

**CONVOCATORIA APOYO AL DESARROLLO INSTITUCIONAL**  
**Informe Final del Proyecto**

<b>Universidad</b>	UNIVERSIDAD NACIONAL DE ENTRE RÍOS
--------------------	------------------------------------

<b>Denominación del Proyecto</b>
Hacia el Plan Participativo Institucional de la Universidad Nacional de Entre Ríos (PIP UNER)

<b>Director del Proyecto</b>	
<b>Nombre</b>	ANDRETICH, GABRIELA
<b>Correo electrónico</b>	vicereктора@uner.edu.ar
<b>Teléfonos</b>	

<b>Período de Ejecución del Proyecto</b>	9 de octubre de 2018 a 9 de octubre de 2019
<b>Reprogramaciones solicitadas</b> (indicar fecha de solicitud y de ejecución de la reprogramación)	Se presentó una reprogramación el día 30 de junio de 2019. Se mantuvieron los plazos de ejecución del proyecto.
<b>Fecha del presente Informe</b>	Diciembre de 2019

▪ **Breve descripción del proyecto original**

El presente proyecto constituye el inicio del proceso de planeamiento para la UNER. Con vistas a transitar la actual gestión de gobierno, sosteniendo el refuerzo de la autonomía y la capacidad transformadora de la universidad pública, propusimos construir lineamientos estratégicos en cada uno de los aspectos sustantivos del quehacer universitario. Este proceso se llevó a cabo con una efectiva, informada y genuina participación y legitimación de todos los claustros de la universidad. La decisión de generar un plan de desarrollo institucional de la UNER surgió como consecuencia de la elaboración de la primera Autoevaluación Institucional y de la propuesta explícita en la plataforma del nuevo equipo de gestión donde se plasmó la intencionalidad de avanzar hacia una mejora institucional de manera planificada. En este sentido se sostuvo una primera etapa de planificación que contempló: conformación de equipos de trabajo y diseño de la metodología de trabajo; capacitación de los involucrados en el proceso, sensibilización de la comunidad y análisis situacional de ejes transversales para detectar nudos críticos.

**Modificaciones realizadas al proyecto original. Justificación.**

Las modificaciones realizadas al proyecto original fueron menores, se debieron a que la fecha de aprobación por parte de la SPU fue posterior a la realización de un congreso en el exterior que había sido presupuestado inicialmente. La asistencia al Coloquio Internacional de Educación Superior por integrantes del equipo de planificación de la UNER se reemplazó por una reunión con una especialista brasileña en Planeamiento Educativo y por una capacitación

que la misma dictó para equipos de gestión y planificación de la UNER. No obstante esta modificación, el presupuesto inicial se mantuvo igual, tanto en el monto total como en cada uno de los rubros que lo componen.

▪ **Sobre los resultados obtenidos en la institución**

La planificación es el instrumento que potencia la autonomía de la universidad para acordar su propio desarrollo. A los fines de poder evaluar los resultados de la convocatoria se intentará plantear algunos aspectos sobre si las instancias puestas en marcha a partir de esta convocatoria tienden hacia una planificación del desarrollo institucional.

Atendiendo a los objetivos planteados, se exponen los resultados obtenidos sobre cada uno de ellos:

