

**Planificación estratégica en la Universidad Pública Argentina.
Descripción y análisis del proceso de elaboración del documento
resultante del proyecto estratégico institucional de la Universidad
Nacional de Luján (2009-2012)**

**Strategic planning at the Argentine Public University.
Description and analysis of the process of elaboration of the
document resulting from the institutional strategic project of
the National University of Luján (2009-2012)**

Autores: Lic. Ariel Agustín Martínez

Dra.C Diana Rut Schulman

Institución: Universidad Nacional de Luján, Argentina

Correo electrónico: amartinez@unlu.edu.ar

dischulman@unlu.edu.ar

Resumen

El presente artículo fue escrito con la intención de describir y analizar el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2009-2012 de la Universidad Nacional de Luján, como documento que exterioriza la Planificación Estratégica elaborada por la propia comunidad universitaria. Se consideró un caso muy interesante para explorar pues, si bien el puntapié para el mismo provino de una demanda externa, la organización emprendió el proceso de sistematizar y redactar un documento que devela los antecedentes, las debilidades, las fortalezas y las propuestas para mejorar la Institución en un horizonte temporal definido. Se pudo observar la naturaleza en extremo compleja y conflictiva que tiene el proceso de Planificación Estratégica en cualquier organización, y en particular en las universidades públicas argentinas, que se caracterizan por ser estructuras profundamente democráticas.

Palabras clave: Estrategia, planificación, comunidad universitaria.

Abstract

This article was written with the intention of describing and analyzing the Strategic Institutional Plan (PEI) 2009-2012 of the National University of Luján, as a document that externalizes the Strategic Planning developed by the university community itself. It was considered a very interesting case to explore because, although the kick for the same came from an external demand, the organization undertook the process of systematizing and writing a document that reveals the antecedents, weaknesses, strengths and proposals to improve the Institution within a defined time horizon. It was possible to observe the highly complex and conflictive nature of the Strategic Planning process in any organization, and in particular in the Argentine public universities, which are characterized as profoundly democratic structures.

Keyword: Strategy, planning, university community.

Introducción

Las universidades se encuentran frente a un entorno signado por el cambio, determinado por un sinnúmero de variables, entre las que se destaca el constante avance del conocimiento. Es imprescindible pensar nuevas herramientas que permitan mantener el rumbo abrazando los adelantos teóricos y tecnológicos, pero sin dejar de considerar las características propias de cada institución. Por lo tanto, resulta de interés estudiar casos específicos en los que se desarrollan procesos sistematizados de Planificación Estratégica que permitan, al observar sus particularidades y formas del proceso, resultar un posible modelo de referencia.

En el caso elegido se busca mostrar el Plan Estratégico Institucional (PEI), documento que expresa la Planificación Estratégica de la Universidad Nacional de Luján (UNLu) para el periodo 2009-2012.

La universidad elegida nace en el año 1972, según la ley 20.031, radicada en el partido de donde surgió el movimiento que logró su formación, el municipio de Luján, provincia de Buenos Aires, Argentina. Fue pionera en la aceptación de inscriptos sin la culminación de los estudios de nivel secundario, como así también

en su oferta académica directamente vinculada a las características de las demandas socio-productivas locales. Adicionalmente, se crearon los centros regionales en las localidades de General Sarmiento (renombrado posteriormente como San Miguel), Chivilcoy y Campana, todos en íntima relación con los municipios que les dieron su nombre.

Su evolución histórica fue interrumpida, pues, tras el golpe de estado del año 1976, la universidad fue cerrada (1980) para luego celebrar su reapertura en el año 1984. Es imprescindible mencionar este fenómeno porque explica una bisagra en la vida institucional de la universidad que, indudablemente, significó un retroceso en su proceso de consolidación y crecimiento. Otros cambios del contexto también influenciaron su desarrollo. Como principal hito se encuentra el viraje (producido en la década del noventa) de la sociedad en un sentido que desplaza las actividades productivas del centro de escena e instaura otras más vinculadas al sector de servicios, con una clara repercusión tanto al interior de las carreras como de la oferta académica en su conjunto. Accesoriamente, su estructura se diferencia también de otras instituciones universitarias, puesto que se divide en departamentos académicos, no en Facultades, estructura tradicional del Sistema Universitario Argentino.

