

PLAN ESTRATÉGICO

2030

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

ANTECEDENTES



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

INSTITUCIONALES
SECRETARÍA DE RELACIONES INSTITUCIONALES,
ASUNTOS LEGALES, ADMINISTRACIÓN
Y PLANIFICACIÓN

POLÍTICAS PÚBLICAS
DIRECCIÓN DE
POLÍTICAS PÚBLICAS Y PLANIFICACIÓN

► **2021**
AÑO DE HOMENAJE AL PREMIO NOBEL
DE MEDICINA DR. CÉSAR MILSTEIN

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

Rector

Ing. Agr. Daniel Pizzi

Vicerrector

Ing. Agr. Jorge Barón

Secretario de Relaciones Institucionales, Asuntos Legales, Administración y Planificación

Dr. Abg. Ismael Farrando

Directora de Políticas Públicas y Planificación

Abg. Valentina Diaz

Equipo del Área de Planificación, Seguimiento y Evaluación

Lic. Clarisa López

Lic. Leticia Sepúlveda

Lic. Constanza Ituarte

PhD. María Luz Marín

Lic. Elizabeth Fregotti

Diseño y Comunicación

D.G. Rosina Pierobon

Lic. Gabriel Schmulevich

Ana Herensperger

MENDOZA, ARGENTINA

JUNIO 2021

LECCIONES APRENDIDAS

PLAN ESTRATÉGICO 2021

AUTORAS Constanza Ituarte | Elizabeth Fregotti

ÍNDICE

BALANCE Y LECCIONES APRENDIDAS DEL PLAN ESTRATÉGICO 2021	5
Introducción	5
PRIMERA PARTE: ANÁLISIS REFLEXIVO DEL EQUIPO TÉCNICO	6
I. Fase de formulación	6
II. Fase de implementación	11
III. Fase de seguimiento	14
IV. Recomendaciones de la evaluación según área o criterio	17
SEGUNDA PARTE: BALANCE Y PERSPECTIVAS DESDE LA MIRADA DE LOS ACTORES PARTICIPANTES	18
Introducción	18
I. Imágenes, recuerdos y representaciones del plan estratégico 2021	18
II. Expectativas y/o sugerencias para el próximo plan estratégico	21
III. Aprendizajes institucionales	25
IV. Aspectos positivos	27
V. Aspectos negativos	29
VI. Actores del entorno a consultar	31
VII. Planificación y presupuesto	35
VIII. Desafíos marco COVID-19	36
LISTADO DE PERSONAS ENTREVISTADAS	39
BIBLIOGRAFÍA	40

BALANCE Y LECCIONES APRENDIDAS DEL PLAN ESTRATÉGICO 2021



INTRODUCCIÓN

A continuación se analizará la última experiencia de planificación estratégica de la Universidad Nacional de Cuyo. Este escrito contará con dos grandes apartados. Por un lado, se presenta una narración descriptiva de los diferentes momentos/fases de planificación apelando a la lectura de documentos institucionales (publicados y no publicados), registro de asistencia a talleres y análisis reflexivos del equipo técnico.

Se trabajará con cada una de las fases que generalmente involucran este proceso, a saber, formulación, ejecución, seguimiento y evaluación. En primer lugar, se realizará una breve descripción de cada una de ellas, luego se mencionaran algunos aspectos positivos y otros aspectos mejorables en vistas a nueva planificación estratégica o prospectiva de la institución. En este sentido, es importante mencionar la creación del Área de Planificación, Seguimiento y Evaluación (2011) ya que uno de sus primeros objetivos institucionales fue llevar adelante este proceso de planificación estratégica-prospectiva.

Por otro lado, se realizará un balance de tipo evaluativo de carácter retrospectivo a partir de la consulta a actores que han sido clave en el proceso de la planificación estratégica, a través de entrevistas virtuales semiestructuradas.

PRIMERA PARTE:

ANÁLISIS REFLEXIVO DEL EQUIPO TÉCNICO

Antes de iniciar el análisis de caso de la UNCUYO, es importante rescatar algunos aportes de Alumiñas sobre esta problemática. Según este autor:

La planificación estratégica en una universidad se concibe como un proceso participativo, sistemático, crítico y autocrítico e integral, estructurado en varios momentos o fases, que permite formular, entre otros, objetivos y estrategias en diferentes horizontes de tiempo, que necesita información externa e interna, responde a las demandas del entorno y de la propia institución, y cuyos resultados requieren de seguimiento y evaluación. (Almuiñas Rivero, J. & Galarza López, J., 2012, pág. 78)

Asimismo no existe un único “modelo” para diseñar la planificación estratégica en el contexto universitario. Cada institución combina diferentes enfoques y metodologías para llevar adelante su proceso de planificación. Siguiendo a este autor, también es importante incorporar en los procesos de planificación estratégica, una evaluación de la misma, es decir, es necesario evaluar la calidad del proceso de planificación estratégica en las universidades. Dicha evaluación debe estar concebida desde la propia etapa de planificación y organización, que sirva para establecer brechas entre lo previsto y lo real, lo oculto y lo vivido. En este caso, la evaluación del PE 2021 se realizará en términos retrospectivos, como se anticipó anteriormente. A continuación se describen brevemente cada fase.

I. FASE DE FORMULACIÓN

A esta fase, que se inició en 2011 y finalizó en junio del año 2012 aproximadamente, le correspondieron tres momentos diferenciados pero conectados. Un momento de pre-planificación, otro denominado elaboración de información base, y otro vinculado a las instancias de participación de diferentes actores.

• Momento de pre-planificación

En relación al momento de la pre-planificación, hay que destacar a su vez tres instancias: definición de los actores clave de participación, definición del encuadre teórico-metodológico de la planificación estratégica y conformación del equipo de trabajo.

Se definieron como actores clave: el Consejo Superior y los Consejos Directivos, es decir, los órganos de gobierno que establece el Estatuto Universitario. Además, se conformó el “Consejo Asesor del Plan Estratégico 2012-2021” con la función de validar los aspectos metodológicos y de contenido en el desarrollo de proceso de planificación a través de una resolución del Consejo Superior (Res. 240/2012 CS)

En definitiva, este Consejo Asesor conformado por dos decanos, dos profesores (dos suplentes), un graduado (un suplente), dos estudiantes, un representante del personal de apoyo académico, y, dos personas de la gestión, acompañó este proceso técnico-político dinamizando el proceso de participación de la comunidad universitaria, validando políticamente la información de base y la metodología de trabajo, realizando aportes y sugerencias, e informando al Consejo Superior.

En relación al encuadre teórico- metodológico del Plan 2021 es importante mencionar que se enmarcó en la planificación estratégica prospectiva y se puede sintetizar en los siguientes ejes sustantivos:

- 1) identificación con el paradigma de pertinencia social de la Educación Superior y de la universidad pública en particular,
- 2) institucionalización del proceso de planificación, seguimiento y evaluación,
- 3) participación y compromiso de los actores institucionales y de la comunidad universitaria y,
- 4) personalización de la UNCUYO con una mirada responsable del futuro. (UNCUYO, Área de Planificación, Seguimiento y Evaluación, 2012), y,
- 5) definición de los siguientes ejes estratégicos: inclusión con calidad pertinente, aporte enfocado al desarrollo provincial y nacional, e innovación en la gestión.

Finalmente, hay que destacar de esta instancia de pre-planificación la conformación de un trabajo interdisciplinario encargado de sistematizar la información relevante y pertinente para el desarrollo de las instancias participativas.

• Momento de elaboración de la información base

Este proceso duró alrededor de siete meses (marzo-noviembre 2012) y consistió en la producción de dos importantes documentos uno denominado “Diagnóstico del contexto” y otro denominado “Cuadro de situación interna de la UNCUYO”. En términos metodológicos se trabajó atendiendo a la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Por un lado, el “Diagnóstico del contexto” comprendió un análisis de las principales tendencias y la elaboración de síntesis estratégicas que fueron formuladas a modo de oportunidades y amenazas en función de cuatro dimensiones: educación superior, matriz económica-productiva de Mendoza, socio-demografía, y ambiente.

Por otro lado, el diagnóstico interno de la UNCUYO se centró en analizar las funciones sustantivas (docencia, investigación, extensión-vinculación) y de apoyo y complementarias (bienestar y gestión institucional) de la UNCUYO en base a los antecedentes de planificación y evaluación y a información complementaria actualizada con el fin de conocer la dinámica institucional. En este caso, la información sistematizada se trabajó como fortalezas y debilidades.

Es importante mencionar que para la consolidación y validación de las tendencias en ambos diagnósticos se realizaron consultorías a especialistas, docentes/investigadores expertos, y/o

referentes institucionales en las problemáticas abordadas. Asimismo, fue muy importante el acompañamiento teórico-metodológico realizado por el Centro de Estudios Prospectivos de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. (UNCUYO, Área de Planificación, Seguimiento y Evaluación, 2012).

Finalmente, con el objetivo de conocer las opiniones de la comunidad universitaria sobre la realidad actual de la Universidad y conocer las percepciones sobre el nivel de conocimiento sobre la formulación del PE 2021 se realizaron varias consultas.

Se realizaron entrevistas semi-estructuradas a referentes de los cuatro claustros, es decir, docentes, personal de apoyo académico, egresadas/os y estudiantes. También, se realizó una encuesta especial para estudiantes. Finalmente, se desarrolló un cuestionario online abierto para toda la comunidad universitaria con el objetivo de obtener opiniones en términos de desafíos institucionales, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la UNCUYO.

• Momento de las instancias participativas

Para la formulación de la planificación estratégica se trabajó con dos niveles de participación. Así, se definieron foros de participación reducida y ampliada. Los primeros implicaron consultas a: docentes e investigadores, autoridades, equipos de gestión y Consejo Asesor, bajo este encuadre también se realizaron talleres para definir los desafíos institucionales. Mientras que los foros de participación ampliada fueron conformados por cuatro (4) representantes de los cuatro claustros de los Consejos Directivos de cada una de las Unidades Académicas e Institutos Universitarios. En total se realizaron tres foros ampliados que se detallan a continuación.

- 1º: Fortalezas y Debilidades,
- 2º: Oportunidades y Amenazas,
- 3º: misión, visión, objetivos y líneas estratégicas.

El desarrollo de estas instancias se inició en julio de 2012 y finalizó en noviembre del mismo año. A lo largo del camino recorrido en términos estratégicos, participaron cientos de personas pertenecientes a la comunidad universitaria de la UNCUYO. Dicho proceso finalizó con la aprobación en diciembre del año 2012 por el Consejo Superior de la (Ord. 75/2012 CS). Esta normativa contiene la visión, misión, objetivos y líneas estratégicas de la UNCUYO para el período 2012-2021.

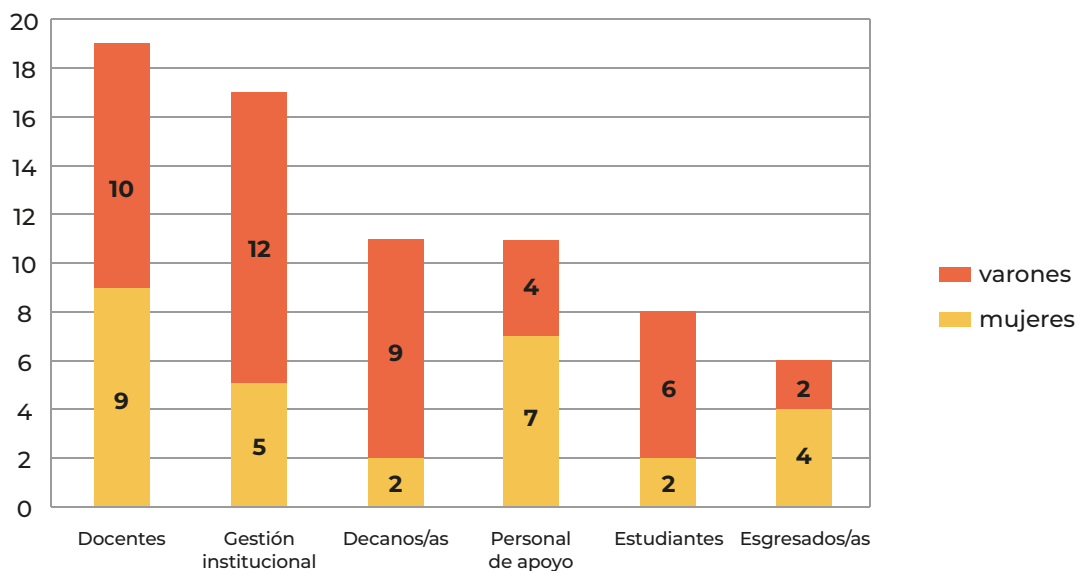
• Breve análisis sobre la participación de actores en la instancia de formulación del Plan Estratégico

La instancia de participación ampliada en el proceso de formulación del PE2021 se realizó a través de Foros como se dijo anteriormente, donde estuvieron representados los claustros universitarios del Consejo Superior y de los Consejos Directivos de las Unidades Académicas e Institutos, así como referentes de la gestión institucional.