1	Conformar equipos (políticos, técnicos y conceptuales) que coordinen y acompañen el proceso de planeamiento y diseñen la metodología de trabajo.	Se conformaron tres equipos específicos: 1) Equipo Central 2) Equipo Político 3) Equipo de Facilitadores Propuesta general del proceso metodológico de planeamiento. <a href="#">Anexo 1. Resoluciones</a>
2	Sensibilizar a la comunidad universitaria para encarar el proceso de planeamiento.	Reuniones con las Unidades Académicas para recopilar antecedentes de planificación. Reunión con Ex Rectores. Recorrido por los Consejos Directivos para sensibilizar acerca de la participación y presentar el PIP. Contratación del asesor externo. Propuesta y análisis del trabajo sobre el eje trayectorias educativas. Reuniones de trabajo con integrantes de la gestión por el eje trayectorias educativas. Talleres de sensibilización en participación para PAyS en ocho unidades académicas. <a href="#">Anexo 10. Informe de Taller de Sensibilización sobre el PIP en las distintas dependencias de la UNER</a> Elaboración de un documento sobre de estrategias de comunicacionales del plan. <a href="#">Anexo 7. Documento Estrategias de Comunicación del Plan</a> Diseño de espacios y piezas comunicacionales para la difusión del PIP (Videos explicativos, página web, spots, gif, redes, etc.). <a href="#">Anexo 8. Ejemplo de piezas comunicacionales.</a>
3	Capacitar a los que se involucren directamente en el desarrollo de la planificación	Encuentros de capacitación internos para el Equipo Central con el asesor del equipo. Realización de un encuentro de intercambio de experiencias de planeamiento universitario entre UNER, UNRC y UNLa. Adquisición de material teórico para los equipos de planeamiento (14 libros).

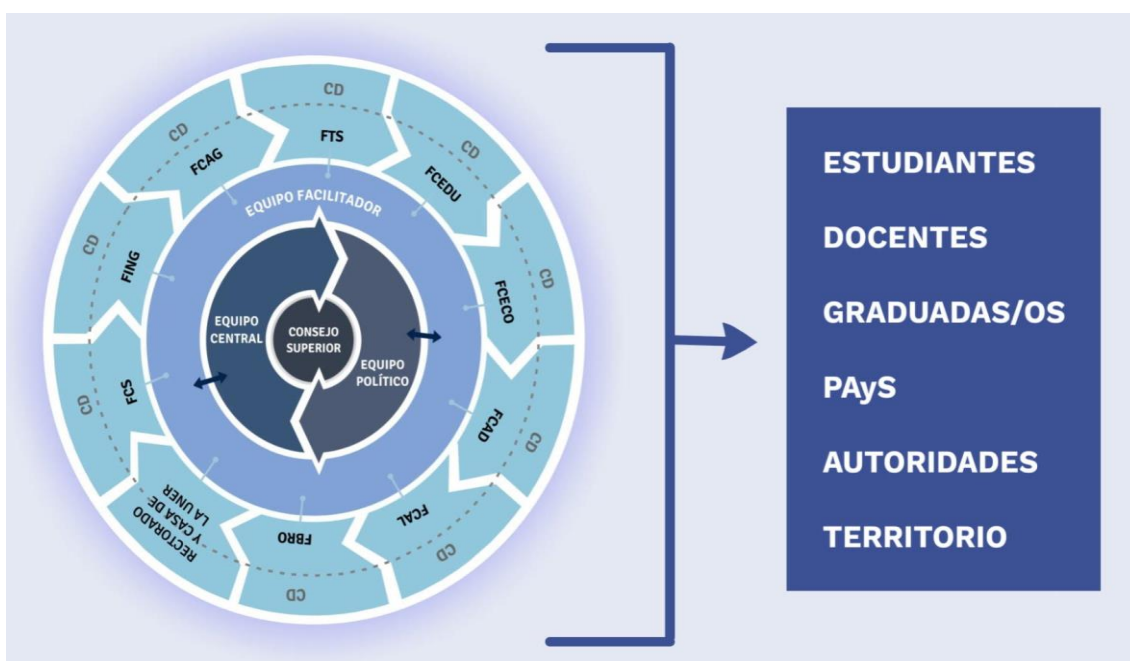
		<p>Curso de capacitación sobre planeamiento universitario dictado por la Dra. Silvina Fernández a los equipos de Gestión y Planeamiento de la UNER.</p> <p>Capacitación de la comunicadora del Equipo Central en “Comunicación de Procesos de Planeamiento”, dictado por la UNNE a distancia.</p> <p>Cursado de la Segunda Escuela de Verano - Invierno de AUGM sobre “Evaluación Institucional en la Universidad: un proceso para la mejora continua de la calidad”</p> <p>Armado de propuesta de capacitación a cargo del asesor del Equipo Central.</p>
4	Identificación de los escenarios actuales, en cuyo marco la Universidad desarrolla su estrategia de acción para los próximos años (contexto político y contexto sociogeográfico)	<p>Talleres sobre relación con el medio, en paralelo a la visita de los pares evaluadores de CONEAU (noviembre 2018).</p> <p>Encuestas a organizaciones del medio (vinculadas o no a la UNER) durante 2019, sobre la percepción que tienen acerca de distintos aspectos de la Universidad.</p> <p>Análisis de la relación con el medio, a partir de la integralidad de funciones de la Universidad</p> <p>Reunión con referentes del sector productivo de la provincia.</p> <p>Participación en la muestra “UNER Emprende”.</p> <p>Organización de talleres para 2020 sobre vinculación con el medio para las nueve facultades.</p> <p><a href="#">Anexo 2: Resultados del relevamiento realizado a los actores del medio sobre la Universidad Nacional de Entre Ríos</a></p>
5	Hacer un análisis situacional de la universidad teniendo en cuenta ejes transversales	<p>Análisis de antecedentes de planificación de las Unidades Académicas.</p> <p><a href="#">Anexo 3. Documento síntesis de antecedentes.</a></p> <p>Producción de un listado de principales dificultades, debilidades, problemas de la UNER.</p> <p><a href="#">Anexo 4. Listado de problemas UNER</a></p> <p>Análisis de indicadores para docencia, extensión, investigación y gobierno universitario.</p> <p>Selección y trabajo sobre indicadores de trayectoria educativa: discontinuidad, rezago proyectado y rezago por rendimiento.</p> <p><a href="#">Anexo 5. Informe de lo trabajado en el eje Trayectoria Educativas</a></p>
6	Selección de nudos críticos dentro del análisis situacional.	<p>Taller con el equipo de gestión, coordinado por el asesor del equipo central para la selección de nudos críticos.</p> <p>Definición del listado de ejes estratégicos/nudos críticos para:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Cultura institucional y gobierno de la Universidad</li> <li>2- Académica/ Docencia/ Formación</li> <li>3- Extensión y mediaciones con el territorio.</li> <li>4- Investigación/ Construcción de conocimientos.</li> </ol> <p><a href="#">Anexo 9. Definición de líneas/ejes estratégicos de gestión 2020-2022</a></p>

