



**Universidad Nacional
de Entre Ríos**

ANTECEDENTES DE PLANIFICACIÓN EN LA UNER

PRESENTACIÓN

El presente informe es el resultado de las entrevistas que el equipo de planeamiento de la Universidad realizó a las gestiones de las unidades académicas y a la Oficina de Vinculación Tecnológica (VINTEC), con el objetivo de recopilar y analizar las diversas experiencias y saberes que existen en relación a procesos de autoevaluación y de planificación institucional en la UNER. Por lo tanto, pretende ser un mapa o descripción del estado de situación, construido a partir de las instancias de encuentro con referentes de cada espacio académico.

Partimos de concebir a los procesos de planeamiento desde una perspectiva amplia, es decir que incluimos en el análisis no sólo los casos concretos de planificación que se dieron en las facultades, sino todas aquellas experiencias y procesos que promovieron espacios de reflexión institucional y de proyección a futuro. Por tal motivo, se tomaron en cuenta las diversas autoevaluaciones y los procesos de acreditación de carreras y de planeamiento institucional que se realizaron en cada unidad académica, así como los aportes de estos recorridos en el desarrollo de la Autoevaluación Institucional de la UNER (AI 2017)

EXPERIENCIAS DE PLANIFICACIÓN EN LA UNER

Antecedentes y procesos actuales

Podemos decir que todas las facultades atravesaron alguna instancia de planeamiento aunque con muchas diferencias en las formas, los alcances y los tiempos para la realización de las mismas.

Las concepciones sobre planeamiento también son distintas entre las unidades académicas: mientras algunas apuntan a la organización institucional, para lo cual lo importante está constituido por los objetivos y su concreción con indicadores claros, para otras la planificación pone el foco en la detección de dificultades, la inclusión de propuestas, intercambio y participación de todos los involucrados en la facultad.



Universidad Nacional de Entre Ríos

Resulta evidente que las facultades que atravesaron procesos de acreditación de carreras tienen más ejercicio de reunión de información y el análisis de la misma, aunque siempre enmarcadas en los formatos predeterminados por la CONEAU. En ese sentido, daría la impresión de que la acreditación marcó un modo de trabajo y una sistematización de la información al interior de las facultades, que es retomado en instancias posteriores de la gestión cotidiana y que sirvió como antecedentes para otras instancias de autoevaluación como, por ejemplo, la AI 2017.

La **Facultad de Ciencias de la Administración** inició en diciembre de 2014 un intenso proceso en el marco del informe institucional para la reválida de los cargos docentes que, posteriormente, habilitó la elaboración del Informe de AI 2017. Es en este contexto que la gestión, acompañada por un equipo técnico de especialistas en planificación, propuso emprender un Plan Estratégico que partiera del desafío de pensar e imaginar la facultad en su primer siglo de vida y permitiera definir lineamientos a largo plazo que orienten las acciones del presente. Así, el “Plan estratégico de la Facultad de Ciencias de la Administración. Pensando la Facultad en su primer siglo de vida”, impulsó una etapa de revisión de los propósitos de esa casa de estudios, que buscó identificar los valores a partir de los cuales trabajar en la definición de la visión y de su proyecto institucional.

Las distintas actividades en FCAD se realizaron en tres etapas, entre diciembre de 2014 y diciembre de 2016. Una primera se abocó a la autoevaluación, cuyos resultados sirvieron además para la elaboración del informe institucional, mientras que las dos etapas posteriores estuvieron vinculadas directamente con la planeación estratégica: el pensamiento estratégico y la planeación a largo plazo. Metodológicamente, la autoevaluación consistió en un diagnóstico de la vida institucional que se realizó a través de grupos focales coordinados por los facilitadores, según pautas y contenidos establecidos por la CONEAU.

Las autoridades de la **Facultad de Ciencias Económicas** impulsaron en 2011 un proceso de autoevaluación institucional de modo abierto y participativo, en vistas al anuncio de la acreditación de carreras ante la CONEAU. Este trabajo se materializó en un extenso informe donde se abordaron las fortalezas y debilidades de cada una de las dimensiones analizadas y se realizaron recomendaciones de mejoras para cada una de ellas. Una primera etapa estuvo centrada en la sensibilización y culminó con la designación por Res. de CD, de una Comisión de Autoevaluación Institucional compuesta por representantes de docentes de los distintos departamentos, alumnos, graduados y personal administrativo. También se fijaron las dimensiones relevantes para el proceso: Cuerpo Académico; Plan de Estudios y Formación; Infraestructura y Equipamiento; Investigación, Extensión y Transferencia; Alumnos y Graduados.