En este proceso, participaron alrededor de setenta y dos personas, cincuenta y cinco fueron representantes de los claustros universitarios y diecisiete fueron referentes de la gestión institucional. Si observamos el gráfico N°1 se puede ver que el claustro docente es el que está mayormente representado. El segundo lugar, corresponde a los/as referentes de la gestión institucional y luego aparecen los decanos/as. Si analizamos a estos dos últimos actores en

conjunto, podemos decir que existe una preeminencia de la mirada política e institucional. También, se puede señalar, que la participación de estudiantes y egresados/as es baja en relación a los/as docentes y los/as referentes de la gestión institucional.

GRÁFICO N° 1. Cantidad de participantes en talleres del Plan Estratégico realizados durante el año 2012 por claustro y género.



Fuente: Elaboración propia en base a registros de asistencia a talleres de formulación del PE. Año 2020. Área de Planificación, Seguimiento y Evaluación. UNCUIYO.

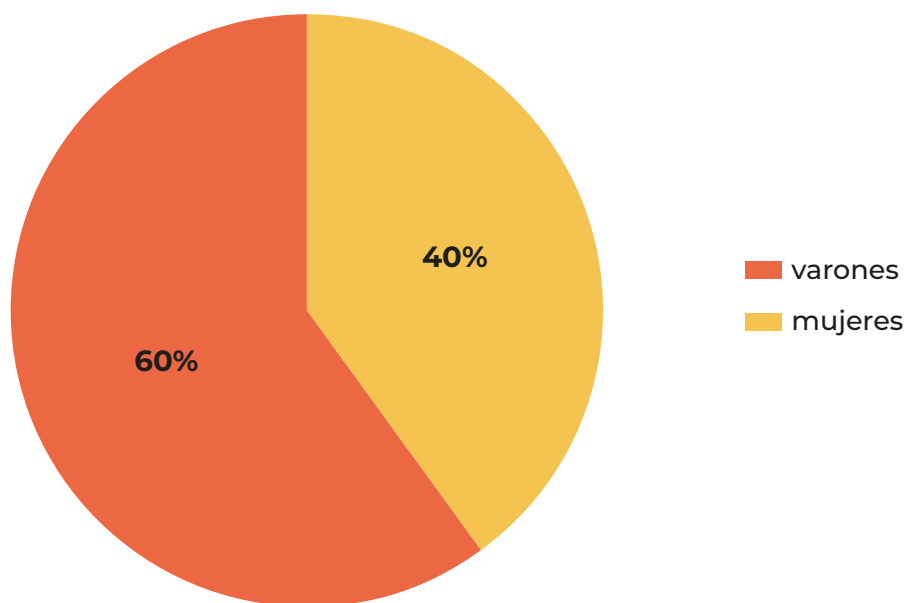
Por otro lado, si analizamos la participación del total de talleristas por género, las mujeres representan el 40% y los varones el 60%, lo que evidencia la ausencia de paridad en la representación.

Esta desigual representación de las mujeres en los talleres, se observa principalmente en el caso de las máximas autoridades, representadas solo por 2 decanas y en referentes de la gestión institucional, representada por 5 mujeres. Sólo en el caso del claustro docente, la participación es casi paritaria.

Esto evidencia una desigualdad histórica que fue advertida cuantitativamente en el año 2019 en el Informe de Indicadores de género de la UNCUIYO, el cual concluye que a pesar de que la UNCUIYO es una universidad altamente feminizada, esto no se refleja en los cargos de conducción y en la representación política en general, dado que son los varones los que finalmente toman las decisiones más importantes para la institución.

La reciente aprobación de la Paridad de género en los cargos electivos en la UNCUIYO, refleja un momento histórico y una decisión política conducente a revertir esta desigualdad y posibilitar la representación paritaria de las mujeres de la UNCUIYO en distintos ámbitos de decisión. También, nos marca el camino para la incorporación de la perspectiva de género y diversidad de manera transversal en las políticas universitarias, especialmente en vistas a la formulación del próximo Plan Estratégico de la Universidad.

GRÁFICO N° 2. Porcentaje de participantes en talleres del Plan Estratégico realizados durante el año 2012 por sexo. Total UNCUYO.



Fuente: Elaboración propia en base a registros de asistencia a talleres de formulación del PE. Año 2020. Área de Planificación, Seguimiento y Evaluación. UNCUYO.

Finalmente, a partir del análisis desarrollado anteriormente, se realizan las siguientes recomendaciones en vistas a la próxima participación estratégica prospectiva que se lleve a cabo en la UNCUYO:

- Promover y ampliar la participación activa de estudiantes y egresados/as de la UNCUYO en el proceso de formulación del PE.
- Promover la paridad de género en la participación y formulación de planes estratégicos universitarios.
- Promover la inclusión de nuevos actores estratégicos, principalmente del entorno de la UNCUYO, como las organizaciones sociales y el sector privado.

• **Aspectos positivos y sugerencias de mejora**

En relación con los aspectos positivos, es importante destacar que este proceso de planificación estratégica significó para la UNCUYO la ampliación significativa de los niveles de participación. Si bien la Universidad cuenta con experiencia en el desarrollo de planes de desarrollo institucional, programas de mejoramiento institucional o planes estratégicos, la participación ampliada de los diferentes claustros en la experiencia 2012-2021 es un aspecto destacable.

En relación a las sugerencias de mejora se pueden mencionar las siguientes:

- ✓ Sería importante que el Consejo Asesor se convierta en un actor permanente durante todas las etapas, no sólo en la pre-planificación y formulación.
- ✓ Sería conveniente incorporar algunas herramientas de la dirección estratégica al proceso de formulación, desarrollando instancias de operativización del plan en programas y proyectos prioritarios con metas e indicadores.
- ✓ Se sugiere ampliar participación de organizaciones importantes del entorno en el proceso

de planificación estratégica que se desarrollan en las universidades.

✓ Se sugiere mayor integración entre el diagnóstico interno y el diagnóstico del entorno.

✓ Se sugiere la creación de comisiones de trabajo con expertos/as, investigadores/as en función de los ejes estratégicos que se decidan.

II. FASE DE IMPLEMENTACIÓN

Poner en marcha el Plan Estratégico 2021(PE2021) implicó avanzar hacia un proceso de planificación de mediano y corto plazo que permitiera operativizar y medir los objetivos y líneas estratégicas formuladas.

Es por eso, que a partir del 2015, el área de Planificación asume el desafío de formular Planes de Desarrollo Institucional (PDI), de manera de concretar en el mediano plazo, aquellas líneas de acción consideradas como prioritarias. Es decir, permite poner en marcha y/o re-direccionar los objetivos de las diversas acciones en términos estratégicos.

Así, los Planes de Desarrollo Institucional se convierten en una instancia previa a la planificación de cada espacio de la Universidad (Facultades, Secretarías, Áreas de Gestión), que comportan un grado de generalidad intermedio entre lo estratégico y lo particular de cada ámbito universitario, permiten establecer acuerdos sobre lo prioritario y es una primera aproximación a poner en marcha el cambio institucional definido en el PE2021.

El proceso de implementación del PE2021 estuvo marcado por dos grandes momentos:

• Sensibilización y difusión de la propuesta

Esta primera parte implicó un proceso de relevamiento del estado de situación de las unidades académicas en materia de planificación. En donde se observó una gran heterogeneidad y diversidad de instrumentos y metodologías de planificación, que van desde planes estratégicos, planes de desarrollo, de gestión, de contingencias, sin estar necesariamente atados al Plan Estratégico 2021 de la Universidad. Esto también refleja el escaso nivel de apropiación y conocimiento del Plan Estratégico por parte de la comunidad universitaria.

Posteriormente, se realizaron visitas a cada UUAA, en las cuales se estableció contacto con los equipos de gestión y se presentó la propuesta de desarrollo institucional. Aquí surge la figura del referente de planificación para servir como nexo entre el área de planificación y cada UUAA durante todo el proceso de formulación e implementación de los planes de desarrollo.

De esta manera se constituye el Consejo de Referentes de Planificación, representando a cada UUAA con el fin de consensuar metodologías, procedimientos, y estrategias de trabajo conjunto tanto en el proceso de formulación, como en el seguimiento y evaluación de los proyectos de desarrollo institucional.

• Formulación e implementación propiamente dicha

Esta parte presenta tres momentos: pre-diagnóstico, diagnóstico, elaboración de instrumentos de formulación y desarrollo de plataforma de proyectos PDI.

El pre-diagnóstico consistió en el proceso de actualización por parte de cada UUAA del análisis del entorno externo e interno de la UNCUYO realizado durante el Plan Estratégico,

así como de las recomendaciones y sugerencias realizadas en la IV Auto-evaluación Institucional (2008-2014) para cada función/dimensión de la gestión universitaria.

Esta información sirvió de base para la elaboración del momento de diagnóstico, a través de la metodología de árbol de problemas y de objetivos, en donde cada UUAA identificó problemas focales (programas), así como las causas de los problemas (proyectos). En algunas UUAA, este proceso se llevó a cabo de manera participativa, convocando a estudiantes, docentes, personal de apoyo y egresados/as, mientras en otros casos, fue realizado por los propios equipos de gestión y los referentes de planificación.

Este momento, fue acompañado por diversas instancias de capacitación y asesoramiento metodológico por parte del área de planificación así como expertos/as en la temática, así como por reuniones temáticas con los referentes de planificación en donde se validaron aspectos conceptuales y metodológicos del proceso, de donde surgió un glosario de planificación.

Luego, se elaboraron tres formularios para la planificación: uno a nivel programa, otro a nivel proyecto y uno de planificación operativa anual (POA), cuyos componentes se describen a continuación:

PROGRAMA	PROYECTO	POA
<ul style="list-style-type: none"> • Denominación • Objetivo estratégico • Resumen de contenido • Descripción • Organismo ejecutor • Objetivo específico • Matriz de planificación (indicadores, medios de verificación y supuestos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad responsable • Co-ejecutores • Duración • Componentes y actividades • Matriz de planificación • Indicadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades PDI • Objetivo • Producto • Metas físicas • Inicio y finalización • Recursos presupuestarios propios y adicionales por inciso

Con estos instrumentos, se definió la propuesta de convocatoria anual, a partir del período 2015-2016 de formulación de programas, proyectos y planes operativos en cada UUAA, contando con un financiamiento de fondos específicos para el desarrollo institucional definido previamente en el presupuesto universitario.

Asimismo, en cuanto a los criterios para la formulación de proyectos y asignación de fondos, se acordó con el Consejo de Referentes que serían definidos por parte de los equipos de gestión de cada UUAA, siempre y cuando se encuadren en algunos de los objetivos y líneas del Plan Estratégico 2021.

A partir de la convocatoria 2017 y subsiguientes ediciones, se realizaron algunas mejoras e innovaciones en relación a la metodología, los instrumentos de formulación y la ejecución presupuestaria.

En primer lugar, se simplificó la metodología de formulación, en tanto se comenzó a trabajar a nivel de proyectos en donde se incluye en un mismo formulario la asignación de recursos y la definición de indicadores y metas para el seguimiento. En segundo lugar, la carga y el seguimiento de proyectos, deja de ser manual, y pasa a ser digital, a partir de la creación de una plataforma online específicamente diseñada para tales fines.

Bajo este nuevo formato, el formulario de carga de proyecto contiene los siguientes aspectos:

- Datos generales del proyecto
- Encuadre en el Plan Estratégico
- Indicadores cuantitativos
- Indicadores cuanti-cualitativos
- Cronograma de actividades
- Asignación de recursos
- Opciones de proyecto

Por último, se incluye un Módulo de seguimiento del proyecto, en donde se evalúan los avances del mismo a partir de metas logradas, de resultados en los componentes del proyecto, y medios de verificación que permitan validar tales resultados. Esto se complementa con preguntas cualitativas que permitan comprender el alcance e impacto de la experiencia y evaluación final. Y un módulo de seguimiento de asignación de recursos, en donde se puede corroborar disponibilidad de fondos por componente de proyecto e incisos con el correspondiente expediente administrativo.

• Resultados de la etapa de implementación

En el periodo 2016-2018 se han financiado 234 proyectos de desarrollo institucional, con una inversión de 38 millones de pesos en 13 UUAA y 1 institutos universitario. El 50% de los proyectos financiados y ejecutados corresponden al Objetivo Estratégico II; el 27% al Objetivo Estratégico III; y el 23% restante al Objetivo Estratégico I.

Las principales problemáticas y temáticas abordadas por los proyectos en el Objetivo Estratégico II apuntan a la innovación pedagógica y curricular (educación a distancia, propuestas de innovación en simulación, capacitación docente) y a la inclusión social y educativa (fortalecimiento de tutorías y cursos para estudiantes en riesgo y estudiantes avanzados, acompañamiento de estudiantes y articulación con el nivel medio, etc). En tanto en el Objetivo Estratégico III, se orientó a fortalecer la infraestructura tecnológica, edilicia y de servicios de cada UUAA, y en el Objetivo Estratégico I se avanzó en el fortalecimiento de la promoción a la investigación, divulgación científica y extensión, fomentando la participación de graduados en el territorio.

Cabe señalar, que en este proceso también se esperan resultados que no pueden medirse de manera directa, porque implican evaluar cualitativamente y a largo plazo los efectos en la cultura institucional, pero pueden mencionarse algunos aspectos distintivos. En primer lugar, la búsqueda de una práctica institucional que incorpore a la planificación como un proceso permanente de toma de decisiones y con una mirada compartida en toda la universidad que estandarice procesos, metodologías y estrategias de formulación, seguimiento y evaluación.