		Organización de una propuesta de trabajo para las Facultades, a desarrollar durante 2020. Encuentro con el claustro de estudiantes para análisis de problemas en relación trayectorias educativas, bienestar y participación estudiantil en la UNER.
7	Formular la imagen objetivo de la UNER a mediano plazo y ejes estratégicos de acción y analizar las condiciones sustantivas tecnológicas, organizativas y económicas para darle direccionalidad al plan	Proceso de discusión y producción participativa de los valores y la visión de la UNER, desarrollada en varias instancias. <a href="#">Anexo 6. Documento síntesis del proceso de elaboración de Visión y Valores UNER</a>

### Metodología

- a) Consignar los actores involucrados en el proceso.
- **Equipo Central:** coordinado por la vicerrectora e integrado por 4 técnicos (uno de los cuales es secretario técnico) y un asesor.
  - **Equipo Político:** Presidido por el rector, conformado por los 9 decanos de las facultades de la UNER, 3 secretarios de rectorado (secretarios técnicos), 1 representante titular y 1 suplente de consejeros superiores de cada claustro.
  - **Equipo de Facilitadores:** 1 representante de cada unidad académica designado por su Consejo Directivo y representantes de las secretarías de Rectorado como apoyo.
  - **Comunidad universitaria en su totalidad.**

Para garantizar la participación de todos los miembros de la comunidad universitaria, los tres equipos se relacionan con los órganos de gobierno de la universidad y a través de ellos, con todos los claustros tal como lo muestra el siguiente esquema:



b) Mencionar y explicar la metodología aplicada

Partimos de sostener que el planeamiento es una herramienta política de gobierno de las instituciones que permite apoyar la toma de decisiones en torno al quehacer actual y al camino que debe recorrer en el futuro, adecuándose a los cambios y demandas que le del contexto, para brindar una buena formación universitaria, lograr la generación de conocimiento y mejorar el vínculo con la comunidad. En definitiva, el planeamiento le permite a una institución proyectar y proyectarse.

