Momento 2: conformación de la Comisión Central de Coordinación | 33 |
| Momento 3: puesta en común y circulación de saberes y prácticas de Planificación | 34 |
| Etapa 2: desarrollo metodológico. | 35 |
| Etapa 3: conformación de los PEPs | 36 |
| Momento 1: diagnóstico participativo | 36 |
| Momento 2: redacción de documentos | 37 |
| Etapa 4: acuerdos de implementación. | 37 |
| Etapa 5: conformación de la estructura de seguimiento y evaluación. | 38 |
| Momento 1: conformación de la Comisión Técnica Administrativa | 38 |
| Momento 2: implementación de RÜPÜ en las Unidades Operativas | 39 |
| Mapa de actores | 39 |
| Calendario | 43 |

| | |
|---------------------|----|
| Reflexiones Finales | 44 |
| Bibliografía | 44 |
| Anexos | 46 |

Presentación. Ámbito de gestión y justificación.

El tema se enmarca en el desarrollo de prácticas de gestión en la Jefatura de Gabinete (UNLP) dependiente de Presidencia.

La Jefatura de Gabinete tiene como responsabilidades primarias *la coordinación de actividades y proyectos generales de la gestión de la Presidencia de la UNLP; la planificación, articulación y seguimiento de los instrumentos generales de la gestión de la Presidencia de la UNLP; y el reemplazo del Secretario General en caso de ausencia transitoria* (Universidad Nacional de La Plata [UNLP], 2018).

Dentro de las acciones asignadas a la Jefatura de Gabinete se destacan:

- “1.- Coordinar el Plan Estratégico de la UNLP.
- 2.- Planificar, coordinar y producir los procedimientos, acciones y materiales documentales de los procesos de Evaluación Institucional de la UNLP.
- 3.- Asesorar en aquellas materias y proyectos que el Presidente disponga y produzca.
- 4.- Proponer la instrumentación de herramientas y procedimientos transversales para el mejor desarrollo de la gestión de las diferentes áreas y dependencias de la Presidencia de la UNLP” (UNLP, 2018).

Las acciones de la Jefatura de Gabinete, tanto por sus misiones y funciones como por su ubicación en el organigrama involucran a dos actores principales de la gestión: el propio Jefe de Gabinete, Dr. Carlos José Giordano; y el Presidente de la UNLP, Dr. Fernando Tauber. Sin embargo, en su rol de coordinación con diversas áreas, entra en contacto e intermediación con prácticamente la totalidad de los Secretarios/as y Directores/as de la gestión de Presidencia. El alcance de este área

de gestión se extiende también a las Facultades y Colegios de la UNLP, en el marco de coordinaciones puntuales.

Pueden definirse dos líneas prioritarias y transversales, de suma importancia para la gestión de la Universidad, que recaen en la Jefatura de Gabinete:

- La coordinación del Plan Estratégico Participativo y la gestión de sus procesos de actualización; la creación, mejoramiento y administración de sus instrumentos de gestión y seguimiento; y la recopilación y sistematización de la información que se genera en éstos para la toma de decisiones.
- La planificación, coordinación, y producción de los procedimientos, acciones y materiales documentales de los procesos de Evaluación Institucional de la UNLP. La coordinación de las jornadas de debate y conformación de la Comisión Técnica Central. La sistematización de la información generada en el proceso de Evaluación y la redacción de los borradores iniciales.

En ese sentido, se desarrollan diferentes programas y proyectos con el fin de cumplir estos objetivos prioritarios:

Plan Estratégico 2018-2022

Desde mediados de 2017 se empezó a gestar la construcción del nuevo Plan Estratégico Participativo mediante la implementación de varias herramientas de diagnóstico. Se inició una serie de reuniones con las diversas áreas de gestión y, en paralelo, con sus funcionarios a cargo para la evaluación de las fortalezas y debilidades del Plan Estratégico vigente en ese periodo. Luego se inició un proceso de planificación prospectiva con el fin de identificar los lineamientos generales del nuevo Plan Estratégico. Estas líneas prospectivas fueron puestas en relación con el Plan Estratégico 2014-2018 para la conformación del nuevo borrador inicial. Después de su circulación por las áreas de gestión y realizadas las correcciones pertinentes, se redactó y publicó en junio de 2018 la versión definitiva del Plan Estratégico 2018-2022 (PE18-22).

RÜPÜ

A medida que avanzaba la propuesta del Plan Estratégico 2018-2022 se planteó la necesidad de modernizar sus instrumentos de gestión. Con los objetivos de sintetizar mejor la información, dinamizar los procesos de planificación y gestión en las áreas, realizar un seguimiento certero de las acciones de gestión dispuestas en el plan, y contar con un instrumento que permita la síntesis de la información para mejorar los procesos de toma de decisión, se fue gestando una nueva herramienta de seguimiento y evaluación continua de la gestión del Plan Estratégico. Esta nueva herramienta debía contar con la flexibilidad necesaria para ordenar la información y las acciones en el marco de procesos de gestión dinámicos, y a la vez tener la potencia para generar información de calidad sin que su producción sea un peso para quienes la generan. Así nació y se implementó RÜPÜ en agosto de 2018. Para su implementación se realizaron capacitaciones con las áreas, tutoriales de uso, reuniones de balance de su implementación y devoluciones que fueron transformando la herramienta.

Desde su puesta en funcionamiento se realizaron más de 20 capacitaciones y asesorías, y se atienden consultas constantemente. La implementación de RÜPÜ permite dar flexibilidad al Plan Estratégico, incorporando las acciones que surgen en las diversas áreas, recopilando información, sistematizando los procesos de gestión y permitiendo realizar informes de varios tipos para el análisis y la toma de decisiones.

Evaluación Institucional

La Evaluación institucional en la UNLP se implementó por primera vez en el período que comprende los años 2001 a 2010. Desde junio de 2018 se comenzó con el segundo ciclo de evaluación, que se ha decidido que comprenda el período *desde el año 2010 hasta el 2020*. Este proceso de evaluación cuenta con dos instancias: una de *Autoevaluación* y otra de *Evaluación externa por pares*. La firma del convenio inicial del proceso de Evaluación Institucional se realizó en junio de 2018, contemplando los siguientes plazos:

- Autoevaluación: hasta octubre de 2019.
- Evaluación externa por Pares: entre noviembre de 2019 y marzo de 2021.
- Cierre: octubre de 2021.

- Gestión: noviembre de 2021 a mayo de 2022..

Desde la firma del convenio inicial, la coordinación de este proceso fue delegada internamente a la Jefatura de Gabinete de la UNLP. Esta dependencia convocó a una primera jornada de Evaluación institucional en 2018, donde se dio conocimiento del proceso y se conformó la Comisión Técnica Central (CTC) con un representante de cada dependencia de la Presidencia de la UNLP y un representante de cada Unidad Operativa. La CTC tiene la función de organizar, analizar y completar la información según el índice general del *Informe de Autoevaluación*. A partir de esta información, la Coordinación de la Evaluación Institucional generó el primer borrador que puso a disposición de la CTC para su redacción definitiva.

La primera etapa del proceso se basó en dos tareas: la carga y procesamiento de los datos en las fichas del Sistema de Información para la Evaluación y el Mejoramiento Institucional (SIEMI); y la redacción de un Informe Narrativo con descripciones extendidas y referenciadas de los datos cargados en el SIEMI. Actualmente se encuentra finalizada la primera etapa y la Universidad se prepara para la visita de los Pares Evaluadores.

En el marco de estos programas y líneas de acción, mi campo personal de intervención es el del Plan Estratégico. En conjunto con el equipo de Jefatura de Gabinete y en un trabajo colectivo de planificación, acción y distribución de tareas y roles, organizamos el proceso de diagnóstico y creación del Plan Estratégico 2018-2022. En coordinación con el equipo del Centro Superior de Procesamiento Informático (CeSPI) ideamos la herramienta RÜPÜ y realizamos cotidianamente los ajustes necesarios para su mejor funcionamiento. También generamos el contenido para los tutoriales y organizamos las capacitaciones, las asesorías programadas, las reuniones de balance y la asistencia técnica a las áreas de gestión para su utilización.

Administramos la herramienta, atendemos consultas y solucionamos problemas, a la vez que sistematizamos la información generada por los usuarios y los cambios que se producen en el Plan Estratégico.

Nos encargamos de la realización de los Informes Generales donde se publica periódicamente la información cargada en RÜPÜ. También realizamos informes específicos a pedido de los funcionarios a partir de la información de ciertas áreas y

filtramos los datos necesarios para su uso en la toma de decisiones. Por otro lado, realizamos informes transversales generando diversos datos acerca de las acciones realizadas por la UNLP en el marco del desarrollo en las *líneas prioritarias de gestión* planteadas en el documento Pensar la Universidad.

Problemáticas y líneas pendientes

Dentro del área de Jefatura de Gabinete emergen como principales problemáticas la *carencia de un marco normativo* y la *falta de institucionalización de los procedimientos de confirmación y gestión para el Plan a Estratégico*. Con 15 años de funcionamiento, todavía no se ha creado un marco normativo integral que institucionalice la planificación estratégica como una herramienta fundamental y trascendente en la gestión de la Universidad, lo que puede representar un problema para fomentar una cultura de pensamiento estratégico en las gestiones futuras de la UNLP. Además, es necesario generar un proceso de sistematización de las prácticas de gestión del Plan Estratégico e institucionalizar el RÜPÜ como herramienta con el fin de constituir un protocolo que facilite la conformación de futuros planes estratégicos y la instrumentación de la herramienta de gestión y evaluación continua.

También existen diversas líneas de acción pendientes que permitirán ampliar los alcances del Plan Estratégico como instrumento de gestión de la Universidad. Tal es el caso de la *expansión del Plan Estratégico en las facultades y unidades operativas*; la *integración de RÜPÜ con otros sistemas de información*, como el sistema de expedientes, el de patrimonio, los SIU, etc; y la *integración de la información presupuestaria en el Plan Estratégico y en la información que se carga a RÜPÜ*.

Resultó significativo, en el marco de mi propia función e inserción institucional, trabajar sobre la expansión del Plan Estratégico a las unidades operativas, en conjunto con la transmisión de prácticas de planificación prospectiva y participativa y de una cultura/visión sistémica y estratégica para la gestión.

Este Trabajo Final Integrador aborda la formulación de una articulación de todas las unidades operativas (Presidencia, Facultades, Dependencias) de la UNLP bajo la metodología del Plan Estratégico, que permita *homogeneizar las gestiones* en toda la organización universitaria y contar con herramientas transversales de *planificación, gestión, sistematización y evaluación*. Plantea realizar esto en el

marco del respeto por la autonomía de las facultades y promover en las unidades operativas una cultura de pensamiento estratégico y holístico, sistémico, que permita a las diferentes áreas pensar sus acciones en función de una orientación estratégica previamente consensuada y dispuesta en el PE.