Cabe aclarar que el presente trabajo no pretende abordar ni la implementación que se llevó a cabo ni los resultados obtenidos del proceso bajo estudio, aunque puede ser de interés para posteriores investigaciones. En este caso solamente se describirá el documento resultante del proceso académico-político, entendiéndolo como un ejemplo de una Planeación Estratégica Universitaria.

Desarrollo

Antecedentes

El caso de la UNLu resulta relevante no solo por contar con un producto de público conocimiento y acceso (Resolución Asamblea Universitaria 002/09), sino por sus ricos antecedentes en esfuerzos para planificar su accionar. Adicionalmente, al tener entre sus carreras de grado la Licenciatura en Administración, cuenta con la masa crítica necesaria en materia de Planificación y Estrategia. Como se dijo anteriormente, el

proceso de planificación del PEI en la UNLu no se inicia por decisión propia, sino que surge por demandas externas.

La construcción de diagnósticos para el planeamiento tuvo un momento importante en el ciclo de autoevaluación interna y evaluación externa aprobado por el Consejo Superior en 1993 en virtud del convenio con el Ministerio de Cultura y Educación, firmado en el marco del Programa de Mejoramiento de la Calidad Universitaria. (Resolución Asamblea Universitaria 002/09)

Desde allí se crea una Unidad Ejecutora (UE), integrada por diversos miembros de la comunidad universitaria y por autoridades de la casa. Por diversos problemas de índole político-institucional (principalmente relacionado con la posible modificación del Estatuto), se resuelve limitar el accionar de la UE a tres sectores. Las conclusiones y propuestas finales recopilan una serie de dificultades sin mayores propuestas, pues es un proceso limitado que no cuenta con un alto compromiso por parte de la comunidad universitaria.

Posteriormente, se prosigue con un proceso de Evaluación Externa (año 1998), emprendido por una comisión de pares. Surge un informe de tipo diagnóstico que, como sucede con el informe de autoevaluación, es tenido en cuenta para la posterior planificación esbozada en el PEI. Es importante mencionar que como resultado de los procesos anteriormente mencionados, la universidad (en el año 2000) modifica su Estatuto.

Durante el año 2001 surge una nueva convocatoria por parte de la Secretaría de Educación Superior para incentivar los procesos de autoevaluación en las universidades nacionales. Como producto, se emprende una nueva etapa, principalmente durante los años 2001 y 2002, que incluye actividades como capacitación técnica de los equipos evaluadores, seguimiento y apoyo técnico en las reuniones, puesta en práctica de herramientas de procesamiento de datos. En el año 2003 se institucionaliza la Normativa para los procesos de Autoevaluación (Resolución del Honorable Consejo Superior HCS 353/03), en la que se define qué incluir en el proceso, además de determinar su naturaleza y procedimiento. Adicionalmente, se crea una Comisión Coordinadora, encargada de cohesionar los esfuerzos vinculados en la materia, como también el apoyo técnico, pues la

responsabilidad de la Autoevaluación corresponde a las Comisiones Plan de Estudio y los Coordinadores de Carrera. Solo se encuentra registrada la elevación de informes de las carreras de Ingeniería (relacionadas con el proceso de acreditación en el año 2006).

Se crea, además, en el ámbito de la Secretaría Académica de la Universidad, el Área de Acreditación y Autoevaluación (Resolución HCS 177/06), con la función de entender en la organización y supervisión de la autoevaluación de las carreras y desarrollar acciones tendientes a promover la evaluación permanente de los resultados académicos de cada carrera en forma conjunta con los coordinadores y Secretarios Académicos de los Departamentos. Posteriormente, sufre una serie de modificaciones con relación a su conformación y dependencia formal dentro de la estructura del Rectorado, pero sin registrar significativos avances en la materia.

Por último, es posible mencionar que, si bien el Consejo Superior cuenta con una Comisión Asesora Permanente (CAP) sobre Planeamiento y Desarrollo Institucional (Reglamento HCS Resolución HCS 229/95) que data del año 1995, es en el año 2002 cuando se especifican sus incumbencias, circunscriptas a la «creación o supresión de las carreras, asesorar en el planeamiento de obras físicas y entender en aspectos relacionados con la administración de recursos materiales y humanos» (Modificación Reglamento del HCS Resolución HCS 292/02). A su vez, se crea en el año 2006 una comisión *ad hoc* encargada de elaborar un listado de prioridades de corto y largo plazo. De la misma, surge la necesidad de institucionalizar procesos de planeamiento, para lo cual durante el año 2007 se implementan actividades que sensibilizan a la comunidad sobre la temática. Se suman los requerimientos provenientes de la Ley de Reparación Histórica (Ley 26319/07), y surge una comisión redactora vinculada con la Comisión Asesora que fuera creada por la mencionada Ley.

