

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**

# **ESTUDIO COMPARATIVO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN UNIVERSIDADES NACIONALES**

**AUTORA** Leticia Sepúlveda

# ESTUDIO COMPARATIVO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN UNIVERSIDADES NACIONALES



## REVISIÓN Y ANÁLISIS COMPARATIVO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN UNIVERSIDADES NACIONALES.

En el presente capítulo se expondrán una serie de experiencias de planificación estratégica llevadas a cabo en universidades nacionales de Argentina. En primer lugar, se hará una breve descripción sobre el contexto en el que las universidades comienzan a incorporar esta nueva función en la gestión y las principales características que asumen estos procesos en las universidades.

En segundo lugar, se describen y comparan las experiencias de nueve universidades nacionales que cuentan con planes estratégicos. Las principales dimensiones analizadas se refieren a sus diseños metodológicos, estructuración, temporalidad y mecanismos de seguimiento y evaluación de los mismos.

Se considera importante sistematizar y analizar estas experiencias, con el fin de identificar fortalezas, puntos críticos comunes y aspectos que nos sirvan para enriquecer una nueva propuesta metodológica en vistas de la actualización del PE 2021 de la UNCUYO.

### **Desarrollo de la planificación en Instituciones de Educación Superior (IES) y en las universidades nacionales de Argentina**

En nuestro país al igual en toda América Latina en las últimas décadas se han dado una serie de transformaciones sociales que han impactado en las estructuras, objetivos y funciones de las IES. La ampliación de la demanda, la diversificación y la diferenciación de la oferta de Educación Superior (ES) tanto pública como privada, son algunos de los fenómenos y tendencias que han obligado a transformar la organización y gestión institucional de las universidades. Temas como calidad, eficiencia, planeamiento estratégico, rendición de cuentas, transparencia, internacionalización, comienzan a incorporarse a la agenda de la gestión universitaria.

En nuestro país, la búsqueda de calidad en la educación superior vino de la mano del for-

talecimiento de procesos de autoevaluación y evaluaciones externas. La creación en 1993 de la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) y la sanción de la Ley 24.521 de Educación Superior en 1995 junto a la creación de la CONEAU marcan avances en la institucionalización de dichos procesos.

En el caso de la UNCUYO se destaca su trayectoria en materia de planificación y evaluación, realizando su primera auto-evaluación en el año 1992. En cada caso, estos procesos de evaluación interna han sido complementados por evaluaciones externas, y traccionado la formulación de documentos de planificación.

El siguiente esquema grafica el recorrido histórico de la UNCUYO en términos de planificación y evaluación.



Como se observa, encontramos antecedentes de formulación de documentos de planificación desde finales de los años ´90, llevados a cabo en su mayoría por la Secretaría Académica. En el año 2011, con el objeto de transversalizar e institucionalizar la planificación institucional se crea el área de planificación, seguimiento y evaluación.

### La planificación en las universidades

A nivel regional, a partir de los años ´60 el concepto de planeamiento educativo comienza a plantearse en América Latina desde un enfoque normativo o tradicional. Esto implicaba que la planificación fuera concebida como una metodología y un conjunto de técnicas instrumentadas por expertos y destinadas a establecer los mecanismos normativos para alcanzar los fines que se establecían. Es decir, que se expresaba como un proceso normativo en cuanto al sentido de establecer el “deber ser” a partir del “ser” definido y caracterizado en un diagnóstico definitivo, administrativo porque su objetivo estaba orientado a mejorar la eficacia y la eficiencia, sin considerar las transformaciones sociales y técnico porque se postulaba una metodología única, aplicable a cualquier institución o nivel de acción basado en cuatro etapas: diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación (Illescas, 2017)

Algunos años más tarde, comienza a difundirse un tipo de planificación denominada estratégica. Si bien se trata de una metodología pensada originalmente para ser implementada en organizaciones privadas, poco a poco fue siendo adoptada y adaptada a las instituciones públicas. Su expansión en las universidades, se da con más fuerza a partir de los años ´80 y tal como señalara Almuiñas (2013) para el ámbito de las IES la planificación de concepción

estratégica ofrece más beneficios que la tradicional o normativa, ya que permite diseñar una estrategia institucional que dé respuestas a las demandas actuales y futuras –sean económicas, sociales, políticas, demográficas, científico-tecnológicas, educativas, culturales, ambientales-, y promover la transformación consciente del entorno; constituyendo una herramienta de gestión, de progreso y de mejora continua, que pone en el centro de atención a la misión y la visión institucional.

Su estructura metodológica está integrada por varios momentos que vinculan el pasado, el presente y el futuro. Cuenta con dos componentes fundamentales: un diagnóstico estratégico, es decir, análisis del entorno en que se desenvuelve la organización y evaluación de sus propias fortalezas y debilidades y la definición de objetivos estratégicos y acciones a realizar en diferentes horizontes de tiempo cuyos resultados sean seguidos y evaluados en el tiempo. Se apoya en información externa e interna y busca alcanzar determinados objetivos institucionales, considerando la cultura organizacional, entre otros elementos. Por tanto, la planificación estratégica se postula como superadora de la tradicional o normativa en cuanto incorpora aspectos propios de la organización donde se implementa, otorgando mayor centralidad a los sujetos que forman parte de la misma y que participan del proceso de planificación.

En el caso de las universidades, resulta interesante identificar aquellas particularidades que como organización pública-estatal la caracterizan y analizar en el que estas características impactan a la hora de viabilizar procesos de planificación en las mismas.

En este sentido las universidades, a diferencia de otras organizaciones del sistema público nacional de educación superior, gozan de plena autonomía normativa, política, académica, administrativa y de autarquía económico financiera. El Estado es el responsable de asegurar su financiamiento, en tanto y en cuanto la educación es un bien público social y un derecho humano y universal. Este componente, es un rasgo específico que las distingue de los demás entes del Estado.