En este sentido general, los objetivos específicos abordan la identificación de las condiciones de posibilidad para la implementación de Planes Estratégicos Participativos en las unidades operativas de la UNLP; la ideación de un plan de acciones para la implementación del PE que involucre a la diversidad de actores de cada Unidad Operativa académica, contemplando las etapas que involucra la realización de un Plan Estratégico Participativo; el análisis de los alcances de la posible implementación de Planes Estratégicos en las unidades operativas, sus vinculaciones con el Plan Estratégico de Presidencia y la implementación de herramientas de seguimiento y evaluación que permitan interrelaciones entre ambos; y el establecimiento de un marco conceptual que permita delimitar los alcances para el desarrollo de un Plan Estratégico Participativo integral de la UNLP.

Marco conceptual

La Planificación en la Gestión: historicidad, modelos tradicionales y nuevos modelos de planificación.

La planificación para la gestión estratégica de las instituciones sociales, y particularmente para las instituciones educativas, tiene un largo recorrido histórico. Pasando por alto los procesos educativos con objetivos estratégico militares que ya se podían observar en las comunidades incaicas o en las antiguas dinastías chinas (Giordano, 2009), encontramos los primeros atisbos de planificación estratégica sistemática a *fines del siglo XIX y principios del siglo XX* en el campo de la planificación urbana como consecuencia de la primera revolución industrial (Tauber, 2008).

Con una perspectiva técnico económica que se pretendía objetiva, en Europa se comienzan a delinear las primeras teorías y prácticas de planificación para el desarrollo con protagonismo del Estado en la primera mitad del siglo XX. Este modelo de *planificación indicativa* se basaba en un estudio del comportamiento posible de los mercados y definía líneas de acción, que eran obligatorias para el

Estado y orientadas y sugeridas para el sector privado. Se trata de un modelo keynesiano propuesto por Harrod y aplicado en países como Francia, Holanda o España (Tauber, 2008).

Por esos años también se generaba en la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas un modelo de *planificación imperativa*, donde el Estado centralizaba la definición de programas, metas y objetivos, así como la fijación de responsabilidades para su cumplimiento (Tauber, 2008). Este modelo de planificación resultaba aún más integral, incorporando diversos campos en el cumplimiento de los objetivos planteados dentro de planes quinquenales. A partir del XIV Congreso del Partido Comunista, celebrado en 1924, se pone en primer plano el problema de la planificación en diversas áreas del Estado en un modelo que priorizaba el desarrollo de sectores guía, seguidos por el crecimiento paulatino de los restantes sectores. Este fue el modelo implementado en el primer plan quinquenal de 1929 en la URSS (Giordano, 2009), como antecedente más contundente de una planificación integral de políticas de Estado.

La planificación para el desarrollo encuentra su lugar en el continente americano a partir de la implementación del New Deal: un paquete de medidas económicas implementadas en Estados Unidos en 1933 para revertir los efectos causados por la crisis económica generada en la gran depresión del „29.

A mediados del siglo XX la planificación para el desarrollo se expandió por el mundo introduciendo un particular énfasis en la planificación educativa como un factor necesario para la recuperación económica y el desarrollo social, con Estados fuertemente afectados por las consecuencias de la Segunda Guerra Mundial. Proliferaron en ese período los seminarios, plenarios, congresos y conferencias sobre planificación educativa, donde destacamos la Conferencia de Santiago de Chile, en marzo de 1962, que estudió las relaciones entre la educación y la situación económica, social y demográfica de América Latina. Esta conferencia fue convocada por la UNESCO, la OEA y la CEPAL, organismos internacionales que empezaron a introducir la idea del desarrollismo en Latinoamérica.

Particularmente la CEPAL (Comisión Económica para América Latina), a través de su Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social, impulsó el proceso de planificación para el desarrollo en el sur del continente. Además de sus fines de imposición educativa y cultural, el objetivo que persiguió la intromisión de la

CEPAL tenía que ver con el cumplimiento de las exigencias internacionales a las naciones para ser *acreedoras a los préstamos externos* y la promoción de un modelo de capitalismo desarrollista con la afluencia de capitales extranjeros en los países latinoamericanos.

En Argentina los procesos de planificación y la entrada del planeamiento educativo se dieron a partir de *tres desarrollos convergentes* (Giordano, 2009). El primero es el desarrollismo impulsado por la CEPAL y su idea de que los países latinoamericanos debían reproducir los caminos recorridos por los países desarrollados para alcanzar sus niveles de desarrollo. Este *modelo normativo* de la planificación identificaba el nivel de la escolarización de la población como un factor fundamental dentro del desarrollo económico. El segundo de los procesos convergentes se da durante los dos primeros gobiernos de Juan Domingo Perón, influenciado tanto por el esquema de planificación quinquenal propuesto por la URSS como por la planificación indicativa de los Países Bajos y Escandinavos, con adaptaciones a la realidad y la cultura nacional. En sus planes quinquenales se manifiesta una fuerte presencia estatal para promover el desarrollo de la industria en el país, combinada con una política educativa orientada hacia el sistema productivo. Proliferan en esta etapa la educación técnica y técnico profesional, y experiencias como las escuelas fábrica o la Universidad Obrera Nacional (Giordano, 2009). La tercera línea de convergencia es la instalación de la idea de que es una condición del desarrollo que el Estado intervenga de manera planificada en las distintas esferas de la actividad social.

Si pasamos por alto los procesos dictatoriales de América Latina -donde la planificación de la gestión estatal estuvo a disposición, en el plano económico, de la restauración de la dependencia al capital (principalmente financiero) internacional y a la primarización de las economías regionales, y en el plano social y político, a la represión y control social mediante el autoritarismo y el uso de la fuerza- el modelo hegemónico de planificación instaurado en la región durante los procesos democráticos fue el propuesto por la CEPAL. Este modelo normativo, de raigambre positivista, se define a partir de una serie de premisas y supuestos de base:

- “Percibe la realidad como homogénea, estática y objetiva, con una única posibilidad de visión que puede y debe ser analizada por sectores: sector económico, sector social, subsector educación, etc.
- Supone predictibilidad de condiciones de contorno: continuidad y/o estabilidad de actores, estructuras y procesos sociales en curso. Se basa en la certeza y se olvida de la incertidumbre sobre los posibles comportamientos y acontecimientos que escapan al poder del planificador y por ello trabaja con planes sin variantes.
- No considera la coyuntura en el plan.
- Es administrativa pues su objetivo es mejorar la eficacia y la eficiencia, minimizando los recursos y priorizando productos y no considera las transformaciones sociales.
- Es instrumental y normativa y se concreta en un plan-libro que refleja lo que “debe ser”. (...)
- Es técnica pues la metodología es única, aplicable a cualquier espacio, institución o nivel de acción y se basa en cuatro etapas: diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación.
- Centraliza el control vertical del plan en el sector público: La implementación de decisiones está centralizada en organismos públicos técnicos o administrativos. En el sector público supone: homogeneidad sectorial/jurisdiccional; condiciones óptimas de desempeño institucional y sobrevalora la capacidad de optimización de los decisores políticos.
- La evaluación es generalmente externa y se concentra en el cumplimiento de los objetivos sin considerar su relevancia o pertinencia. La viabilidad se fundamenta en la factibilidad económico-financiera.
- Existe una clara separación entre la concepción y la acción y no existe retroalimentación.
- “El sujeto planificador es distinto y está fuera del objeto planificado” (Osorio, 2002).
- Los roles y los procedimientos están claramente diferenciados y su articulación es nula: unos deciden, otros ejecutan. Cada actor tiene una función específica que cumplir y la idea integral del proyecto sólo importa a quienes se encargan de la formulación, que a su vez no participan de la ejecución. No admite conflictos de objetivos o medios entre actores.

- La información no es democrática: Cada actor tiene acceso sólo a la información que lo involucra.
- Los procesos de comunicación son jerárquicos, propios de una estructura vertical. Existe un emisor y un receptor, con escasa o nula retroalimentación.” (Tauber, 2008, p.62).

Ante estas críticas al modelo de planificación tradicional, surgen nuevas formas de pensar la planificación en el marco de los procesos y dinámicas sociales de nuestra región. Estas nuevas formas de planificación y gestión proponen una mirada compleja, multidisciplinar y participativa, con énfasis y centralidad en los sujetos. A los objetos de este trabajo, tomamos elementos provenientes de la prospectiva, la Planificación Estratégica Situacional y la Planificación Estratégica Participativa que nos permiten armar un entramado de conceptos y herramientas útiles para ser aplicadas en el marco de la gestión de la Universidad Nacional de La Plata.

Conceptos, enfoques y teorías.

La prospectiva aporta una idea potente que configura desde varios planos el desarrollo de un modelo de planificación (Giordano, 2009). En primer lugar, implica la construcción de una *visión de futuro*, como una etapa previa a la planificación. Es decir, una mirada que pone en evidencia los proyectos de futuro, con su perspectiva ideológica muchas veces subyacente. Implica combinar en un justo lugar las proyecciones y perspectivas a largo plazo con los acontecimientos que hacen mutar esas mismas perspectivas. Esta visión de futuro se ve representada en la construcción de *escenarios* posibles y deseables que configuran y definen los lugares hacia donde la planificación va a orientarse.

La prospectiva entonces se trata de una etapa superior de la planificación. Esta etapa previa *orienta los recursos* disponibles (económicos, humanos, políticos, temporales, etc) y los pone al servicio de la planificación. Además, *democratiza los procesos de planeamiento*, ya que obliga a poner sobre la mesa las orientaciones de futuro de los diferentes sujetos involucrados e incluso hace necesaria la construcción de consensos sobre los que se va a trabajar y planificar.

Por otro lado, la prospectiva aporta flexibilidad a los procesos de planificación. A la construcción de escenarios deseados (en tanto certezas o lugares de llegada) se le suman los escenarios posibles y probables (alternativos) a partir de los cambios

sociales, esperables o no, que reconfiguran las visiones de futuro planteadas. Entonces, la prospectiva se mueve tanto en el terreno de las tendencias (tradiciones, regularidades, condensaciones históricas y movimientos colectivos) como en el de los acontecimientos (las acciones de sujetos colectivos e individuales y sus consecuencias -deseadas o no-, los cambios ambientales, las respuestas del planeta al sistema de explotación de recursos o incluso el azar) que tuercen los rumbos de la historia. Es por eso que combina herramientas *cuantitativas* y *cualitativas* para generar escenarios posibles a partir de información diversa.