En noviembre de 2007, el Congreso Nacional sanciona la Ley por la que se establece una asignación especial y extraordinaria denominada Asignación Especial de Reparación Histórica para la Universidad Nacional de Luján Dr. Emilio Fermín Mignone. Esto implica presentar un proyecto o plan de inversión y obras, pues la Ley estipula un monto de \$ 50.000.000 a ser transferidos en cinco cuotas,

en el marco del plan de inversión y obra previsto. Luego de pedir una prórroga, el HCS constituye una comisión *ad hoc* encargada de elaborar un proyecto de Resolución con el Plan Estratégico Institucional 2009-2012.

Conceptos de base para la elaboración del PEI

Como eje académico para entender en qué consiste y qué implica un proceso de planeamiento se utiliza los lineamientos de Matus (1982), adoptando los principios del Planeamiento Estratégico Situacional (PES):

La planificación es, en su esencia, un proceso de instancias de discusión, cálculo y análisis que preceden y presiden la acción futura que es relevante en la construcción de la situación- objetivo de un actor. Para que se hable de planificación tenemos que referirnos entonces a ese proceso de instancias de discusión, no a sus formalidades externas como podría ser su publicación en un texto escrito o a lo que una oficina de planificación hace. Sin embargo, para circunscribir el concepto de planificación a los propios propósitos, se pueden exigir dos requisitos a ese proceso de discusión y cálculo: a) que se refiera a las acciones futuras relevantes para la construcción de la situación-objetivo; y b) que sea realizado con un mínimo de sistematicidad y formalidad en términos de integrar las implicaciones de las acciones presentes con el diseño del proyecto futuro. (1982a, p. 26)

Se valora la definición del autor en el entendimiento de que una organización como la universitaria, cogobernada por los miembros de su comunidad, debe contar con una concepción amplia del fenómeno de la planificación estratégica, de manera que pueda contemplar la participación de los distintos actores.

En términos estratégicos, la concepción del PEI no se agota en la mera traducción de diagnósticos en modificaciones con pretensión científica que pretende transformar la realidad, sino que, en la línea de ideas de Matus, pretende construir viabilidad, pues solamente se ejecuta aquello viable en el contexto determinado por la actualidad de la organización. Ello implica entender que la falta de armonía determina un desequilibrio sobre la idealización de los planes. Es un proceso donde surge una propuesta de solución que no resulta limpia, se basa en la negociación y las tensiones propias de los actores en pugna que forman parte de la institución. Se

trata de un balance que tiene en su haber los beneficios de la acción y en su debe los costos que representan los efectos colaterales (1982b).

Por último, el concepto de estrategia también es situacional, pues entiende y contempla el devenir de la institución, valorando el proceso evolutivo que vivió la Universidad abrazando la realidad, ideas, pensamientos y creencias de los actores que la componen.

El análisis situacional, como explicación práctica propia de un actor en el juego social, solo tiene valor, aunque no siempre tenga suficiente rigor, por autor que habla, por el dueño de la explicación, por quien se responsabiliza de lo que dice. El diagnóstico y la explicación son apenas ingredientes de la explicación situacional (Matus, 2000).

Como conclusión, el PEI 2009-2012 es una propuesta de construcción compartida, con la intención de introducir cambios valorados como positivos y viables por la institución, con la finalidad de cumplir dinámicamente con su función social.

La estructura del PEI

El plan se desarrolla en cinco ejes, determinándose para cada uno de ellos, al menos, objetivos generales, objetivos particulares, estrategias y acciones. Dichos ejes son: docencia, Investigación, extensión, bienestar universitario y gestión. Docencia: Se intenta definir qué se entiende por la función docencia, detallando distintas implicaciones, desde la problemática de la enseñanza, pasando por la libertad de cátedra y los concursos docentes. Admite la existencia de múltiples sujetos que caracterizan el complejo proceso vinculado a la docencia. Incluye preocupaciones relacionadas con las condiciones de trabajo, la realidad de los docentes universitarios en Argentina y las características que deben tener las ofertas académicas (contemplando temas como calidad, pertinencia).

