



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

PLAN ESTRATÉGICO

2030

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

ÍNDICE

Introducción	1
1- Retos de las IES	2
2- Planificación en IES	3
3- Propuesta del Plan Estratégico	5
• Momento I	6
• Momento II	15
• Momento III	15
• Cronograma de actividades	16
4- Consideraciones finales	18
Equipo	19
Referencias bibliográficas	19
Planes de otras universidades	20

INTRODUCCIÓN

Atento a las transformaciones que se suscitan a nivel mundial, nacional, regional y local, los nuevos desafíos que atraviesan las Instituciones de Educación Superior (IES) y la próxima planificación estratégica de la UNCUYO 2030 (PE), se eleva a consideración:

- Una propuesta preliminar que establece las fases de trabajo y los tiempos estimados para el nuevo **Plan Estratégico 2030**.
- Una propuesta de conformación de una **Comisión Asesora** con el objeto de validar los aspectos metodológicos y de contenido en el desarrollo del proceso de planificación estratégica, así como propiciar la reflexión institucional que permita definir el Proyecto Institucional de Universidad para la próxima década (Ver Ord. 240/2012 (CS)).

La presente propuesta ha sido elaborada teniendo como insumo, **el análisis sobre experiencias de la UNCUYO en materia de planificación** así como **la trayectoria institucional en autoevaluación y evaluación externa**. Asimismo se ha recopilado y analizado **experiencias comparadas de Instituciones de Educación Superior (IES) Latinoamericanas** en relación a planificación institucional (metodologías, organización, estructura y contenidos de planes estratégicos), focalizando el análisis en Universidades Nacionales Argentinas. La exploración se completó con una consulta bibliográfica de diversos autores y autoras, el análisis reflexivo de la última **Conferencia Regional de Educación Superior (CRES 2018)** y documentos publicados por la **UNESCO-IESALC**, y la **Organización Universitaria Interamericana (NIEA)**.

En el presente documento, en primer lugar, se hará un breve repaso sobre lineamientos y recomendaciones de organismos relacionados a la Educación Superior y una mención sobre enfoques de planificación en las IES como encuadre temático. Posteriormente, se describirá la propuesta de actualización del PE UNCUYO consignando la organización del mismo en: momentos, productos esperados, instancias de participación previstas y tiempos estimados.

1- RETOS DE LAS IES

La Declaración de la **CRES 2018** ratifica y subraya el postulado de que la educación superior constituye un bien público social y un derecho humano universal, y remarca la responsabilidad que tienen los Estados en garantizar el cumplimiento de ese derecho a todos los ciudadanos. La CRES 2018 marca una serie de ejes temáticos y desafíos para las IES y un horizonte de trabajo conjunto con otras IES de la región, como la articulación de la educación superior con los otros niveles del sistema educativo; el abordaje de la calidad, en un contexto de diversidad cultural; la internacionalización e integración de América Latina y el Caribe; la formación profesional atendiendo a las competencias pertinentes para la inserción laboral en escenarios complejos; el rol de la Educación Superior de cara a los desafíos sociales; la investigación científica y tecnológica y la innovación como motores del desarrollo humano, social y económico; la formación docente y la inclusión educativa.

La educación es un derecho humano y una fuerza del desarrollo sostenible y de la paz. Cada objetivo de la Agenda 2030 necesita de la educación para dotar a todas las personas de los conocimientos, las competencias y los valores necesarios que le permitirán vivir con dignidad, construir sus propias vidas y contribuir a las sociedades en que viven. El Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 (ODS 4) de la Agenda 2030 constituye la síntesis de las ambiciones de la educación, cuyo objetivo es "garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover las oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos y todas."

En este sentido, es importante considerar estos desafíos en este nuevo proceso de planificación estratégica a la luz de los nuevos escenarios que se abren a partir de la pandemia, lo cual obliga necesariamente a re-pensarnos en un contexto de suma incertidumbre y complejidad. Según la OIT esta crisis afectará a millones de empleos en América Latina y una gran parte de los y las trabajadoras de la región "verán amenazados sus medios de subsistencia" (OIT, 2020). Todas estas variables impactarán en nuestra sociedad y en nuestra comunidad universitaria, particularmente, en nuestros y nuestras estudiantes.