La construcción de escenarios desde la prospectiva implica discutir el futuro sobre un análisis del presente y un posicionamiento sobre el pasado. Esta dinámica requiere la construcción de una identidad a partir de la *lógica de los tres tiempos*: el de la historia social, el de la historia biográfica y el de la historia subjetiva. Es decir que implica preguntarnos ¿de dónde venimos?, ¿qué somos? y ¿hacia dónde vamos?

El trabajo prospectivo implica poner en relación pasado, presente y futuro, entendiendo que el pasado nos configura (a nuestras prácticas, decisiones y acciones, en tanto sujetos individuales o colectivos) en nuestra identidad. Mientras que presente y futuro se relacionan dialécticamente en tanto que toda acción del presente repercute en el futuro (estemos o no pensando en él). En esta dinámica temporal es donde se juega la relación entre lo *instituido* y lo *instituyente* (Huerco, s.f). En cuanto recuperamos el sentido histórico negado en lo instituido, somos capaces de reconfigurar el presente y la visión de futuro que nos permitan generar nuevas instituciones, nuevos consensos sobre los cuales planificar y gestionar.

Si la prospectiva plantea los escenarios posibles, probables y deseables, y orienta la designación de recursos para realizar los procesos de planificación y gestión, delimita también el modelo de planificación que va a ser aplicado. En ese sentido, creemos que varias herramientas conceptuales aportadas por la Planificación Estratégica Situacional y la Planificación Estratégica Participativa sirven como elementos complementarios para utilizar en los procesos de planificación.

La *Planificación Estratégica Situacional (PES)* surge en la década de 1970 en latinoamérica a partir de un conjunto de pensadores que criticaban los métodos tradicionales. Uno de sus máximos exponentes fue Carlos Matus, quien a partir de la concepción de la PES desarrolla el Método Altadir de Planificación Popular donde

define al plan como “una mediación entre el conocimiento y la acción”. Este plan se desarrolla siempre desde un cálculo nebuloso, sustentado en un análisis que el planificador hace sobre la realidad desde su perspectiva particular. Entonces el plan y la acción representan un entramado complejo que los sustenta mutuamente. En palabras de Matus, la planificación es el cálculo que precede y preside la acción (Matus, 1987).

Algunas características de la PES que la hacen útil para este trabajo son:

- “Busca una síntesis dialéctica entre planificación, gestión y política. (...)”
- “El sujeto planificador está dentro del objeto planificado, se confunde con el objeto planificado. El sujeto no es *uno* sino *múltiple* y se expresa en diferentes actores sociales que planifican de acuerdo con sus perspectivas, intereses, ideas y valores” (Osorio, 2002). (...)
- La esencia de la Planificación Estratégica Situacional “está en identificar las diferencias de los actores presentes en la realidad social, evidenciar los distintos proyectos que tiene cada actor y diseñar e implementar estrategias que permitan el logro de “mi” proyecto, lo que implica el “no logro” del proyecto del otro” (Chavez Zaldumbide, 1996).
- Introduce en su teoría la consideración de los “otros”, en un juego de conflicto y cooperación. Los otros -oponentes, aliados o competidores- tienen sus propias apreciaciones de la realidad y actúan y planifican en función de sus intereses y perspectivas particulares.
- Se realiza en el terreno de la incertidumbre, donde la eficacia política de la acción no depende solo de la intención y el esfuerzo propio, sino de la capacidad para superar la oposición y resistencia de los otros actores sociales.
- Es un plan modular y flexible, sin etapas sino con “momentos” que le permiten adecuarse a las situaciones y que se identifican como de explicación situacional, normativo, estratégico y táctico - operacional.
- La evaluación retroalimenta el cálculo y la acción a partir de indicadores cuantitativos y cualitativos” (Tauber, 2008, p.65).

Tomando elementos de la Planificación Estratégica Situacional, la denominada Planificación Estratégica Participativa se sitúa en el mundo contemporáneo de la

posmodernidad. Esta categoría de análisis define los procesos multipolares que se dan lugar en el mundo. La noción de *verdad*, que en otras épocas parecía estar situada en diversas instituciones de orden mundial, ahora se ve histórica y geográficamente descentralizada en comunidades, que postulan sus propios caracteres de verdad, juicio y gusto. Sin embargo, esta relocalización de las verdades está atravesada por los procesos de globalización y mundialización, así como por los nuevos medios de comunicación, las redes globales y la interacción por internet. Este complejo entramado entre lo local y lo global revalida las relaciones entre las nociones de *sociedad, cultura, economía y territorio*, que fueron descuidadas por la ortodoxia de la planificación (Tauber, 2008) y -podríamos agregar- resultan aún más flexibles y porosas sus fronteras que en aquellos años setenta donde se gestó la Planificación Estratégica Situacional.

En este contexto se sitúa la *Planificación Estratégica Participativa*, con la idea central de influir en el desarrollo comunitario:

El pensamiento estratégico comunitario se convierte en un instrumento básico para jugar un papel positivo para el desarrollo social y de cooperación entre las comunidades e instituciones que comparten la meta de conseguir una calidad de vida mejor, imposible sin equilibrio y equidad. Se vuelve indispensable para canalizar la vitalidad participativa de vecinos e instituciones y poder articularla con los roles y responsabilidades del Estado en un proyecto común, que refleje las inquietudes de todos a partir de propuestas sensatas y arraigadas en aspiraciones colectivas, pero también en posibilidades reales de alcanzarlas (Tauber, 2008, p.69).

La *Planificación Estratégica Participativa* aporta elementos diferenciados de las otras tradiciones de planificación como las nociones de *integralidad, diversidad y construcción colectiva*.

La planificación se vuelve entonces holística, sistémica y dinámica, interrelacionando tres elementos en forma sinérgica (Tauber, 2008): 1.- la interpretación permanente del entorno, en relación directa con su contexto mediato e inmediato (diagnóstico situacional y pronóstico de escenarios); 2.- el diseño y la implementación de estrategias, así como la distribución de recursos para la gestión (realización de operaciones materializadas en programas, proyectos y acciones con

sentido de oportunidad y de prioridad); 3.- el ajuste sobre la marcha, integrando los procesos de diagnóstico, planificación, gestión y evaluación en un sólo mecanismo integrado y continuo.

A modo de actualización, podríamos incorporar a los aportes provenientes de la *prospectiva*, la *Planificación Estratégica Situacional* y la *Planificación Estratégica Participativa*, una nota al pie que contemple los cambios que se están dando a nivel global, regional y local, que atraviesan indefectiblemente a los métodos y desarrollos del campo de las ciencias sociales.

Algunas preguntas disparadoras que pueden inducir estos ejes pueden ser: ¿cómo las nuevas tecnologías reconfiguran las formas de planificación, comunicación y gestión? ¿cómo, además, reconfiguran la mente y la capacidad de asociación de los sujetos? O ¿de qué manera los reclamos sociales en torno a las relaciones de géneros, a las migraciones masivas o a los impactos del capitalismo sobre el medio ambiente atraviesan nuestra construcción de un plan estratégico participativo?

¿cómo sirve nuestro plan para la gestión en el marco de estos cambios sociales emergentes? ¿en qué pueden aportar para la aceleración de estos procesos de cambio?

Por último, teniendo en cuenta el ámbito de inserción del presente trabajo y la compleja propuesta de desarrollo en las Unidades Operativas de la UNLP, entendemos que hay dos tensiones que son necesarias para un análisis complejo y completo del campo de trabajo. Estas nociones, centrales en la dinámica de organizaciones educativas, son las que componen los tándem de *la política / lo político* y *lo instituido / lo instituyente*.

Cuando hablamos de la política y lo político, nos referimos a la distinción propuesta por la socióloga Alcira Argumedo (1996) donde *la política* se restringe a los fenómenos relacionados con la representatividad y con la organización institucional, mientras que *lo político* designa una compleja configuración de distintas manifestaciones de poder (incluyendo “la política”), reflejando la condensación de distintas instancias del poder sociocultural y reconociendo la relativa autonomía en el desarrollo de distintas esferas de la vida sociocultural.

En íntima relación con este último punto, pero aportando una clave histórica a los procesos de interrelación de los sujetos en las organizaciones, es necesario prestar

atención al interjuego entre *lo instituido* y *lo instituyente* (Huergo, s.f). Reconociendo en el primero a las creencias o verdades “a priori” que constituyen los mitos, los rituales y las rutinas. Allí también se ponen en juego las historias institucionales, los actores, las fuerzas en pugna, los idearios que constituyen la etapa fundacional, las refundaciones, los movimientos políticos y procesos históricos donde los sujetos (individual o colectivamente) impregnaron huellas en nociones, procedimientos y ejes de acción que parecen borrados de toda historicidad. En ese dinamismo, lo instituyente representa la relación entre lo hegemónico y lo contrahegemónico, las fuerzas y creaciones, los sueños e idearios que impulsaron e impulsan las luchas que en algún momento, a partir de correlaciones de fuerza cambiantes, se impusieron o van a imponer como instituciones.

Proyecto de Intervención

Presentación

El siguiente proyecto de intervención se propone iniciar un proceso de Planificación Estratégica en las 17 Facultades y los 5 Colegios de la UNLP, que esté integrado a las líneas planteadas en el Plan Estratégico de Presidencia.

Análisis situacional

La Universidad Nacional de La Plata es pionera en materia de Planificación Estratégica Participativa. El Plan Estratégico es un documento de suma importancia que define el rumbo de la gestión, permitiendo trazar una línea de acciones a seguir en conjunto con sus correspondientes indicadores de seguimiento y evaluación. Desde el año 2004 se inició el proceso de Planificación Estratégica en la UNLP, desarrollando planes sucesivos en los períodos 2004-2007, 2007-2010, 2010-2014, 2014-2018 y 2018-2022 (actualmente en ejecución).

El Plan Estratégico de cada período de gestión se relaciona con otros dos documentos institucionales: el Estatuto y el Pensar la Universidad.

El Estatuto es el paraguas reglamentario de la institución. Delimita los consensos generales para la gestión y el funcionamiento, basados en el debate político, científico y académico. El Estatuto vigente rige desde 2008 en la Universidad Nacional de La Plata y está basado en los pilares reformistas establecidos en 1918: la autonomía, el cogobierno, el ingreso irrestricto, la gratuidad, la libertad de cátedra,

el acceso a impartir enseñanza por concurso, la extensión universitaria y la discusión en su ámbito de los temas que le preocupan a la sociedad. El Estatuto establece los lineamientos, funciones y alcances de la institución universitaria¹.