En su estructura organizacional se identifican tres grandes sectores o estructuras (Obeide, 2016): La primera es la estructura académica compuesta por docentes que desempeñan las funciones más sustanciales de la institución ligadas a la enseñanza, la investigación y la extensión. En este sector, coexisten unidades organizativas correspondientes a diferentes disciplinas y especialidades cuya interacción es baja y dificultosa. Otro sector, está representado por la estructura administrativa que incluye las actividades de apoyo y servicios generales, aquí tienden a predominar lógicas burocráticas clásicas jerárquicas y rutinarias. Como tercer sector, se encuentra la estructura de gobierno o gestión, conformada por cargos unipersonales y órganos colegiados (Consejos Directivo, Consejo Superior) electivos representantes de los claustros; docente, de apoyo académico, estudiantes y graduados, cada uno con sus fuentes de poder internos.

Tal como señala Obeide (2016:4) estos tres grandes sectores suelen funcionar de manera fragmentada, bajo lógicas, intereses y racionalidades distintas, en cuya interacción no resulta previsible la relación decisión-resultado. Por tanto, la complejidad organizacional, la heterogeneidad de los intereses en juego, la pluralidad del poder y la inexistencia de una única racionalidad rectora de las decisiones constituyen rasgos fundamentales de la institución universitaria.

En este marco, este mismo autor, describe cuatro tipos de conducción predominantes en las universidades públicas argentinas. Se trata de tipos, cuya manifestación varía y representan una respuesta a la complejidad y diversidad antes referida.

- Administrador de la coyuntura: Considera muy difícil cambiar el estado actual de las cosas. Atiende problemas y situaciones que se presentan en la dinámica diaria. Carece de iniciativas importantes orientadas al desarrollo institucional. Puede ser un estilo muy activo, aunque funcional al status quo.
- Administrador político: tiene objetivos propios, los cuales pueden ser de tipo personal o institucional y elabora estrategias generalmente basadas en presiones y alianzas, para su consecución.
- Administrador burocratizador: Interpreta la complejidad como anarquía y busca el orden a través de normas claras. Generalmente se adopta un criterio eficientista que ignora al resto de las racionalidades. Diseñan mecanismos demasiado burocráticos para la toma de decisiones.
- Administrador academicista: Ignora y subestima los aspectos administrativos de la gestión. Solo los acepta como “un mal necesario” y tiende a separar lo sustantivo (académico) de lo accesorio (administración)

Estos tipos y lógicas predominantes de la estructura organizacional universitaria impactan en la viabilidad y modos posibles de planeación. En tal sentido, un número importante de universidades nacionales han avanzado en la formulación de documentos de planificación e institucionalizado estas funciones a través de la creación de áreas específicas.

De acuerdo a una investigación que tuvo entre sus objetivos analizar las características de los procesos de planeamiento llevados a cabo por las Universidades Nacionales de Argentina (Illescas, 2017), señala que de las 48 universidades públicas nacionales a esa fecha, 20 (42%) de ellas cuentan con un área y documentos de planificación, 13 (27%) posee un área específica de planeación pero no han formulado un documento Plan, 11<sup>1</sup> universidades (23%) no cuentan ni con área de planeamiento ni con ningún documento específico de planificación y finalmente 4 (8%) no poseen área, sin embargo han formulado algún plan.

Este mapa en relación al universo total de universidades nacionales refleja que casi el 70% de las universidades crearon áreas de planificación y la mitad cuentan con documentos de planificación. Según las conclusiones de este estudio, se observa una tendencia a que la institución cuente con una oficina técnica especializada en la temática, pero en contacto con todas las áreas, y están a cargo de la confección de informes de gestión, manuales de procedimiento, sistemas de información y registración, y toda otra clase de tareas de planificación y evaluación, coordinación e implementación de programas, proyectos relacionadas con la gestión estratégica. El tipo de planeamiento que siguen es el denominado estratégico y la planificación en general es concebida por estas universidades como un aporte a la mejora de la calidad y la gestión institucional y pretende retroalimentar y retroalimentarse con la evaluación.

### **Experiencias comparadas**

Como se describió anteriormente, la gran mayoría de las universidades nacionales han formulado planes de desarrollo estratégicos y creado áreas específicas abocadas a tareas de planificación, seguimiento y evaluación de la gestión institucional universitaria.

<sup>1</sup> En el caso de aquellas IES que hasta aquel año referenciado 2017 no contaban con un plan, es importante mencionar que en el año 2016, en el marco del Programa de Calidad de la Secretaría de Políticas Universitarias, se crea una convocatoria específica orientada al financiamiento para la formulación de planes de desarrollo en las universidades argentinas.

Con el objeto de analizar en particular el contenido y estructuración de estos documentos, se seleccionaron nueve universidades nacionales que cuentan con un documento de planificación. Se trata de universidades de gestión pública y con tamaños diversos, en su mayoría con una estructura similar a la UNCUIYO, incluida en la categoría de medianas, es decir, compuesta por una matrícula de entre 10.001 y 50.000 estudiantes. Los casos seleccionados corresponden a las siguientes universidades:

1. Universidad Nacional del Litoral (UNL)
2. Universidad Nacional del Sur (UNS)
3. Universidad Nacional de Río Cuarto
4. Universidad Nacional de La Pampa (UNLPam)
5. Universidad Nacional de Córdoba (UNC)
6. Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMDP)
7. Universidad de la Plata (ULP)
8. Universidad Nacional de Misiones (UNAM)
9. Universidad Nacional de Rosario (UNR)

La información sistematizada en este documento tiene como fuente la información disponible a la fecha en los sitios web de cada institución. La unidad de análisis principal en la mayoría de los casos son los documentos plan de cada universidad, a excepción de la UNC y UNR en las que sus experiencias más recientes de planificación estratégica se comentan a través de documentos anexos también disponibles en sus páginas web.

Las categorías analizadas en cada caso se ordenan según 1- nivel de institucionalización de la función de planificación, 2- denominación y horizonte temporal de los documentos de planeación, 3- metodologías utilizadas para la generación de diagnósticos y formulación, 4- estructuración de los planes, 5- establecimiento de metas e indicadores y 5- mecanismos para el seguimiento y evaluación de los mismos.

### Institucionalización de la Planificación

El nivel de institucionalización se refiere a la existencia de áreas que desarrollen estas funciones específicas dentro de la estructura orgánico-funcional.