Dificultades detectadas:

Falta de equipos integrados, sustentados por categorías y dedicaciones que les permitan sostener líneas de acción. Se busca concretar equipos preferentemente exclusivos o semi exclusivos, entendiendo que también resulta imprescindible un vínculo permanente con docentes con un alto ejercicio profesional. Para lograr

potenciar los servicios académicos se requiere asesoramiento en materia pedagógica.

Inexistencia de políticas que favorezcan el acceso, retención y la graduación de los estudiantes. Se repiensen las estrategias de articulación con el nivel medio que la universidad viene realizando.

No se cuenta con espacios para la revisión de la oferta académica. Se olvida la perspectiva regional que debe primar en la búsqueda de áreas de vacancia a cubrir. Adicionalmente, se identifica cierto anacronismo en los planes de estudio. Por ello, resultanecesario generar mecanismos de monitoreo y evaluación de la oferta académica. Se detecta una falta de evaluación y revisión en los circuitos administrativos vinculados a los aspectos de la docencia, en la Sede Central y en los demás Centros Regionales, necesarios para garantizar la igualdad en la prestación de los servicios académicos.

Inexistencia de espacios y equipamientos para desarrollar actividades de intercambio (reuniones, evaluar trabajos, estudiar, programar actividades) entre los equipos docentes. Adicionalmente, resulta necesario fortalecer espacios como las Bibliotecas (aumentando el material, el espacio físico, la suscripción a revistas científicas o especializadas, entre otros).

Se carece de una incorporación efectiva a la actividad docente de las Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones como herramienta de acompañamiento de las prácticas de enseñanza. Esto implica fomentar actividades de difusión y capacitación para el personal docente (seminarios, jornadas, cursos, entre otros).

A partir de las dificultades, se fija como Objetivo General del eje Docencia: Lograr una oferta académica de calidad, pertinente e inclusiva, a partir del desarrollo de una formación universitaria democrática y democratizadora que, en conjunto con la producción y transmisión de conocimiento científico crítico y actualizado, sostenga relaciones de enseñanza y aprendizaje que contribuyan a la formación de sujetos solidarios, democráticos y con excelencia académica y científica. Investigación

Principales logros:

Aumento de docentes con título de postgrado, principalmente por aplicación del Programa de Apoyo a la Formación de Cuarto Nivel.

Aumento del orden del 47% en la cantidad de docentes categorizados, con respecto a la última categorización llevada adelante en el año 1994.

Sostenimiento de las becas de investigación, distribuidas por departamento y actualizadas periódicamente en su monto.

Aumento del número de investigadores en convocatorias para la presentación de proyectos con financiamiento externo. Desde 2005 la Universidad ha obtenido el cofinanciamiento de ocho subsidios para Proyectos de Investigación Científico-Tecnológicos (PICT) de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCyT), así como también el cofinanciamiento de un Programa para la Formación de Doctores en Áreas Tecnológicas Prioritarias (PFDT) en el área de Ecología y Desarrollo Sustentable y del Proyecto de Adecuación y/o Mejoramiento de Infraestructura (PRAMIN). Incorporación de becarios, de la CIC y del CONICET a grupos de investigación para la realización de doctorados.

Dificultades detectadas:

La comisión identifica cierto nivel de debilidad en la materia. Por lo tanto, se requiere priorizar la necesidad de gestionar políticas que fortalezcan la función Investigación. Adicionalmente, se plantean áreas en las cuales la Universidad podría intervenir con sus investigaciones: a) conflictos sociedad-naturaleza; b) relaciones sectoriales y procesos productivos vinculados; c) relaciones derivadas del papel que cumple el sector público de los diversos niveles (nacional, provincial y municipal) en la sociedad; d) conflictos productivos; f) conflictos asociados a la construcción de infraestructura preeminentemente vial e hidráulica y/o energética; g) conflictos que afectan a las urbanizaciones privadas; h) conflictos de disponibilidad de acceso y producción de bienes materiales esenciales para la reproducción y mantenimiento de la vida; i) conflictos en el mantenimiento de la salud pública y la educación en sus diversos niveles; j) problemas en la disponibilidad de acceso a la vivienda y el empleo; k) problemáticas de la innovación tecnológica en las Pymes.