Universidad Nacional de Entre Ríos

Como consecuencia de esta primera instancia a finales de 2012 se desarrolló una nueva iniciativa de autoevaluación contenida en la propuesta del Plan Estratégico Institucional Participativo “Juntos 2020” (PEIP), que congregó a todos los claustros. El proyecto de PEIP se formalizó a partir de dos Res. de CD, una donde además se aprobaron los equipos de trabajo y la definición de ejes estratégicos y otra que definió el esquema general de programas de los cuatro ejes estratégicos: Académico, Institucional, Investigación, y Comunicación y Vinculación con la comunidad.

En la **Facultad de Trabajo Social** se resolvió iniciar un proceso de autoevaluación institucional propio que abonase la AI 2017, el cual comprendió desde junio del 2015 a diciembre de 2016. La iniciativa se impulsó desde el Consejo Directivo y a partir de la decisión del Consejo Superior de la UNER de participar en los procesos de evaluación institucional establecidos en la Ley de Educación Superior N° 24.521. En este marco el Consejo Directivo nombró a una comisión responsable de coordinar la autoevaluación y de convocar a la comunidad académica, la cual estuvo integrada por representantes de cada claustro garantizando así la participación y multiplicidad de voces. Para esta labor se plantearon como objetivos: *“mirarnos internamente y proyectarnos hacia un futuro o a aquellas metas que queramos lograr como colectivo”*, *“conocer la reflexión de los actores de la Facultad de Trabajo Social en relación con sus funciones sustantivas”* y, *“generar acciones que contribuyan a mejorar políticas y prácticas propias de una institución universitaria”*.

Fueron antecedentes del trabajo los debates y evaluaciones que precedieron las reformas de los planes de estudios, tanto de la Lic. en Trabajo Social (83-84; 89; 89 modificado; 2001; 2012) como de la Lic. en Ciencias Políticas (2013 y 2013 modificado) y el trabajo realizado para diagramar el Plan de Desarrollo Institucional en el año 2009. Otros antecedentes constituyeron la sistematización de las memorias docentes (2010-2014), las presentaciones realizadas por los posgrados y especializaciones para acreditar carreras, el ingreso a la docencia, los informes de reválidas, los proyectos de investigación y extensión, los informes de Asesoría Pedagógica sobre datos de ingresantes y los informes de gestión presentados en cada etapa.

En el caso de la **Facultad de Ciencias Agropecuarias**, si bien no tienen experiencias de planificación institucional previas, sí se emprendieron procesos de autoevaluación para la acreditación de carreras ante CONEAU y ARCOSUR. Esto puede visualizarse en el Informe de autoevaluación de la calidad académica de la carrera (nuevo ciclo, 2014), elaborado por la Comisión de Autoevaluación para obtener la acreditación por 6 años. Este proceso tomó como antecedentes las instancias de autoevaluación anteriores: la primera fase, por 3 años, efectuada en 2004; y la segunda fase, por otros 3 años, en 2008. Asimismo, en 2016 se emprendió una nueva autoevaluación para la acreditación de



Universidad Nacional de Entre Ríos

carreras de Agronomía ante ARCOSUR, decisión aprobada por el Consejo Directivo en mayo de 2016. Para esta instancia, en septiembre de 2016 se recibió la visita de pares evaluadores y en febrero de 2017 se comunicó a la facultad oficialmente la acreditación de la carrera por 6 años. Vale destacar que la FCAGRO es la primera casa de estudios de la UNER que acredita carrera en un sistema regional del Mercosur.

También pueden leerse como procesos de evaluación interna los cinco planes de mejora, financiados en su mayoría por la Secretaría de Políticas Universitarias en el Marco del Programa de Mejoramiento de la Enseñanza de Agronomía (PROMAGRO). De hecho, se ejecutaron entre el periodo de la segunda fase de acreditación (2005-2008) y el informe de autoevaluación 2014. Estos planes permitieron revisar y mejorar numerosos aspectos vinculados al plan de estudios, seguimiento de los alumnos, implementación de un sistema de tutorías, de infraestructura para docencia y estructura de cátedras, concluyendo en el año 2010 con la presentación del informe final sobre el proyecto elaborado, habiéndose ejecutado el 95 % de los programas y subproyectos incluidos en el mismo.

Otra experiencia que se recupera en Agronomía es el proceso de discusión compartida para el armado de la plataforma de trabajo de la actual gestión.