**TABLA I: Áreas y/o dependencias de Planificación según universidad.**

UNIVERSIDAD	ÁREA Y/O DEPENDENCIA
UNL	Secretaría de Planeamiento Institucional y Académico Dirección de Planeamiento y Evaluación Institucional
UNS	Secretaría General de Relaciones Institucionales y Planeamiento
UNRC	Secretaría de Planeamiento y Relaciones Institucionales
UNCUIYO	Secretaría de Relaciones Institucionales, Administrativas, Legales y de Planificación Dirección de Políticas Públicas y Planificación
UNC	Coordinación General de la Planificación Estratégica Participativa
UNLPam	Secretaría de Coordinación y Planeamiento
UNR	Secretaría de Gestión Institucional
UNAM	-
UNMDP	-
UNLP	-

Fuente: Elaboración propia en base a páginas web institucionales.

Las Secretarías se ubican en el nivel más alto de la estructura de gobierno central de las universidades, en ese sentido encontramos que en más de la mitad de las universidades seleccionadas la planificación está incluida en ese rango. No de manera exclusiva, sino vinculada a otras funciones de gestión como lo académico, las relaciones institucionales, etc. Este aspecto presenta cierto dinamismo, ya que se observan algunos casos en los que la jerarquía de estas áreas ha sido modificada a través de los cambios de gestión de gobierno. Asimismo, es relevante señalar que hay cierta heterogeneidad en cuanto a la existencia de ordenanzas que respalden la creación, estructuren y regulen objetivos, funciones y competencias de estas dependencias.

### Denominación y temporalidad de los documentos de planeación

TABLA II: Denominación y duración de los documentos plan.

UNIVERSIDAD	DOCUMENTO	DURACIÓN
Nacional del Litoral	Plan de Desarrollo Institucional	2010-2019
Nacional del Sur	Plan Estratégico	2016 – 2026
Nacional de Río Cuarto	Plan Estratégico Institucional	2017-2023
Nacional de La Pampa	Plan Estratégico y Plan de Desarrollo Institucional	2016-2020
Nacional de Córdoba	Planificación Estratégica Participativa	2018-2028
Nacional de Mar del Plata	Plan Estratégico Participativo	2020-2030
Nacional de La Plata	Plan Estratégico	2018- 2022
Nacional de Misiones	Plan de Desarrollo Institucional	2018-2026
Nacional de Rosario	Agenda 2030	2020-2030
Tecnológica Nacional	Plan Estratégico	2010-2020

Fuente: Elaboración propia en base a documentos del plan.

Tal como se refirió antes el tipo de planificación predominante corresponde a la planificación estratégica, así se denominan en su mayoría. En tres casos, se formulan Planes de Desarrollo Institucional (UNL, UNAM y UNLPam) y en dos (UNMDP y UNC), se destaca el carácter participativo del proceso, incorporando esta denominación al título de sus planes.

La duración de los planes en la mayoría de los casos seleccionados, plantea un horizonte temporal de 10 años, a excepción de la UNLP cuyo Plan estratégico tiene una duración de cinco años, y la UNLP que cuenta además con un Plan de Desarrollo Institucional a 5 años. En todos los casos esta temporalidad permite establecer consensos que trascienden las gestiones de gobierno.

### Metodologías, ejes temáticos priorizados y estrategias de participación

Las metodologías y el proceso general de formulación han sido relatadas con distinto nivel de detalle en cada documento. A continuación se describen los principales mecanismos de coordinación y organización, instancias de participación, estrategias y actividades que llevó a cabo cada universidad para la formulación de sus respectivos planes. Asimismo, se mencionan los ejes temáticos priorizados y principales actores implicados en dichos procesos.

#### • Universidad Nacional del Litoral

La UNL, desde el 2019 se encuentra en una etapa de evaluación de su último Plan de Desarrollo Institucional (2010-2019) y proyectando el diseño de su tercer PDI (2020-2029). Con

ese objetivo, habilitó un micro sitio en su página web a través del cual todos los miembros de la comunidad universitaria puedan participar de esta instancia, expresando aportes y reflexiones a partir de preguntas disparadoras sobre los siguientes temas: Gobierno, Enseñanza, Internacionalización, Medios UNL, Bienestar Universitario, Investigación, Territorio, Extensión y Cultura, Infraestructura y Vinculación. Esta herramienta de participación abierta, buscó rescatar valoraciones, percepciones sobre la implementación de políticas y áreas de vacancia. A este espacio de interacción se agrega la realización de jornadas especiales y entrevistas a referentes de la universidad.

Considerando que la UNL se encuentra en proceso de actualización de su nuevo PDI, se describirán las principales características de su anterior Plan vigente hasta el año 2019. Para su diagnóstico, se menciona la aplicación de la metodología Delphi<sup>2</sup> con el objeto de identificar visiones de los distintos actores universitarios, sumado a otras instancias de participación y análisis de datos institucionales. Se propusieron tres grandes Líneas de Orientación Principales (LOPs) consideradas como grandes políticas que guiarán sus correspondientes gestiones institucionales en el período 2010-2019, a saber: LOP I. Construcción legítima de autoridad y asignación de recursos; LOP II. Alta calidad en enseñanza, investigación y extensión del conocimiento y LOP III. Cooperación prioritaria con la innovación en el entorno y conexión con una amplia red de internacionalización. De cada LOP se desprenden cuatro objetivos generales.

La conducción general del proceso fue ejercida por un Equipo de Planificación General, presidida por el Rector y constituida por los Decanos/as, Directores/as de Centros Regionales, Secretarios/as y Directores/as que integran el gabinete del rectorado. La coordinación técnica estuvo a cargo de la Secretaría de Planeamiento del Rectorado, la cual ejerce un rol de articulación con el resto de Equipos de Desarrollo Institucional (EDI) que se crearon en cada UU.AA.

Para la operativización del Plan, se establece una agenda de prioridades institucionales, la cual se ajusta a las pautas metodológicas establecidas en una guía diseñada específicamente para la implementación del PDI. A través de esta Agenda se propone informar al Consejo Superior sobre las estrategias elegidas por los equipos actuantes, ofreciendo un resumen que muestre la estrategia general de transformación y mejoramiento que, surgida desde las diferentes áreas (rectorado y UUAA), permitan avanzar en dirección de los doce Objetivos Generales (OG) del PDI 2010-2019, agrupados en sus tres Líneas de Orientación Principales.

Las unidades básicas de organización y trabajo de la programación del PDI son los Proyectos y Acciones (PyA), los cuales son formulados por los EDI y presentados a la Secretaría de Planeación.