El proyecto es eminentemente político, es el organizador institucional para alcanzar los fines propuestos, para gobernar el presente y el futuro de modo que estos no nos gobiernen a nosotros. Pensamos un proceso de planeamiento concebido no como una secuencia lineal de pasos acumulativos sino como un interjuego de momentos -muchas veces simultáneos- que permiten reflexionar sobre el pasado, el presente y encaminar una propuesta institucional de acción y mejora hacia adelante. La formulación de las ideas-fuerza y la co-visión de la Universidad es una parte fundamental del planeamiento estratégico participativo. Se trata de tener claras las imágenes del presente y del futuro para poder afrontar la construcción del porvenir institucional, su dirección, su contenido y sus límites.

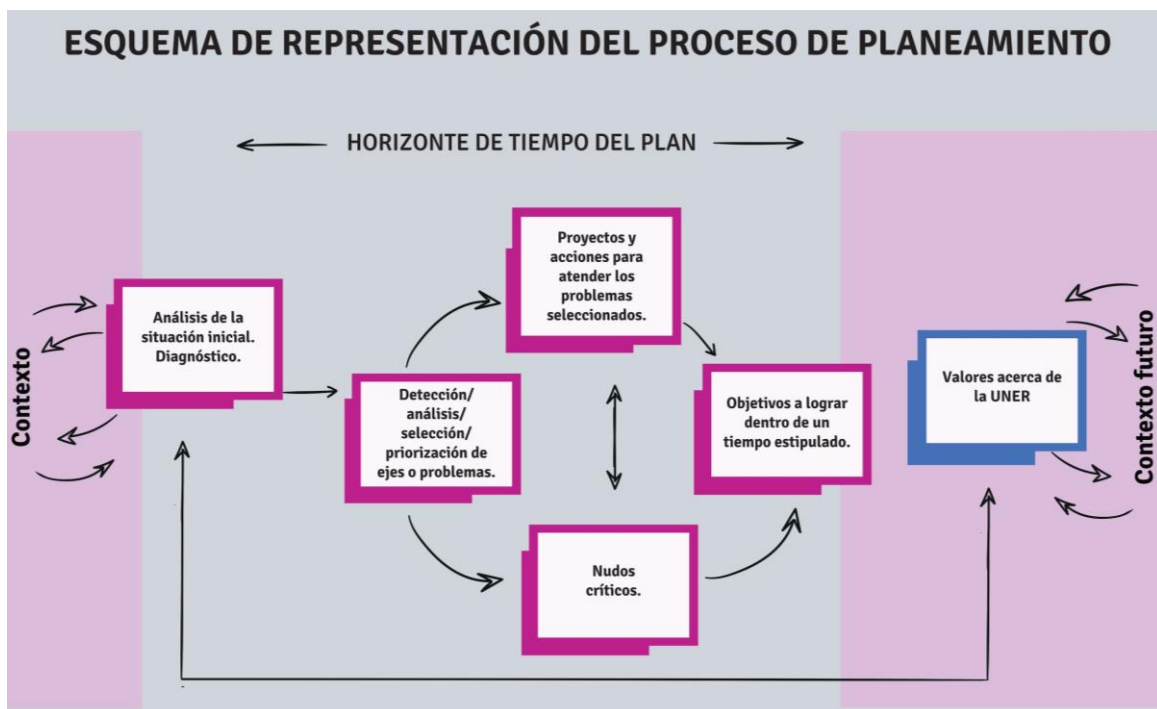
Otro pilar esencial es que consideramos la planificación desde una perspectiva estratégica donde ésta no tiene que ver con preocuparse por los oponentes como en algunas posturas sino más bien y -por el contrario- considerar la inclusión del otro al proceso de elección de las mejores alternativas para el logro de objetivos comunes. Esto no es otra cosa que proponer la participación de todos los actores de la comunidad universitaria en el desarrollo del plan de manera de incluir saberes y experiencias variados.