En el mismo sentido, se entiende que la formación del cuarto nivel debe responder a las características regionales y geográficas de la UNLu, desarrollando ofertas de posgrado que contemplen la naturaleza no concentrada de la oferta académica de grado, para que se pueda sustentar en el tiempo una masa crítica para llevar adelante las actividades de investigación y vinculación. Concluye que toda política de posgrado es una política de investigación científica y tecnológica. En tal, sentido la institución debe plantearse la necesidad de mejorar la calidad académica en sus distintas Regionales, permitiendo promover y coordinar actividades para la cuestión.

Distintos actores institucionales plantean además como debilidades:

- a) Ausencia de un espacio en que pueda proponerse una política institucional de Ciencia y Tecnología y establecer acuerdos respecto de líneas de investigación.
- b) Falta de articulación entre la formación de grado y postgrado, investigación, extensión y transferencia.
- c) Limitaciones para el desarrollo de las actividades de investigación producto del escaso presupuesto y la inadecuada infraestructura y equipamiento.

El Objetivo General del eje Investigación resulta: Fortalecer la gestión institucional de generación de conocimientos científicos- tecnológicos para contribuir al desarrollo humano, socioeconómico, cultural y ambiental.

Extensión

Los miembros de la comisión sostienen que la Extensión, en conjunto con la Docencia y la Investigación, son los pilares fundamentales de una Universidad democrática, autónoma, crítica y popularquetiendalademocratización del conocimiento y que asuma la función social de contribuir a la mayor y mejor calidad de vida de la sociedad y su medio. En este sentido, se propone el fortalecimiento del vínculo con la sociedad y su medio sin caer en prácticas asistencialistas o mercantilistas, ni concibiendo a la comunidad como un recipiente vacío de conocimientos donde la universidad se extiende para llegar con el saber académico, sino que la universidad, debe escuchar y dialogar con su medio social, con su comunidad, integrar a esta comunidad con la Universidad y, de esta manera, constituirse como actor que enuncie y denuncie los problemas

sociales existentes en nuestra sociedad, produzca los conocimientos atinentes y promueva las estrategias para generar la transformación social. Es importante que la Universidad logre generar espacios de cooperación e influencia mutua con el medio social para articular el conocimiento científico, tecnológico, artístico y cultural con las diversas problemáticas sociales, y promover la construcción de procesos interactivos de aprendizaje social por medio de los cuales los diversos actores acceden al conocimiento, lo sistematizan, lo generan y lo construyen desde sus experiencias, logrando crear una capacidad autónoma para la transformación social.

Es preciso jerarquizar la Extensión Universitaria a través de su institucionalización y articulación con la vida académica de la universidad, y propiciar la incorporación de los estudiantes a los proyectos de extensión. La incorporación de los estudiantes y graduados a los proyectos de extensión debe contribuir a potenciar sus aprendizajes académicos y estimular que asuman un fuerte compromiso político y social. Asimismo, resulta relevante incrementar la cantidad de docentes involucrados en proyectos de extensión. Para lograr este cometido se debe aumentar las dedicaciones a docentes comprometidos en los proyectos o programas de extensión, y propiciar que la misma sea debidamente reconocida tanto en los concursos como en la carrera docente.

Dificultades detectadas:

Del análisis de los documentos y antecedentes que observó la comisión encargada del tema, se identificaron los siguientes núcleos de problemas: a) Financiamiento, principalmente en equipamiento, infraestructura, dedicaciones docentes y para sostener convocatorias de proyectos en el área.

b) Jerarquización de la función de extensión y vinculación tecnológica. Escasa valoración de las actividades en los concursos docentes, escasa o nula promoción de las actividades, ausencia de mecanismo que promuevan la realización de actividades de extensión como formadores de los alumnos de grado, escasa o nula interrelación entre las actividades de extensión, vinculación e investigación.

c) Articulación de las dependencias que se ocupan de la temática. Deben mejorarse las interrelaciones entre los departamentos, con las coordinaciones de carreras, con los centros regionales, con otras instancias específicas de la Universidad.

d) Adecuación Normativa. Algunas de las reglamentaciones que requieren ser adecuadas, revisadas y/o actualizadas son: sobre las pautas de presentación, evaluación y seguimiento de proyectos de extensión; el marco regulatorio de las prestaciones de servicios y venta de bienes de producción propia; tratamiento de la propiedad de los resultados de la investigación; ponderación efectiva de las actividades de extensión y vinculación tecnológica en los concursos docentes y en las evaluaciones de permanencia si las hubiera; tratamiento, definición y alcance de los instrumentos que formalizan relaciones con terceros.

