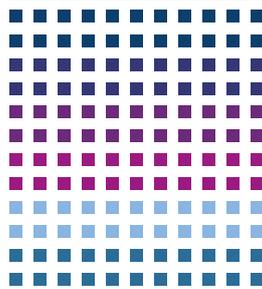


PEP



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
PARTICIPATIVA



Sobre las actividades de la PEP UNC

En este apartado se brinda la información que permite dimensionar el trabajo realizado.

Comisiones que trabajaron

Se conformaron diez comisiones, a saber:

Enseñanza de Grado, Enseñanza de Posgrado, Enseñanza Secundaria y de Pregrado, Enseñanza No Estructurada, Promoción y desarrollo de la investigación, Innovación, transferencia y vinculación tecnológica, Extensión, Asuntos Estudiantiles, Relaciones Internacionales, Infraestructura.

Reuniones que se realizaron

Cada comisión llevó a cabo una reunión semanal, totalizando un promedio de 15 reuniones por comisión y 150 reuniones en total. Adicionalmente, se realizaron 14 reuniones conjuntas de coordinación general.

Participantes

Equipo de Trabajo de la Coordinación General: 8 personas.

Equipo de Trabajo de todas las Comisiones: 43 personas.

Integrantes de todas las Comisiones en calidad de miembros titulares, suplentes e invitados: 192 personas.

Espacio web

Se desarrolló un micrositio web con la colaboración de la Prosecretaría de Comunicación Institucional. Es importante destacar que, en el periodo comprendido entre el 1 de abril y el 25 de septiembre del corriente año, se obtuvieron 13.119 visitas.

Fue publicado en el micrositio: a) documentos generales considerados pertinentes para contextualizar las discusiones y los debates de la Planificación Estratégica y Participativa de la UNC; b) documentos específicos para contextualizar las discusiones y los debates de cada una de las Comisiones de Trabajo; c) El plan estratégico 1998/2000 a modo de antecedente institucional; d) Actas de las reuniones de las Comisiones de Trabajo; y e) Informes de cada dimensión de análisis de las Comisiones de Trabajo.

Se desarrolló un foro para la participación de la comunidad universitaria y la sociedad con la colaboración de la Prosecretaría de Informática.

Se desarrollaron redes sociales en Facebook y Twitter con la colaboración de la Prosecretaría de Comunicación Institucional.

El Campus Virtual filmó 10 videos de los Coordinadores de las Comisiones de Trabajo, los cuales están disponibles en el micrositio web. Además, filmó el video promocional de las Jornadas y los 4 videos de los Coordinadores de Paneles.

El micrositio web ha sido adaptado para alojar la información de las Jornadas Abiertas UNC 2018-2028 "Haciendo posible la Universidad que queremos".

Comunicaciones

Se publicaron 10 noticias en el micrositio web y en el Portal Web de la UNC, todo ello en coordinación con la Prosecretaría de Comunicación Institucional.

Se continúan publicando noticias relativas a las Jornadas Abiertas UNC 2018-2028 "Haciendo posible la Universidad que queremos".

Mailings

Se remitieron correos electrónicos a través de phplist (herramienta de mailing) luego de cada noticia y otros adicionales a fin de difundir las encuestas realizadas por la Comisión de Infraestructura; esto implicó un total de 10 campañas. La lista de mails utilizada supera las 7500 cuentas.

Se continúa con esta dinámica de trabajo para las noticias relativas a las Jornadas Abiertas UNC 2018-2028 "Haciendo posible la Universidad que queremos".

Colaboraciones recibidas

Durante todo el desarrollo de esta primera etapa del proceso de Planificación Estratégica Participativa se contó con la colaboración de todas las Áreas de Gestión Rectorales y, muy especialmente, de las Prosecretarías de Comunicación Institucional y de Informática, así como del Campus Virtual.

Jornadas UNC 2018-2028

Se organizaron las Jornadas Abiertas cuyo objetivo general es presentar los avances del trabajo de las distintas comisiones de la PEP y socializarlos con la comunidad universitaria y la sociedad.

Dichas jornadas se realizarán los días 26 y 27 de

octubre del corriente año en el Aula Magna de la Facultad de Derecho. Se eligió este lugar por la proximidad con el Rectorado Histórico. Cabe aclarar que las salas del Pabellón Argentina no cuentan con disponibilidad hasta el próximo año.