Luego de un primer antecedente que data de 1998, la **Facultad de Ciencias de la Salud**, concretó en el año 2010 una instancia de planeamiento institucional, el cual decantó en un segundo Plan de Desarrollo Institucional que recogió los avances y aprendizajes realizados por la facultad y definió como eje la formación de actores capaces de aplicar conocimientos a la visualización y solución de las problemáticas socio comunitarias en las áreas de atención de la salud y del cuidado del ambiente. El horizonte propuesto fue: promover la formación continua y permanente con equidad social, ordenar los procedimientos que aseguren una docencia, investigación y extensión de calidad, propiciar la creación de espacios de diálogo y participación, orientar las acciones de investigación y extensión a resolver problemas de salud comunitarios, generar los espacios físicos y adquirir el equipamiento que posibilite el desarrollo óptimo de las funciones básicas, así como también mejore la experiencia del trayecto universitario de los estudiantes.

Según consta en el AI 2017, paralelamente a su elaboración, el equipo de gestión de la FCS comenzó a pensar la posibilidad de una tercera instancia de planificación con la meta de revisar críticamente los objetivos institucionales y los lineamientos de desarrollo en un contexto de crecimiento de su matrícula, diversificación de su oferta académica, heterogeneización de sus estudiantes, complejización



Universidad Nacional de Entre Ríos

de sus funciones y de nuevos desafíos sociales y económicos. Por otro lado, la FCS pasó por procesos de acreditación de carreras de grado y posgrado ante la CONEAU.

Si bien es cierto que la **Facultad de Ciencias de la Alimentación** no emprendió procesos de planeamiento institucional interno, previamente al desarrollo de la AI 2017, cuenta con experiencia en evaluaciones para acreditación de carreras. En el año 2003, la institución decidió realizar una presentación voluntaria al llamado de acreditación de la carrera Ingeniería en Alimentos para lo cual fue necesario realizar algunos cambios importantes en el Plan de Estudios. Como resultado, la carrera fue acreditada por 3 años por la CONEAU y nuevamente acreditada en 2011, esta vez por 6 años, siendo la primera de la Universidad Nacional de Entre Ríos en lograr este resultado.

En el año 2001 la **Facultad de Ingeniería** comenzó un proceso de autoevaluación de la institución que dio forma, en el año 2004, al Proyecto Institucional de la Facultad de Ingeniería (PIFI). Allí se enuncian la misión, visión y valores de la facultad, en tanto se propone la formación de ciudadanos en el nivel de educación superior mediante la generación y difusión del conocimiento en los ámbitos de la ciencia, la cultura, la técnica y la tecnología. Este proceso se publicó en el “Manual de Inducción” (2005), el cual constituyó una herramienta de comunicación y orientación para el personal docente, administrativo y de servicios, que tuvo como fin facilitar su integración e incorporación a la institución, socializar los aspectos que definen la identidad de la casa de estudios y contribuir a la construcción de una comunidad universitaria comprometida con el quehacer académico.

La participación de la FING en el (PROMEI), programa a cargo de la Secretaría de Políticas Universitarias, impactó en una reestructuración de la Facultad y sirvió de antecedente para la elaboración del Proyecto Institucional en 2004. Por otro lado, la casa de estudios presentó proyectos al Fondo para el Mejoramiento de la Calidad (FOMEC), instancia para la cual fue preciso emprender la elaboración de un autodiagnóstico.

En 2005 la FING inició un proceso de autoevaluación de la carrera de Bioingeniería en forma voluntaria, a partir de la convocatoria de CONEAU, que culminó con la acreditación de la carrera por el término de 3 años en una primera instancia y una segunda por 6 años en el 2012. Para el segundo ciclo de acreditación se abordó un nuevo proceso de autoevaluación donde se analizaron las acciones realizadas para mantener y mejorar el cumplimiento de los estándares de la carrera, establecidas a partir de los procesos de autoevaluación anteriores, así como también en relación a plantear nuevas metas para los próximos 6 años. Esta tarea decantó en la creación de la Comisión de Autoevaluación. En ese marco, se realizaron encuestas y tres talleres abiertos a la comunidad de la FING con el fin de



Universidad Nacional de Entre Ríos

trabajar sobre los avances que llevaba adelante la comisión de Autoevaluación, metodología que facilitó el proceso con aportes de relevancia por parte de los participantes, lo que permitió enriquecer tanto el diagnóstico como las propuestas de crecimiento plasmadas en los planes de mejora hacia la excelencia, las cuales se volcaron posteriormente en el Informe de AI 2017.