En segundo lugar, promover la participación de todos los claustros universitarios tanto en el proceso de formulación de los planes y proyectos, así como destinatarios de las acciones que se realizan.

En tercer lugar, favorecer instancias de articulación institucional entre el área de Planificación y cada facultad, secretaria y área de gestión, de manera de consensuar procesos, metodologías y estrategias de trabajo. Para ello, se creó el Consejo de Referentes de Planificación, para servir como nexo entre el área de Planificación y las UUAA durante todo el proceso de formulación e implementación de proyectos de desarrollo institucional.

III. FASE DE SEGUIMIENTO

El seguimiento del Plan Estratégico 2021 de la UNCUYO está enmarcado en el artículo 27 inciso 10 del Estatuto Universitario, cuando expresa que son deberes y atribuciones del Rector/a: “Proponer el Plan Estratégico de la Universidad y su actualización, e informar en sesión convocada al efecto, al menos una vez al año, sobre su cumplimiento”.

A tales fines, el Área de Planificación, elabora anualmente un informe de avance del Plan Estratégico para ser presentado ante la Asamblea Universitaria, convocada a tal efecto.

Dicho informe contiene información de base sobre programas y proyectos que se desarrollan en la Universidad e indicadores de seguimiento por cada objetivo y líneas del PE 2021. Desde el Área de Planificación, se elaboró una propuesta metodológica basada en seis pasos básicos tendientes a construir indicadores de seguimiento del PE2021.

El primer paso, consistió en definir áreas de desempeño a medir y se identificaron las fuentes de información disponibles, analizando su viabilidad y confiabilidad. En este sentido, se establecieron 9 agrupamientos, con el objetivo de agrupar temáticas comunes entre líneas estratégicas que poseen similar finalidad:

Objetivo estratégico I

1. Vinculación con actores públicos y privados (Líneas: 1.1, 1.4, 1.8)
2. Políticas públicas y desarrollo territorial (Líneas: 1.2, 1.7, 1.6, 1.9)
3. Iniciativas integrales en I+D+i (Líneas: 1.3, 1.5)(Líneas: 1.3, 1.5)

Objetivo estratégico II

4. Actualización y ampliación de la oferta académica (Líneas: 2.3, 2.4)
5. Innovación pedagógica y formación docente (Líneas: 2.5, 2.6, 2.7,2.8, 2.9,2.12)
6. Inclusión social y educativa (Líneas: 2.1, 2.2, 2.10, 2.11)

Objetivo estratégico III

7. Planificación, seguimiento y evaluación (Líneas: 3.4, 3.8)
8. Articulación institucional e innovación (Líneas: 3.1, 3.2, 3.3, 3.6, 3.7)
9. Infraestructura, personal y patrimonio (Líneas: 3.5, 3.9, 3.10, 3.11)

Luego, se identificaron las fuentes de información disponible por agrupamiento y temática, consultando una diversidad de fuentes como Secretarías del Rectorado, sistemas de información universitaria (SIU Araucano, Mapuche, Pilagá), así como información proveniente de las UUAA y hasta bases de datos nacionales de la Secretaría de Políticas Universitarias. También se realizaron consultas específicas para obtener una mirada externa de la Universidad como el estudio de Demanda Social y la consulta a egresados/as de la UNCUYO.

El resultado de este proceso evidenció dificultades en el acceso y disponibilidad de información estadística vinculada a varias líneas estratégicas, heterogeneidad de visiones y conceptos para abordar dimensiones universitarias similares, información poco sistematizada y registros de la información que todavía se realizan de carácter manual.

El segundo paso, consistió en la formulación y selección de indicadores, dada la diversidad y heterogeneidad de información encontrada en la etapa anterior, tomando como base tres criterios: a) comparatividad, b) continuidad, c) impacto del medio. En la tercera etapa,

este proceso fue validado por las máximas autoridades universitarias, Rector, Vice-Rector, secretarios/as, decanos/as a través de la priorización y jerarquización de indicadores en base a los criterios previos y la información disponible.

Una vez acordados los indicadores más importantes, en la cuarta etapa, se diseñaron fichas de relevamiento de la información. Así se elaboró una ficha de indicadores para las Unidades Académicas y otra para las Secretarías de Rectorado con el objetivo de relevar indicadores cuantitativos así como valoraciones cualitativas por agrupamiento y dimensiones del PE. El relevamiento se realizó durante el último trimestre del 2017 y contenía los siguientes campos de información:

- Objetivo estratégico
- Agrupamiento
- Indicador
- Código
- Descripción
- Métodos de medición
- Línea base
- Periodicidad
- Fuentes de datos
- Observaciones
- Fecha de elaboración

Una vez procesada y sistematizada la información, se obtuvieron aprox. 150 indicadores de seguimiento del PE. Los mismos pueden ser visualizados en una plataforma virtual de seguimiento del PE, específicamente diseñada para tales fines, donde se podrá acceder a los diferentes agrupamientos y dimensiones seleccionando los indicadores disponibles. Para cada indicador se podrá visualizar una ficha técnica, una tabla y el gráfico correspondiente. Además, por agrupamiento se podrá acceder a información sintética a través de infografías.

• Aspectos positivos y aspectos a mejorar

Los resultados obtenidos en el proceso de implementación y seguimiento del PE discurren de algunos errores o defectos desarrollados durante el proceso de formulación inicial así como de riesgos no asumidos o contemplados durante todas las fases que pueden afectar el rumbo institucional de la Universidad en forma repentina sino se gestionan bien.

Uno de los principales problemas del PE 2021 de la UNCUYO, es que los tres momentos de la planificación estratégica: formulación-implementación-seguimiento no lograron concebirse como fases integradas. Es decir, en la etapa de diseño de la estrategia (formulación), no se aseguró la implementación de la misma; ni sobre que soportes se iba a garantizar la ejecución de la estrategia (estructura organizativa, cultura institucional presupuesto, normativas, sistemas de información, etc.). Tampoco se tuvo en cuenta cómo iba a ser el momento de seguimiento y evaluación de la calidad del proceso de planificación estratégica, como la definición de programas y metas de seguimiento, y de cómo se iban a analizar las desviaciones entre resultados obtenidos y esperados.

En este sentido, algunos especialistas y estudios sobre la temática, advierten esta situación, al evaluar que hasta el momento se ha avanzado mucho más en el dominio teórico y en las habilidades para la formulación de la estrategia que en su implementación y control (Almuiñas Rivero, 2009).

De esta manera, tanto el momento de implementación como de seguimiento del PE 2021 de la UNCUYO se concibieron de manera separada a su formulación, y con un retraso temporal en términos de años, lo que dificultó su puesta en marcha.

En la fase de implementación del PE, se trató entonces de operacionalizar la estrategia a través de proyectos de desarrollo institucional, formulados en cada UUAA con un horizonte de planificación y un presupuesto anual. También se destacan las acciones desarrolladas para involucrar al factor humano y facilitar el cambio hacia una cultura institucional que incorpore la planificación como parte de la toma de decisiones. En ese sentido, la creación del Consejo de Referentes de Planificación, representado por un/a referente de cada UUAA e instituto universitario, ha permitido la consolidación de un espacio de articulación sobre criterios transversales y comunes de trabajo en cuanto metodologías y procedimientos de planificación, seguimiento y evaluación en toda la universidad. Este proceso también estuvo acompañado por el desarrollo de capacitaciones y talleres, destinada a principalmente a mandos directivos y a referentes de Planificación con el fin de generar el capital cultural crítico para la incorporación del pensamiento y la acción estratégica en la gestión universitaria.

También se desarrollaron soportes e innovaciones tecnológicas importantes, por un lado, la plataforma de proyectos PDI, en donde cada referente de Planificación y de Rectorado, puede conocer el recorrido de proyectos de desarrollo institucional (PDI) desde la carga y formulación, seguimiento y hasta la ejecución presupuestaria de manera virtual ; y una plataforma online de seguimiento del Plan Estratégico en donde se pueden visualizar indicadores por objetivo estratégico y componente, desagregados por unidad académica y por programas específicos de la Universidad. También se puede acceder a infografías por cada objetivo estratégico que amplían el análisis de la información a través del uso de gráficos e imágenes.

Las estrategias desarrollados en la etapa de implementación y seguimiento del PE, principalmente las vinculadas al factor humano han sido necesarias para garantizar y darle continuidad al proceso, sin embargo, aún son insuficientes. Deberían ser complementadas, con otras acciones que permitan que la dirección estratégica se convierta, paulatinamente, en un modelo de cambio positivo (Almuiñas Rivero, 2016), y permanente de pensar la universidad desde un estado real hacia un horizonte deseable y alcanzable.

Para ello sería necesario, por ejemplo, preparar y sensibilizar a toda la comunidad universitaria a través de la capacitación y formación sobre la importancia de estos procesos para el desarrollo personal, colectivo e institucional; disponer de sistemas de información que apoyen las decisiones fundamentales para llevar a cabo el proceso de planificación estratégica en las universidades; avanzar en la definición de criterios y priorización de programas y proyectos transversales estratégicos de la universidad y de su aseguramiento en el presupuesto; perfeccionar la estructura y funciones de los equipos y recursos de planificación y evaluación, vinculándolos a las áreas de autoevaluación y acreditación de carreras, entre otras.

IV. RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN SEGÚN ÁREA O CRITERIO

ÁMBITO	Recomendación de la evaluación de los planes
Formulación del Plan / diseño	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sería importante que el Consejo Asesor se convierta en un actor permanente durante todas las etapas, no sólo en la pre-planificación y formulación. ✓ Sería conveniente incorporar algunas herramientas de la dirección estratégica al proceso de formulación, desarrollando instancias de operativización del plan en programas y proyectos prioritarios con metas e indicadores. ✓ Se sugiere ampliar participación de organizaciones importantes del entorno en el proceso de planificación estratégica que se desarrollan en las universidades. ✓ Se sugiere mayor integración entre el diagnóstico interno y el diagnóstico del entorno. ✓ Se sugiere la creación de comisiones de trabajo con expertos/as, investigadores/as en función de los ejes estratégicos que se decidan. ✓ Diseñar un plan de comunicación y sensibilización dirigido a toda la comunidad universitaria sobre la importancia del PE para el desarrollo personal, colectivo e institucional de la universidad. ✓ Perfeccionar la estructura y funciones de los equipos y recursos de planificación y evaluación, vinculándolos a las áreas de autoevaluación y acreditación de carreras, entre otras.
Monitoreo y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disponer de sistemas de información que apoyen las decisiones fundamentales para llevar a cabo el proceso de planificación estratégica en las universidades. ✓ Avanzar en la definición de criterios y priorización de programas y proyectos transversales estratégicos de la universidad y de su aseguramiento en el presupuesto.

SEGUNDA PARTE:

BALANCE Y PERSPECTIVAS DESDE LA MIRADA DE LOS ACTORES PARTICIPANTES

INTRODUCCIÓN

En el marco de una nueva planificación estratégica para la UNCUIYO, resultó necesario y pertinente realizar una consulta a algunos actores clave de dicho proceso iniciado durante el año 2012. Según la bibliografía consultada es muy importante antes de iniciar una nueva planificación, evaluar, realizar un balance, analizar críticamente la experiencia anterior con el objetivo de hallar aspectos positivos y aspectos negativos o a mejorar, es decir, poder identificar las lecciones aprendidas.

En términos metodológicos se realizaron diez entrevistas en formato virtual (googlemeet) a informantes clave. Aquí, es oportuno mencionar que los criterios de selección fueron los siguientes: paridad de género, representación de todos los claustros, diversidad de miradas políticas sobre la universidad, continuidad de las personas seleccionadas en otros roles en la vida universitaria.