La pandemia de COVID-19 ha tenido un fuerte impacto en las instituciones de educación superior a nivel global, por lo cual los gobiernos han tenido que responder rápidamente para garantizar el derecho a la educación superior, sin dejar a ningún estudiante atrás. En este sentido algunos organismos regionales e internacionales han propuesto algunas recomendaciones y posibles respuestas de salida ante esta crisis sanitaria y social.

Para la **Red de Asociaciones de Educación Internacional (NIEA)** las soluciones a la pandemia requieren de colaboración internacional. Asimismo, hace un llamamiento a las IES en términos de mejorar el desarrollo y la difusión del conocimiento; aumentar la diversidad y eliminar la

discriminación; desarrollar programas co-curriculares e implementar la Internacionalización en el hogar. Finalmente, convoca a establecer compromisos institucionales con la sociedad con el objetivo de “avanzar en la educación superior internacional para mejorar la calidad de la educación superior y de la investigación”.

También la **UNESCO-IESALC** ha propuesto estrategias de apoyo, salida y transformación ante la crisis COVID-19 que se basan en tres fases y prioridades: Continuar garantizando la continuidad pedagógica; Re-abrir, teniendo la capacidad de ir planificando la re-apertura de las IES y Reestructurar, que implica recuperar y rediseñar mecanismos de recuperación de aprendizajes.

2- PLANIFICACIÓN EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Tomando como referencia la consulta bibliográfica de autores y autoras sobre Planificación en Educación Superior se puede observar que en las Universidades latinoamericanas se dan procesos de planificación en los que están presentes, en muchos casos, más de un enfoque teórico. Es decir, se registran experiencias de planificación en IES en diversos países, donde se evidencia al mismo tiempo, la planificación normativa, estratégica y prospectiva.

Para el ámbito de las IES, la postura de la **planificación de concepción estratégica** ofrece más beneficios que la tradicional o normativa. La planificación estratégica se presenta como un proceso sistemático, reflexivo, participativo, crítico y autocrítico, flexible, integral y orientador, que promueve el cambio. Su estructura metodológica está integrada por varios momentos, que vinculan el pasado, el presente y el futuro. Se apoya en flujos de informaciones externas e internas pertinentes, y busca alcanzar determinados objetivos institucionales, utilizando adecuadamente los recursos disponibles, y considerando la cultura organizacional.

En esta **nueva edición** del Plan Estratégico de la UNCUYO, se espera incorporar aportes de dos enfoques conceptuales que revitalicen el proceso de planificación y que estén en sintonía con las demandas del entorno turbulento e incierto. Por un lado, se incorporarán elementos del **enfoque prospectivo** para fortalecer y asegurar el proceso de planificación estratégica. Se trabajará con la **construcción de escenarios en la fase de diagnósticos prospectivos**. Consideramos necesario apelar a esta herramienta participativa que provoque la reflexión y proyección de acciones a escenarios de futuro deseables entorno a los cuales debemos como comunidad universitaria construir su viabilidad en las acciones cotidianas.

Por otro lado, se propone adoptar elementos propios del enfoque de dirección estratégica.

En este punto, y como lección aprendida del proceso de planificación vigente, se ha observado la falencia de indicadores, metas y de instrumentos de planificación a nivel táctico y operativo. Si bien, a partir del año 2015 se avanzó en la formulación de Proyectos de Desarrollo Institucional, los cuales han permitido avanzar en dirección a las líneas estratégicas trazadas, éstos no fueron incluidos en la formulación original del PE. En este marco, entendemos que la dirección estratégica será clave para la definición metas, indicadores y mecanismos institucionalizados de seguimiento y evaluación del plan definidos y acordados por integrantes de la comunidad universitaria desde la formulación misma del plan.

En este sentido, en el último informe de Evaluación Externa, la CONEAU (Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria) advierte:

«Resultó gravitante el nivel de generalidad que revisten las propuestas del PE 2021 y el bajo grado de detalle que presenta el mismo (...) De esta forma se puede concluir que, si bien surge que hay un involucramiento “formal” al PE 2021 y los respectivos PDI, aún no se lo identifica como un instrumento “real” de la política y la gestión de la Universidad.» (CONEAU, 2018: 25)

Finalmente, en relación a las recomendaciones en términos de gobierno y gestión, la CONEAU sugiere:

- *«Desarrollar los mecanismos adecuados para mejorar el nivel de información respecto del Plan Estratégico y los Planes de Desarrollo Institucional.*
- *Incorporar herramientas de gestión integral que faciliten el diseño de planes, programas y proyectos, su ejecución, monitoreo y evaluación.*
- *Promover el uso pleno de las aplicaciones de gestión presupuestaria disponibles a los efectos de facilitar una administración descentralizada eficiente.» (CONEAU, 2018: 143)*

3- PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNCUIYO

La presente propuesta se plantea tomando como insumo la rica experiencia de la UNCUIYO en materia de planificación, autoevaluación y evaluación externa. Por lo tanto se plantea, continuar con las anteriores iniciativas de planificación pero atendiendo con innovación los escenarios y tendencias inéditas que exigen pensar un nuevo plan. Con respecto al plazo, se sugiere tomar al 2030 teniendo en cuenta el lapso temporal del PE 2021, experiencias comparadas de otras IES, y la correspondencia con el horizonte temporal planteado por los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que propone la ONU.

Como señalamos se propone como innovación la formulación de programas dentro del Plan Estratégico y la identificación de metas que aporten mayor operatividad al proceso de planificación. Por lo tanto, según lo previsto el seguimiento será anual y se prevé una revisión trianual de programas, metas e indicadores a partir de la actualización de los diagnósticos.

En lo que sigue, se expone un conjunto de **pautas metodológicas** con el fin de llevar adelante el siguiente esquema de trabajo para la formulación del nuevo plan:



A continuación, se describe cada momento teniendo en cuenta las principales actividades y las instancias participativas pensadas para cada una de ellas.

MOMENTO I

DISEÑO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Este primer momento contempla las siguientes instancias: evaluación del plan vigente en términos de lecciones aprendidas, análisis y síntesis de los diferentes enfoques de planificación, análisis comparado de experiencias de planificación en IES internacionales y nacionales, y elaboración de la propuesta metodológica para la planificación y su correspondiente seguimiento por parte del CS, para su posterior difusión a través del plan de comunicación.

En relación con las instancias de participación, están contempladas: la conformación de la Comisión Asesora del Plan Estratégico y la propuesta de trabajo en Comisiones por ejes temáticos. En este sentido es importante mencionar que la Coordinación técnica del proceso de planificación estará a cargo del Área de Planificación, Seguimiento y Evaluación, dependiente de la Dirección de Políticas Públicas y Planificación (Secretaría de Relaciones Institucionales, Asuntos Legales, Administración y Planificación).

Se detalla a continuación las funciones previstas para cada una de estas comisiones.

A- COMISIÓN ASESORA EN EL CS

Tal como fuera constituida para la formulación del actual Plan, se propone la conformación de una nueva Comisión para el seguimiento y asesoramiento del proceso de planificación estratégica. La misma estará integrada por consejeros y consejeras representantes de los distintos claustros que componen este cuerpo, también podrá convocarse ad-hoc a otros referentes, expertos y expertas.

Dicha comisión tendrá como funciones: validar metodologías y contenidos en los distintos momentos de formulación del PE, colaborar en la conformación de las comisiones organizadas en ejes temáticos, contribuir en los debates específicos según pertinencia.

B- COMISIONES PARA EL ANÁLISIS DE TEMAS ESPECÍFICOS

El proceso de planificación precisa de un análisis en profundidad que provoque reflexiones y priorizaciones de temáticas o problemáticas en relación a las funciones esenciales de la Universidad para fortalecer y actualizar su rol en el medio. En relación con la conformación de

comisiones por temáticas específicas o de análisis pormenorizado se sugiere priorizar como criterios para su conformación: a) conocimiento teórico y/o experiencia en el eje objeto de análisis, y b) equilibrio en las siguientes dimensiones: perspectivas políticas, disciplinares, de género y de representación de todos los claustros.

COMISIONES POR EJE TEMÁTICO

- Enseñanza (pre-grado, grado, posgrado, no formal)
- Investigación
- Vinculación y transferencia
- Extensión
- Internacionalización
- Bienestar de la comunidad universitaria
- Gestión Institucional

Se precisará establecer un ámbito de discusión del que participen referentes institucionales por claustros.