#### • **Universidad Nacional del Sur (UNS)**

El Plan Estratégico (2016-2016) de la UNS, constituye la primera experiencia de planificación estratégica para esta universidad. Surge a partir de las debilidades y conclusiones que se evidenciaron en su tercera autoevaluación. Su formulación fue coordinada por la Secretaría General de Relaciones Institucionales y Planeamiento, acompañada de una Comisión Asesora de Planeamiento en el ámbito del Consejo Superior creada en el año 2007.

<sup>2</sup> El estudio fue realizado por la Secretaría de Planeamiento de UNL, a través del Observatorio Social. Tomó a unos 600 integrantes de la Universidad como expertos consultados, eligiéndolos por azar entre cinco conglomerados (estudiantes, docentes, no docentes, funcionarios y externos), distribuidos entre todas las Unidades Académicas, la Unidad Central y las distintas subseces. Las preguntas se organizaron en dos cuestionarios de siete módulos temáticos cada uno que fueron aplicados en dos rondas sucesivas.

Para la etapa diagnóstica, se menciona la identificación de escenarios futuros de mediano y largo plazo en relación al contexto internacional, latinoamericano, nacional, local y del sur argentino, como así también un análisis del contexto interno. A esta información de contexto, se agregó el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) realizado en el marco de su III autoevaluación, lo cual sirvió como insumo de discusión en las instancias organizadas por la Comisión Asesora de Planeamiento. Estos debates se organizaron en función de diez grandes temáticas agrupadas en tres subcomisiones: 1-Educación y Formación, 2- Investigación e Infraestructura y 3- Servicios. Además se realizaron seminarios de los que participaron varios especialistas desde distintos ámbitos, dentro y fuera de la UNS.

Producto de estas instancias participativas se logró redefinir la misión de la Universidad en sus funciones sustantivas y establecer cinco ejes estratégicos que apuntan a: 1- la gestión institucional, 2- la calidad académica, 3- la inclusión de los alumnos, 4-la integración en la región y 5- la infraestructura universitaria.

Por cada uno de estos ejes se desagregan entre dos y cuatro programas y de estos se desprenden una serie de proyectos. Cada proyecto cuenta con una breve fundamentación, objetivos específicos, acciones, plazo estimado y unidad de gestión.

Un aspecto importante que se menciona en esta experiencia es que las distintas dependencias (Departamentos, Escuelas, Bibliotecas, etc.) que integran la UNS tienen en elaboración sus propios planes estratégicos. Tal como se explica, la dinámica y especificidad de las actividades que se llevan a cabo en cada una de ellas, conduce a organizar el proceso de planificación en dos niveles. Este plan general contiene acciones que atraviesan a toda la Universidad y sirve de marco para organizar las que son específicas en cada una de las dependencias. De esta manera, se avanzó en una planificación estratégica que permitiera llevar adelante iniciativas generales para toda la universidad de manera coordinada con iniciativas particulares en las distintas dependencias.

#### • **Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC)**

La UNRC formula su Plan Estratégico Institucional (2017-2023) en el marco del “Proyecto de actualización del Plan anterior 2007”. Esta propuesta de actualización tomó como marco teórico-metodológico el planeamiento-estratégico situacional y fue planteada en tres momentos. El primero orientado a la construcción de acuerdos políticos y metodológicos, para lo cual se presentó el proyecto de actualización del Plan al Consejo Superior. Luego se conformó una mesa inter-facultades integrada por representantes de las cinco facultades designados por las autoridades de las mismas y la Coordinadora de Planificación y Evaluación Institucional de la Secretaría de Planeamiento y Relaciones Institucionales de la UNRC. En este espacio de articulación se acordaron procedimientos y cada representante tuvo la función de llevar a cabo el proceso de consultas en su respectiva facultad.

El segundo momento, está compuesto por el análisis situacional, a partir de la recolección de información institucional, del contexto socio-económico y educativo, tendencias y desafíos de la educación superior en América Latina y argentina. También se analizaron problemas y fortalezas por cada función sustancial de la universidad, a saber: enseñanza (grado posgrado), investigación, extensión, gestión institucional, servicios, administración e infraestructura. Para cada una de estas funciones se confeccionó una tabla de relación entre problemas y objetivos.

Con el propósito de ampliar las instancias de discusión con otros actores, se propuso un proceso de consulta con la modalidad que cada unidad académica considerara pertinen-

te: asambleas departamentales, trabajo en comisiones por funciones de la universidad (docencia, investigación, extensión y gestión), consultas individuales vía correo electrónico y consejos departamentales ampliados. En todos los casos, los informes fueron discutidos y avalados por los respectivos Consejos Directivos con representación de todos los claustros de cada facultad.

También se menciona la realización de jornadas de discusión a las que se convocó a toda la comunidad universitaria. Cada encuentro se desarrolló, en primera instancia, bajo la modalidad de panel conformado por docentes, graduados, estudiantes y/o funcionarios vinculados con el tema. En segunda instancia, se abrió la discusión a todo el grupo participante sobre los ejes problemáticos expuestos en los paneles, entre los que se destaca un foro estudiantil, encuentros con graduados, encuentros con no docentes, investigadores. Estos aportes a su vez, fueron ampliados mediante una consulta vía correo electrónico con las mismas preguntas del encuentro presencial.

El tercer momento, se denominó situación objetivo, donde se definió la direccionalidad del Plan en base a la instancia previa del análisis situacional, a través de la cual se priorizaron seis ejes estratégicos 1. Inclusión educativa con calidad para todos los estudiantes de la universidad pública. 2. Actualización y flexibilidad del currículo en la enseñanza de grado y posgrado. 3. Producción de conocimiento científico, técnico y artístico con alto nivel y sentido social. 4. Compromiso social de la universidad mediante construcción de redes territoriales. 5. Integralidad de la universidad mediante articulaciones múltiples entre actores, disciplinas, funciones e instituciones. 6. Gestión dinámica y eficaz como condición necesaria para el desarrollo de las funciones universitarias. Para su operativización, se definió un Programa Direccional, estructurado por una matriz por eje estratégico, donde se desagregan objetivos generales, líneas de acción e indicadores de evaluación.