Síntesis del Trabajo de las Comisiones

Explicitación de la Metodología y su aplicación

La matriz de la Planificación Estratégica fue concebida para estructurar el objeto de análisis y facilitar su abordaje. Se define como un conjunto de ejes y dimensiones transversales.

La matriz plantea relaciones multidireccionales entre los diversos ejes y dimensiones. De esta manera, habilita el análisis de aspectos específicos, aunque induce también la consideración de sus múltiples relaciones. Esta cualidad de la matriz exigió que, durante todo el proceso, los coordinadores mantuvieran contacto y socializaran sus avances, a fin de construir una visión sistémica de la Universidad.

Ejes

Enseñanza de grado. Enseñanza de posgrado.
Enseñanza de pregrado. Enseñanza no estructurada. Promoción y desarrollo de la investigación. Innovación, transferencia y vinculación tecnológica. Extensión.
Gestión institucional. Asuntos estudiantiles.
Infraestructura. Relaciones internacionales.
Dimensiones transversales
Integración interna (intra-institucional).
Integración con el medio (interinstitucional).
Pertinencia local / global. Efectividad institucional / Calidad. Comunicación institucional / Transparencia. Generación de información para la toma de decisiones. Seguridad institucional (normativa y técnica). Desarrollo y aplicación efectiva de los recursos humanos, organizacionales, técnicos, materiales y financieros.

Caracterización de las dimensiones transversales

Desarrollo y aplicación efectiva de los recursos humanos, organizacionales, técnicos, materiales y financieros

- Recursos humanos (cantidad y niveles de formación, aspectos culturales y políticos).
- Recursos organizacionales (grado de definición y formalización de las estructuras organizacionales

-organigramas- y de los procesos y procedimientos de trabajo).

- Recursos técnicos y tecnológicos.
- Recursos materiales (Ej: equipamientos, laboratorios, insumos, bibliotecas, otros).
- Recursos financieros.

Seguridad institucional (normativa y técnica)
Refiere tanto a la seguridad jurídica (marcos normativos que regulan la actividad objeto de análisis), como técnica (grado de garantía técnica contra errores, contra la vulneración de datos o procesos críticos).

Generación de información para la toma de decisiones

Cantidad, calidad y oportunidad de información generada por la Universidad para la toma de decisiones.

Comunicación institucional / Transparencia

- Canales institucionales de comunicación (cantidad y efectividad).
- Transparencia de los actos de gobierno.
Efectividad institucional / Calidad
- Entendemos por efectividad a la síntesis de la eficacia (cumplimiento de los objetivos) y la eficiencia (realización al menor costo posible).
- Se acordó en la reunión de Coordinadores que era conveniente hacer hincapié en la efectividad, antes que en la calidad, por ser éste un concepto más ambiguo y conflictivo.

Pertinencia local / global - Pertinencia Institucional

- El concepto de pertinencia apunta a responder las siguientes preguntas: ¿qué corresponde hacer a la Universidad? ¿para qué?
- De esta manera, la idea de pertinencia interpela a la misión misma de la Universidad, su rol institucional.
- La pertinencia es local cuando la misión y las actividades de la Universidad se conciben en función de las realidades y necesidades del entorno inmediato (cordobés, nacional).
Hablamos de pertinencia global, cuando nuestra referencia es la realidad y los estándares internacionales.
- En algunos casos, puede producirse una tensión entre la pertinencia local y la global que debe resolverse en el marco de los valores universitarios que se sustenten.
Integración con el medio (interinstitucional)



Refiere a una concepción sistémica (y por lo tanto sinérgica) de la Universidad con la Sociedad.
Integración interna (intrainstitucional)

Concepción sistémica al interior de la Universidad (por ejemplo, entre las Facultades). La gran heterogeneidad y especificidad de las unidades que componen la Universidad, propicia la fragmentación institucional. La mirada sistémica apunta a superar esta fragmentación, generando patrones de relaciones (de actividad, de recursos, normativos, simbólicos) que sean sinérgicos. Así, por ejemplo, el proyecto de sistema de créditos en la UNC.