Serán liderados por un coordinador o una coordinadora que responda al perfil de conocer y dominar la temática y tenga capacidad de guiar, coordinar, sistematizar, convocar y propiciar acuerdos entre los actores de la comunidad universitaria. **Serán sus funciones:**

- Citar a los y las integrantes de la Comisión y llevar el registro de asistentes.
- Conducir las reuniones en el marco de los objetivos estipulados y de la metodología adoptada.
- Aportar información pertinente sobre el eje temático que facilite el análisis de la situación vigente.
- Organizar, en conjunto con los y las integrantes de la Comisión, los talleres o jornadas específicas del eje objeto de la comisión, según indique la metodología que se adopte.
- Mantener contacto con la coordinación general del proceso de planificación.
- Elevar informes a la Comisión del Consejo Superior y a la Coordinación general del proceso de planificación.

Las comisiones estarán conformadas por integrantes de los consejos asesores pertinentes, referentes de Unidades Académicas e Institutos, miembros de equipos de gestión de rectorado. Asimismo, se podrá sumar la participación de consejeros y consejeras de los distintos claustros, referentes en las temáticas que dichos consejos consideren oportuno convocar.

C- COORDINACIÓN GENERAL DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

Existirá una coordinación técnica general, a cargo del Área de Planificación, Seguimiento y Evaluación, dependiente de la Dirección de Políticas Públicas y Planificación, que efectuará el seguimiento de todo el proceso, recibirá las inquietudes, dudas y problemas suscitados, revisará los informes producidos y efectuará la consolidación y redacción del informe final para ser presentado al CS. Asimismo, dicha Coordinación trabajará en conjunto y activamente con el Consejo de Referentes de Planificación, quienes representarán a cada Unidad Académica e Instituto.

REPRESENTATIVIDAD DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En la concepción del proceso de planificación estratégica, se buscará un equilibrio entre la garantía de cumplimiento de la vocación democrática que lo anima, y la necesaria operatividad que demanda la complejidad de los temas tratados, así como el gran tamaño de la universidad. Con este fin, se propone:

- Participación directa, como integrantes de las respectivas comisiones y consejos, de la totalidad de los consejeros y las consejeras, de autoridades de la gestión y de actores invitados de la comunidad universitaria.
- Participación del sector público, privado y de la ciudadanía, convocados en las instancias de participación previstas en función de los temas tratados.
- Participación de toda la comunidad universitaria a través de la habilitación de espacios de opinión en la página web, redes sociales o aplicaciones que se diseñen a tal fin.

EJES TEMÁTICOS PROPUESTOS

A los efectos de facilitar un nuevo proceso de planificación estratégica de la Universidad, y atento a la complejidad que ello conlleva, se definirán los ejes que estructurarán el tratamiento de los diversos temas en sus aspectos diagnósticos y proponentes. Esta propuesta se sustenta en la consulta de planes estratégicos de Instituciones de Educación Superior nacionales e internacionales. Teniendo en cuenta las funciones más relevantes y los núcleos centrales para el desarrollo de las políticas de la Universidad, se sugieren los siguientes ejes:

1. ENSEÑANZA

(pre-grado, grado, posgrado, no formal)
Corresponde a los procesos de enseñanza-aprendizaje, donde el principio fundamental es la calidad en la docencia y la excelencia académica mediante una organización eficaz de sus ofertas formativas, que podrá llevarse a cabo a través de la formación permanente y la relacionada con las competencias transversales.



2. INVESTIGACIÓN

Promoción, desarrollo y divulgación de la investigación. Formación de recursos humanos en investigación. Acciones e incentivos destinados a promover la producción científica en la universidad.

3. VINCULACIÓN Y TRANSFERENCIA

Comprende todas las actividades universitarias relacionadas con:

a) la generación de conocimiento y capacidades en colaboración con organizaciones y agentes no-académicos, así como b) el uso, aplicación y explotación del conocimiento y otras capacidades existentes en la universidad, fuera del entorno académico. Transferencia de herramientas y conocimientos en áreas específicas a los actores sociales involucrados en actividades asociativas y emprendimientos productivos. Dinamización de las relaciones con empresas en materia de innovación, gestión de propiedad intelectual e industrial y de licencias, apoyo en la participación y/o creación de nuevas empresas de base tecnológica o basadas en el conocimiento y la promoción de investigación cooperativa, de contrataciones de actividades de I+D y de la prestación de servicios tecnológicos.