e) Gestión de la función de extensión. Implica ver la función de la Secretaría de Extensión; capacitación y formación de recursos humanos para el área; mejorar las relaciones institucionales y de cooperación. Aprovechamiento por parte de la Universidad de espacios en la comunidad que tengan vínculos con la UNLu.

f) Establecimiento de un programa de planificación periódica, con criterios orientadores y líneas estratégicas de intervención. Desarrollo de un programa de redefinición de circuitos y procedimientos que permita fortalecer la comunicación y la interacción entre las distintas instancias que afectan a la función de extensión y vinculación. Elaboración de un programa de convocatorias a proyectos de extensión. Reelaboración de las normativas referidas a las dedicaciones docentes respecto de la temática como política institucional. g) Creación de instrumentos de difusión y comunicación de las actividades de extensión y vinculación de la UNLu (radio, página web, imprenta). Resultan importantes los medios de comunicación de la UNLu para lograr una mayor visibilidad de los proyectos de extensión y de vinculación tecnológica de la UNLu.

Principales logros:

La comisión reconoce que no han sido mucho los logros en la función resaltando que: Existen responsables de Extensión en los distintos Centros Regionales, dando como resultado una presencia importante de la UNLu en la comunidad.

Se realizan actividades en la materia, jornadas, seminarios y otros.

Se cuenta con una Incubadora de Empresas Innovadoras (INCUEI), la primera generada en el ámbito universitario argentino.

El Centro de Asistencia Técnica (CATec), encargado de la gestión de los servicios prestados por la Universidad a los distintos actores sociales, es el principal vehículo de las prácticas de vinculación tecnológica.

Creación de una dirección avocada a la gestión de las actividades de extensión, núcleo del seguimiento de los proyectos, cuenta con el área de cultura (gran promotora de actividades como conciertos, exposiciones y eventos de todo tipo), la radio, la imprenta y la web.

Del análisis de este eje surgen como objetivos generales:

Fortalecer el vínculo con la sociedad y su medio a través de la extensión, incluyendo también la vinculación científico-tecnológica, priorizando en todos los casos los proyectos que expresen la función social de la UNLu.

Jerarquizar la función de extensión integrándola orgánicamente a las demás actividades universitarias.

Bienestar Universitario

Se conforma por el conjunto de condiciones y medios que tienen por objetivo garantizar el desarrollo integral y equilibrado de las potencialidades humanas de todos los miembros de la comunidad universitaria.

La Universidad cuenta con una Secretaría de Extensión y Bienestar Universitario, y una Secretaría de Asuntos Estudiantiles. Dentro de la última se incluyen los Departamentos de Servicio Social, Deportes y el área del Servicio Universitario de Empleo. Las principales acciones que se llevan a cabo son: Sistema de Becas Estudiantiles Internas, Becas Externas, Pasantías Internas Rentadas (autofinanciadas y financiadas por subsidios de Investigación), Seguro Público de Salud, Transporte, Pensiones y Viviendas.

Dificultades detectadas:

Respecto a la estructura, falta una política integral sobre bienestar, recursos para las secretarías afectadas y no existe criterio para el financiamiento.

Las Pasantías Internas y Externas no aportan a la formación del estudiante, siendo necesaria la adecuación de su monto.

Respecto a la Accesibilidad, no hay financiamiento propio de la Universidad, por lo que se depende del externo. No se cuenta con equipamiento para personas no videntes.

En Salud, se observa ausencia de personal de enfermería, falta de implementación en el Seguro de Salud brindado por el Ministerio de Salud, inexistencia de un programa de salud universal. Respecto a la Escuela Infantil, solo existe en la Sede Central.

Falta de capacitación al personal sobre temas de interés de los estudiantes, otorgamiento de becas, pasantías, etcétera. Sería necesario aumentar monto y cantidad de becas otorgadas, pues las existentes no cubren los gastos mínimos.

En infraestructura, no se cuenta con condiciones edilicias y de higiene óptima, falta de espacios para recreación y desarrollo de actividades culturales.

Falta un equipo psicopedagógico que atienda las dificultades de los estudiantes. En la biblioteca, falta de actualización del material bibliográfico. No existen comedores ni fotocopiadoras autogestionadas que brinden precios accesibles para la comunidad universitaria. En relación con el transporte, se verifica la escasez de transportes para traslados de miembros de la comunidad universitaria. En la imprenta falta un criterio para su uso, por ejemplo, para la publicación de actividades académicas.