Pensar la Universidad es un documento político/estratégico que expresa el proyecto institucional y plantea los lineamientos generales y las prioridades para la gestión. En su versión 2018-2022, destaca entre otros objetivos (Tauber, 2018):

- La necesidad de generar un mayor rendimiento académico e incrementar la graduación en los tiempos establecidos por las carreras de grado.
- La creación de nuevas carreras de grado de acuerdo a las demandas sociales, buscando estar a la altura del rumbo mundial en la producción del conocimiento y nuevas tecnologías.
- El crecimiento de los desarrollos científicos y tecnológicos enfocados en las necesidades sociales, el cuidado ambiental y el desarrollo soberano del país.
- La capacitación extracurricular formalizada (también conocida como Educación Formal Alternativa, EFA) que permita acercar y formar a actores de la sociedad que históricamente se encontraron alejados de la Universidad y las instituciones de educación superior.
- La construcción de redes sociales con actores institucionales, formales y no formales de la región que permitan la multiplicación de vínculos activos y productivos.
- El desarrollo del sistema de servicios universitarios para que los y las estudiantes logren una integración armónica y el consecuente sostenimiento de la vida universitaria.
- La continuación del plan de obras universitarias que en los últimos 15 años ya lleva construidos más de 140.300m².

Si el Estatuto es el *paraguas reglamentario* que plasma el funcionamiento y los alcances de la institución y el documento Pensar la Universidad representa el *proyecto político-institucional* de la gestión, el Plan Estratégico es el instrumento que

1 La versión completa del Estatuto de la UNLP está disponible para descargar desde el siguiente link: https://unlp.edu.ar/gobierno/estatuto_unlp-4287

2 El documento Pensar la Universidad se encuentra completo y disponible para descargar en <https://unlp.edu.ar/pensar/lineamientos-generales-9652>

permite plasmarlos en acciones concretas, con desarrollos visibles y evaluables, buscando integrar la totalidad de las acciones en el marco de las decisiones y prioridades de la gestión.

Diseño y ejecución del Plan Estratégico

El diseño y la ejecución fue variando en el desarrollo de los planes estratégicos realizados en la UNLP. En el último caso (PE 18-22), aplicando un esquema de Planificación Estratégica Participativa, se inició con un proceso de diagnóstico que incluyó una serie de reuniones, talleres y encuentros con diferentes actores de la comunidad universitaria. Para la ejecución y coordinación de este proceso se conformó una *comisión técnica interdisciplinaria* que se encargó de impulsar las acciones que conformaron el diagnóstico y desarrollar un proceso de sistematización de los debates surgidos en cada instancia. Esta comisión también tuvo a cargo el desarrollo de un análisis global sobre los planes estratégicos en la UNLP, sus sistemas de ejecución, sus instrumentos de evaluación y la comparación con experiencias externas que puedan nutrir lo desarrollado hasta el momento.

Desde esa comisión coordinadora surgieron tres líneas de acción centrales. En primer lugar, se tuvieron reuniones con coordinadores y referentes de las seis estrategias que conformaban el Plan Estratégico previo (PE 2014-2018). En esa instancia se pudo debatir a nivel general la organización de las acciones, la integración e interrelación entre las estrategias, la valoración política del Plan Estratégico para quienes ocupaban cargos de gestión, las utilidades prácticas del Plan, el sistema de seguimiento, control y evaluación, etc.

La segunda acción de diagnóstico impulsada por la comisión coordinadora consistió en la ejecución de dos instancias de talleres con todos los actores involucrados en cada una de las seis estrategias que conforman el Plan. La primera instancia de taller, desarrollada durante el mes de julio de 2017, fue guiada a partir de una serie de preguntas disparadoras y herramientas de debate que impulsaron un diagnóstico acerca de las acciones de gestión establecidas para el PE 2014-2018, su nivel de cumplimiento, las dificultades que surgieron, la capacidad de acción de las secretarías, la comunicación y gestión conjunta, las acciones de coordinación, etc. Se realizaron 6 jornadas con un total de 26 comisiones de debate donde se acordaron los principales nudos problemáticos de la gestión. La comisión

coordinadora dispuso de instrumentos de sistematización y relatores para luego realizar una síntesis diagnóstica que fue compartida a cada uno de los participantes para su posterior revisión e incorporación de aportes. A los pocos meses, en octubre de 2017, se convocó a un segundo taller con los mismos actores para definir propuestas de transformación de los diagnósticos realizados para utilizar como base de creación del siguiente Plan Estratégico. Del resultado de esos talleres se realizó una síntesis diagnóstica que arrojó varias definiciones fundantes para la redacción del nuevo plan:

- El Plan Estratégico ha logrado una inserción “normalizada” en la vida institucional de la UNLP, dado el tiempo de desarrollo, la continuidad de las acciones que ordena y la comunicación sistemática con que presenta e informa. El PE se vuelve una herramienta necesaria para institucionalizar una estrategia de gestión a largo plazo que sobreviva a las personas. En este sentido, la instrumentalización del plan estaba estrechamente vinculada al director del PE y actual Presidente de la UNLP, Fernando Tauber (que en el momento del diagnóstico ocupaba el rol de Vicepresidente Institucional). No lograba entonces ser percibido como un instrumento institucional participativo por el conjunto del personal. Este punto decantó en la necesidad de *generar un proceso participativo de diagnóstico y planificación*, en la *conformación de una unidad de seguimiento de la gestión del Plan estratégico* y en la necesidad de *conformar una herramienta tecnológica para su gestión*.
- No se han verificado procedimientos administrativos (por ejemplo, una Resolución de Creación) o de gestión (por ejemplo, un protocolo de procedimientos) que formalicen la nominación, la asignación de recursos materiales y humanos, los procedimientos de trabajo, evaluación, etc. La *institucionalización del Plan Estratégico* surge entonces como problemática que dio lugar a pensar también en la *conformación de una Unidad de Seguimiento* con un doble rol: *operativo*, al realizar el seguimiento y el control del funcionamiento del Plan Estratégico, e *investigativo*, realizando informes que permitan ver la calidad de las acciones de la UNLP, generando debates y procesos de formación en torno a la planificación.
- Los instrumentos de seguimiento utilizados hasta ese momento y los informes publicados se acercan más a una “memoria institucional” que a un “trabajo en progreso”. La linealidad con la que se presenta la información deja

poco espacio a la relación transversal que se genera entre las acciones desarrolladas en la Universidad. Este debate engrosó aún más el desarrollo argumentativo para la *creación de un instrumento tecnológico que relacione las acciones del PE tanto en forma vertical como horizontal y permita generar valor agregado a la información*, dando cuenta de la heterogeneidad de las tareas realizadas y acercándose a la complejidad con que se desarrollan y vinculan las acciones de gestión en la UNLP.

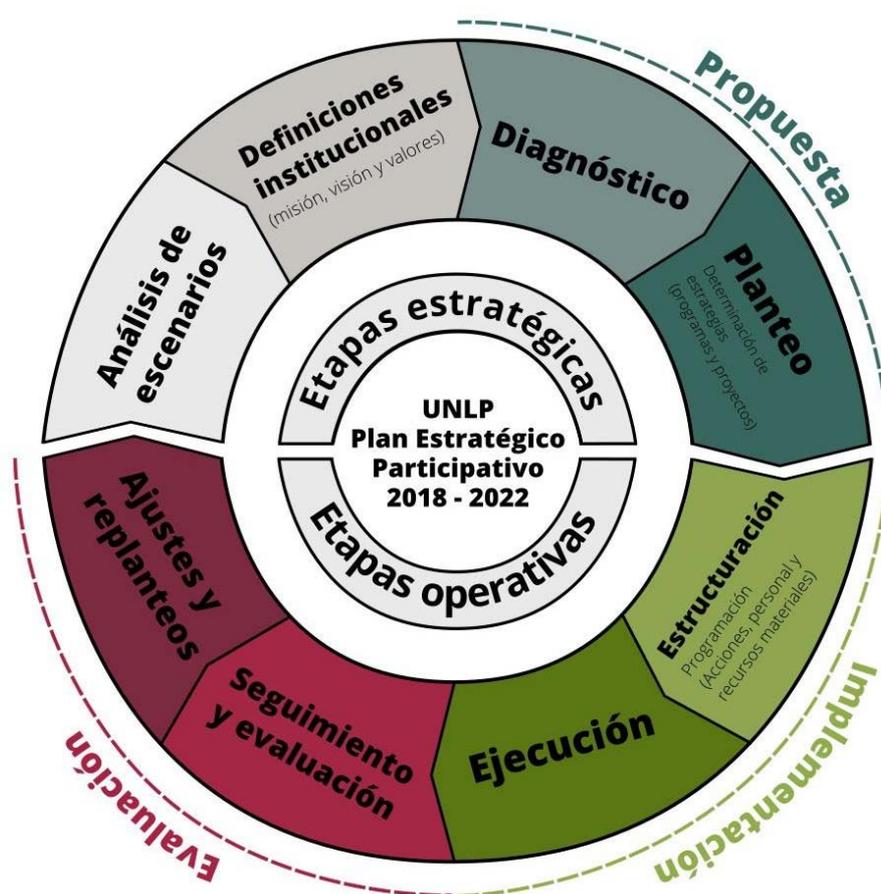
- Los informantes se dedicaban a recolectar información y ponerla a disposición de un informe trimestral sin cotejar que esa información se correspondiera con los objetivos propuestos en el Plan Estratégico. Por otro lado, las autoridades basaban sus decisiones en la agenda del Presidente o de los indicadores propios establecidos por cada área, haciendo del Plan Estratégico un documento estático que no servía para la toma de decisiones. Esto condicionaba qué información era la que se informaba y cómo. Se presentó entonces el desafío de conformar un instrumento que transforme al Plan Estratégico en una herramienta dinámica, de planificación, gestión y evaluación, que tenga un peso específico en la toma de decisiones por parte de las autoridades.

A partir de esas definiciones, se procedió a desarrollar un proyecto de Plan Estratégico para la gestión 2018 - 2022 que contemple lo establecido en el diagnóstico y las diferentes etapas planteadas. En este punto es importante reparar en la propuesta técnica para el desarrollo del Plan Estratégico, que contempla conceptos y elementos novedosos en el marco del campo de la planificación estratégica participativa.

El Plan Estratégico Participativo 2018-2022 se pensó a partir de un esquema circular, donde las etapas de desarrollo llevan de nuevo al comienzo de una rueda que gira al ritmo de las evaluaciones que se van desarrollando y de las decisiones que de estos procesos de evaluación decantan. Esto deja atrás la más común idea lineal de planificación que establece la existencia de diversas etapas (generalmente de Diagnóstico, Planificación, Gestión y Evaluación) que proponen un proceso finito, con límites claros. En este caso, se optó por el desarrollo de un concepto de *continuo movimiento y constantemente en proceso*, donde cada vuelta implica la

reformulación del propio plan en función de la evaluación realizada, permitiendo pensar la planificación como un proceso dinámico.