4. EXTENSIÓN

Entendemos la extensión como un espacio de cooperación entre la Universidad y otros actores de la sociedad de la que es parte. Este ámbito debe contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las personas y está vinculado con algunas de las finalidades sociales de la Educación Superior, tales como: democratización social, justicia social y derecho a la educación a lo largo de toda la vida. Estos espacios de cooperación se materializan en acciones concretas con organizaciones sociales, gubernamentales y otras instituciones de la comunidad desde perspectivas multi e interdisciplinarias. Asimismo, prioriza enfoques interactivos y dialógicos entre los conocimientos científicos y los saberes, conocimientos y necesidades de la comunidad que participa. La extensión contribuye a la generación y articulación de nuevos conocimientos y nuevas prácticas sociales, integra las funciones de docencia e investigación, contribuyendo a la definición de la agenda de investigación y de las prácticas curriculares.

5. INTERNACIONALIZACIÓN

Se refiere al proceso de integrar la dimensión internacional a las funciones de la universidad. Promueve vínculos con otras provincias y países mediante programas de investigación, becas, movilidad estudiantil y docente, proyectos de cooperación con referentes nacionales e internacionales.



6. BIENESTAR DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA

Atención de problemáticas sociales, acceso y mejoras a servicios de bienestar universitario. Desarrollo Social. Becas. Servicio de Salud. Deportes. Comedor.

7. GESTIÓN INSTITUCIONAL

Se trata de funciones, procesos y estructuras para contribuir positivamente al desarrollo de las funciones sustantivas de la Universidad. Implica a las acciones para fortalecer el desarrollo de personal de apoyo, docente y de gestión, la adecuación de la estructura edilicia y equipamiento tecnológico.

El desarrollo y la implementación de sistemas de información. Mecanismos de planificación, seguimiento y evaluación de la gestión institucional. Incluye el sistema de medios de comunicación de la universidad y la comunicación institucional.



EJES TRANSVERSALES PROPUESTOS

El nuevo Plan Estratégico 2030 consta de los ejes temáticos descriptos anteriormente y de ejes transversales que responden a valores y propósitos institucionales que propicien el cambio y la transformación de la institución. En definitiva, son los elementos clave de la transformación de la Universidad Nacional de Cuyo para la próxima década.

Cada eje temático se analizará a la luz de los ejes transversales permitiendo un abordaje integral de la Universidad. A continuación se enumeran los ejes transversales propuestos.

1. EQUIDAD DE GÉNERO, DIVERSIDAD E INTERCULTURALIDAD

A partir de este concepto se pretende incluir tratamientos iguales o diferentes aunque considerados equivalentes en términos de derechos, beneficios, obligaciones y oportunidades a hombres y mujeres. Eliminación de los obstáculos estructurales e institucionales que se le presentan a la mujer, las minorías sexuales, pueblos indígenas y otras minorías sociales para ocupar lugares de jerarquía en las IES. Las políticas y las IES deben contribuir proactivamente a desmontar todos los mecanismos generadores de racismo, sexismo, xenofobia, y todas las formas de intolerancia y discriminación.



2. DESARROLLO TERRITORIAL

Entendida como la distribución de la oferta de formación, investigación, extensión y de servicios de bienestar universitario de la UNCUYO en el territorio, en el marco de un compromiso con las demandas, particularidades regionales y las expectativas del desarrollo local. Esto supone una extensión de servicios universitarios hacia ciudades no comprendidas en los asientos habituales de las unidades académicas.



3. SOSTENIBILIDAD

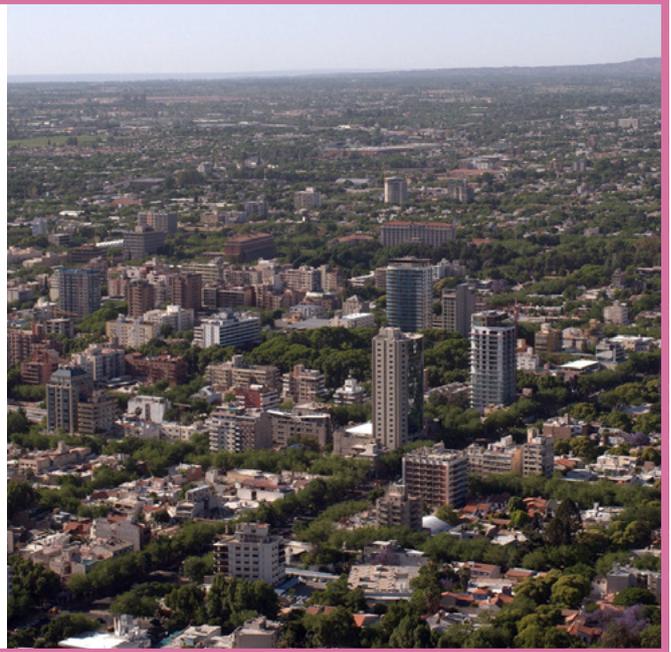
Este eje propone y promueve el concepto de sostenibilidad aplicado en la gestión universitaria de sus espacios, acciones y proyectos, renovando el compromiso y responsabilidad social y ambiental universitaria, de constituirse como una referencia para la sociedad en cuanto al fomento de conductas y valores tendientes al desarrollo sostenible, promoviendo el triple impacto: ambiental, social y económico de las acciones de las funciones de la universidad.