Las preguntas se orientaron a las siguientes dimensiones de análisis:

- Imágenes, recuerdos y representaciones sobre la experiencia del plan estratégico 2021,
- aprendizajes más significativos en términos institucionales,
- aspectos positivos y negativos u obstaculizadores del proceso de planificación estratégica,
- desafíos de la UNCUIYO en el marco de la pandemia COVID-19 y en vistas a nueva planificación,
- actores estratégicos a consultar para lograr un buen diagnóstico del entorno,

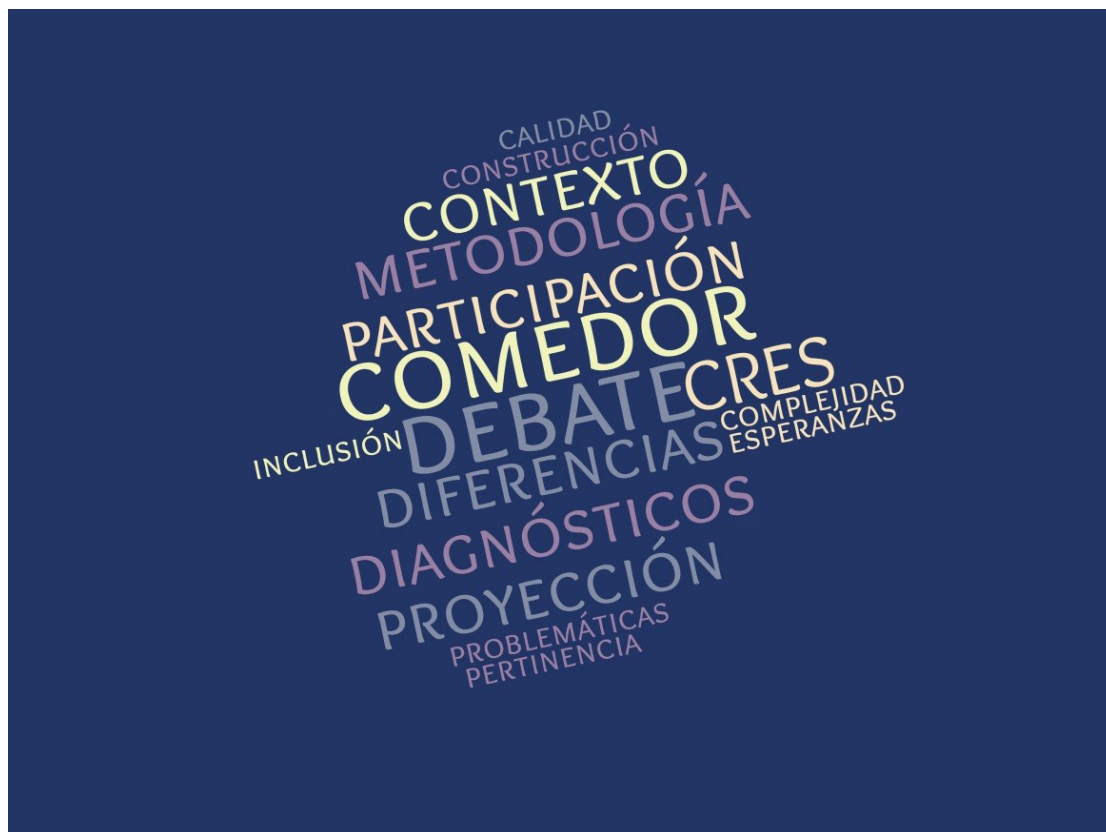
El trabajo de campo se inició el 6 de julio y finalizó el 20 de agosto del 2020. La desgrabación, sistematización y análisis de las entrevistas se realizó durante el mes de setiembre y octubre.

I. IMÁGENES, RECUERDOS Y REPRESENTACIONES DEL PLAN ESTRATÉGICO 2021

En relación a esta dimensión de análisis se trabajó con la técnica de la nube de palabras, que es una representación gráfica que se construye con palabras clave en donde el tamaño de las mismas es mayor para aquellas palabras que aparecen con más frecuencia.

En este sentido, las palabras más nombradas por las y los entrevistados consultados en cuanto a los recuerdos o imágenes del PE2021 fueron las siguientes: debate o discusión, comedor universitario, participación, diferencias, metodología, diagnósticos, contexto, proyección, futuro, prospectiva, CRES (Conferencia Regional de Educación Superior), rectorado, foros, esperanzas, equipo, complejidad, gratuidad, inclusión, calidad, pertinencia, problemáticas, FODA, construcción. A continuación, se observa la nube de palabras correspondiente:

IMAGEN N° 1: Nube de palabras sobre los recuerdos e imágenes del PE 2021



Fuente: Elaboración propia en base al análisis del Ciclo de entrevistas: “Lecciones aprendidas del PE 2021”. Área de Planificación, Seguimiento y Evaluación. Dirección de Políticas Públicas y Planificación, Secretaría de Relaciones Institucionales, Asuntos Legales, Administración y Planificación. UNCUIYO (2020)

A continuación se rescatan las frases más representativas:

*“Participó otra gestión. Había un proyecto realizado por el Rectorado y después se fue validando. (...)Lo manejo un **equipo** que tenía saberes, pero nos juntamos a **debatir** lo que estaba escrito.” (Ismael FARRANDO, Secretario de Relaciones Institucionales, Asuntos Legales, Administración y Planificación)*

*“Como imagen, recuerdo el tema de los **foros**, imagen más presente del plan. Después también algunas cuestiones de las actividades de **construcción del contexto**, el laburo más interno, todo lo que fue el **diagnóstico**. Imágenes que tengo más presentes. (...) Recuerdo un debate sobre calidad y excelencia. Si la inclusión iba en contra de la excelencia. Podemos pensar en ser inclusivos y calidad, poner en debate con otra gente de la universidad, que no piensa igual.” (Belén ECHEGARAY, Egresada y docente de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales)*

“Lo interesante fueron los encuentros en el **Comedor Universitario**. (...) Para mi hicieron excelente debate, dieron vida a ese **debate**. Fue interesante **metodología, FODA, los diagnósticos**, que se venían realizando, como venían trabajando con los distintos claustros.” (Exequiel LUCERO, Estudiante de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales)

“(…) Yo utilizo dos categorías. Una es el espacio de experiencia. Es ese pasado y ese presente. Y ahí entra la proyección-prospectiva el **futuro**, las **esperanzas** o lo que pensamos deber ser la Universidad. Parto de este espacio de experiencia que es la Universidad, y el momento de compartir **la construcción del Plan Estratégico**. Ahí se me viene una imagen. Nos movemos a partir de representación. ¿Qué representaciones hacemos? Recuerdo el **Comedor**. Recuerdo en que empezamos a constituirnos en grupos de **discusión, debate**. Estábamos absolutamente mezclados. Yo compartí la mesa con profesores de Ciencias Económicas, Artes, Ingenierías. Esa construcción de los grupos me pareció muy acertada. Esa es la imagen que tengo.

(…)Yo aplico el pensamiento complejo, hay complejidad en la Universidad, el uno en el todo. Por lo tanto, ese plan estratégico que lo construimos entre todos. Yo recuerdo la convocatoria, nos sorprendió la metodología de construcción de ese plan. Primera vez que se hizo una movida tan grande para tener la voz de toda la universidad. (Adriana, GARCÍA, ex Decana de la Facultad de Filosofía y Letras)

“Una imagen una reunión en el **Comedor**, donde me tocó trabajar de manera preliminar, compartir con distintas facultades, claustros y distintas ideologías políticas. Reunirme con gente con **distintas formas de pensar**. Otro aspecto más emotivo en lo que fue la facultad de Exactas cuando empezamos a hacer definiciones de objetivos, que era medular, se menciona muy fuerte la palabra **gratuidad e inclusión**. Eso de tener que pelear por gratuidad, y que quedara escrito fue.....esa que la esencia.” (Ana María MARTÍNEZ, Personal de Apoyo Académico, Facultad de Ciencias Médicas)

“Bueno ha pasado mucho tiempo. Tengo distancia de la actual situación de la universidad. (...) Primero con el objetivo de revisarlo para **proyectarse** hacia adelante, hay que entender el **clima institucional, nacional, regional** en él que se pensaba el plan. Fue muy importante la **CRES 2008**, el tema de la **calidad con pertinencia** aparecía como muy significativo. También hubo una experiencia previa en el gobierno de María Victoria, que hizo un plan estratégico, y que lo hizo un grupo de empresarios con personas influyentes. Para contraponer una mirada de la universidad, con una proyección sino se cambiaba el rumbo, dio lugar a una mirada **prospectiva**.

Apreciar que se homologan conocimiento con distintas metodologías, y se encuentran disciplinas que por perjuicio no se encontraban. Posibilidad de **diálogo, debate** entre disciplinas y **participación**.” (Arturo SOMOZA, ex Rector de la UNCUYO)

“Primer dato no me acuerdo prácticamente de nada. Eso llama la atención. Un plan estratégico debería ser orientador de acciones. Hubo **seguimiento**. Pero el tema es que lo que pasa por la Asamblea pasa por una formalidad, nadie lo lee. Termina siendo una cuestión más formal que efectiva.” (Graciela COUSINET, ex Decana de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales)

“Recuerdo reuniones en el **Comedor** (...) después aunque parezca mentira lo que primero se me viene a la memoria es el rol que tengo ahora como decano, y en los cuatro años anteriores como vice-decano, en buena medida cuando armamos las plataforma de gobierno, yo la armé sobre la base de los tres objetivos grandes del PE y teniendo en cuenta

los cuatro programas PDI que tenemos que tienen consistencia con esos tres proyectos. O sea me acuerdo de su origen y hoy lo tengo como instrumento de gobierno. Por ahí va un poco la vivencia con la planificación.” (Néstor CIOCCO, Decano de la Facultad Ciencias Exactas y Naturales)

“Esta instancia de introspección institucional nos obligó a sentarnos en la misma mesa a **debatir** algunas problemáticas de la Universidad. Yo creo que una de las cosas más valiosa que tiene la planificación estratégica “es conocer al otro”, es “conocer cómo piensa el otro”, “conocer las expectativas del otro”. (...) Recuerdos... sentarse a debatir en un primer momento y **pensar cosas distintas** pero en el camino ir **poniéndonos de acuerdo** en algunas cosas relevantes.” (Esther SÁNCHEZ, Decana de la Facultad de Ciencias Económicas)

“Qué recuerdos, dos cosas. Una creo que fue muy bueno el trabajo del plan estratégico provincial, eso fue muy útil. En realidad armar un plan estratégico de la universidad teniendo en cuenta el **contexto** provincial es muy importante (...). En el plan estratégico de la Universidad estuvo muy presente el plan estratégico provincial, esto tuvo que ver con el **análisis del contexto**. Recuerdo que **estuvo bien organizado, la forma, el método de trabajo había un equipo de trabajo**. Yo creo que esto es muy importante que el equipo nuestro de la universidad, tiene que ser un equipo que se dedique a esto, si no hay una cabeza y un grupito de 4 o 5 que estén dedicadas a eso, las cosas no funcionan.” (Daniel PIZZI, Rector de la UNCUYO)

II. EXPECTATIVAS Y/O SUGERENCIAS PARA EL PRÓXIMO PLAN ESTRATÉGICO

Es importante aclarar que esta categoría fue un emergente, es decir, se construyó a partir del análisis de las entrevistas. A la hora de recordar y memorizar la experiencia anterior les resultó inevitable a las personas consultadas pensar o imaginar cómo podría o debería ser la próxima planificación estratégica de la UNCUYO. Las expectativas se pueden agrupar en función de: aspectos metodológicos, participativos y valorativos. A continuación se muestra una tabla síntesis.

METODOLÓGICOS Se refiere a las formas o caminos de consulta	PARTICIPATIVOS Se refiere a los actores prioritarios a consultar	EJES VALORATIVOS Se refiere a valores orientadores de políticas
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor articulación con la sociedad. • Consulta a decanas/os y encuestas a todos los claustros. • Construcción de abajo hacia arriba. • Evaluación del Plan 2021. 	<p>Diagnóstico interno</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apertura y participación de los 4 claustros con mediación de la tecnología • Mayor protagonismo de los estudiantes y egresados. <p>Diagnóstico del entorno</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones sociales • Sector político-institucional • Sector privado • Consejo Social • Organismos de Ciencia-Técnica 	<ul style="list-style-type: none"> • Perspectiva de género • Principios de la CRES (Conferencia Regional de Educación Superior) 2018 • Sustentabilidad y desarrollo sostenible • Responsabilidad social

A continuación se rescatan las frases más representativas:

ASPECTOS METODOLÓGICOS

• MAYOR ARTICULACIÓN CON LA SOCIEDAD

“El eje de articulación con la sociedad del Plan va a tener va a tener que ser fuertemente replanteado. Los sub-ejes de ese eje un gran debate.” (Ismael FARRANDO, Secretario de Relaciones Institucionales, Asuntos Legales, Administración y Planificación)

• CONSULTA A DECANAS/OS Y ENCUESTAS A TODOS LOS CLAUSTROS

“Hay que hacer reuniones con Decanos/as y el equipo que arme el proyecto. Con los Decanos individualmente. Son actores fundamentales. Después hacer encuestas a estudiantes, graduados, personal de apoyo académico, con centros de estudiantes, agrupaciones, FUC (Federación Universitaria de Cuyo), donde vayan diciendo sus propuestas, inquietudes, críticas al funcionamiento real y concreto de la universidad.” (Graciela COUSINET, ex Decana de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales)

“Habría que buscar en instrumentos técnicos de participación para que esa participación se vaya validando y produciendo. Validación muy instantánea a la recolección de datos, de manera de saber si ha sido efectiva, y lo más profunda posible. (...) Mejorar mecanismos de participación y monitoreo de participación de manera de percibir si se está dando correctamente, porque después es muy difícil corregirla, antes de llegar a resultados. A favor, que hoy han mejorado los sistemas informáticos. Muchos de estos sistemas incluyen estos mecanismos de monitoreo.” (Arturo SOMOZA, ex Rector de la UNCUYO)

“A los primeros que hay que convocar es a los miembros de la comunidad Universitaria, escuchar al otro. Escuchar los representantes de los diferentes actores de la universidad escucharlos y conocer sus expectativas.” (Esther SÁNCHEZ, Decana de la Facultad de Ciencias Económicas)

• CONSTRUCCIÓN DE ABAJO HACIA ARRIBA

“Pensando en una nueva planificación, como pensamos en una apropiación o participación. Que no quede en algo formal y sea orientador. Que se haga de abajo hacia arriba (...). Estar atento a la agenda nacional-internacional.” (Graciela COUSINET, ex Decana de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales)