Como se puede ver en el siguiente esquema, el desarrollo del plan se planteó en dos grandes conjuntos de etapas (las *estratégicas* y las *operativas*), con tres momentos diferenciados: el de la *propuesta*, el de la *implementación* y el de la *evaluación*. Las etapas se desarrollan entonces circularmente, con una direccionalidad que vuelve siempre al inicio, dando lugar a ajustes, replanteos y nuevas decisiones sobre el desarrollo del Plan Estratégico.



Esquema de implementación del PE 18-22

Desde esta perspectiva, la comisión coordinadora generó procesos para el desarrollo de las etapas de Análisis de Escenarios, recopilación y actualización de las Definiciones Institucionales, realización del Diagnóstico con talleres participativos y desarrollo del Planteo a partir de los elementos recuperados en el diagnóstico. El planteo fue puesto en circulación entre los agentes miembros de cada Estrategia para una primera revisión y la posterior incorporación de sugerencias. El Plan Estratégico quedó conformado entonces por seis Estrategias: Enseñanza, Investigación y Transferencia, Extensión, Arte y Cultura, Relaciones Institucionales y Administración y Gestión. Cada una de estas Estrategias se disgrega en Programas Generales, que definen las grandes líneas de desarrollo de cada Estrategia. Luego, en forma escalonada, siguen los Programas Específicos y los Subprogramas, que van achicando los márgenes de las líneas de acción, generando diversas ramificaciones para el desarrollo de cada Programa General y cada Estrategia.

Dentro de los Subprogramas, se despliegan las acciones concretas de gestión, divididas en tres tipos: Subprogramas Operativos, Proyectos y Obras. Los *Subprogramas Operativos* son conjuntos de acciones, procesos y prácticas que tienden a ser permanentes durante todo el proceso del Plan Estratégico, pero que se van componiendo de “subtareas” con definiciones temporales. Los *Proyectos* refieren al conjunto de acciones, procesos y prácticas que tienen fechas precisas de comienzo y finalización y se componen de “subtareas” que indican los avances dentro del período general del Proyecto. Por último, están las *Obras* edilicias, reformas, planeamiento y trabajos de mantenimiento de espacios y edificios³.

Una vez constituido el Plan con sus Estrategias, Programas Generales, Programas Específicos, Subprogramas, Subprogramas Operativos, Proyectos y Obras, se inició el proceso de Estructuración. Esto se traduce en la programación de las acciones, la asignación de personal y tareas para las áreas, los recursos materiales, etc.

En este punto cabe destacar la novedad implementada en el desarrollo del PE 18-22 de las Líneas Prioritarias de acción: un conjunto de prioridades extraídas del documento político-institucional Pensar la Universidad que son transversales al Plan Estratégico, atravesando a todas las Estrategias. Las líneas prioritarias de gestión para el período 2018-2022 son 11:

³ Para una mejor comprensión de la estructuración del Plan Estratégico 2018-2022 recomendamos leer los tutoriales, glosarios y demás información sobre el Plan anexada en el presente trabajo.

1. Mejoramiento de la cantidad y calidad del ingreso, permanencia y egreso en todos los niveles y trayectos formativos.
2. Constitución operativa de vínculos y redes estratégicas de y con graduados.
3. Establecimiento de condiciones efectivas para la retención de investigadores (formados y en formación), tecnólogos, artistas y extensionistas.
4. Reconocimiento e integración de los procesos y prácticas de Educación Formal Alternativa a la formación disciplinar e interdisciplinar de grado y posgrado.
5. Intensificación de la producción y comunicación de procesos, obras artísticas y culturales de y en la UNLP.
6. Profundización en la integración, articulación y condiciones de accesibilidad institucionales de la información administrativa, financiera, científica y educativa.
7. Integración de los Consejos Consultivos de organizaciones del Estado, de los sectores productivos y la sociedad.
8. Ordenamiento de los procesos e instrumentos de evaluación institucionales internos y externos.
9. Producción de condiciones de interacción entre procesos de bienestar, salud, formación, inclusión y visibilización de derechos.
10. Consolidación de los procesos de vinculación, extensión y transferencia de conocimientos científicos, tecnológicos y artísticos.
11. Integración, sistematización y curricularización de las prácticas y saberes surgidos de la Extensión, las vinculaciones e innovaciones, las relaciones interinstitucionales, los recorridos y trayectos producidos en y desde la Universidad.

Seguimiento y evaluación

La novedad más significativa implementada a partir de la gestión 2018-2022 es la creación de RÜPÜ, un sistema de seguimiento, control y evaluación continua del Plan Estratégico. Se trata de un *software* basado en la herramienta Redmine para la gestión de proyectos, que permite planificar y gestionar proyectos, cargar y descargar información, realizar seguimiento de incidentes y errores, ordenar la

información en calendarios y diagramas de Gantt, aplicar controles de flujo basados en roles, entre otras competencias que pueden ser ampliadas agregando nuevas funcionalidades. Es un software libre, de código abierto, que funciona como una intranet de las áreas de presidencia de la UNLP para la gestión del PE. RÜPÜ surge de un trabajo conjunto entre la comisión coordinadora del Plan Estratégico y el CeSPI (Centro Superior para el Procesamiento de la Información), buscando optimizar los procesos de seguimiento y evaluación al facilitar la carga de la información por “fichas” y mejorar la búsqueda y la lectura de la información. Además, es una herramienta que permite planificar y distribuir tareas, mejorando la comunicación interna y el seguimiento de las acciones. Su nombre deviene del idioma mapuchedungún y su traducción al español es *camino* o *sendero*.

El diagnóstico arrojado por las reuniones con funcionarios jerárquicos de la UNLP y reforzado en las jornadas de diagnóstico y propuestas con las diversas estratégicas, mostraba la necesidad de mejorar y actualizar los procedimientos de seguimiento de las acciones del Plan Estratégico. Hasta ese momento la dinámica consistía en completar trimestralmente un documento de extensión *.doc* por cada Estrategia donde se iban acumulando los avances en la gestión de cada acción, indicando a su vez el Estado en el que se encontraban. Los grados de avance se diferenciaban a partir de colores indicativos. Este procedimiento daba como resultado largas hojas de contenido, con poca capacidad para la interacción, la clasificación y la búsqueda rápida de la información. Además, requería de un proceso de revisión que involucraba muchas instancias antes de su publicación. En ese sentido, resultaba un elemento poco práctico para la comunicación dinámica de los procesos internos de trabajo, por lo que su funcionalidad para la toma de decisiones se veía limitada y los decisores terminaban optando por mecanismos informales para la resolución de las problemáticas.

RÜPÜ se creó para atacar esas problemáticas, buscando optimizar el tiempo de trabajo en la carga de información, mejorando la dinámica y el flujo de la comunicación interna, y permitiendo una búsqueda rápida, sencilla y ordenada de la información necesaria para la toma de decisiones. Además, la herramienta fue concebida a su vez como un elemento útil para la planificación y la distribución de tareas en las diferentes áreas.

Desde su implementación, se ha logrado capacitar a más de 300 usuarios y usuarias de la herramienta, con diferentes roles de acceso y manipulación de la

información, logrando una implementación plena en las áreas de Presidencia. Se está trabajando actualmente en nuevas funcionalidades para el mejoramiento de la herramienta a partir de los aportes que los propios usuarios hacen a medida que mejoran su expertise en el uso.

Queda todavía un camino por recorrer para institucionalizar su uso, generando protocolos de acción y normativas, así como incidir en los hábitos de planificación, gestión, distribución de tareas y acción de los agentes de las diferentes áreas, para potenciar el uso de la herramienta como instrumento íntegro para los procesos de planificación, gestión y evaluación de las acciones. Este último punto resulta un desafío interesante que implica accionar contra un habitus de acción para lograr conformar una cultura de la planificación en los agentes de gestión de la UNLP.

Buscar... Ir al proyecto...

Plan Estratégico - UNLP

PROYECTOS ACTIVIDAD ACCIONES TIEMPO DEDICADO GANTT CALENDARIO NOTICIAS

Proyectos Ver proyectos cerrados

- ★ Evaluación Institucional - CTC
- Evaluación Institucional - WORD
- ★ Mesa de Ayuda - Plan Estratégico

PLAN ESTRATÉGICO

1. ESTRATEGIA: Enseñanza
2. ESTRATEGIA: Investigación y Transferencia
3. ESTRATEGIA: Extensión
- ★ 4. ESTRATEGIA: Arte y Cultura
- ★ 5. ESTRATEGIA: Relaciones Institucionales
6. ESTRATEGIA: Administración y Gestión

Mis proyectos
Exportar a: Atom | PDF

Powered by Redmine © 2006-2016 Jean-Philippe Lang

RÜPÜ - Pantalla de inicio

The screenshot shows a web-based calendar interface. At the top, there are navigation tabs: 'Buscar...ACTIVIDAD', 'ACCIONES', 'TIEMPO DE CARGO', 'GABY', 'CALENDARIO', and 'NOTICIAS'. Below this is a search bar 'Ir al proyecto...'. The main area is titled 'Calendario' and includes a filter section with 'Estado' set to 'abierta'. The calendar grid shows dates from 9 to 1. The days of the week are labeled: Lunes (9, 24), Martes (25), Miércoles (26), Jueves (27), Viernes (28), Sábado (29), and Domingo (1). Each date cell contains a list of activities with details like '[SP] Otros Subsidios y Premios - Subtarea #6524: PREMIO A LA INNOVACION 2019'. A sidebar on the right contains a list of actions: 'Ver todas las acciones', 'Importar', 'Mis consultas personalizadas', 'Líneas prioritarias SPO - PR - OB', 'Consultas personalizadas', 'Acciones agosto-octubre de 2018', 'Actividad de usuarios', 'Descarga - Informe General', 'Descarga - Lista SP', and 'Revisión de carga'.

RÜPÜ - Visualización de Calendario

Evolución y situación actual de la planificación estratégica en la UNLP

El proceso de implementación del Plan Estratégico en la Universidad Nacional de La Plata resulta complejo, tanto por el tamaño de la institución como por la diversidad de tareas, procedimientos, influencias y ámbitos de inserción. En ese sentido, se desarrolló un aprendizaje que fue evolucionando en cada gestión del PE desde su primera implementación en el año 2004.

El Plan Estratégico 2018-2022 representa un salto de calidad al implementar un método de participación que abarca a todos los agentes involucrados en el Plan de Presidencia y al incorporar el sistema RÜPÜ como mecanismo de evaluación y sistematización de la información.