Aspectos metodológicos del trabajo de las comisiones

1. Análisis semiestructurado mediante la aplicación de:
Matriz de planificación
FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)
2. Elaboración de Actas de cada reunión de comisión.
3. Registro de asistencias de los integrantes de la comisión.
4. Resultados esperados de cada comisión:
Análisis de situación (FODA)

Objetivos generales propuestos

Líneas de acción propuestas

Apreciaciones sintéticas sobre el estado de situación actual de la UNC
Cada comisión de trabajo tuvo a su cargo la consideración de un eje de la matriz. A los efectos del análisis de cada eje, se aplicaron en todos los casos las dimensiones transversales. Para cada dimensión, se determinó un estado de la situación actual (fortalezas y debilidades; oportunidades y amenazas o problemas o riesgos). A partir de estos resultados, se avanzó con la definición de los objetivos generales y las líneas de acción requeridas para su materialización.
En este apartado, se presenta una brevísima síntesis del estado de situación plasmado por las comisiones de trabajo. Al tratarse de una síntesis, se pierde la riqueza de las particularidades derivadas de la especificidad de cada uno de los ejes y dimensiones de la matriz. No obstante,

los resultados que presentamos seguidamente expresan adecuadamente una perspectiva transversal a todos los ejes y dimensiones.

Lo que nos posibilita mejorar:

Instancias institucionales colectivas (Consejos Asesores, órganos de gobierno colegiados, Consejo Social Consultivo).
Áreas institucionales específicas (Direcciones, Oficinas, Departamentos, etc.).
Regulación normativa propia, basada en el principio de autonomía universitaria, o externa para diversos procesos.
Políticas institucionales definidas.
Sistemas de gestión para diversos procesos definidos e integrados.
Experiencia institucional adquirida.
Participación en diversas redes y espacios suprauniversitarios y los vínculos institucionales con otros organismos.
Diversidad disciplinar que permite el abordaje inter, trans y multidisciplinar para el diseño de la oferta curricular, la capacitación interna y responder a las demandas del medio.
Idoneidad y formación del personal universitario.
Egresados insertos en el medio local, regional, nacional e internacional.
Bases de datos institucionales con adecuadas medidas de seguridad.
Portal Web - Campus Virtual - Multimedia SRT.
Los recursos de la UNC, la posibilidad de generarlos y el financiamiento externo.
La necesidad de innovación en el medio productivo.
La demanda de formación no tradicional y extensionista.
La conciencia de la responsabilidad social de la UNC y la valoración de su imagen pública.
El proceso de Planificación Estratégica Participativa.
Las nuevas tecnologías y herramientas desarrolladas.

Lo que nos dificulta avanzar:

La regulación normativa de instancias institucionales colectivas (Consejos Asesores).
La escasa o nula dotación de personal de Áreas institucionales (Direcciones, Oficinas, Departamentos, etc.).
La inexistencia de regulación normativa propia o externa para diversos procesos.
La falta de adecuación de la regulación normativa

propia o externa para diversos procesos a la estructura organizacional universitaria.

La tensión no resuelta entre normas de organismos nacionales-normas propias de la UNC y los conflictos jurisdiccionales del sistema educativo.

La falta de operacionalización de las Políticas institucionales definidas.

La no resolución de la tensión Área Central- Unidades Académicas en los sistemas de gestión para diversos procesos definidos traducida en una burocratización excesiva de los trámites que genera ineficiencia e ineficacia.

Desconocimiento de las demandas del medio social en el que se inserta la UNC que impide aprovechar adecuadamente la experiencia institucional adquirida.

Lo esporádico de las vinculaciones institucionales impide aprovechar al máximo la participación en diversas redes y espacios suprauniversitarios.

La endogamia producida por la especificidad disciplinar atenta contra el abordaje inter, trans y multidisciplinar para el diseño de la oferta curricular y la capacitación interna.

La escasa o nula preparación del personal universitario para colaborar en la gestión institucional genera "usos y costumbres" que desvirtúan los procesos y normas definidos.

La inexistencia de un sistema de seguimiento de los egresados.

La escasa integración de los sistemas produce redundancia de datos, tanto para el usuario como para el procesamiento de dichos datos.

Desde el punto de vista comunicacional, la lógica Portal Web - Campus Virtual no resulta efectiva.

La relación UNC-Unidades Académicas-Multimedia SRT aún no se ha explotado satisfactoriamente.

La falta de mecanismos institucionales que permitan, de manera coordinada, el mejor y adecuado aprovechamiento de los recursos de la UNC.

La tensión no resuelta entre Extensión Universitaria-Gestiones Locales.

Las restricciones presupuestarias externas.

