



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

Emiliano Rimoldi

Revista ES (en y sobre Educación Superior)

Vol.1, N°1-2 / Fecha de publicación: 27/12/2021

e-ISSN: 2718-6539

<https://revistas.unlp.edu.ar/ES/index>

IIES – Facultad de Odontología

DOI: <https://doi.org/10.24215/27186539e034>

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

Comprehensive articulation of Participatory Strategic Planning of all the Operational Units of the National University of La Plata (UNLP)

Articulação integral do Planejamento Estratégico Participativo do conjunto de Unidades Operacionais da Universidade Nacional da Prata (UNLP)

Licenciado Emiliano Rimoldi

Asistente Técnico IIES - UNLP

[0000-0003-0858-4509](tel:0000-0003-0858-4509)

emirimoldi@gmail.com / emiliano.rimoldi@cyt.cic.gba.gob.ar

Resumen

Se 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 con el desafío de generar un instrumento que abarque amplios consensos políticos y genere herramientas de gestión a largo plazo, a la vez que aporte al desarrollo de una cultura de la planificación en todos sus ámbitos.

Abstract

We consider the implementation of a joint of all the operational units (Presidency, Faculties, Dependencies) of UNLP under the methodology of the Strategic Plan, which allows to homogenize the management throughout the university organization and have cross-cutting tools of planning, management, systematization and evaluation.

The proposed methodological theoretical framework draws elements of mainly three theories of planning: Prospective, Situational Strategic Planning and Participatory Strategic Planning with the challenge of generating an instrument that encompasses broad political consensus and generates long-term management tools, while providing for the development of a culture of planning in all its fields.

Resumo

A implementação de uma articulação de todas as unidades operacionais (Presidência, Faculdades, Dependências) da UNLP é proposta sob a metodologia do Plano Estratégico, que permite homogeneizar os procedimentos em toda a organização universitária e ter ferramentas transversais de planejamento, gestão, sistematização e avaliação.

O referencial teórico-metodológico proposto extrai elementos de, principalmente, três teorias de planejamento: Prospectiva, Planejamento Estratégico Situacional e Planejamento Estratégico Participativo com o desafio de gerar um instrumento que englobe um amplo consenso político e gere ferramentas de gestão de longo prazo, ao mesmo tempo que contribui para o desenvolvimento de uma cultura de planejamento em todas as suas áreas.

Palabras clave

Planificación, Estratégica, Articulación, Participación, Universidad.

Keywords

Planning, Strategic, Articulation, Participation, University.

Palavras chave

Planejamento, Estratégico, Articulação, Participação, Universidade.

Problemáticas

Dentro del área de Jefatura de Gabinete de la UNLP 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 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.

Resulta significativo, en el marco de nuestra 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.

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 universitaria.

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.

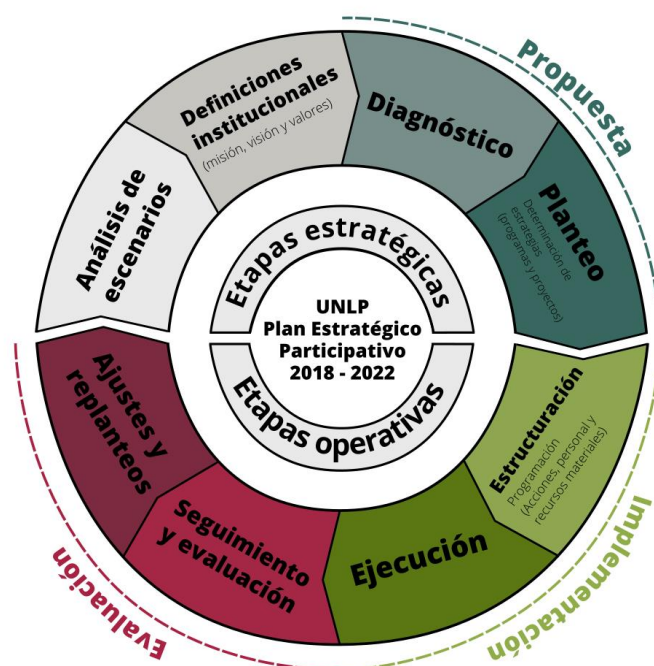
- Los instrumentos de seguimiento utilizados hasta ese momento y los informes publicados se acercan más a una “memoria institucional” que a un “trabajo en progreso”. La linealidad con la que se presenta la información deja poco espacio a la relación transversal que se genera entre las acciones desarrolladas 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.



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 edificios.

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:

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.

Evolución y situación actual

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.

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.

La versión ampliada del plan puede encontrarse en el siguiente link:
<http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/115646>

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.

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.
- 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>
- Matus, C. (1987). Política, Planificación y Gobierno. Caracas, Venezuela: Fundación Altadir.

- Jara O. 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>