4. INNOVACIÓN

Para estar a la altura de las transformaciones del contexto, la Universidad deberá poner atención en la digitalización de procesos que se dan en su interior. Desarrollo de habilidades en TICs para la transformación de los ambientes educativos. Promoción de redes de trabajo e innovación en las metodologías enseñanza-aprendizaje. Avanzar en un modelo docente híbrido, en que exista parte presencial y parte online. Mayor visibilidad de la Investigación. Nuevos espacios virtuales. Transparencia mediante la publicación de datos. Transformación digital del trabajo y adaptación de los espacios físicos.

5. PROYECCIÓN SOCIAL

El quehacer de la universidad tendrá sentido sólo si se dá en diálogo con la sociedad. La Universidad pretende ser una institución abierta a la sociedad, transparente, socialmente responsable, que rinda cuentas, que forme profesionales comprometidos, que investigue e innove para crear valor en relación a las demandas y necesidades de la sociedad.



6. ARTICULACIÓN INTRA E INTERINSTITUCIONAL

La dimensión y la complejidad de los desafíos a los que se enfrenta la Universidad requieren de innovaciones organizacionales que permitan gestionar en red. Para ello será determinante el trabajo articulado y coordinado hacia adentro de la Universidad como así también, las participaciones de la Universidad en redes académicas, de investigación y de políticas públicas en relación con otras instituciones, generando patrones de relaciones (de actividad, de recursos, normativos, simbólicos) que sean sinérgicos.



MOMENTO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

Este momento es uno de los más desafiantes del proceso de planificación, que consiste en el análisis interno y externo de la UNCUYO, donde se pretende avanzar en un diagnóstico prospectivo. Se realizará un diagnóstico del pasado y presente de la actividad interna de la UNCUYO, comprendiendo el análisis de tendencias e identificación y priorización de fortalezas y debilidades. Para ello se tendrá en cuenta información de base de todas las funciones universitarias y los indicadores del plan estratégico. Asimismo, por cada eje se analizará la situación de la UNCUYO en su contexto a partir de la comparación con tendencias e indicadores a nivel nacional e internacional en los casos que se disponga de dicha información, o bien a partir de la opinión de informantes clave. Además de esta mirada por ejes temáticos propuestos se realizará un abordaje de la UNCUYO en relación a su contexto provincial, regional, nacional e internacional, por ejemplo en relación a cambios y tendencias de la educación en general, educación superior en particular, cambios en la estructura productiva, nuevas formas de trabajo y de organización social, cuidado y preservación del medio ambiente, por mencionar algunas tendencias.

Todo lo anterior se organizará en el análisis de tendencias e identificación y priorización de oportunidades y amenazas. Luego de identificar tendencias internas y externas se elaborarán proyecciones y escenarios posibles.

Se realizarán instancias de discusión y análisis con la participación de los cuatro claustros y actores de la sociedad de la información contenida en los documentos diagnósticos, y se identificarán de manera participativa escenarios de futuro en comisiones constituidas por eje temático.