#### • **Universidad Nacional de la Pampa (UNLPam)**

La UNLPam cuenta con un Plan Estratégico y un Plan de Desarrollo. La diferenciación en este caso para cada instrumento de planificación, parte de concebir al Plan Estratégico como un conjunto de normas propias que dan sentido a la gestión y consolidan el marco de su actuación (Visión y Misión), fomenta la consecución de los objetivos institucionales, considera el contexto para desarrollar las estrategias de acción y define las áreas sustantivas y transversales de intervención. El Plan de Desarrollo Institucional es la herramienta para la acción que garantiza la ejecución del Plan Estratégico y contiene las metas y objetivos generales del desarrollo institucional para cada una de las áreas estratégicas (sustantivas y transversales), los objetivos particulares, las acciones, los responsables, los plazos de ejecución, los indicadores de seguimiento y las pautas para el control de su implementación. Si bien, se establece esta diferencia, ambos forman parte de mismo documento Plan.

El diagnóstico para la actualización de su PE-PDI (2016-2020), se actualiza a partir de una evaluación de impacto del anterior PE-PDI (2011-2015) y de información recabada en el Sistema de Información para la Evaluación y el Mejoramiento Institucional (SIEMI).

También se llevaron a cabo reuniones de trabajo en cada UU.AA con los equipos de gestión (Decanos/as, vice-decanos/as y secretarios/) y con los secretarios y subsecretarios de Rectorado, a fin de definir las líneas de acción futuras. Las conclusiones que se desprende de este trabajo transversal, se volcaron junto a la evaluación institucional previa en el “Documento Base: Plan Estratégico 2016-2020”, que se dio a conocer a la comunidad universitaria a través del sitio web y por otros medios de comunicación.

Posteriormente se realizaron dos talleres en los cuales participaron más de 400 personas de todas las unidades académicas y claustros, distribuidas en seis comisiones: 1-Formación Académica, 2- Investigación, innovación y vinculación científica, 3-Extensión, cultura y comunicación, 4- Bienestar universitario, 5- Gobierno de la universidad, administración y relaciones institucionales, 6-Infraestructura e informática. Asimismo se hicieron jornadas especiales con el Consejo Social cuyas recomendaciones fueron incorporadas al documento base, que más tarde, mediante una comisión redactora facultada por el CS realizó la revisión general del documento, incorporándole las propuestas y realizando los ajustes pertinentes para su presentación ante el Consejo Superior. Es oportuno mencionar la existencia de una Comisión Especial de Evaluación y Planificación en el ámbito de su CS.

La estructura del Plan, se compone de áreas estratégicas (básicas y transversales), consideradas núcleos centrales para el desarrollo de las políticas de la UNLPam en los próximos cinco años. Entre las áreas estratégicas básicas, que refieren al quehacer de dicha institución educativa, se encuentran: 1- Formación académica, 2- la investigación, innovación y vinculación científicas Y 3- la extensión, cultura y comunicación. Para la realización de las acciones y fines de las áreas básicas se estipularon tres áreas estratégicas transversales: 1-bienestar universitario, 2- gobierno de la universidad, administración y relaciones institucionales.

Para el alcance de las metas estratégicas en el plazo 2016-2020, se proponen líneas de acción, y para su desarrollo se detallan objetivos con su correspondiente justificación. Cada uno de los objetivos incorpora acciones específicas, responsables de su ejecución y plazos tentativos para iniciar las acciones planificadas. Además, este plan estratégico prevé una serie de indicadores de resultados (tanto cuantitativos como cualitativos), dado que se considera al seguimiento y monitoreo como parte central de la planificación.

#### • **Universidad Nacional de Córdoba (UNC)**

Para el caso de la UNC, cabe mencionar que la descripción que sigue a continuación no se desprende de su documento Plan, el cual no ha sido publicado hasta el momento, sino del micro sitio sobre planificación estratégica participativa disponible en el portal de su página institucional. Allí se encuentran publicados documentos generales que dan cuenta del proceso de Planificación Estratégica y Participativa de la UNC, y que permiten contextualizar las discusiones, debates e informes de las Comisiones de Trabajo que se constituyeron para su diagnóstico y formulación.

Los documentos que describen el proceso, parte de la aprobación por parte del Consejo Superior del diseño propuesto para llevar a cabo la planificación estratégica (2018-2028). Allí, se explicitan las pautas metodológicas para definir el proyecto institucional de esta universidad en los próximos años. Se estipulan pautas en relación a la definición de los ejes que estructurarán el tratamiento de los diversos temas en sus aspectos diagnósticos y proponentes, estos son: 1- enseñanza (todos los niveles incluido el no formal), 2- investigación (promoción e innovación), 3- extensión, 4- relaciones internacionales, 5- infraestructura y gestión. A su vez estos ejes se analizarán en relación a las siguientes dimensiones transversales: integración con el medio social, pertinencia local y global, efectividad institucional-calidad, comunicación institucional/transparencia, generación de información para la toma de decisiones, seguridad institucional, y desarrollo de recursos humanos, materiales, etc.

La metodología de trabajo propuso la conformación de comisiones y sub-comisiones por cada una de las dimensiones básicas, coordinada por funcionarios del rectorado e integradas por consiliarios, y actores de la comunidad universitaria con conocimiento y experiencia en la temática. En cada comisión se aplicó una matriz de la planificación estratégica que plantea relaciones multidireccionales entre los diversos ejes y dimensiones transversales.

Cada comisión de trabajo tuvo a su cargo la consideración de un eje de la matriz, para lo cual se realizó un análisis FODA por dimensión transversal, el cual permitió identificar el estado de la situación en cada caso. A partir de estos resultados, se avanzó con la definición de los objetivos generales y las líneas de acción requeridas para su materialización. Las distintas Comisiones de Trabajo abordaron las líneas de acción y los objetivos generales que definirán la dirección institucional que asumirá la UNC en los próximos años.

El proceso de participación se amplió a través de jornadas abiertas denominadas “Haciendo posible la Universidad que queremos” que contaron con panelistas especialistas sobre los ejes temáticos, del cual autoridades, docentes, investigadores, no docentes, estudiantes y público en general para analizar los avances y resultados de la Planificación Estratégica Participativa de la UNC.

Una vez que aprobado el Plan Estratégico, se avanzó en el diseño de una serie de proyectos para su operativización, sin financiamientos específicos para su implementación hasta el momento.