La relación pendular de Facultad-Departamento para la organización académica.

La no percepción de la UNC como un actor social y los prejuicios acerca de sus incumbencias.

La inercia institucional frente a la variabilidad de las necesidades del medio.

El avance de la mercantilización de la educación superior sumado a la imposibilidad de permitir el ascenso social de sus destinatarios.

Los criterios y parámetros para el armado de indicadores de evaluación son externos y únicamente cuantitativos.

Los códigos de comunicación de las nuevas generaciones.

La inconsistencia entre la demanda cultural de formación de los jóvenes y la oferta estructurada actual.

Objetivos generales de la Planificación Estratégica Participativa

Los objetivos generales formulados en el marco del proceso de planificación estratégica, admiten, al menos, dos perspectivas para su consideración. Por un lado, los objetivos propuestos por cada una de las comisiones (ejes de análisis). Así, por ejemplo, los objetivos de la enseñanza de grado, o de la promoción y desarrollo de la investigación o de las relaciones internacionales.

Una segunda mirada posible refiere a los objetivos relacionados con cada una de las dimensiones transversales de análisis. De esta manera, por ejemplo, resultan agrupados los objetivos relativos a la integración interna, o a la comunicación institucional, o a la aplicación de los recursos.

De este modo, cobra pleno sentido la matriz de planificación estratégica como un instrumento que facilita la identificación de diferentes tipos de relaciones entre los diversos aspectos institucionales tratados y su integración en una concepción sistémica de la Universidad. Se concilia así el análisis y la síntesis.

Más allá de la compleja trama de lazos e interacciones, se advierte que determinados objetivos han surgido en todas las comisiones, actualizando de modos diversos en función de las particularidades de cada una de ellas. Son estos: Desarrollo o completamiento de los marcos normativos que doten de seguridad jurídica institucional.

Mejoramiento de las comunicaciones internas.

Desarrollo y mejoramiento de los sistemas de información para la toma de decisiones de la gestión.

Generación de sistemas de aseguramiento de la calidad.

Establecimiento de canales y espacios institucionales de integración entre Unidades



Académicas, entre disciplinas (multi, inter y transdisciplinariamente), en el uso mancomunado de los recursos.

Presentación de la nueva etapa de la Planificación Estratégica Participativa

Aprobado el Plan Estratégico, la Universidad Nacional de Córdoba contará con una prospectiva institucional, con objetivos generales definidos y con las líneas de acción concebidas para su consecución. A los efectos de dotar al plan de operatividad, deberán definirse los objetivos prioritarios y formular los proyectos para su ejecución.

Estos proyectos, por la naturaleza de los objetivos implicados, tendrán un carácter transversal a diferentes unidades organizativas de la UNC (Facultades, Secretarías, otras dependencias), e involucrarán necesariamente a diferentes actores universitarios y, en algunos casos, del medio social.

Un proyecto constituye una unidad de planificación que permite identificar claramente los fines, propósitos y objetivos específicos, las actividades requeridas, los tiempos implicados en cada caso, los integrantes y sus responsabilidades, así como los recursos que se requieren. De esta manera, el proyecto deviene en un instrumento de gestión.

Esta nueva fase que da inicio con la aprobación del Plan Estratégico de la UNC, requerirá el establecimiento de una metodología para la formulación y evaluación de los proyectos, y contemplar los arreglos organizacionales que canalicen su presentación, aprobación y ejecución. Del mismo modo, deberán diseñarse los mecanismos institucionales para efectuar el seguimiento de la ejecución y la evaluación de los resultados e impactos, informando oportunamente a los niveles pertinentes del gobierno universitario, a los fines de que se retroalimente el proceso de diagnóstico y planificación que siempre estarán en tensión a lo largo de la materialización de los objetivos planteados.

En este sentido, la estructura de trabajo asumida para la formulación misma del Plan, ha mostrado su fortaleza como un espacio institucional que propicia el tratamiento de las particularidades sin perder la perspectiva sistémica que demanda la

complejidad organizacional de la UNC.

Así entendida, la planificación estratégica no constituye un ejercicio aislado de reflexión de los actores universitarios, sino que forma parte de un proceso decisorio de planificación, ejecución y evaluación institucional que encarna en las prácticas de los órganos de gobierno, generando, en última instancia, un círculo crecientemente maduro y virtuoso de toma de decisiones.