• EVALUACIÓN DEL PLAN 2021

“El trabajo de ustedes (Área de Planificación), ha sido valiosísimo quizás hay muchas variables, hay que seleccionar algunas para integrarlas, para poder brindar algunas soluciones prácticas en términos de administración, de gestión. Quizás hay muchas variables, hay que seleccionar algunas para integrarlas, para poder brindar algunas soluciones prácticas en términos de administración, de gestión. (...) También saben lo que hace falta, una evaluación cruzada, hay una interacción interdisciplinaria e interinstitucional muy interesante que habría que medir también, insumos clave para el nuevo Plan.” (Daniel PIZZI, Rector de la UNCUYO)

ASPECTOS PARTICIPATIVOS

• APERTURA Y PARTICIPACIÓN DE LOS 4 CLAUSTROS CON MEDIACIÓN DE LA TECNOLOGÍA

“Hay que partir de una real participación de todos los claustros. Lo que le va a dar legitimidad real es la presencia de los 4 claustros. Que esté presente en la vida diaria y en los 4 claustros. Con la tecnología los estudiantes tienen mucho más para hablar. Hay que darles real participación a estudiantes.” (Ismael FARRANDO, Secretario de Relaciones Institucionales, Asuntos Legales, Administración y Planificación)

“En una etapa diagnóstica tienen que consultar al personal no docente, buscar formas para que la mayoría pueda participar. Tiene que ser desde abajo. (...) Lo más orgánico es a través de la UEC, y darle talleres o hacer algún tipo de reunión (...). La UEC tiene llegada a todas las facultades y a las escuelas. Trabajar desde la virtualidad. Escuchar todas las voces. Y después tal vez trabajar por grupo.” (Ana María MARTÍNEZ, Personal de Apoyo Académico, Facultad de Ciencias Médicas)

“En el escenario particular, buscas instrumentos de participación interna de la Universidad que favorezcan la participación. Tener en cuenta lo interdisciplinario y transdisciplinario. Que exista la posibilidad de diálogo entre disciplinas. (...) Hay que tomar instrumentos que favorezcan la participación segmentada, que es un arbitrio. Dan posibilidades de agregar en una escala, y que no quede dominando la mirada de algunos actores. El peso de la autoridad, muchas veces no permite que otros participen, a veces se ocultan voces.” (Arturo SOMOZA, ex Rector de la UNCUYO)

“Es necesario una importante apertura, comunicación y participación de los protagonistas de este proceso. Yo creo que lo primero es sentarse a escuchar y a conocer al otro.” (Esther SÁNCHEZ, Decana de la Facultad de Ciencias Económicas)

“El resultado a lo que tiene que tender este nuevo plan es compartir protagonismo y facilitar el diálogo. Yo entiendo eso es lo que pasa en que recuerdo ese momento. Si yo quiero mirar en este horizonte de expectativa en cómo se va a construir este plan, cuáles son las dimensiones en lo ontológico, ético, político va a tener en cuenta que visión del mundo y de la persona va a tener el PE. Esa metodología tiene que definir esas dimensiones. Y ni que hablar de lo epistemológico como relación ese objeto y sujeto metodológico. Dentro de esa metodología va a tener la virtualidad un primer plano. Ahí un poco me preocupa. Ahora estamos en esta circunstancia que nos limita. Nosotros en la universidad tenemos un ejercicio de la presencialidad. Quizás vamos a ir caminando al ejercicio de la virtualidad. El aspecto “vincular” para la Universidad es importante. Cuando se hacen esas consultas masivas a través de la virtualidad, que indudablemente va a estar. Eso no basta. Además, los estudiantes tienen que tener mayor protagonismo.” (Adriana, GARCÍA, ex Decana de la Facultad de Filosofía y Letras)

• MAYOR PROTAGONISMO DE LOS ESTUDIANTES Y DE LOS EGRESADOS

“Hay que darles real participación a estudiantes.” (Ismael FARRANDO, Secretario de Relaciones Institucionales, Asuntos Legales, Administración y Planificación)

“Además, los estudiantes tienen que tener mayor protagonismo.” (Adriana, GARCÍA, ex Decana de la Facultad de Filosofía y Letras)

“Yo iría por los estudiantes y por los egresados es muy importante el trabajo que podemos hacer con ellos, tener en cuenta las demandas y que eso se incluyera en el plan estratégico.”
(Daniel PIZZI, Rector de la UNCUYO)

ASPECTOS VALORATIVOS

• PERSPECTIVA DE GÉNERO

“Es necesario un Plan que oriente a la Universidad, con una visión innovadora y propositiva, que contemple la economía social, la perspectiva de género y la problemática ambiental.”
(Graciela COUSINET, ex Decana de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales)

*“La equidad de género se viene trabajando despacio pero con seriedad, los resultados que se ven son producto del trabajo consciente y serio sobre la problemática, y hay que seguir avanzando en este sentido.”***(Esther SÁNCHEZ, Decana de la Facultad de Ciencias Económicas)**

Además del COVID hay revoluciones culturales que ahora se han interrumpido que hay que atender, cuestiones de género (...) **(Néstor CIOCCO, Decano de la Facultad Ciencias Exactas y Naturales)**

Hay que consultar a todos. No podemos excluir a nadie, sobre todo a organizaciones sociales, organizaciones de mujeres. **(Arturo SOMOZA, ex Rector de la UNCUYO)**

Son temas de este tiempo. Hoy el tema género desde posturas más radicalizadas a más contemporizadoras, no puede soslayarse. **(Adriana, GARCÍA, ex Decana de la Facultad de Filosofía y Letras)**

• PRINCIPIOS DE LA CRES 2018 (CONFERENCIA REGIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR)

“Cuando empezamos con este trabajo, hacía poco en el 2008, se había celebrado la CRES. De esa CRES sacamos mucho para la visión, misión, objetivos. Y para la definición es que las universidades son un bien público social. Esas definiciones en el plan deben mantenerse como una política de continuidad. Y lo vamos a elaborar cuando se ha celebrado la CRES 2018. Una guía precisa para tener en cuenta los objetivos estratégicos del próximo plan”. **(Adriana, GARCÍA, ex Decana de la Facultad de Filosofía y Letras)**

• SUSTENTABILIDAD Y DESARROLLO SOSTENIBLE

“Es necesario un Plan que oriente a la Universidad, con una visión innovadora y propositiva, que contemple la economía social, la perspectiva de género y la problemática ambiental.”
(Graciela COUSINET, ex Decana de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales)

*“Hay que pensar en la **sustentabilidad**. Las ONGs están avanzando en un camino de la **responsabilidad social y el desarrollo sostenible** estos conceptos tienen que estar incluidos en el nuevo plan estratégico.”* **(Esther SÁNCHEZ, Decana de la Facultad de Ciencias Económicas)**

III. APRENDIZAJES INSTITUCIONALES

Una de las preguntas orientadoras de esta consulta consistió en conocer si este proceso de planificación estratégica dejó enseñanzas institucionales a la Universidad y conocer cuáles fueron esos aprendizajes desde las diferentes miradas. Es importante destacar que para todas las personas consultadas el PE 2021 sí dejó aprendizajes que estuvieron vinculados a las siguientes ideas:

- Posibilitó una instancia de reflexión colectiva, introspectiva, autocrítica y de proyección de la política universitaria.
- Orientó la gestión de las UU.AA y las Secretarías de Rectorado.
- Permitió la continuidad de algunas políticas y brindó legitimidad a las políticas de gestión.
- Estuvo atento a la mirada externa.
- Generó instancias de seguimiento de la planificación estratégica.

Asimismo, de estas cinco, las dos primeras ideas fueron las más consensuadas por la mayoría de las personas consultadas. A continuación se rescatan las frases más representativas:

• Posibilitó una instancia de reflexión colectiva, introspectiva, autocrítica y de proyección de la política universitaria

*“Pensar el PE que reuniera a la Universidad como un todo. Yo aplico el pensamiento complejo, hay complejidad en la Universidad, el uno en el todo. Por lo tanto, ese PE que lo construimos entre todos. Primera vez que se hizo una movida tan grande para **tener la voz de toda la universidad**”.* (Adriana, GARCÍA, ex Decana de la Facultad de Filosofía y Letras)

*“Me parece que hubo un aprendizaje. Tiene que ver con la cuestión más de aprender a trabajar en instancias colectivas más grandes. (...) Ví en esa instancia una mirada más allá de las facultades. **Fue una instancia de reflexión colectiva de la gestión universitaria**”.* (Belén ECHEGARAY, Egresada y docente de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales)

*“Creo que el aprendizaje fuerte fue **tomar conciencia de la ineludible condición de trabajar sobre algunos temas estratégicos para nuestra Universidad**. El convencimiento y la necesidad de darle forma institucional a estas prácticas para poder lograr, trabajar, navegar hacia el destino deseado, la verdad es que sin un plan estratégico con su correspondiente seguimiento y contrastación con la realidad no es posible lograr la universidad que queremos. En este sentido, es importante continuar avanzando en mejorar las herramientas de transparencia y las herramientas de gobierno abierto. (...) **Me parece que este plan estratégico ha logrado generar esa conciencia de la importancia de encontrar algunos aspectos comunes para trabajar validados por todos**”.* (Esther SÁNCHEZ, Decana de la Facultad de Ciencias Económicas)

*“Esta instancia de introspección institucional nos obligó a sentarnos en la misma mesa a **debatir algunas problemáticas de la Universidad**. Yo creo que una de las cosas más valiosas que tiene la planificación estratégica “es conocer al otro”, es “conocer cómo piensa el otro”, “conocer las expectativas del otro”. ¿Por qué digo esto? porque a veces los procesos de este tipo se desgastan, justamente por el miedo hacia el otro, yo creo que muchos procesos fracasan por eso, por la falta de conocer al otro”.* (Esther SÁNCHEZ, Decana de la Facultad de Ciencias Económicas)

“La necesidad de poner en común obliga hacer un análisis de prospectiva. Fue un paso muy relevante para mí, para la universidad el obligarnos a todos hacer prospectiva y poner en común algunas problemáticas, de llegar a un objetivo común que no es fácil pero bueno de eso se trata de construir consensos.” (Esther SÁNCHEZ, Decana de la Facultad de Ciencias Económicas)

“Romper con la inercia en todas las instituciones. La Universidad es una institución bastante corporativa pero tiene la ventaja de tener autonomía-auto-gobierno. (...)La posibilidad de hacer una autoevaluación y proyectarse, **son momentos que favorecen esta mirada autocrítica, son momentos importantes para parar, mirar y proyectarse**”. (Arturo SOMOZA, ex Rector de la UNCUYO)

- Orientó la gestión de las UU.AA y las Secretarías de Rectorado

“Fue esencial. Yo fui Decano en la segunda oportunidad de orientar decisiones a partir del PE. **Orientó a la gestión a poder planificar en las facultades dentro de ellos lineamientos que fijó la Universidad. Con la sujeción al Plan Estratégico te estás legitimando, trabajando sobre bases firmes. Te pueden discutir formas, procedimientos, pero no el destino. La adecuación a ese plan te da una legitimidad importante**”. (Ismael FARRANDO, Secretario de Relaciones Institucionales, Asuntos Legales, Administración y Planificación)

“El rol que tengo ahora como decano, y en los cuatro años anteriores como vice-decano, en buena medida cuando **armamos las plataforma de gobierno**, las armamos las del 2018, 2022, yo la arme sobre la base de los tres objetivos grandes del PE y teniendo en cuenta los **cuatro programas PDI** que tenemos que tienen consistencia con esos tres proyectos. O sea me acuerdo de su origen y hoy lo tengo como **instrumento de gobierno**”. (Néstor CIOCCO, Decano de la Facultad Ciencias Exactas y Naturales)

“El aprendizaje es la misma idea de un Plan Estratégico, es necesario un Plan que oriente a la Universidad, con una visión innovadora y propositiva”. (Graciela, COUSINET, ex Decana de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales)

- Permitió la continuidad de algunas políticas

“(…) De la CRES 2008 sacamos la definición de que las universidades son un bien público social. Esas definiciones en el nuevo plan deben mantenerse como **una política de continuidad**. (...) Siempre se ha dicho lo académico es el corazón de la Universidad. Por eso pongo foco en la ordenanza 7. El nuevo plan tiene que respetar esa ordenanza.” (Adriana GARCÍA, ex Decana de la Facultad de Filosofía y Letras)

“(…) La primera cuestión sería la de utilidad (...). A mi parece que insertar en un ámbito institucional la idea de un Plan Estratégico, no es que fue la primera vez porque antes también había, pero esta vez, me pareció más sistemático, y más orgánicamente instituido, más participativamente armado. (...) **Que vos tuvieses incorporada una mirada estratégica que te diera ciertas posibilidades de tener políticas de Estado, y que trascendiera una gestión, a mí me parece que eso es significativo**”. (Néstor CIOCCO, Decano de la Facultad Ciencias Exactas y Naturales)

- Estuvo atento a la mirada externa

*“Sí. Un aprendizaje en el que hay que seguir trabajando porque siempre estamos aprendiendo algo nuevo. Hay dos visiones: una mirada interna y otra afuera. El aprendizaje de nosotros es que no podemos desconocer lo que la universidad estaba haciendo. **La universidad en el contexto de una sociedad, se avanzó en ese sentido**”.* (Ana María MARTÍNEZ, Personal de Apoyo Académico, Facultad de Ciencias Médicas)

- Generó instancias de seguimiento de la planificación estratégica

“Para mí es muy importante, la evaluación que han hecho ustedes del Plan, la cantidad indicadores que han sacado, hay una cantidad de material que se puede utilizar para el próximo plan. El trabajo de seguimiento del Plan estratégico, es valiosísimo el trabajo que hicieron valiosísimo, son muy pocos, son muy pocos los que pueden medir y se dedican a medir la administración de las instituciones. (...) Que ahora justamente lo importantes es poder conocer las variables críticas y poder ver los resultados que se obtuvieron, eso es básico”. (Daniel PIZZI, Rector de la UNCUYO)

*“El convencimiento y la necesidad de darle forma institucional a estas prácticas para poder lograr, trabajar, navegar hacia el destino deseado, **la verdad es que sin un plan estratégico con su correspondiente seguimiento y contrastación con la realidad no es posible lograr la universidad que queremos. En este sentido, es importante continuar avanzando en mejorar las herramientas de transparencia y las herramientas de gobierno abierto**”.* (Esther SÁNCHEZ, Decana de la Facultad de Ciencias Económicas)

IV. ASPECTOS POSITIVOS

Por aspectos positivos entendemos a las fortalezas, aspectos potenciadores del proceso de planificación vinculados a la participación de actores, el liderazgo político, la conformación del equipo técnico, de los documentos generados, y la información proporcionada durante los talleres.