#### • **Universidad Nacional de Mar Del Plata (UNM)**

La UNMP, procuró desde su inicio alinear su Plan Estratégico, con el definido para el Plan Estratégico Mar del Plata, también planteó un horizonte temporal de planeamiento que contemple tres períodos de gestión de modo que todos los grupos políticos que aspiraran a conducir la universidad pudieran sentirse convocados a realizar su aporte.

En su etapa diagnóstica, buscó acceder a la mirada externa, mediante entrevistas en profundidad y talleres de discusión con actores externos, como la Confederación General de Trabajo, cámaras empresarias, colegios profesionales, distintas organizaciones de la sociedad civil y medios masivos de comunicación entre otros.

Respecto del análisis interno se convocó a trabajar a la comunidad universitaria en comisiones abiertas, que fueron coordinadas por un triunvirato. Como criterios de selección se buscó garantizar no solo el conocimiento teórico y la experiencia en el eje objeto de análisis, sino también un equilibrio de perspectivas políticas, disciplinares, de género y cuerpo académico de procedencia. Cada comisión trabajó con el modelo de análisis FODA, identificando fortalezas y aspectos a mejorar a partir del análisis de antecedentes previos por ejes, datos disponibles derivados de la Autoevaluación Institucional y estadísticas aportadas por las distintas Unidades de Gestión. Se invitó, además, a expertos en distintos temas que enriquecieron el debate e intercambio que concitó el interés de casi mil miembros de la comunidad universitaria, ya sea a nivel presencial o por canales virtuales. La metodología antes descrita fue enriquecida por el aporte de numerosos informantes claves convocados por los responsables de cada Unidad de Gestión.

Las comisiones que se integraron con miembros de todos los cuerpos académicos fueron abiertas, sin número máximo de participantes. Si bien cada comisión se dio su funcionamiento, en general se realizaron reuniones quincenales con agenda previa, trabajo colaborativo virtual y registro sistemático de lo producido en actas, que fueron publicados en la página web y demás canales virtuales. Luego de una primera etapa diagnóstica, las comisiones consensuaron objetivos estratégicos y líneas de acción a corto (2021), mediano (2026) y largo plazo (2030) para cada uno de los ocho ejes de trabajo: 1- Académica, 2- Investigación, 3- Innovación, vinculación y transferencia tecnológica, 4- Extensión y compromiso social, 5- Comunicación, promoción cultural y relaciones con el medio, 6- Bienestar de la comunidad universitaria, 7- Gobierno y gestión, 8- Equipamientos, infraestructura y obras.

#### • **Universidad Nacional de La Plata (UNLP)**

La Universidad Nacional de La Plata es un ejemplo de continuidad de planes estratégicos desde el 2004-2007 (Estratégico de Gestión), 2010-2014, 2014-2018. En su último PE 2018-2022, el diagnóstico fue realizado a partir de documentos elaborados en conjunto con equipos de gestión de las UU.AA y una técnica contratada, que incluyeron información sobre el contexto regional, nacional y local, desafíos de las IES, datos internos y evaluación externa.

La participación se dio a través de jornadas institucionales, que tuvieron como producto la confección de una matriz FODA. La fase de síntesis se realizó a través de los Consejos Directivos y el Consejo Social y la aprobación del documento final estuvo a cargo de la Comisión de Evaluación y Planificación del Consejo Superior.

El Plan en marcha está encabezado por un Objetivo General, que define la visión compartida de cómo debe ser la UNLP, un Modelo de Desarrollo que define la misión que asume la UNLP y que está contenido en el artículo 1º de su Estatuto, junto a seis líneas estratégicas que atienden a la 1-Enseñanza, 2-Investigación, 3- Extensión, 4- Arte y la Cultura, 5-las Relaciones Institucionales, y 6-Administración y Gestión Institucional. Cada línea estrategia contiene su objetivo general, producto, objetivos específicos y resultados esperados. Para ello, se estructura un conjunto de 25 programas generales, a su vez integrados por 85 programas específicos, 225 subprogramas y 680 subprogramas operativos o proyectos institucionales (transitorios), que se renuevan con diversa frecuencia, en función de haber alcanzado su objetivo particular. Lo cual suma un total de 1015 espacios institucionales de acción y producción. En todos sus PE se ha conservado la estructura general del Plan: Objetivo General, Modelo de Desarrollo y Líneas Estratégicas, integradas por Programas Generales, Programas, Subprogramas, Subprogramas Operativos y Proyectos y obras edilicias.

#### • **Universidad Nacional de Misiones (UNaM)**

La UNM elabora por primera vez un documento de planificación en el año 2018. La iniciativa surge luego de haber transitado procesos de evaluación entre los años 2014 y 2017, especialmente su segunda auto-evaluación y Evaluación Externa de CONEAU y la primera autoevaluación de Ciencia y Tecnología (MinCyT). Y del financiamiento recibido en el marco de la convocatoria de la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) denominada "Apoyo al Desarrollo Institucional de las Universidades Nacionales" para formular su Plan de Desarrollo Institucional (PDI).

Como punto de partida se conformó una Coordinación central de PDI, integrada por un equipo de tres personas y a nivel de las UU.AA una Comisión de Representantes por facultad en las que se decidió y consensuó un modelo de PDI de carácter transversal.

El modelo plantea la definición de ejes estratégicos de impacto transversal, es decir que atraviesen varias o todas las dimensiones de la universidad. Los ejes estratégicos definidos fueron: 1- Desarrollo Político-Institucional, 2-Desarrollo Socio-Educativo. 3- Desarrollo Social, Científico, Tecnológico y Productivo 4- Desarrollo Sustentable.

Se descentralizó en cada unidad académica la realización de jornadas de trabajo con el fin de elaborar propuestas, consensuar y elaborar líneas de acción con objetivos específicos que integrarían los ejes estratégicos definidos transversalmente. La coordinación y los representantes coordinadores por unidad académica trabajaron en el análisis de los documentos elaborados por las UU.AA en función de estos ejes estratégicos, los cuales fueron luego sintetizados en un documento preliminar que se sometió a consideración del Consejo Superior para incorporar sugerencias y correcciones.

Su Plan quedó estructurado a partir de estos cuatro ejes mencionados anteriormente con líneas de acción, objetivos y resultados esperados.