MOMENTO III

FORMULACIÓN DEL PLAN

En esta fase se redefinirá la misión y la visión, se priorizarán ejes y objetivos estratégicos y se definirán y acordarán indicadores y metas. También se incorporará una propuesta de seguimiento y evaluación del Plan y se elevará al Consejo Superior para su aprobación. **Como innovación se espera obtener de esta fase una formulación más acabada del plan**, que facilite y oriente su implementación y seguimiento. **Nos referimos a la formulación de programas y a la definición de metas e indicadores consensuados por la comunidad universitaria.**

CRONOGRAMA PLAN ESTRATÉGICO UNCUIYO 2030

MOMENTO DE ANÁLISIS SITUACIONAL

Consultas a través de encuestas	Consultas a la comunidad universitaria Consultas actores externos Taller Consejo Social	4° semana de abril
Plenario de comisiones	El futuro de la Educación Superior	27 de abril
	Las señales del entorno	18 de mayo
	Expectativas y demandas a la Universidad	Junio
Trabajo en comisiones por ejes temáticos	<ul style="list-style-type: none"> - Enseñanza - Investigación - Vinculación - Extensión - Bienestar - Internacionalización - Gestión Institucional 	4° semana de mayo y junio

CRONOGRAMA PLAN ESTRATÉGICO UNCUIYO 2030

MOMENTO DE FORMULACIÓN

Taller de priorización para la identificación de objetivos y líneas estratégicas.	Agosto
Redacción del plan	Agosto Septiembre
Diseño de programas, identificación de indicadores	Septiembre Noviembre
Definición de mecanismos de eguimiento y evaluación del Plan.	Octubre Noviembre

4- CONSIDERACIONES FINALES

Un plan estratégico traduce visiones compartidas acerca de la Universidad por parte de toda su comunidad, por tanto, participación, diálogo y consenso son condiciones necesarias del proceso de planificación. El formato y la dinámica de participación dependerán de las posibilidades que brinde el actual contexto de pandemia y los cambios que acontezcan durante el período de discusión del Plan (2020-2021).

La mediación de la participación a partir de soportes virtuales trae aparejados algunos beneficios como el hecho de llegar a más personas en instancias de consulta, inclusive con referentes nacionales e internacionales, pero también nos exige estar atentos a salvar las asimetrías que se puedan generar en términos de acceso a TICs. Del mismo modo, requiere pensar formas innovadoras para recrear de manera virtual estas instancias de diálogo y consenso que requiere un proyecto compartido.

Por todo lo anteriormente señalado, **queda abierta la presente propuesta a nuevas sugerencias y modificaciones que se consideren pertinentes a los fines de profundizar el análisis y propiciar discusiones novedosas**, en lo que se refiere a los ejes temáticos, ejes transversales, como así también, a los tiempos consignados en el cronograma. Dichas modificaciones y sugerencias se irán acordando en conjunto con la Comisión Asesora del Consejo Superior.

UN NUEVO DESAFÍO NOS INTERPELA COMO UNIVERSIDAD

Es un momento incierto, caótico y a veces desesperanzador.

Se avecinan tiempos difíciles, restricciones económicas que profundizarán las desigualdades. Justamente por todas estas restricciones, será necesario darnos la oportunidad de pensar una Universidad que aporte con protagonismo al desarrollo de la provincia y del país, que atienda las asimetrías de sus estudiantes, las desigualdades territoriales, una Universidad que se piense desde la sociedad de la cual es parte.

Consideramos que en este momento de incertidumbre y restricciones que se impone, se vuelve aún más necesario establecer un marco de nuevas priorizaciones a través de los instrumentos que nos ofrece la planificación estratégica, que permita pensarnos juntos y juntas, creativamente, transdisciplinariamente desde la rica diversidad que tenemos en la UNCUYO, para construir la Universidad de los próximos 10 años.

¡Convocamos a todos y todas a ser parte activa de este proceso!

Directora de Políticas Públicas y Planificación

Valentina Díaz

Equipo de Planificación, Seguimiento y Evaluación

- Clarisa López
- Elizabeth Fregotti
- Leticia Sepúlveda
- María Luz Marín
- Constanza Ituarte

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abesada, Beatriz & Almuñías Rivero, José Luis. (2016). La dirección estratégica en las instituciones de educación superior. Necesidad de su evaluación. Revista Cubana de Educación Superior, 35(3), 137-147. Recuperado en 29 de abril de 2020, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142016000300011&lng=es&tlng=es.

Almuñías Rivero, José Luis (Compilador) (2013) La planificación estratégica en las instituciones de educación superior. Universidad de la República. Facultad de Veterinaria. Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior. Uruguay

Almuñías Rivero, José Luis, Galarza López, Judith (2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: Desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. Revista Gestão Universitária América Latina - GUAL, 5(2), 72-97. [fecha de Consulta 28 de Abril de 2020]. ISSN: Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3193/319327515006>

Almuñías 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.