La metodología de todo el proceso se basa en el concepto de momentos en un sentido matusiano desde donde este indica instancia, ocasión, circunstancia o coyuntura por la que atraviesa un proceso continuo que no tiene comienzo ni término definido; el paso por un momento determinado es sólo el dominio transitorio de dicho momento sobre los otros que siempre están presentes (Matus, 1990). Ningún momento es primero que otros. Este punto de partida da cuenta de la integralidad de un proceso que contiene distintos componentes que no se dan necesariamente de forma lineal o secuencial, no obstante, es imperioso abarcar con la mirada a todos ellos si se desea conocer en profundidad el objeto de estudio

El proceso metodológico del Planeamiento Institucional, entonces, estuvo signado por actividades paralelas de los cuatro momentos (explicativo, normativo, estratégico y táctico-operacional) que se detallan en el cuadro que sigue:

MOMENTOS	PALABRAS CLAVE	TAREAS
<b>EXPLICATIVO</b> Análisis de la situación problemática: ¿cómo es la realidad?, ¿cómo fue?, ¿cómo tiende a ser?	Lo que fue, es y tiende a ser.	Detección de problemas. Perspectivas de los distintos actores. Análisis situacional del problema (causas) Detección de nudos críticos. Propuestas de acción.
<b>NORMATIVO</b> ¿Cómo queremos que sea la realidad?, ¿desde dónde nos paramos para formular los objetivos y metas?	El deber ser, lo que queremos que sea, qué hacemos para lograrlo.	Planteo de la utopía concreta. Diseño de la situación objetivo. Concepciones imperantes.
<b>ESTRATÉGICO</b> Diseño de la estrategia, articulación del deber ser con el puede ser: ¿qué es factible hacer?, ¿cómo lo concretamos?	Lo que puede ser.	Análisis de viabilidad. Construcción de estrategias de viabilidad.
<b>TÁCTICO-OPERACIONAL</b> ¿Las acciones conducen a donde se busca llegar? Evaluación y monitoreo de las actividades.	Concreción, revisión.	Puesta en práctica. Monitoreo, revisión, evaluación.

De esta forma el proceso fue se fue estructurando en base a los cuatro momentos pero teniendo de base el esquema básico de proceso de planeamiento que se puede ver sintetizado en la gráfica siguiente.