En función de lo expuesto, el Objetivo General en este eje es: Garantizar el desarrollo integral y equilibrado de las potencialidades humanas de todos los miembros de la comunidad universitaria.

Gestión: Atraviesa todas las funciones universitarias, en un entorno complejo en el que los cuerpos colegiados de gobierno y los funcionarios ejecutivos deben ejercer funciones administrativas y de gestión. En suma, la organización posee, además de un componente estructural, estable y formalizado, un componente informal, dinámico, que es el ámbito de la cultura.

Dificultades detectadas:

Fragmentación en la visión sobre la organización, obstaculizando el desarrollo de consensos sobre objetivos y planes institucionales para guiar la gestión.

Se perciben dificultades en la combinación de aspectos relativos al funcionamiento del gobierno con la gestión, principalmente revelada por la compleja relación que plantea la forma departamental, frente a la coordinación de carreras, entre otros ejemplos.

Desigual e ineficiente distribución de recursos, infraestructura y capacidades de administración y gestión entre las sedes.

Sistemas inadecuados e insuficientes de procesamiento de información para proporcionar datos confiables, estables y disponibles para toda la comunidad universitaria.

Circuitos administrativos confusos, ineficientes e inadecuados. Deficiencias en la capacitación del personal administrativo y de gestión. Escasa participación en los procesos de asignación, aplicación, ejecución y seguimiento de las decisiones presupuestarias.

Se proponen como Objetivos Generales para la gestión:

1. Adecuar los procesos de gestión al cumplimiento cabal de objetivos institucionales derivados del planeamiento en todos los niveles, áreas y sedes, y para todas las funciones sustantivas de la universidad.
2. Consolidar los procesos de Autoevaluación Institucional y la Evaluación de Carreras, en forma articulada y complementaria con los procesos regulares de evaluación para la gestión.
3. Mejorar la distribución y el uso de los recursos, infraestructura y capacidades de administración y gestión en todas las sedes de manera tal que se reduzcan las inequidades existentes y aumente la eficiencia de las actividades.

Conclusiones

El recorrido emprendido por el documento llamado Plan Estratégico Institucional 2009-2012 muestra la forma que tomó la planificación en la Universidad Nacional de Luján, quedando al descubierto la gran complejidad y el profundo análisis que requiere un proceso de Planificación Estratégica en las organizaciones universitarias.

La descripción deja ver la falta de un criterio inequívoco en la forma de redactar cada una de las partes en las cuales se decidió elaborar el Plan. Es decir, cada sub-comisión que trabajó en cada uno de los cinco apartados muestra la naturaleza democrática de estos procesos, colocando de relieve cómo las distintas visiones logran atravesar, inclusive, el documento.

A pesar de lo anteriormente señalado, vale aclarar que el esfuerzo fue emprendido por la comunidad en su conjunto alcanzando superar los disensos para, al menos, elaborar algunos criterios básicos sobre qué es la Planificación Estratégica y qué implica.

Resulta muy interesante la posibilidad de profundizar el estudio sobre el PEI para llegar al nivel de las acciones planteadas (no descritas en el presente informe), cotejarlas con los distintos procesos de implementación (los planes operativos) y los aspectos que se concretaron en la realidad, y analizar los desvíos y planear acciones correctivas si fueran necesarias.

Referencias bibliográficas

- Matus, C. (1982a). *El Enfoque de Planificación Estratégica. Política y plan en situaciones de poder compartido*. México: CORDIPLAN.
- Matus, C. (1982b). *Estrategia y Plan*. México: Siglo XXI.
- Matus, C. (2000). *Teoría del juego social*. Caracas: Fundación Altadir.
- Universidad Nacional de Luján. (2003). *Resolución del Honorable Consejo Superior HCS 353/03*. Disponible en <http://resoluciones.unlu.edu.ar/documento.frame.php?cod=3802>.
- Universidad Nacional de Luján. (2009). *Resolución Asamblea Universitaria 002/09*. Disponible en <http://resoluciones.unlu.edu.ar/documento.frame.php?cod=22468>.
- Universidad Nacional de Luján. (2009). *Proyecto Institucional de la Universidad Nacional de Lujan 2009-2012*. Disponible en <http://www.unlu.edu.ar/doc/proy-inst-est/proy-inst-est-unlu.pdf>.