#### • **Universidad Nacional de Rosario**

La UNR define a su Plan “Agenda 2030” como un instrumento de planificación transversal e integrador que ofrece un marco y una dirección de carácter general que dialoga con los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS) de la Organización de Naciones Unidas, promoviendo sus valores y principios. En este sentido, postula a la UNR como un “ecosistema innovador de la ciudad y la región” orientado a los ODS. Es el único plan que plantea una vinculación con estos objetivos internacionales.<sup>3</sup>

Propone trabajar en post de lograr una universidad: 1- innovadora, cercana y sostenible, 2- feminista y popular, de excelencia y 3- ágil y transparente. Por cada uno de estos ejes se confeccionó un documento denominado “cuaderno” donde se define conceptualmente que se entiende por cada uno y se analizan distintos componentes que lo configuran. Para ello, toman se referencias bibliográficas de autores, se sistematizan las respuestas de las encuestas sobre el eje respecto a percepciones de los actores, entrevistas a actores relevantes, encuestas online y big data. También se llevaron a cabo conversaciones abiertas por eje con expertos. Como producto de estas instancias de discusión y análisis se definieron seis líneas estratégicas: 1-Ampliación de derechos y consolidación de cultura democrática, 2-Construcción de un sistema científico de creación de valor público, 3-Integración y contextualización del desarrollo curricular y la práctica docente, 4- Vinculación productiva y sostenibilidad regional, 5- Digitalización e innovación en la gestión., 6- Internacionalización estratégica.

Un segundo momento de debate se dio a partir de la conformación de mesas de trabajo por cada una de estas líneas, de las que participaron personas convocadas por su trayectoria y afinidad con las temáticas. Y a partir de los aportes de cada participante se definieron acciones e iniciativas que contribuyan a desarrollar la línea estratégica junto al acuerdo de metas que deberá tener cada acción en el 2030.

### **NIVELES DE PLANIFICACIÓN DESARROLLADOS EN CADA PLAN**

Los tres principales niveles que implican la planificación son el estratégico, programático o táctico y operativo. El nivel estratégico incluye la definición de la misión, visión, los valores, las directrices, los objetivos, ejes y líneas de carácter más general, que orientan el rumbo institucional en el largo plazo. En el nivel programático, también denominado táctico se establece el cómo se lograrán estos lineamientos estratégicos, incluye el diseño de programas y a nivel operativo se definen proyectos y planes operativos anuales ejecutables en el mediano y corto plazo.

Teniendo en cuenta los tres principales niveles de planificación existentes, en el siguiente cuadro se sintetiza su alcance en cada plan.

---

<sup>3</sup> No se explicita la metodología a través de la cual se cruzan estos ejes y líneas con los ODS.

TABLA III: Niveles de planificación según universidad

	ESTRATÉGICO	PROGRAMÁTICO	OPERATIVO
<b>UNDMP</b>	Ejes estratégicos (8) Líneas de acción a (corto, Mediano y largo plazo)	-	-
<b>ULPlata</b>	<b>Objetivos General</b> Modelo de Desarrollo (Misión) Líneas estratégicas (6)  <b>Objetivo específico</b> Resultados esperados Ejes para alcanzarlos	Programas Generales Programas específicos Sub-programas Sub-programas operativos y	Proyectos
<b>UNAM</b>	4 de ejes estratégicos transversales Líneas de acción con objetivos y resultados esperados.	-	-
<b>UNLPampa</b>	-Misión y visión -Áreas estratégicas básicas y transversales (meta estratégica para cada área y líneas de acción	Propuestas por áreas básicas y transversales con: -Meta estratégica -objetivos -justificación -acción estratégica (responsable, plazos e indicadores de resultado)	
<b>UNL</b>	-Líneas de orientación general (3) -Objetivos Generales -Objetivos específicos	Plan de Acción anual con seis Ejes, objetivos y acciones	Proyectos y acciones
<b>UNS</b>	-Misión, visión y valores -Ejes estratégicos (5)	Programas (14)	Proyectos (64) c/objetivos específicos metas Acciones Plazo estimado y Unidad de gestión
<b>UNC</b>	Objetivos generales Líneas de Acción	-	Proyectos
<b>UNRC</b>	- Ejes y objetivos estratégicos (6) -Objetivos generales	Programa direccional Objetivos por eje estratégico -líneas de acción -indicadores de evaluación	-
<b>UNR</b>	-Ejes y Líneas Estratégicas	-	-Acciones y metas

Fuente: Elaboración propia en base a documentos Plan.

Como se observa, no todas las universidades definen programas y proyectos para llevar a la práctica sus grandes lineamientos estratégicos. En los casos en que sí lo hacen, se observan diferencias: la UNLP cuenta con un nivel de desagregación importante, llegando a sub-programas y proyectos, en otros casos como la UNLPam mencionan una serie de propuestas por cada área priorizada, con metas y acciones estratégicas, la UNRC establecen objetivos direccionales y acciones con dos tipos de proyectos: de acción o ideas proyectos.

## METAS E INDICADORES

La definición de metas e indicadores se relacionan con el punto anterior y constituye todo un desafío, especialmente en planificaciones de organizaciones públicas. No todas las universidades logran establecer el nivel de desempeño esperado, ya sea en términos cuantitativos como cualitativos, especialmente a nivel de líneas estratégicas. De los casos analizados, encontramos metas e indicadores de resultados a nivel de las acciones estra-

tégicas en el Plan de la UNLPam, y metas cualitativas para algunas líneas estratégicas de la Agenda 2030 de la UNR. La UNS fija metas para los objetivos específicos de sus proyectos pero no define indicadores. Tanto la UNLP como la UNRC definen indicadores de resultado por acción estratégica y de evaluación de líneas de acción respectivamente.

## SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS PLANES

Finalmente se hará referencia a los mecanismos que se contemplan para el seguimiento y evaluación de los planes. El seguimiento y la evaluación de los planes es un proceso fundamental en cualquier proceso de planificación, el cual permite realizar ajustes y re-direccionamientos para el logro de los objetivos. Respecto a las universidades analizadas, encontramos que solo en dos casos se han establecido criterios explícitos de seguimiento (UNLP y UNL) mediante la realización de informes de avance y un informe anual de impacto. La UNLPam además fija responsables para cada acción de su PDI, el cual debe informar avances a los coordinadores de líneas estratégicas explicitadas en las “fichas de compromiso que se remiten a la Comisión de Planificación y Evaluación del Consejo Superior para la elaboración del informe anual de seguimiento e impacto.