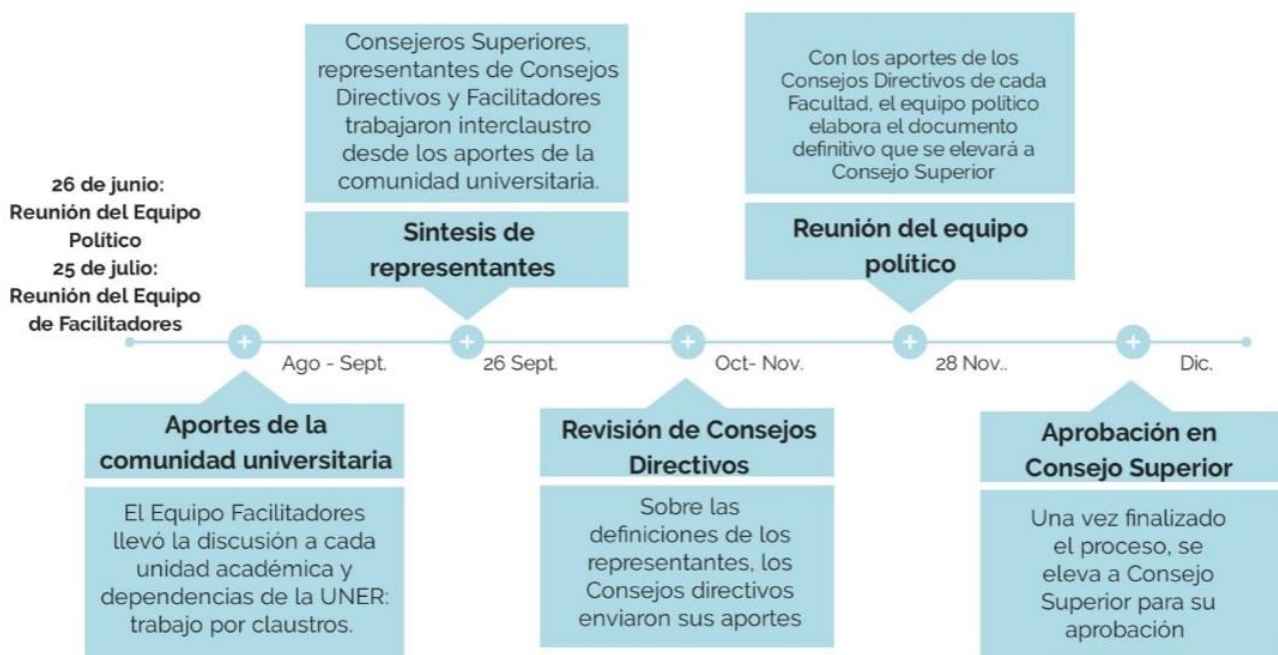


Del proceso teórico-metodológico expresado en la gráfica, tal como estaba previsto en la propuesta de PDI II, se realizó el análisis situacional, el análisis del contexto, la definición de la visión y los valores de la Universidad; la definición de los problemas/ejes estratégicos y se comenzó a trabajar específicamente en dos de ellos que se consideraron prioritario: Comunicación de la UNER y Trayectorias Educativas. Para este último y para el tema de indicadores en general fue que se contrató al experto.

C) Indicar cómo se desarrolló el proceso de realización de esta convocatoria. ¿Fue iniciado por un documento preliminar? ¿Quiénes lo diseñaron y de qué manera? ¿El proceso realizado finalizó con un documento elaborado participativamente por la comunidad universitaria?

Para el desarrollo del proceso se han constituido los tres equipos antes mencionados, y se diseñaron estrategias específicas para cada tema. A modo de ejemplo se muestra con la siguiente gráfica el proceso que se siguió para la elaboración participativa de la Visión y los Valores de la UNER.

## PROCESO DE DISCUSIÓN: VISIÓN Y VALORES DE LA UNER



D) Detallar las herramientas o estrategias que se utilizaron para promover la participación. ¿Fueron provistas por el proyecto? ¿Se utilizaron otras herramientas por fuera de lo planificado?

Las diversas estrategias de promoción de la participación se previeron y ejecutaron en el marco del proyecto. Las mismas se consignan a continuación:

- Conformación de los equipos Político y de Facilitadores, ya que los mismos ofician de intermediarios y referentes de cada una de las unidades académicas, lo que permite una retroalimentación permanente con el Equipo Central.
- Visita los consejos directivos de las 9 unidades académicas.

- Talleres de sensibilización especialmente pensados para el Personal Administrativo y de Servicios, que se realizaron en rectorado, sede de rectorado y en las facultades.
- Reunión con representantes estudiantiles.
- Participación en eventos y reuniones con actores del medio.
- Reuniones de trabajo.
- Contratación de una tallerista.
- Contratación de una diseñadora.
- Diseño de espacios y piezas comunicacionales para la difusión del PIP (Videos explicativos, página web, spots, gif, redes, etc.). Se presenta a continuación una gráfica a modo de ejemplo.
- Notas con los medios de la UNER para difundir el proceso.
- Presentación de avances en Consejo Superior.
- Reuniones y talleres con especialistas de dos ejes de trabajo: comunicación y trayectorias educativas.