Fortalezas en términos metodológicos

- Estuvo bien organizado, había un equipo de trabajo y una metodología.
- Fue un plan concreto, con objetivos y líneas útiles para la gestión. Presentó ejes y lineamientos correctos que hay que seguir sosteniendo. Sirvió como base para definir políticas de las Secretarías.

Fortalezas en términos de participación de actores e institucionalización de procesos de planificación

- Permitted pensar la Universidad como una instancia que se construye entre todos.
- Impulsó procesos de cambio institucional como la democratización de la Universidad, a través de la Reforma del Estatuto Universitario en base a acuerdos colectivos previos.
- Posibilitó procesos de debate colectivo en la Universidad, articulando visiones particulares como generales. Posibilitó construir consensos, en torno a objetivos comunes y la posibilidad de hacerlo en clave prospectiva.
- Posibilitó el trabajo por proyectos, a través de los PDI (Proyectos de Desarrollo Institucional).

- Fortaleció actividades que antes eran secundarias como la planificación y evaluación. Fortaleció la extensión y vinculación.
- Posibilitó el desarrollo de nuevas herramientas e instrumentos como la planificación por proyectos, equipos especializados en planificación, utilización de base de datos, construcción de indicadores, realización de diagnósticos.

A continuación se rescatan las frases más representativas:

“La reforma del estatuto, fue un proceso que surgió sobre la base del plan, haber reunido a toda la dirigencia de la Universidad, y salir de una idea estancada, como espacios separados. Pensar a la Universidad como una instancia entre todos. Permitted que se reformara el estatuto. Para reflexionar como el proceso de debate colectivo, posibilita hacer cosas.” **(Belén ECHEGARAY, Egresada y docente de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales)**

“La Universidad entro en debate, que podía modificar, y que se contemplaron intereses particulares como generales. Me pareció bueno el debate y convocatoria. Fueron 4 encuentros, o 2, en el comedor, teníamos focusgroup, y el equipo técnico tiraba la dinámica. Y también habíamos acordado con la facultad tener puntos en base a problemáticas que nosotros vemos en la facultad de políticas. Todos íbamos debatiendo, íbamos aprendiendo”. **(Exequiel LUCERO, Estudiante de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales)**

“En cuanto a la elaboración del plan, yo no lo encuentro complicado. Vos tenés objetivo y línea. Yo trabaje con el plan. (...) El plan es concreto, hasta su edición. Cuando una persona no está en la gestión, 30 hojas no las mira”. **(Adriana, GARCÍA, ex Decana de la Facultad de Filosofía y Letras)**

“Lo positivo. Se empezó a trabajar por proyecto, PDI. Se fortalecieron actividades que antes eran secundarias. Se fortaleció la extensión y vinculación. Siempre que haces planificación, hay que hacer seguimiento y ajustes”. **(Ana María MARTÍNEZ, Personal de Apoyo Académico, Facultad de Ciencias Médicas)**

“En el corto plazo fue el terreno para modificar institucionalmente a la Universidad, como la Reforma del Estatuto. (...) La retroalimentación de la mirada hacia adentro y de proyección, planificación. Cada tanto hay que hacerlo por razones del entorno y de la situación interna”. **(Arturo SOMOZA, ex Rector de la UNCUIYO)**

“La idea de un plan estratégico, los ejes que se proponen son correctos. Habría que redefinirlos mejor. Hay ejes que tenemos que seguir sosteniendo.” **(Graciela, COUSINET, ex Decana de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales)**

“Porque vos empezas a generar este (...) vos empezas a generar dentro de las habilidades que podes tener dentro de los integrantes de la UNCUIYO, grupos especializados en planificación, entonces hace 8 años que hay una misma persona. Eso me parece un logro. Empezas a tener documentos, políticas, empezas a tener una serie de datos, y al tiempo te facilita la toma de decisiones, el diagnóstico, te facilita un diagnóstico más acertado. (...) Después tuvo también, los instrumentos que tuvimos, si vos querés los PDI son una herramienta destacable que no existían antes. Y que hoy son parte, no nos vayas a sacar el PDI. Entonces eso quiere decir que ha impactado claro.” **(Néstor CIOCCO, Decano de la Facultad Ciencias Exactas y Naturales)**

“Recuerdos... estuvo bien organizado, la forma, el método de trabajo había un equipo de trabajo. Yo creo que esto es muy importante que el equipo nuestro de la universidad, tiene

que ser un equipo que se dedique a esto. Me parece que faltó algo de entusiasmar a la universidad, a la comunidad universitaria. El plan que salió nos sirvió bastante para definir las políticas de las diferentes Secretarías. Lo importante es después es ser coherente. A ver, si uno hace un plan estratégico lo importante después es ser coherente en la definición y la gestión de las políticas respectivas que respondan al plan estratégico y sean factibles de medirlas, ese es el punto débil.” **(Daniel PIZZI, Rector de la UNCUYO)**

“La necesidad de poner en común obliga hacer un análisis de prospectiva. Fue un paso muy relevante para mí, para la universidad el obligarnos a todos hacer prospectiva y poner en común algunas problemáticas, de llegar a un objetivo común que no es fácil pero bueno de eso se trata de construir consensos”. **(Esther SÁNCHEZ, Decana de la Facultad de Ciencias Económicas)**

V. ASPECTOS NEGATIVOS

Por aspectos negativos, entendemos a procesos condicionantes tanto internos como externos y/o obstaculizadores del proceso de planificación estratégica, hasta aspectos metodológicos, y cuestiones ligadas a la participación e involucramiento de los actores

Aspectos metodológicos:

- Proceso muy centralizado, conducido por el Rectorado, sin participación previa de otros actores.
- Escasa priorización de líneas de trabajo y de acciones concretar para llevar adelante el PE.

Aspectos vinculados a la participación de los actores:

- Escasa participación de los estudiantes y de actores de la sociedad.
- Pocas/débiles instancias de sensibilización que involucren y generen interés en la comunidad universitaria sobre el Plan estratégico.
- Poca presencia del personal de apoyo académico como un actor central de la vida universitaria en los ejes y lineamientos del PE.

Micro-condicionantes:

- Ausencia de una cultura de la planificación en la toma de decisiones.
- Falta de capacitación del personal sobre la importancia de la planificación.
- Se pone la mirada en la gestión y resolución de la coyuntura diaria, que aleja a los decisores de la mirada de largo plazo.

Macro-condicionantes:

- Vaivenes políticos y económicos vividos en nuestro país y los cambios en las percepciones de las diferentes gestiones políticas universidad pública.

Aspectos metodológicos:

“Entonces es un Plan muy centralizado, hay que abrirlo un poco más. El eje clave vinculación con la sociedad, muy difícil en Latinoamérica, con limitaciones sociales.” **(Ismael, FARRANDO, Secretario de Relaciones Institucionales, Asuntos Legales, Administración y Planificación)**

“Un proyecto que estuvo ya armado en la cabeza del Rector, con anterioridad de las instan-

cias de participación que nos dieron”. “Un proceso participativo, garantiza ideas nuevas, activa la adhesión, cuando se han sentido parte, es mas parte el que se siente parte”. (Graciela COUSINET, ex Decana de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales)

Aspectos vinculados a la participación de los actores:

“A veces quiere llegar a la comunidad, que participen más estudiantes, más comprometidos y solo se comprometen los que se vinculan a lo público, y otros quieren ir a rendir y nada más. Generar conciencia a la comunidad estudiantil para que los estudiantes se involucren”. (Exequiel LUCERO, Estudiante de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales).

“Hay que revisar instrumentos de participación. No sea mecanismo asambleario. Tiene que ser voluntario porque tiene que haber voluntad de participación”. (Arturo SOMOZA, ex Rector de la UNCUYO).

“Lo que sí faltó un poco de participación, faltó algo de trabajo para que lo comunidad universitaria pudiera participar de los debates, no hubo un espacio como decir, por ejemplo, paramos la universidad una o dos semanas y ponemos a todo el mundo a trabajar en el plan estratégico”..... “Hay que hacer un trabajo de manera de interesar a la gente tiene que haber un equipo que interese a la gente a participar, hay que buscar los incentivos, hay que imaginar un poco de manera que la proximidad del diálogo con el otro sea permanente y lo mantengamos vivo”. (Daniel PIZZI, Rector de la UNCUYO).

“Mi claustro ha sido el menos favorecido con el PE. Porque no se trabajó una cuestión de forma transversal....Si ves el PE, cuando hablan del sector universitario, estamos puestos como infraestructura, somos como objetos. Creo que el PE con mi claustro está en deuda”. (Ana María MARTÍNEZ, personal de Apoyo Académico, Facultad de Ciencias Médicas).

“No creo que sea necesario resolver...que si uno quiere ganar en lo ejecutable del plan, pierde posibilidad de participar. Cuando amplias la participación se vuelven debates más largos. Se debaten procesos generales. Lo que se debate es la mirada de la Universidad, y es difícil como llevarlo a lo universitario. Sigo pensando que los procesos de planificación, los esfuerzos enormes, como hace la UNCUYO”. (Belén ECHEGARAY, egresada y docente de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales).

“Tampoco se puede hacer un PE tan taxativo. Si va a haber programas. El punto más flaco de esos programas es la parte presupuestaria. Lo otro que me ha preocupado es el seguimiento de esos programas”. (Adriana GARCÍA, ex Decana de la Facultad de Filosofía y Letras).

“Yo creo que con esta apertura con la participación de tantos actores y la necesidad de que estuvieran presentes fue como complejo, por eso es importante no sólo identificar los objetivos sino acciones concretas que se van a llevar adelante. A veces, se agregan a los planes estratégicos aspectos que a veces dispersan el objetivo. Por eso es importante, ese ejercicio de lograr una priorización de líneas de trabajo para tener metas más claras”. (Esther SÁNCHEZ, Decana de la Facultad de Ciencias Económicas).

Micro-condicionantes:

“No sé una de las cuestiones que me parece a mí, que en general que está vinculado con la ausencia de la cultura de la estrategia, de la planificación a largo plazo y demás, es que la

diaria, el vértigo diario, el trabajo que está inmerso la gran mayoría de los decisores aleja un poco la cuestión de los planes estratégicos. O sea los aleja un poco de la esencia de los planes estratégicos”. (Néstor CIOCCO, Decano de la Facultad Ciencias Exactas y Naturales).

Macro-condicionantes:

“Y en algunos momentos también, sobre todo con los grandes lineamientos que tenía la Universidad, los vaivenes, el contexto para mí es condicionante, o sea el contexto político, los vaivenes políticos a los que está sometido este país. Para mí son condicionantes de cualquier plan estratégico. De tu vida personal hasta la vida nacional, y obviamente la Universidad también. Porque bueno en esta década hemos vivido vaivenes políticos y económicos casi de percepciones de la universidad pública casi antagónicas”. (Néstor CIOCCO, Decano de la Facultad Ciencias Exactas y Naturales).

VI. ACTORES DEL ENTORNO A CONSULTAR

Teniendo en cuenta que para lograr un buen diagnóstico del entorno, es necesaria la consulta de ciertos actores estratégicos. Las opiniones de las y los entrevistados giraron alrededor de los siguientes actores:

- Organizaciones sociales
- Sector político-institucional
- Sector privado
- Consejo Social
- Ciencia-Técnica



Fuente: Elaboración propia en base al análisis del Ciclo de entrevistas: “Lecciones aprendidas del PE 2021”. Área de Planificación, Seguimiento y Evaluación. Dirección de Políticas Públicas y Planificación, Secretaría de Relaciones Institucionales, Asuntos Legales, Administración y Planificación. UNCUIYO (2020)

Como se observa en la nube de palabras dos son los actores que más se destacan: organizaciones sociales y sector político institucional, luego aparece el sector privado y el Consejo Social de la Universidad y por último, los organismos de Ciencia y Técnica.