En el mismo sentido, se nota una evolución en el ordenamiento de las Estrategias y Programas, así como un incremento en la cantidad de acciones y elementos totales del Plan que se ven representadas en el siguiente gráfico:

| | Estrategias | Programas Generales | Programas Específicos | Sub programas | Subprogramas Operativos | Proyectos | Obras | Sub totales |
|-------------|-------------|---------------------|-----------------------|---------------|-------------------------|-----------|---------|-------------|
| 2004 - 2007 | 5-5 | 23-22 | 110-112 | | | 222-236 | 82-110 | 442 |
| 2007 - 2010 | 5-5 | 22-22 | 78-79 | 132 | | 348-430 | 101-193 | 686 |
| 2010 - 2014 | 5-5 | 21-20 | 63-58 | 164-160 | 445-600 | | 141-252 | 984 |
| 2014 - 2018 | 6-6 | 24 | 81 | 198 | 555 | | 79 | 943 |
| 2018 - 2022 | 6-6 | 25-30 | 85-105 | 225-263 | 680-825 | 95 | 88 | 1021-1412 |

Cuadro comparativo de acciones en Planes Estratégicos. Los caracteres separados por guiones indican las cantidades al inicio y al término de la gestión.

El análisis expuesto hasta ahora se basa en la implementación de diversos Planes Estratégicos en el marco de las áreas de Presidencia de la UNLP. En el caso de las Facultades y Colegios la situación es más dispar. De las 17 Facultades sólo 5 cuentan con un Plan Estratégico de Gestión. En cambio, los 5 Colegios cuentan con su Proyecto Académico y de Gestión vigente. Cada uno de los Planes Estratégicos de las Facultades y Colegios tiene su propia dinámica de implementación, así como sus categorías para el ordenamiento de la información y sus instrumentos de seguimiento. Es en este sentido que proponemos un plan para la implementación de Planes Estratégicos Participativos en las Facultades y Colegios de la UNLP que dialoguen con el Plan Estratégico de Presidencia, permitiendo homogeneizar los rasgos identitarios de la gestión en la Universidad Nacional de La Plata y promoviendo una cultura de la planificación estratégica en el marco de las gestiones descentralizadas en las Unidades Operativas de la UNLP, respetando tanto la especificidad de sus modos de gestión como la opinión de sus agentes. Este plan tiene el objetivo de articular las gestiones de las Facultades y Colegios con respecto a Presidencia, y de las Facultades y Colegios entre sí, permitiendo a través del intercambio de saberes y experiencias consolidar un modelo de gestión en el marco de las herramientas propuestas por los campos de la Planificación Estratégica

Situacional, la Planificación Estratégica Participativa y la Prospectiva. Por último, se brindan lineamientos para la distribución de RÜPÜ en las Unidades Operativas, facilitándoles una potente herramienta para la planificación, la gestión, la evaluación, la sistematización de la información y la toma de decisiones.

Desarrollo del Proyecto de Intervención.

Objetivo General

Impulsar procesos de desarrollo de Planes Estratégicos Participativos en las Unidades Operativas de la UNLP que interactúen y se complementen con las líneas fundamentales del Plan Estratégico de Presidencia, aportando instrumentos y mecanismos para el seguimiento y la evaluación de las acciones establecidas en cada plan y permitiendo el desarrollo de una cultura de la planificación en las diferentes Unidades Operativas.

Objetivos Específicos

1. Nivelar y poner en común las prácticas y saberes de las diferentes Facultades y Colegios en torno a la Planificación Estratégica Participativa.
2. Capacitar en dinámicas participativas y herramientas de síntesis de información a los coordinadores designados por cada Unidad Operativa para la implementación de sus Planes Estratégicos Participativos.
3. Instalar e institucionalizar mecanismos de diálogo e interacción entre las acciones del Plan Estratégico de Presidencia y los de las Unidades Operativas, fortaleciendo la identidad institucional de la UNLP.
4. Proveer una aplicación de RÜPÜ y capacitar usuarios para el seguimiento y la evaluación de las acciones de los Planes Estratégicos por Unidad Operativa.
5. Generar un mapa de actores de las Unidades Operativas para analizar los roles de cada actor en la posible implementación de un Plan Estratégico Participativo y evaluar las experiencias de planificación que existen en cada una de ellas.
6. Promover una cultura de pensamiento y planificación estratégica en las Unidades Operativas a partir de la capacitación y el intercambio de experiencias.

Etapas

Para la implementación de los Planes Estratégicos en las Unidades Operativas, proponemos establecer etapas operativas que involucran acciones y actores diversos. Al finalizar cada etapa se propone generar reuniones de evaluación y replanteos, permitiendo un mecanismo de *praxis* constante vinculando procesos de acción y de reflexión.

Etapa 1: diagnóstico inicial. Acuerdos y puesta en común de saberes.

El diagnóstico inicial nos arroja como primer elemento a tener en cuenta, una disparidad en las experiencias de planificación en cada Unidad Operativa. Como mencionamos anteriormente, de las 17 facultades sólo 5 tienen un Plan Estratégico de Gestión. En cada uno de los casos, adopta diferentes formas tanto en los métodos utilizados para su creación como en la estructuración de los proyectos y acciones. Por otro lado, los colegios tienen sus propios proyectos de gestión.

Es decir, no hay una unidad conceptual en los métodos de planificación de las Unidades Operativas de la UNLP. Esto deviene necesariamente en diferencias de gestión y de niveles de planificación. Es por eso que la primera etapa para la implementación de Planes Estratégicos va a requerir generar acuerdos para los procedimientos de implementación, y nivelar las prácticas y saberes respecto a la planificación en las diversas Unidades Operativas. Podemos distinguir momentos o subetapas, que persiguen diferentes metas e involucran diferentes actores que tienen influencia en las decisiones de implementación del Plan Estratégico.

Momento 1: acuerdos políticos.

Este primer momento persigue como meta la generación de acuerdos entre los decisores de las diversas Unidades Operativas respecto a las metodologías de implementación de los Planes Estratégicos. Cierta información extraída en este Momento permitirá comenzar a profundizar el diagnóstico sobre la situación de la Planificación Estratégica en cada Unidad Operativa.

Las acciones que se realizarán en este Momento son:

a.- Ronda de reuniones impulsadas desde la Coordinación del Plan Estratégico de Presidencia con Decanos/as de las 17 Facultades, Directores/as de los 5 Colegios y funcionarios/as de primera línea de cada Unidad Operativa con el fin de presentar y

analizar conjuntamente el proyecto de Planificación Estratégica Participativa. En estas reuniones se presentará la experiencia del Plan Estratégico 2018-2022 de Presidencia, introduciendo las principales corrientes de Planificación que influyeron la creación del Plan. Se despejarán dudas y generarán los principales acuerdos políticos para la implementación del proyecto en cada Unidad Operativa. En estas reuniones se designará un responsable por Unidad Operativa para la conformación de la Comisión Central de Coordinación (CCC) del Plan Estratégico en la UNLP.

b.- Ronda de reuniones con Secretarios/as y funcionarios/as de segunda línea de las Facultades y Colegios. Estas reuniones servirán para informar a las secretarías sobre el proyecto de implementación de los Planes Estratégicos, los consensos políticos acordados en las reuniones con funcionarios/as de primera línea, la metodología de implementación y los requerimientos que se necesitarán de cada secretaría. En esta ronda participará la Coordinación del Plan Estratégico de Presidencia, el/la responsable designado para cada Unidad Operativa (miembro de la Comisión Central de Coordinación) y los/las secretarios/as y funcionarios/as de segunda línea. Se requerirá en esta reunión el nombramiento de un/a informante por Secretaría para la carga de la información en el sistema de seguimiento y evaluación.

Momento 2: conformación de la Comisión Central de Coordinación

La Comisión Central de Coordinación (CCC) será la encargada de motorizar el proceso de conformación de los Planes Estratégicos en las Unidades Operativas. Es a través de esta comisión que se establecerá el diálogo entre Presidencia y las Facultades y Colegios, permitiendo generar acciones conjuntas que, basadas en la experiencia de planificación en Presidencia, apunten a la conformación de los Planes Estratégicos.

La Comisión Central de Coordinación estará conformada por un/a Responsable por Unidad Operativa y un responsable por la Coordinación del Plan Estratégico de Presidencia. Será presidida y monitorizada por el Jefe de Gabinete de la UNLP, en su calidad de coordinador del Plan Estratégico, quien presentará en una reunión inicial los elementos centrales del Plan Estratégico 2018-2022, la historización de su conformación y el proceso de creación a partir de una dinámica de Planificación Estratégica Participativa.

La CCC tendrá como tareas centrales:

- a.- La realización de un diagnóstico por Unidad Operativa acerca de la utilización de herramientas de Planificación para la Gestión.
- b.- El enlace y la coordinación entre el Plan Estratégico de Presidencia y los Planes Estratégicos de las Unidades Operativas, así como la coordinación de los Planes Estratégicos de las Unidades Operativas entre sí.
- c.- La producción de todas las actividades (capacitaciones, talleres, rondas de debate, etc) que correspondan a la conformación de Planes Estratégicos Participativos en las Facultades y Colegios. Así como la creación de la agenda para las actividades y la comunicación de las acciones a la comunidad académica de la UNLP.
- d.- La sistematización de la información referida a la conformación de los Planes Estratégicos en las Unidades y Colegios, y la comunicación de los avances producidos.
- e.- La asistencia en la redacción de los Planes Estratégicos por Unidad Operativa.
- f.- El monitoreo de la implementación de los Planes Estratégicos durante su período de gestión.

Momento 3: puesta en común y circulación de saberes y prácticas de Planificación

El tercer momento de la primera etapa busca establecer una nivelación en el conocimiento acerca de prácticas y saberes de Planificación Estratégica en las Facultades y Colegios. A partir de diversas metodologías, la Comisión Central de Coordinación buscará brindar las herramientas básicas a los agentes institucionales involucrados en la planificación, la gestión, el seguimiento y la evaluación en cada Unidad Operativa.

Para ello, se disponen las siguientes tareas y acciones:

- a.- Conformar un mapa de actores por Unidad Operativa, que permita profundizar el diagnóstico e identificar los actores centrales para la gestión que deban contar con información necesaria sobre procesos de Planificación, Gestión, Diagnóstico, Evaluación y Sistematización de Prácticas.
- b.- Realizar capacitaciones, charlas y talleres sobre Planificación Estratégica Participativa en las Unidades Operativas que no tengan ningún tipo de Plan Estratégico.
- c.- Establecer un diálogo entre los modos de Planificación y Gestión desarrollados por las Facultades y Colegios que cuenten con un Plan Estratégico para generar los

acuerdos y procesos necesarios que le den homogeneidad a las prácticas de Gestión en la UNLP.

Etapa 2: desarrollo metodológico.