De todas las estrategias a las que se recurrió, se destacan dos como centrales:

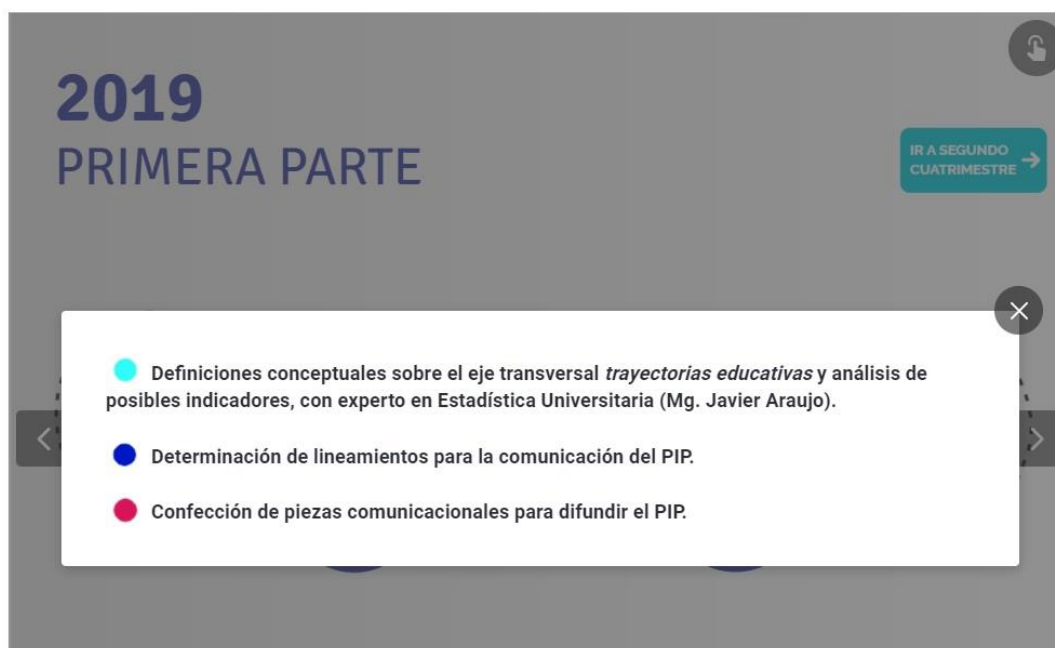
1.- los registros que se hicieron durante todo el proceso. A partir de n los mismos se fueron elaborando informes parciales y finales de todo lo actuado. Finalmente se lo publicó para conocimiento de toda la comunidad universitaria.

2.- la comunicación del proceso para toda la universidad. Se estructuró un espacio en la página web de la universidad donde se va alojando toda la información sobre el proceso de planeamiento,



Cada cuatrimestre expone los objetivos del período y cada mes expone las actividades realizadas o a realizar.





- c) ¿Cuántos encuentros/reuniones fueron necesarias para consensuar el resultado? ¿Se mantuvieron en contacto? ¿De qué manera?

Se realizaron las siguientes reuniones:

- Equipo Central, quincenalmente.
- 3 con el Equipo Político
- 5 para el eje comunicacional
- 4 para el eje Trayectorias Educativas
- 9 con las facultades para el recorrido inicial
- 9 con los Consejos Directivos
- 4 con el Equipo de Facilitadores
- 4 con el equipo de gestión rectoral
- 8 con el Asesor del Equipo Central

Las reuniones tuvieron características distintivas según sea el grupo destinatario. En todos los casos se registraba la reunión (o la secuencia de reuniones) y luego se enviaron los informes a los participantes y al Equipo Político para su conocimiento, aval u aprobación. Al

- d) ¿Hubo algún área o actor que haya liderado el proceso de ejecución del proyecto?