A continuación se rescatan las frases más representativas:

- **Organizaciones sociales, territoriales y culturales**

*“El Consejo Social tiene 72 participantes, ahí hay actores públicos, privados, **organizaciones de la Sociedad Civil.**” (Ismael FARRANDO, Secretario de Relaciones Institucionales, Asuntos Legales, Administración y Planificación)*

*“No se olviden de los colegios pre-universitarios y de las **organizaciones sociales.** Están tomando sobre el COVID-19 un protagonismo que no van a perder, y la centralidad de los estudiantes. (Adriana, GARCÍA, ex Decana de la Facultad de Filosofía y Letras)*

*“La Universidad ha escuchado a distintos cuadros políticos, que es el que determina muchas cosas que le pasan a la universidad. La cuestión presupuestaria no es fortuita. Le tienen que dar mucho oído a **las ONG’s** que son las que más están en contacto con las distintas problemáticas. La ONG’s son el mayor termómetro social.” (Ana María MARTÍNEZ, Personal de Apoyo Académico, Facultad de Ciencias Médicas)*

*“Hay que consultar a todos. No podemos excluir, sobre todo a **organizaciones sociales, de mujeres.** La informalidad del trabajo, darle un estado de dignidad más significativo al llamado trabajo en negro. Están siendo visibilizados. Tradicionalmente se analizaban estructuras productivas, **ONGs.** Y los nuevos emergentes que pueden aportar mucho sobre sus necesidades, en relación con el tele-trabajo, plataformas digitales, emprendedurismo.” (Arturo SOMOZA, ex Rector de la UNCUYO)*

*“Análisis con **organizaciones territoriales** más importantes y hacer contacto. No quedarnos tanto en Gran Mendoza. Tener en cuenta organizaciones rurales. (...) No puede dejar de estar en el tema de la alimentación, la economía, agro-ecología, aspecto fundamental en un mismo modelo de país y a nivel mundial. Contactar a la gente que trabaja en esto. La gente del Arca, Bio-feria. Área de la economía que deben ser subsidiadas, apoyadas. La industria petrolera altamente subsidiada, y el resto de las actividades están perseguidas. Es importante que sean escuchadas las organizaciones rurales. (...) El tema de la **economía social** va a ser clave en la recuperación de la economía. Que las grandes empresas generen empleo, el 50% es difícil. El **emprendedurismo** es central. (Graciela, COUSINET, ex Decana de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales)*

*“El punto de partida tiene que venir en buena parte en la mirada de otros. Me parece que hay que ir hacia afuera. Pero para ir hacia afuera hay que ser diverso no solo un partido político, no solo un estamento de gobierno con el cual interactúas, y tenés intereses en común porque ahí viene sesgada la opinión. Me parece que también hay que ir a **organizaciones sociales, a referentes sociales, a miradas no gubernamentales, de artistas, de referentes de la cultura.**” (Néstor CIOCCO, Decano de la Facultad Ciencias Exactas y Naturales)*

*“Empresarios, sector público en todos sus niveles y **organizaciones no gubernamentales,** hay que pensar en la sustentabilidad. Las **ONGs** están avanzando en un camino de la responsabilidad social y el desarrollo sostenible estos conceptos tienen que estar incluidos en el nuevo*

plan estratégico. (Esther SÁNCHEZ, Decana de la Facultad de Ciencias Económicas)

“Y sectores que están innovando, sectores clásicos y los sectores que están innovando: agua, vino salud, desarrollo de Software, en lo social **ONGs**. (...) Eso tendría en cuenta para armar el plan estratégico y también de la gente de las instituciones de la provincia a nivel provincial, nacional y regional. (Daniel PIZZI, Rector de la UNCUYO)

• Sectores político–institucional

“La Universidad ha escuchado a distintos **cuadros políticos**, que es el que determina muchas cosas que le pasan a la universidad. La cuestión presupuestaria no es fortuita. Le tienen que dar mucho oído a las **ONG's** que son las que más están en contacto con las distintas problemáticas. La **ONG's** son el mayor termómetro social.” (Ana María MARTÍNEZ, Personal de Apoyo Académico, Facultad de Ciencias Médicas)

“Por supuesto también las **cuestiones políticas**. Todo eso también eso es obvio, que es donde uno primero va.” (Néstor CIOCCO, Decano de la Facultad Ciencias Exactas y Naturales)

“Y sectores que están innovando, sectores clásicos y los sectores que están innovando: agua, vino salud, desarrollo de Software, en lo social **ONGs**. (...) Eso tendría en cuenta para armar el plan estratégico y también de la gente de las **instituciones de la provincia a nivel provincial, nacional y regional**. (Daniel PIZZI, Rector de la UNCUYO)

“Bueno yo creo que uno de los objetivos muy importantes que propuso el plan estratégico es esta vinculación con el medio, esto de trabajar con actores públicos y privados, de recibir demandas, **aportes tanto del sector público como del sector privado**, eso ha permitido crecer mucho no sólo a Universidad sino aquellos actores que han participado en algunos los procesos de la universidad, este debería ser un objetivo permanente. (...) **Sector público en todos sus niveles** y organizaciones no gubernamentales, hay que pensar en la sustentabilidad. Las **ONGs** están avanzando en un camino de la responsabilidad social y el desarrollo sostenible estos conceptos tienen que estar incluidos en el nuevo plan estratégico.” (Esther SÁNCHEZ, Decana de la Facultad de Ciencias Económicas)

“El Consejo Social tiene 72 participantes, ahí hay **actores públicos**, privados, organizaciones de la Sociedad Civil. Actores públicos muy importantes que son los **Municipios**.” (Ismael FARRANDO, Secretario de Relaciones Institucionales, Asuntos Legales, Administración y Planificación)

• Sector privado: actores clásicos e innovadores

“Creo, me parece que es importante algo sobre sistemas productivos. No sé qué actor podría ser referencia, el **empresariado local**, que es muy diverso, como haces para que haya referentes. O titularizas las asociaciones que hay, el CEM. Lo mismo que las asociaciones a la vitivinicultura. (...) Entonces es importante el **sistema productivo provincial**. (Belén ECHEGARAY, Egresada y docente de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales)

“Hay que consultar a todos. No podemos excluir, sobre todo a organizaciones sociales, de mujeres. La informalidad del trabajo, darle un estado de dignidad más significativo al llamado trabajo en negro. Están siendo visibilizados. Tradicionalmente se analizaban **estructuras productivas**, **ONGs**. Y los nuevos emergentes que pueden aportar mucho sobre sus necesida-

des, en relación con el tele-trabajo, plataformas digitales, emprendedurismo.”(Arturo SOMOZA, ex Rector de la UNCUYO)

“Y sectores que están innovando, **sectores clásicos y los sectores que están innovando**: agua, vino salud, desarrollo de Software, en lo social ONGs. (...) Eso tendría en cuenta para armar el plan estratégico y también de la gente de las instituciones de la provincia a nivel provincial, nacional y regional.(Daniel PIZZI, Rector de la UNCUYO)

“Bueno yo creo que uno de los objetivos muy importantes que propuso el plan estratégico es esta vinculación con el medio, esto de trabajar con actores públicos y privados, de recibir demandas, **aportes tanto del sector público como del sector privado**, eso ha permitido crecer mucho no sólo a Universidad sino aquellos actores que han participado en algunos los procesos de la universidad, este debería ser un objetivo permanente. (...) **Empresarios**, sector público en todos sus niveles y organizaciones no gubernamentales, hay que pensar en la sustentabilidad. Las ONGs están avanzando en un camino de la responsabilidad social y el desarrollo sostenible estos conceptos tienen que estar incluidos en el nuevo plan estratégico. (Esther SÁNCHEZ, Decana de la Facultad de Ciencias Económicas)

• Consejo Social

“El **Consejo Social** tiene 72 participantes, ahí hay **actores públicos, privados, organizaciones de la Sociedad Civil**. Actores públicos muy importantes que son los **Municipios**. Es lo que el estudiante tiene más cercano (...). Los municipios por esta raingrambre territorial también son actores importantes. (...) Hay que ser muy plural, escuchar a cooperativas y sociedades anónimas, que dan trabajo. Hay que tener en cuenta lo municipal y la producción y el trabajo. La necesidad de actualizar el Plan Estratégico es una oportunidad para escuchar voces para cuando haya que hacer política universitaria.”(Ismael FARRANDO, Secretario de Relaciones Institucionales, Asuntos Legales, Administración y Planificación)

“El **Consejo Social** tiene que tener mayor capacidad para responder a las necesidades del **vínculo sociedad-universidad**. Además están los municipios. Nosotros somos un apéndice para articular distintas temáticas. (...) Se busca integrar, saber que la universidad está presente, articular con distintos actores.” (Exequiel LUCERO, Estudiante de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales)

“Está el **Consejo Social** que existe, de hecho funciona. Es importante que funcione con objetivos concretos. Van a estar dispuestos a participar. Aprovechar los contactos que la Universidad tiene que son muchos.” (Graciela, COUSINET, ex Decana de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales)

• Organismos de Ciencia y Técnica

“El otro gran tema, es **Ciencia y Técnica**. La última pregunta decía a quién consultar, gente que este en ciencia y técnica y que tenga experticia de estar en ese campo de la gestión sobre todo a nivel ministerial. Entrevistas a ex ministros de ciencia y técnica. Dos figuras Lino Barañao porque más allá de las cuestiones ideológicas en la función en este momento del país, cuando necesitamos fortalecer ciencia y técnica, y el COVID-19 está poniendo en protagonismo a los científicos. **Una de las consultas debe ser el ministerio.**(Adriana, GARCÍA, ex Decana de la Facultad de Filosofía y Letras)

VII. PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO

Es importante aclarar que esta categoría fue un emergente, es decir, se construyó a partir de las problemáticas planteadas por las propias personas consultadas. En este sentido, las ideas-fuerza que surgieron al respecto de la vinculación de la planificación estratégico y el presupuesto estuvieron relacionadas con las siguientes necesidades:

- Vinculación del plan estratégico con el proceso de elaboración de ejecución presupuestaria.
- Otorgamiento de recursos para el nuevo plan para lograr concretar los objetivos estratégicos y superar las instancias de formalidad.
- Obtención de recursos de terceros.

A continuación se rescatan las frases más representativas:

*“El nuevo plan tiene que estar vinculado con recursos, sino queda en los papeles. Un programa que sea de abajo hacia arriba. Los decanos son lo más importantes en la definición porque son los que los llevan a cabo. **Debe ir acompañado de recursos**, con decanos que tienen pocos recursos, el 98% se destina a sueldos, queda poco para llevar acciones innovadoras”. (Graciela COUSINET, ex Decana de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales)*

*“Este clima de bonanza presupuestaria, que nunca alcanza, y nuevas posibilidades de tener instrumentos fuera del presupuesto ordinario (CIN-Contrato Programa), permitía ver el sentido, crecimiento y desarrollo de la Universidad. (...) Aparecía **la necesidad de poner presupuesto para este Plan Estratégico**, no se resolvió sólo con voluntad o liderazgo, sino había que bajarlo, como hay una federación de facultades había que poner personal que se dedicara a recolectar datos.”(Arturo SOMOZA, ex Rector de la UNCUYO)*

*“Si yo creo que preparada para discutirlo sí. Lo que yo no sé si para generar un cambio cultural. Me refiero para que demos un cambio cualitativo respecto de cómo estamos ahora. (...) Entonces me parece que la discusión tendría que **pasar por tratar que lo presupuestario después se refleje en el proyecto estratégico** en serio. O sea la discusión seguro que se puede dar, pero no sé si vas a lograr de inmediato ese cambio cultural.”(Néstor CIOCCO, Decano de la Facultad Ciencias Exactas y Naturales)*

*“En las circunstancias actuales hay que concientizar sobre la vinculación de lo que es el **plan estratégico con el proceso de elaboración de ejecución presupuestaria**. El proceso de planificación estratégica debe ser trabajado en este marco, es decir, **el plan estratégico debe ser algo factible, y va a ser factible mientras se dispongan de los recursos necesarios**. Esto es un aspecto muy relevante a tener en cuenta a la hora de definir un plan estratégico, para que sea realizable lo primero que tenemos que considerar son los recursos que tengamos disponibles. (...) Es importante darle formalidad al plan estratégico, pero tiene que ser flexible, fluido y para asegurar esto hay que incentivar la creatividad, si potenciamos **la creatividad se promueve el cambio**. (...) La universidad tienen un monto global asignado por el Ministerio de Educación y lo que tenemos es la posibilidad de definir hacia dentro en qué vamos a usar ese dinero, por lo tanto la planificación estratégica da esa oportunidad de pensar dónde va el dinero si no los objetivos estratégico quedan en términos abstractos.” (Esther SÁNCHEZ, Decana de la Facultad de Ciencias Económicas)*

“Hay que dejar de pensar que la Universidad Nacional de cuyo depende de un presupuesto exclusivamente de la nación, hay universidades hoy en el mundo que con los servicios

que ofrecen recaudan otro presupuesto, que sea inclusiva que seamos capaces de vender nuestros servicios en todas las disciplinas la universidad tendría la **obtención de recursos de terceros**, habría que ponerlo como un objetivo estratégico. **Hay que plantear lo de cruzar el presupuesto con la planificación, tienen que entrar todas las dimensiones pero el recurso económicos es muy fuerte.** (Daniel PIZZI, Rector de la UNCUYO)

“Hay un desfasaje entre planificación presupuestaria (porque son de administración pública), entre la decisión de cómo se ocupa el presupuesto y cómo ocuparlo, hay un desfasaje.” (Belén ECHEGARAY, Egresada y docente de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales)

VIII. DESAFÍOS MARCO COVID-19

Nos referimos a los impactos inmediatos y estructurales del COVID-19 en las instituciones de educación superior a nivel global, y en nuestra Universidad. En donde los entrevistados hacen alusión a la educación a distancia, al impacto en la enseñanza-aprendizaje mediado por tecnologías, fundamentalmente por la pérdida de emocionalidad, y de posibilidad de mirar al otro; el tele-trabajo; la utilización de plataformas educativas, y la utilidad de las mismas.