La UNLP por su parte estipula la presentación de informes trimestrales donde toda la estructura que conforma la universidad expone las acciones planificadas, gestionadas y en qué estado de ejecución se encuentran. Los informes que dan cuenta de los avances de la gestión del Plan Estratégico 2018-2022, se nutren de la información de RÜPÜ, la intranet de seguimiento y evaluación continua de la gestión del Plan Estratégico de esta universidad. Por su parte, la UNS contempla la realización periódica de reuniones del equipo de gobierno en conjunto con la Comisión Asesora de Planeamiento, donde se evalúa la instrumentación de proyectos, se establecen prioridades y acciones correctoras sobre el PE y se elabora un informe de evaluación.

En tres casos, se deja sentada en sus documentos la definición de estos mecanismos como etapa siguiente, la UNRC, menciona que los indicadores que se definen para evaluar sus líneas de acción son solo un punto de partida para un plan de evaluación que deberá formularse y complementarse con una evaluación cualitativa del Plan. La UNC y la UNMDP, señalan como el siguiente desafío establecer proyectos, desagregar cada línea de acción de corto plazo en sus actividades componentes, definir plazos y asignar responsables y elaborar los mecanismos para el control y la evaluación de sus planes.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La información descrita en este informe permite observar una serie de características generales de la planificación estratégica en algunas universidades nacionales. En este sentido, se observa que la elaboración de cada plan estratégico ha incorporado distintas instancias participativas y de consulta a la comunidad universitaria y han sido acompañados durante todo el proceso a través de la conformación de comisiones específicas, ya sean en el ámbito del Consejo Superior o a través de comisiones ad-hoc, involucradas en el proceso de discusión del diagnóstico y formulación: comisiones por eje estratégico (UNMDP), comisión de representantes y coordinadores por facultad (UNAM), mesas de trabajo por línea estratégica (UNR), mesas inter-facultades (UNRC). En otros casos estas comisiones se vuelven permanentes y trabajan en el seguimiento y evaluación de los planes, como es el caso de la UNS a través de la Comisión Asesora de Planeamiento, la UNLPam con la Comisión Especial de Evaluación y Planificación y la UNLP a través de la Comisión de planificación y evalua-

ción del Consejo Superior.

Respecto a la participación de actores externos a la universidad, se destaca la impronta del Plan de la UNMDP y en el caso de la UNR amplían esta perspectiva territorial a través de los ODS. El resto de los casos, la mirada externa ha sido incorporado a través de los Consejos Sociales.

En relación a la metodología utilizada e insumos requeridos se destaca por un lado, el predominio de la matriz de análisis FODA, priorizando los análisis por función sustancial y por otro lado, la necesidad de contar con información estadística capaz de describir la situación institucional e instancias de evaluación previas. Se evidencia una escasa o nula implementación de metodologías prospectivas que permitan avanzar hacia diagnósticos más explicativos que descriptivos.

Por último, cabe resaltar mencionar la importancia de contar con estrategias de comunicación efectivas e innovadoras, que permitan sensibilizar y difundir información para garantizar la participación y apropiación por parte de la comunidad universitaria de estos procesos. En este sentido, algunas universidades han creado micro sitios, con información actualizada, acceso a datos y documentos y habilitados para la interacción, consultas, difusión de todas las etapas de la planificación de estratégica.

## FUENTES



Plan de Desarrollo Institucional (2018-2022) de la Universidad Nacional de Misiones [https://www.unam.edu.ar/images/documentos/planificacion/pdi\\_unam\\_2018\\_2026.pdf](https://www.unam.edu.ar/images/documentos/planificacion/pdi_unam_2018_2026.pdf)

Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad Nacional del Litoral (2010-2019) [https://www.unl.edu.ar/institucional/wpcontent/uploads/sites/5/2018/12/215\\_unl\\_pdi\\_2010-2019.pdf](https://www.unl.edu.ar/institucional/wpcontent/uploads/sites/5/2018/12/215_unl_pdi_2010-2019.pdf)

Plan Estratégico de la Universidad Nacional del Sur [https://servicios.uns.edu.ar/institucion/conc\\_nd/docs/material/C182-M68.pdf](https://servicios.uns.edu.ar/institucion/conc_nd/docs/material/C182-M68.pdf)

Plan Estratégico y de Desarrollo Institucional de la Universidad de La Pampa <http://www.unlpam.edu.ar/unlpam/plan-estrategico-y-pdi>

Plan Estratégico Participativo 2030 de la Universidad Nacional de Mar del Plata [http://www2.mdp.edu.ar/images/unmdp\\_sitio/PE2030/PLAN\\_ESTRATEGICO\\_PARTICIPATIVO\\_2030.pdf](http://www2.mdp.edu.ar/images/unmdp_sitio/PE2030/PLAN_ESTRATEGICO_PARTICIPATIVO_2030.pdf)

Plan Estratégico Institucional de la Universidad Nacional de Río Cuarto <https://www.unrc.edu.ar/descargar/pei-2017-2023.pdf>

Planificación Estratégica Participativa de la Universidad Nacional de Córdoba <http://pep.unc.edu.ar/>

Plan Estratégico Universidad Nacional de La Plata <https://unlp.edu.ar/frontend/media/71/11271/b79232387aba4e2e083b220c56013398.pdf>

OBEIDE, S. Sin fecha. Aportes para la formulación de un Plan Estratégico de la Universidad Nacional de Córdoba. Recuperado de <http://pep.unc.edu.ar/wp-content/uploads/sites/46/2017/04/1-Aportes-Plan-Estrat%C3%A9gico-UNC.pdf>

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. Universidad Nacional del Litoral, Santa Fe.

Estudio exploratorio sobre la planificación de la educación superior en los países más vinculados con la UNCUYO. 2011. Documento Institucional área de Prospectiva. Universidad Nacional de Cuyo

Almuiñas Rivero, J. L. (2013) La Planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior, Colectivo de Autores. Universidad de la República, Facultad de Veterinaria, Uruguay y Red de Dirección Estratégica en la Educación, Montevideo.