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

Baena Paz, G. (2004). Prospectiva política. Guía para su comprensión y práctica, Ciudad Autónoma de México, Metadate.

CONEAU (Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria) (2018). Informe de Evaluación Externa.

Gómez Castanedo, Sergio (2013) Sobre el futuro de la planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior. En: La planificación estratégica en las instituciones de educación superior. Universidad de la República. Facultad de Veterinaria. Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior. Uruguay

Gutiérrez, José Manuel, & Alizo, María Alexandra, & Morales, Mariher, & Romero, Jenny (2016). Planificación estratégica situacional: Perspectiva de una unidad científica universitaria. Revista Venezolana de Gerencia, 21(76), 607-626. [fecha de Consulta 14 de Abril de 2020]. ISSN: 1315-9984. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=290/29049487003>

Hintze, J. "Control y Evaluación de Gestión y Resultados", en Revista Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal, N°1 (Año 1), Universidad Nacional del Litoral, Santa Fe, 2001. Págs. 27-58. Disponible en: <http://bibliotecavirtual.unl.edu.ar/publicaciones/index.php/DocumentosyAportes/article/view/1162/1814>

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). <https://www.iesalc.unesco.org/2019/02/22/plan-de-accion-cres-2018-2028/>

IESALC-UNESCO (2020). Covid-19 y Educación Superior. "De los efectos inmediatos al día después."

Illescas, Natalia (2017) Análisis del Planeamiento en las Universidades Nacionales en la Argentina. El caso del Plan de Desarrollo Institucional 2010-2019 de la Universidad Nacional del Litoral. Tesis de Maestría en Administración Pública.

Krieger, Mario. El método de Planeamiento Estratégico de las Organizaciones Públicas. En el sitio http://www.asociacionag.org.ar/pdfcap/6/KRIEGER_MARIO.pdf

Medina Vásquez, Javier. (2014) Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe. (CEPAL) Santiago de Chile.

Organización Universitaria Interamericana (NIEA) (2020). "Declaración sobre la importancia de la educación superior e investigación internacional. OUI-IOHE."

Ossorio, A. Planeamiento Estratégico. Dirección de Planeamiento y Reingeniería Organizacional, Oficina Nacional de Innovación de Gestión e Instituto Nacional de la Administración Pública, Subsecretaría de la Gestión Pública. 4ta. edición. Argentina, 2002.

Oszlak, Oscar (1980): Estado, Planificación y Burocracia: Los "procesos de implementación" de políticas públicas en algunas experiencias latinoamericanas. Recuperado en: <http://repositorio.cedes.org/handle/123456789/3026>

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

UNCUYO. Seguimiento del Plan Estratégico 2021 (2016, 2017, 2019). Informes presentados a la Asamblea Universitaria.

UNCUYO, Informe 2019 del Observatorio Laboral correspondiente al Instituto de Trabajo y Productividad.

UNCUYO. Política ambiental. Ord. 0009 (2014 CS)

PLANES DE OTRAS UNIVERSIDADES

- Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad de Chile (2017-2026)
- Plan Estratégico de la Universidad de Sevilla (2018-2025)
- Plan Estratégico Institucional de la Universidad de Costa Rica (2018-2020)
- Plan Estratégico de la Universidad de Córdoba (2016-2020)
- Plan Estratégico de la Universidad del Pacífico del Ecuador (2018-2022)
- Plan Estratégico de la Universidad Carlos III de Madrid (2016-2022)
- Plan Estratégico del Tecnológico de Monterrey (2020-2030)
- Plan Estratégico de la Universidad de Cádiz (2015-2020)
- Plan Estratégico de la Universidad Nacional de Colombia (2015-2020)
- Plan Estratégico de la Universidad de la República (2015-2019)
- Plan Estratégico de la Universidad de Jaén (2016-2020)
- Plan Estratégico de la Universidad del País Vasco (2018-2021)
- Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad Nacional del Litoral
- Plan Estratégico de la Universidad Nacional del Sur
- Plan Estratégico de la Universidad Nacional de Río Cuarto
- Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Pampa
- Plan Estratégico de la Universidad Nacional de Córdoba
- Plan Estratégico de la Universidad Nacional de Mar del Plata
- Plan Estratégico de la Universidad de la Plata
- Plan Estratégico de la Universidad Nacional de Misiones
- Plan Estratégico de la Universidad Nacional de Rosario