El COVID-19 va a dejar grandes cambios en las instituciones de educación superior, y de ello dependerá la capacidad de respuesta de nuestra Universidad. Muchos de estos desafíos se habían comenzado a trabajar e implementar en nuestra institución, e incluso están presentes en varias líneas del Plan Estratégico, como el tema de innovación en la gestión a través de las TIC, la necesidad de actualización planes de estudio y carreras, el de resolver brechas de inclusión. Sin embargo, la pandemia obligó a acelerar estos cambios, sin muchas veces la capacitación y preparación adecuada.

Fundamentalmente, los entrevistados nos ayudan a reflexionar sobre los siguientes aspectos:

- ¿Está dispuesta la universidad a avanzar hacia la educación a distancia y a generar las condiciones para el desarrollo de carreras semi-presenciales? ¿O sólo se ha tratado de garantizar el derecho a la educación resolviendo la urgencia de la pandemia?
- ¿Es necesario desarrollar plataformas educativas propias, aprovechando los recursos con los que contamos, o seguiremos comprando licencias de plataformas e importando conocimiento?
- ¿El tele-trabajo vino para quedarse? ¿será posible en el futuro combinar instancias presenciales y no presenciales?
- ¿Inclusión digital o exclusión educativa? ¿se favorecerá el acceso a las TIC y a la conectividad para los/as estudiantes que se encuentran en condiciones sociales de desigualdad social, étnica, de género, distribución geográfica?

A continuación se rescatan las frases más representativas:

“Tener en cuenta también la emocionalidad con todo lo que la Pandemia nos ha puesto a prueba. Con la Pandemia saquen una hoja y sean profesores en la computadora. Necesidad fundamental de mirar a los ojos, profesor de...estoy dando clase acá, pero no vemos a todos/as. La relación de ojos es fundamental. Con la inmediatez de la tecnología no lo podés hacer. Cuando tengo que dar clases y no los puede ver, los voy a tener muy seguros. Alumnos van a tener que estar preparados”. (Ismael FARRANDO, Secretario de Relaciones Institucionales, Asuntos Legales, Administración y Planificación).

“Escucho mucha gente que habla de trabajos obsoletos, educación a distancia. Debates que no podemos escapar. Estoy leyendo sobre tecnologías y plantea dificultades el tema de plataformas, que no sean nuestros, pagadas. FCEN está con MOODLE. En políticas seguimos con UNCUVirtual que es un bajón. Todos los años subo cosas a la plataforma, la uso para subir back-up. En este contexto usamos Facebook. Lo cambiaron a lo que los estudiantes utilizan. Las universidades compraron plataformas, pagando conocimiento, importando conocimiento, que podíamos trabajar nosotros. Pero que necesitas tiempo. Y hablando de accesibilidad de estudiantes”. **(Belén ECHEGARAY, egresada y docente de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales).**

“El escenario actual no muy favorable a este proceso porque la participación está muy mediada por tecnologías, en algunos momentos el encuentro personal es inaudible. Eso es lo riesgoso, peligroso de un soporte digital, que no tenga legitimidad, pertenencia”. **(Arturo SOMOZA, ex Rector de la UNCUYO).**

“Yo creo que la presencialidad es mucho más rica que lo virtual. Esfuerzo con recuperar ese tiempo en toda lo que hace a investigación y extensión. En extensión un párate total. En investigación muchos parates, en bibliotecas, acceso a laboratorio, capacitar en entrevistas. Ser muy flexibles en las evaluaciones. Se ha pasado volando”. **(Graciela COUSINET, ex Decana de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales).**

“La pandemia nos puso en jaque en muchos sentidos. A los trabajadores que atrasados estábamos con la virtualidad. Mejor diagnóstico. Habiendo tantas herramientas tecnológicas estaban totalmente desactualizadas. No podemos tramitar cosas elementales porque no estaba vigente el expediente electrónico. Falta de estrategia para trabajar en la casa. Prepararse para cambios que pueden ser rapidísimos e inesperados. El tema de que puedan llegar todos, el que vos los tengas, tenga la posibilidad del acceso y acompañamiento”. **(Ana María MARTÍNEZ, personal de Apoyo Académico, Facultad de Ciencias Médicas).**

“La universidad tiene un esquema y no se puede mover en base a lo burocrático. Demanda mayor adaptabilidad. Buscando una universidad más eficiente. Tenemos chicos que no son del Gran Mendoza, no está el docente para la hora de consulta, o daba una charla para otra cosa, y el chico se perdió el tiempo, y vuelve frustrado. Que en la realidad sea más concreta. ¿Qué vamos a hacer como estudiantes? ¿Va a hacer falta que vaya a la universidad, sabiendo que puedo quedarme en casa? Nosotros antes inscribíamos a los estudiantes, hoy no les hace falta inscribirse, si lo puede hacer por mail. Para que hacer que me vea. Hoy se va a replantear. La gente va a ser mucho más crítica. Maximiza los tiempos. ¿Cuánto sirve la promocionalidad? ¿Cómo evalúas un docente de forma virtual, antes, post? ¿Cómo evalúas un docente que fue bueno? ¿Cómo un docente que da un cuatrimestre, el segundo no sé qué hace? Espero recibirme cuanto antes ¿Qué alternativas tengo como optativas? Son super pesadas, o no hay una oferta con un buen perfil profesional. Y seguramente una optativa en otra facultad, es más difícil hacer trámite, que se te reconozca. Hay unas optativas que no se acreditaron, porque se jubiló el docente. Y eso tiene que ver una pérdida de tiempo”. **(Exequiel LUCERO, Estudiante de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales).**

“Quiero poner énfasis en el objetivo último. Es la formación del ciudadano. Para mí fue una prueba a fuego. Tenía que dar clases en una materia de primer año. Era como otro mundo. Si yo no me adaptaba a este mundo y a este nuevo estudiante que se acercaba a mí a tareas de la virtualidad, sobre todo los ingresantes, no tienen una experticia en la virtualidad. Buscar, maneras que este estudiante se conectara. En este COVID-19 las cosas no van a seguir igual.

Replantea el tema del cursado. Cuando nos han pedido un cursado vespertino. Esto va a llegar a mirar una nueva dinámica en el cursado de las materias. En las diplomaturas tenemos clases sincrónicas y diacrónicas.

En el nuevo plan contemplar lo vespertino, nuevo trabajo. El COVID-19 ha dejado una nueva modalidad de cursado”. **(Adriana GARCÍA, ex Decana de la Facultad de Filosofía y Letras).**

“A partir de la próxima evaluación, el CIED tiene que ser integrado a la evaluación externa. Toda la educación se está dando a distancia. Como la normativa dice que es al 30% todavía estamos en tiempo protegido. Vamos a tener que revisar los sistemas porque es muy distinto en cuanto a los modelos pedagógicos. Hay docentes preparados y otros no. Una exigencia a los sistemas de soporte. Y la marginación de sectores sociales que genera”. **(Arturo SOMOZA, ex Rector de la UNCUYO).**

“Si fijate que alguna de las líneas estratégicas antes de la pandemia, el objetivo más de innovación, o el objetivo de nuevas carreras, de nueva oferta...algunos de ellos tenían alguno de los puntos y tienen alguno de los puntos que para mí ahora se van a fortalecer con esta cuestión del COVID. No es que no estaban previstos sino simplemente no sabían logrado alcanzar como tenían que ser. Qué se yo no sé, el más evidente el uso de las TIC, que es lo primero que te sale pero también había cuestiones de reformular los planes de estudio, había cuestiones que tenían que ver con las brechas de inclusión...estaban planteadas en el PE”. **(Néstor CIOCCO, Decano de la Facultad Ciencias Exactas y Naturales).**

“Porque el COVID va a implicar que muchas de estas formas que hemos tenido que transitar obligadamente se hagan no te digo permanentes, pero se hagan casi, mayoritarias en la aplicación..... Me parece que va a traer condiciones de todo tipo hasta edificaciones te diría, yo creo va a haber que agorniar los edificios, adaptarlos a la nueva realidad...todo lo que sean las protecciones y las necesidades van a seguir..... No sé cómo llamarle, un servicio sanitario, no sé cómo llamarle...algo que ahora no existe. Que vos tenes que inventar con lo que tenés pero que no existe, más allá que tenés salud pública, el DAMSU, pero resulta que hay un montón de otras cosas que no es solo capacitación”. **(Néstor CIOCCO, Decano de la Facultad Ciencias Exactas y Naturales).**

“Por supuesto también va a haber cambios en lo científico-tecnológico, en las vinculaciones de innovación. Claramente eso ya empezó. Nosotros en nuestra facultad, ya tenemos grupos que están totalmente dedicados a esto y están incluso dejando cosas que venían haciendo y hasta cambiando de especialidad porque bueno encuentran oportunidades de financiación y porque aparte empiezan a encontrar otra vocación”. **(Néstor CIOCCO, Decano de la Facultad Ciencias Exactas y Naturales).**

“Nosotros tenemos que estar preparados con todos los insumos para recibir a los estudiantes, díganme si ahora tiene sentido discutir carreras con el turno noche. En una ronda de reuniones con los intendentes, me contaron que hay muchas familias de estudiantes que están contentos con lo que está pasando porque están en su casa y estudian cuando pueden en sus casas.....Tenemos que tener plasticidad para dar respuesta a lo que viene, inclusive en un escenario con vacunas. Suponiendo que todos estemos vacunados en marzo yo creo que a la universidad hay muchos chicos que ya no van a querer venir, porque saben que pueden quedarse en su casa. Cuando tuve una charla con los intendentes me decían que hay muchas familias contentas por esto, porque era un esfuerzo muy grande poder mandar a estudiar a sus hijos e hijas. Entonces este contexto cambia todo, inclusive en los posgrados va a empezar a haber mucha competencia”. **(Daniel PIZZI, Rector de la UNCUYO).**

LISTADO DE PERSONAS ENTREVISTADAS



- **Daniel PIZZI**, Rector de la UNCUYO. Día de la entrevista: 14 de agosto del 2020.
- **Ismael FARRANDO**, Secretario de Relaciones Institucionales, Asuntos Legales, Administración y Planificación. Día de la entrevista: 6 de julio del 2020.
- **Néstor CIOCCO**, Decano de la Facultad Ciencias Exactas y Naturales. Día de la entrevista: 20 de agosto del 2020.
- **Esther SÁNCHEZ**, Decana de la Facultad de Ciencias Económicas. Día de la entrevista: 14 de agosto del 2020.
- **Exequiel LUCERO**, Estudiante de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Día de la entrevista: 30 de julio del 2020.
- **Ana María MARTÍNEZ**, Personal de Apoyo Académico, Facultad de Ciencias Médicas. Día de la entrevista: 31 de julio del 2020.
- **Belén ECHEGARAY**, Egresada y docente de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Día de la entrevista: 4 de agosto del 2020.
- **Arturo SOMOZA**, ex Rector de la UNCUYO. Día de la entrevista: 29 de julio del 2020.
- **Graciela COUSINET**, ex Decana de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Día de la entrevista: 30 de julio del 2020.
- **Adriana GARCÍA**, ex Decana de la Facultad de Filosofía y Letras: 31 de julio del 2020.

BIBLIOGRAFÍA



Almuiñas Rivero, J. & Galarza López, J. (2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de la calidad. *Revista GUAL -Gestión Universitaria en América Latina-*, Vol. 5, N° 2, agosto 2012, pp. 72-97.

Almuiñas Rivero, J. & Galarza López, J. (2015). La gestión de la información y el conocimiento: una oportunidad para las Instituciones de Educación Superior. *Revista Universidad y Sociedad*, pp. 16-22.

Almuiñas Rivero, J. & Galarza López, J. (2016). Dirección estratégica y gestión de riesgos en las universidades. *Revista Cubana de Educación Superior*, pp. 83-92.

IESALC-UNESCO. (2018). *Plan de Acción CRES 2018-2028*. IESALC (Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe).

UNCUYO, Área de Planificación, Seguimiento y Evaluación. (2012). *Plan Estratégico 2021. Un proyecto de Universidad compartido*. Mendoza: (Documento de trabajo interno).

Universidad Nacional de Cuyo, Área de Planificación, Seguimiento y Evaluación. (2019). *Seguimiento del Plan Estratégico. Informe*. Mendoza.