En esta etapa, la Comisión Central de Coordinación se encargará de realizar una metodología para la creación de Planes Estratégicos Participativos tomando tres insumos centrales:

- El Esquema planteado para la conformación del Plan Estratégico 2018-2022 de Presidencia, con su metodología de talleres por Estrategias, diagnósticos y propuestas participativas, el sistema de seguimiento y evaluación, etc., en tanto antecedente directo de aplicación en el marco de la UNLP.
- La síntesis diagnóstica devenida de la Etapa 1, donde se desarrollan los métodos de planificación y gestión propios de cada Unidad Operativa, que servirán como base para la conformación de nuevos Planes Estratégicos.
- La síntesis de acuerdos políticos establecidos con los Decanos/as, Directores/as y Funcionarios/as de primera línea de las Facultades y Colegios, para establecer las particularidades que puede presentar cada Unidad Operativa en el marco de una metodología general de conformación e implementación de Planes Estratégicos Participativos.

Las tareas de esta etapa comprenden:

- a.- La realización de la metodología de implementación de Planes Estratégicos Participativos en las Unidades Operativas, pudiendo generar una metodología única con aplicaciones puntuales y diferencias de ajuste según corresponda en cada Unidad Operativa.
- b.- Proponer áreas de debate comunes que dialoguen con el Plan Estratégico de Presidencia.
- c.- La conformación y coordinación de la agenda de talleres, encuentros de debate y todo tipo de actividades de recolección de información.
- d.- La organización del lanzamiento oficial del proyecto para la conformación de Planes Estratégicos Participativos en las Unidades Operativas de la UNLP y organizar su comunicación a la comunidad universitaria.

Etapa 3: conformación de los PEPs

Esta etapa tiene como meta generar los procesos para la conformación de los Planes Estratégicos Participativos en las Unidades Operativas. Esto implica la organización de los procesos colectivos de debate, la sistematización de la información y la redacción de los documentos. Para la realización de esta etapa, se deberá conformar la Comisión Central de Coordinación Ampliada (CCCA), donde se incorporen nuevos agentes que puedan participar en tareas de apoyo operativas: relatorías y coordinación de talleres, acreditaciones, sistematización de información, roles en la redacción de los proyectos, etc. Los agentes incorporados podrán ser parte de las Unidades Operativas o de Presidencia, de acuerdo a los roles y tareas que es necesario cubrir en cada caso particular. Esta CCCA deberá conformar una Subcomisión de acción y seguimiento por cada Unidad Operativa, que permita enfocar a los agentes en la situación de cada una de las Facultades y Colegios de la UNLP.

Se puede dividir esta etapa en diferentes momentos o subetapas:

Momento 1: diagnóstico participativo

En este Momento, la Comisión Central de Coordinación Ampliada pondrá en acción lo planteado en la metodología y la agenda propuestas en la Etapa 2, procurando sostener la participación en el debate de los diversos actores que conforman las Unidades Operativas como una premisa central.

Las acciones que disponen este momento son:

- a.- Realizar los talleres, encuentros, charlas, etc., dispuestos para la conformación de un diagnóstico participativo sobre los procesos de gestión de cada Facultad o Colegio.
- b.- Sistematizar la información surgida de los procesos de diagnóstico y ponerla en circulación para complementar con aportes y correcciones.
- c.- Realizar los talleres, encuentros, charlas, etc., dispuestos para la realización de propuestas que apunten a solucionar los ejes principales surgidos de los encuentros de diagnóstico participativo. Es importante en esta instancia procurar por la continuidad de los debates y establecer una coordinación que permita encontrar los ejes críticos de debate y capitalizar las propuestas de solución. Las propuestas deben ser luego puestas en circulación para correcciones y aportes.

d.- Realizar una ronda de reuniones con funcionarios/as de tercera línea (directores/as, jefes/as de área, etc) para debatir las propuestas y aportes surgidos de los talleres, pudiendo incorporar nuevas propuestas y buscando sistematizar las acciones realizadas por cada área.

Momento 2: redacción de documentos

La Comisión Central de Coordinación Ampliada en este Momento deberá incorporar agentes que aporten a la redacción de los documentos de los Planes Estratégicos de las diferentes Unidades Operativas. Se utilizará el Plan Estratégico 2018-2022 como insumo principal para estructurar los documentos, ordenando las acciones en Estrategias, Programas Generales, Programas Específicos, Subprogramas y Subprogramas Operativos, Proyectos u Obras.

Serán tareas de este Momento:

- a.- La redacción de un Plan Estratégico por cada Unidad Operativa que comprenda el período equivalente a una gestión de gobierno, estructurado según los lineamientos generales planteados en el Plan Estratégico 2018-2022 de Presidencia.
- b.- La circulación y puesta en revisión de esos Planes Estratégicos por parte de las autoridades competentes de cada Unidad Operativa, generando mecanismos para que puedan realizar correcciones, aportes y sugerencias.
- c.- La redacción final de los Planes Estratégicos, su comunicación y publicación en los medios oficiales de cada Unidad Operativa.

Etapas 4: acuerdos de implementación.

Esta etapa tiene como meta generar los acuerdos y protocolos para poner en funcionamiento los Planes Estratégicos en las Facultades y Colegios de la UNLP. Las acciones que la conforman serán impulsadas por la Comisión Central de Coordinación:

- a.- Ronda de reuniones con Decanos/as, Directores/as y funcionarios/as de primera línea de las Unidades Operativas para acordar los sistemas de seguimiento, evaluación, creación y publicación de informes periódicos, etc. Se establecerán también en estas reuniones los mecanismos para institucionalizar los productos y herramientas de los Planes Estratégicos, impulsando normativas para la aprobación

en los Consejos Directivos de cada Facultad y las direcciones de los Colegios, que estarán a cargo de las áreas correspondientes en cada Unidad Operativa.

b.- Establecer protocolos de funcionamiento que indiquen plazos y procedimientos para la gestión, seguimiento y evaluación de los Planes Estratégicos.

c.- Definir el funcionamiento y los roles de la Comisión Central de Coordinación en tanto organismo encargado del enlace entre los Planes Estratégicos de las Unidades Operativas y de Presidencia.

Etapa 5: conformación de la estructura de seguimiento y evaluación.

En esta etapa se conformará la estructura que permitirá la implementación plena de los Planes Estratégicos como instrumentos holísticos para la planificación, la gestión, la evaluación y la toma de decisiones. El insumo básico de esta etapa será la experiencia de gestión del Plan Estratégico 2018-2022 de Presidencia y la implementación de RÜPÜ como herramienta de control, seguimiento y evaluación.

Esta etapa puede dividirse en diferentes Momentos o Subetapas:

Momento 1: conformación de la Comisión Técnica Administrativa

La Comisión Técnica Administrativa será conformada por representantes de los usuarios de RÜPÜ que tengan roles de administración de la herramienta en cada Unidad Operativa y en Presidencia. Esta comisión tendrá una función de soporte técnico y el objetivo de mantener el diálogo entre administradores. Serán funciones de esta Comisión Técnica Administrativa:

a.- La capacitación constante de sus miembros en coordinación con los administradores de RÜPÜ en Presidencia y con el apoyo del CeSPI (Centro Superior para el Procesamiento de la Información) de la UNLP.

b.- La administración de la aplicación de RÜPÜ en cada Unidad Operativa, el control del flujo de la información, la disposición de diferentes roles, la creación de usuarios y la solución de problemas.

c.- La extracción de informes periódicos de gestión y de informes *ad hoc* pedidos por las autoridades de las Unidades Operativas.

d.- La capacitación para el uso de RÜPÜ por parte de los Informantes, Responsables de Proyectos, Coordinadores y Directores dentro de cada Facultad o Colegio.

e.- La comunicación constante y fluida hacia adentro de la comisión para la solución rápida y efectiva de los problemas, así como para la incorporación de posibles nuevas funcionalidades en el sistema.

Momento 2: implementación de RÜPÜ en las Unidades Operativas

En este momento la Comisión Técnica Administrativa deberá:

- a.- Volcar la información de los Planes Estratégicos en RÜPÜ, asignando usuarios y roles según lo establecido por las Secretarías y autoridades de las Unidades Operativas.
- b.- Capacitar a los usuarios de RÜPÜ en el acceso y manipulación de la información según los niveles de acceso que le otorguen sus roles en la herramienta.
- c.- Generar los procedimientos de administración, solución de problemas, atención de consultas, extracción de informes, etc., según las necesidades de cada Unidad Operativa.

Mapa de actores

| Categoría | Actores | Descripción |
|--------------------|---|--|
| Dirección política | <ul style="list-style-type: none"> - Presidente de la UNLP y Director del Plan Estratégico de Presidencia - Decanos de la Facultades y Directores de los colegios | Dirección política de los Planes Estratégicos, establecida en la dirección de cada Facultad, Colegio y Presidencia. Define los lineamientos generales para su creación, implementación y aplicación, desde las facultades otorgadas por el sistema de cogobierno y a partir de las líneas políticas establecidas para cada gestión, en |

| | | |
|------------------------------|--|---|
| | | conjunto con las decisiones del Consejo Superior y los Consejos Directivos. |
| Dirección operativa | Comisión Central de Coordinación (CCC) | Se trata de la dirección operativa de los procesos de creación e implementación de los Planes Estratégicos por Unidad Operativa, desde una perspectiva participativa. Con el objetivo de homogeneizar los recorridos de la planificación y la gestión, la Comisión Central de Coordinación integrará miembros de todas las Unidades Operativas y miembros de Presidencia, siendo presidida por el Jefe de Gabinete de la UNLP, y tomará tareas de organización, coordinación y monitoreo del proceso de implementación. |
| Apoyo técnico administrativo | <ul style="list-style-type: none"> - Comisión Central de Coordinación Ampliada (CCCA) - Comisión Técnica | Como parte del apoyo técnico administrativo a la CCC se plantean tres instrumentos: |

| | | |
|--|---|---|
| | <p>Administrativa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Secretaría Legal y Técnica de Presidencia | <ul style="list-style-type: none"> - Comisión Central de Coordinación Ampliada (CCCA), para el proceso de realización de los talleres por Unidad Operativa, la sistematización de la información, la redacción de los documentos, etc. Con la base de los miembros de la CCC, se ampliará con agentes de las diferentes Unidades Operativas que puedan aportar en el sentido de las tareas dispuestas. - La Comisión Técnica Administrativa reunirá a los Administradores de RÜPÜ para cada Unidad Operativa y a los de presidencia, en conjunto con miembros del CeSPI buscando generar instancias de coordinación para el trabajo, la capacitación constante y la solución de problemas en la herramienta de evaluación. - La Secretaría Legal y |
|--|---|---|

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>Técnica de Presidencia servirá como apoyo y asesoramiento legal para la institucionalización de los Planes Estratégicos, los protocolos de creación y renovación, y los protocolos de seguimiento, realizando proyectos de ordenanzas que serán votados en los Consejos Directivos y en el Consejo Superior.</p> |
| <p>Actores del proceso de implementación</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Responsables de proyectos - Informantes | <p>Los Responsables de proyectos e Informantes son los generadores de contenido para el seguimiento y la evaluación, replicando el esquema actual del PE 18-22</p> |

Calendario

| | jun-20 | jul-20 | ago-20 | sep-20 | oct-20 | nov-20 | dic-20 | ene-21 | feb-21 | mar-21 | abr-21 | may-21 | jun-21 | jul-21 | ago-21 | sep-21 | oct-21 | nov-21 | |
|----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--|
| Etapa 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Momento 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| a.- | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| b.- | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Momento 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Momento 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| a.- | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| b.- | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| c.- | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Etapa 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| a.- | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| b.- | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| c.- | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| d.- | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Etapa 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Momento 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| a.- | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| b.- | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| c.- | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| d.- | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Momento 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| a.- | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| b.- | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| c.- | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Etapa 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| a.- | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| b.- | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| c.- | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Etapa 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Momento 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Momento 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| a.- | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| b.- | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| c.- | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Lanzamiento de los Planes Estratégicos por Unidad Académica

Reflexiones Finales

La UNLP es una organización compleja, con muchos y variados ámbitos de inserción, una amplia comunidad de actores diversos, una gran cantidad de dependencias y mucho alcance en la región y en el país. Esa complejidad hace que la implementación de Planes Estratégicos en las Unidades Operativas sea una tarea tan difícil como necesaria.