El Equipo Central lideró el proceso con el apoyo del Rector de la Universidad; su presencia fue importante para dar legitimidad al proceso. El acompañamiento del asesor del Equipo Central (politólogo) en reuniones, encuentros y elaboración de documentos fue un apoyo significativo.

- e) ¿La ejecución de este proyecto fue articulado con procesos de evaluación institucional y/o investigación llevados adelante por la universidad?

El Plan Institucional Participativo de la UNER partió de considerar como principal antecedente para el análisis situacional el Informe de Autoevaluación que la universidad presentó ante CONEAU en 2017. También consideró para esta etapa diagnóstica el documento presentado al ex-ministerio de Ciencia y Tecnología acerca de la Evaluación de la Función I + D+ i a la que la UNER se sumó voluntariamente. A su vez, también fueron considerados los documentos de devolución de ambos procesos evaluatorios.

En la perspectiva de planeamiento planteada anteriormente, la evaluación es parte del momento táctico-operacional, es un elemento más del proceso y por tanto está incorporada a la planificación.

### **Planificación**

a) ¿Se planificó en función de sus misiones y funciones o se establecieron nuevas?

La UNER no contaba con una definición de visión y misión porque los procesos de planificación que se iniciaron en gestiones rectorales anteriores quedaron truncaos. La perspectiva de planeamiento que sostenemos incluye la definición de objetivos a mediano plazo o visión y en ello se trabajó en buena parte de este año.

b) ¿Contaba la universidad con un área de planeamiento? ¿Fue necesario crearla?  
¿Cómo está compuesta la misma?

La UNER no contaba con un área de planeamiento, al asumir la actual gestión rectoral (abril de 2018) se decidió que la Vicerrectoría sería el espacio de la estructura que contendría los procesos de planeamiento. Esta iniciativa fue reforzada con la decisión de nombrar como vicerrectora a una docente de Planeamiento Educativo

c) Mencionar y explicitar si se generaron capacidades para poner en marcha distintos mecanismos y procedimientos que puedan contribuir a la planificación del desarrollo institucional.

En este año de inicio del proceso de planeamiento fue imprescindible generar capacidades personales e institucionales puesto que no existía el área de planeamiento ni había un equipo formado para tal tarea. La conformación de equipos fue la primera de las capacidades que hubo que afrontar. Fue necesario recurrir a la experiencia de algunos empleados de rectorado (sobre todo con el trabajo de Evaluación Institucional) y a un liderazgo significativo de la coordinadora del Equipo Central. Las capacidades de aprendizaje se hicieron necesarias no sólo para conocer sobre el proceso de planificación sino como modo de construcción de los equipos, para ésto se propusieron distintos formatos de capacitación sobre el tema Gestión Universitaria y Planeamiento de Instituciones de educación superior, también. Se aprovecharon propuestas de capacitación en temas específicos que aportaron al Plan Institucional Participativo como lo fue el caso del tema comunicación. La comunicación fue considerada un punto clave para dar a conocer lo que se iba haciendo de manera clara, con apoyo de nuevas tecnologías y con particularidades según el público al que se dirigía. La participación fue considerada tanto un componente central de la propuesta teórico-metodológica como una capacidad que hay que desarrollar para convocar y concretar actividades en una institución compleja como lo es una universidad.

Una capacidad que se consideró desde el inicio muy importante y en la que no se pudo avanzar todo lo deseado es en la generación de indicadores para la toma de decisiones. Se trabajó con el asesor externo en esta temática pero fundamentalmente en el eje trayectorias educativas. Resta profundizar el tema indicadores para el resto de las áreas de trabajo y funciones de la universidad.

- **Resumen de ejecución**

Se adjunta como Anexo N°11 el detalle de la ejecución según lo establecido en la Resolución de SPU 763/1

- **Observaciones finales**

Fue muy valioso para la UNER contar con el apoyo del Programa de Desarrollo Institucional II tanto en lo presupuestario como en lo vincular con el equipo técnico responsable del programa.