La Planificación Estratégica aplicada a la gestión universitaria, como hemos visto, se ha tornado en un elemento esencial para el desarrollo de las políticas tanto educativas como científico tecnológicas. Optar por un marco teórico metodológico que, como en el caso de la prospectiva y la Planificación Estratégica Participativa, involucre a la diversidad de actores, ámbitos de inserción y perfiles político ideológicos que abarca la UNLP, implica dar un paso sólido hacia una herramienta que aporte a la creación de una cultura de la planificación en toda la Universidad.

Entendemos que el avance hacia el escenario de una implementación plena de métodos de Planificación Estratégica Participativa en todas las Unidades Operativas de la UNLP aportará a la generación de políticas de largo plazo, trascendiendo los períodos de gestión, representando los consensos establecidos en los mecanismos de cogobierno, y solidificando los procesos e instrumentos de gestión, lo que decantará en una mejora de la calidad institucional.

El plan que proponemos, de una duración estimada de un año y medio, pretende ser el puntapié inicial de este proceso que se profundizará con la práctica y el mejoramiento de su implementación a futuro.

La experiencia previa en la ampliación de políticas integrales a todas las Unidades Operativas de la UNLP nos indica que se trata de un proceso complejo, que involucra muchos actores e intereses. Sin embargo, creemos que la aplicabilidad de este proyecto es alta en este contexto particular en el cual existe una buena capacidad de trabajo y se generaron los consensos políticos necesarios para lanzarse a una tarea de tal magnitud.

Bibliografía

- Argumedo, A. (1996). *Los silencios y las voces en América Latina*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones del Pensamiento Nacional.

- Bonicatto, M. (2017). *Gestión Estratégica Planificada (GEP). Un método para la gestión en organizaciones públicas*. Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/59454>
- Clark, R. I. (2017). *Autonomía Universitaria y Control Judicial*. La Plata, Argentina: Editorial Ad-Hoc.
- Comadira, J. R. (2007). *El acto administrativo*. Buenos Aires, Argentina: Editorial La Ley.
- Doberti, J. I. (2014). *La organización académica en la universidad, el caso de la UBA*. Buenos Aires, Argentina: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.
- Universidad Nacional de La Plata (2008). *Estatuto*. La Plata, Argentina: Universidad Nacional de La Plata.
- Tauber, F. (2018). *Pensar la Universidad. Proyecto Institucional de la Universidad Nacional de La Plata 2018-2022*. Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/68411>
- Giordano, C. J. (2009). *23 Tesis sobre la Tesis. La comunicación para la transformación de la gestión educativa*. (Tesis de doctorado). Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/35341>
- Lorente, P. (2010). *Copyright y redes P2P ¿el cielo o el infierno de los creadores?*. Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/72081>
- Matus, C. (1987). *Política, Planificación y Gobierno*. Caracas, Venezuela: Fundación Altadir.
- Oscar J. H. (2012). *Sistematización de experiencias, investigación y evaluación: aproximaciones desde tres ángulos*. San José, Costa Rica: Centro de Estudios y Publicaciones Alforja.
- Tauber, F. (2004). *Planeación Institucional (Planeamiento Estratégico y Continuo)*. Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/82857>
- Tauber, F. (2008). *La comunicación en la planificación y gestión para el desarrollo de las instituciones universitarias públicas argentinas: el caso de la Universidad Nacional de La Plata en el trienio junio 2004-mayo 2007* (Tesis de doctorado). Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/1965>

Anexos

Anexo I: Plan Estratégico 2018-2022.

Anexo II: Tutorial RÜPÜ. Parte I: carga de información

Anexo III: Tutorial RÜPÜ. Parte II: descarga y lectura de datos.

1. F Tauber (2005). Algunos desafíos para la Universidad Pública. Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP)
2. F Tauber (2006). Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata (2006)
3. F Tauber (2007). Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata 2007-2010
4. F Tauber (2008). Plan Estratégico Institucional 2007/2010 de la UNLP. UNLP
5. F Tauber (2008). La comunicación en la planificación y gestión para el desarrollo de las instituciones universitarias públicas argentinas: el caso de la Universidad Nacional de La Plata en el trienio junio 2004-Mayo 2007. Facultad de Periodismo y Comunicación Social
6. F Tauber (2009). Comunicación en la planificación y gestión de las universidades públicas argentinas. Ediciones de Periodismo y Comunicación (EPC)
7. F Tauber (2010). Discurso de asunción a la Presidencia de la UNLP
8. F Tauber (2010). Universidad Nacional de La Plata: discurso de asunción y objetivos estratégicos 2010-2014
9. F Tauber (2010). Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata 2010-2014
10. F Tauber (2010). Pensar la Universidad nacional de la Plata (2010)
11. F Tauber, G Nizan, D Delucchi, A Olivieri (2011). Planes directores, proyectos y obras. 2004-2010. Universidad Nacional de La Plata (UNLP)
12. F Tauber (2011). Pensar la Universidad Nacional de La Plata 1 (2010-2014). Universidad Nacional de La Plata (UNLP)
13. F Tauber (2011). Discurso de apertura del III Congreso Internacional sobre Cambio Climático y Desarrollo Sustentable.
14. F Tauber (2011). Universidad pública y medioambiente: responsabilidades y desafíos para los próximos años. Revista de la Universidad
15. F Tauber (2011). Palabras en relación al rol de la universidad pública.
16. F Tauber (2012). El Consejo Social de la UNLP, un camino al compromiso universitario. Diálogos del Consejo Social 1
17. F Tauber, V Urriolabeitia (2012). UNLP: "Pensada y creada para promover el desarrollo nacional". Desafío Empresario 10
18. F Tauber (2012). Inmensas oportunidades. Diario Hoy en la Noticia
19. F Tauber (2013). Pensar la universidad 1 (2013)
20. F Tauber (2013). 30 años de democracia en la universidad pública. De Los Cuatros Vientos
21. F Tauber (2013). Profesionales íntegros y comprometidos. Revista de la Asociación Odontológica de Berisso, La Plata y Ensenada
22. F Tauber (2014). Testimonios: el rol de las instituciones en el desarrollo regional. 75 años sembrando
23. F Tauber, G Nizan, D Delucchi (2014). Planificación y gestión urbano/ambiental de los ámbitos universitarios. XI Simposio de la Asociación Internacional de Planificación Urbana y Ambiente (UPE 11) ISBN: 978-950-34-1133-9 (La Plata, 2014)
24. F Tauber, (Director) (2014). Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata 2014 – 2018
25. F Tauber (2014). Compromiso: Gestión 2010-2014
26. F Tauber (2015). Hacia el segundo manifiesto: los estudiantes universitarios y el reformismo hoy. Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP)
27. F Tauber (2015). Hacia el segundo manifiesto: Los estudiantes universitarios y el reformismo hoy. Argentina: Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP). ISBN: 978-987-1985-63-0
28. F Tauber (2015). Presentación del libro Hacia el segundo manifiesto
29. F Tauber (2016). Proyecto Institucional de la Universidad Nacional de La Plata (2018-2022). Pensar la Universidad
30. F Tauber (2016). Pensar la universidad 2. Proyecto institucional de la Universidad Nacional de La Plata 2018-2022
31. F Tauber (2016). Pensar la universidad 2 (2016)
32. F Tauber (2016). Discurso: Pensar la universidad. Proyecto institucional 2018-2022
33. F Tauber (2017). Reseña del Plan Estratégico de Obras de la UNLP
34. F Tauber (2017). Presentación del Dr. Arq. Fernando Tauber del nuevo complejo edilicio en el predio del Ex BIM III.
35. F Tauber (2017). Presentación del nuevo Edificio " Sergio Karakachoff"(UNLP).
36. F Tauber (2017). Discurso en el Seminario Interno de Instrumentos de Planificación Estratégica Participativa.
37. F Tauber (2017). Haciendo realidad grandes proyectos. Econo 8
38. F Tauber (2017). La Reforma y el futuro de la Universidad. Revista Derechos en Acción

39. F Tauber (2017). La Universidad Nacional de La Plata en el contexto actual: la búsqueda de un modelo inclusivo. + E 7 (7. Ene-dic), 132-143
40. F Tauber (2017). Los desafíos que vienen para la UNLP. Bit & Byte 3
41. F Tauber (2018). Pensar la universidad 3 (2018)
42. F Tauber (2018). La universidad pública reformista: un modelo inclusivo y de desarrollo. Eudeba
43. F Tauber (2018). Transcripción del discurso de asunción a la Presidencia de la Universidad Nacional de La Plata, período 2018-2022
44. F Tauber (2018). Conferencia por el Centenario de la Reforma Universitaria en la UNSAdA.
45. F Tauber, (entrevista, de, Santiago, Barcos) (2018). Los dolores que quedan son las libertades que nos faltan. Econo 8
46. F Tauber, R Cereijo, A Palladino (2019). Se cumplen setenta años de la sanción de la gratuidad universitaria en Argentina. Diario Contexto 22
47. F Tauber (2019). UNLP Un Modelo de Universidad Pública Argentina. Revista Universidades
48. F Tauber, V Cruz (2019). El proyecto político-académico de la Universidad Nacional de La Plata y los desafíos de fortalecer la política institucional de géneros y feminismos. Gaceta de la V Circunscripción plurinominal del Tribunal electoral del Poder Judicial de la Federación-Nueva época
49. F Tauber, (compilador, L Quiroga (2019). Extensión universitaria: rupturas y continuidades. Educación
50. F Tauber (2020). Discurso en el marco del Consejo Regional Argentina contra el Hambre.