La **Facultad de Bromatología** comenzó en el 2014 un proceso de evaluación para la acreditación de carreras ante la CONEAU: Medicina Veterinaria, Farmacia, Bioquímica y el Doctorado en Bromatología y Salud Nutricional. Para esto, se contó con una autoevaluación o informe institucional, realizado en el 2010. Esta unidad académica resaltó la importancia de su participación en el AI 2017 como una primera instancia de reflexión y de sistematización de la información al interior de la facultad, debido a que no poseía experiencia en la realización de autoevaluaciones.

En 2017 la gestión de la **Facultad de Ciencias de la Educación** asumió la intencionalidad política de abordar un Plan de Desarrollo Institucional participativo, con enfoque estratégico, que indagara el “¿hacia dónde vamos?”, frente a la necesidad de debatir los lineamientos de la Universidad Pública. Esta iniciativa se planteó como objetivo trabajar los valores que dan identidad a la facultad, la imagen futura deseada, la formación académica de profesionales, el encuadre normativo, la función social de la Universidad y de la Facultad, los desafíos académicos en torno a docencia, investigación y extensión, relación con el entorno y la cultura política. Si bien la propuesta contemplaba un período de 2018 a 2020 la continuidad se vio obstaculizada por los tiempos cotidianos y la vorágine propia de la gestión.

Un antecedente importante que atraviesa a todas las facultades es la elaboración del Informe Evaluación de la Función de Investigación (PEI) de la UNER, en el período 2015-2016, donde se evaluaron las actividades y la producción de Ciencia y Técnica; la formación de recursos humanos; los servicios, asesoramiento y transferencia a terceros; la capacidad de vincularse e integrarse a redes; la articulación con el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación; la organización, el gobierno y la gestión institucional y la participación en el planeamiento estratégico del sector de Ciencia y Técnica nacional.

VINTEC atravesó varios procesos de planeamiento que consideramos importante incluir: Programa de Fortalecimiento de las Oficinas de Vinculación y Transferencia Tecnológica 2009-2010; PEI de I+D+I del MCyT 2015-2017), acreditación de carrera de Especialización para Gestores Tecnológicos 2010 y elaboración de proyecto de financiamiento D-TEC), evaluación interna para integrar la convocatoria SPU para fortalecimiento de las OVT y fortalecimiento del área emprendedora (2016). Ac-



Universidad Nacional de Entre Ríos

tualmente están desarrollando la Encuesta CIN, una herramienta que implica hacer un análisis de lo que la UNER viene desarrollando en materia de vinculación tecnológica y que tiene como objetivo una primera experiencia a nivel nacional de autoevaluación, “una guía”.

Las planificaciones de VINTEC están ligadas en su totalidad a proyectos demandados o propuestos por organismos nacionales de promoción de la Vinculación Tecnológica.

Las modalidades y particularidades de los procesos de planeamiento

Las facultades que encararon procesos institucionales de planeamiento lo hicieron planteando como ejes de análisis las funciones de la universidad. En Ciencias Económicas reconocen que sería interesante algún eje que atravesara el resto. En la Facultad de Trabajo Social las dimensiones seleccionadas como objetos de evaluación fueron: Docencia, Alumnos, Extensión e Investigación, Posgrado, Graduados, Gobierno, Estructura Edilicia, Biblioteca, Organización Institucional. En esa unidad académica, de cada una de las dimensiones se relevaron datos cuantitativos y cualitativos, confeccionándose distintos instrumentos de recolección de información, según su especificidad y las variables involucradas.

Como quedó detallado en la presentación de los antecedentes, para legitimar los procesos de acreditación, autoevaluación y/o planeamiento, las facultades conformaron y designaron comisiones ad hoc específicas (o representantes) avalados por resoluciones de los Consejos Directivos.

Las unidades académicas que acreditaron y el VINTEC lo hicieron siguiendo las pautas estipuladas en las distintas normativas de los organismos demandantes.

Aún con divergencias en cuanto a las modalidades, en la mayoría de las entrevistas aparece el necesario compromiso de la comunidad como base para iniciar cualquier proceso de planeamiento.

En casi todos los casos se recurrió a la consulta a expertos externos para distintos objetivos: para líneas teórico-prácticas de planeamiento institucional (FCECO e FING), para evaluación (FTS) para temas específicos de las carreras (FCAL). En la Facultad de Trabajo Social contaron con la colaboración de una docente invitada de la Facultad de Ciencias de la Educación, que les fue acompañando en el proceso. En la Facultad de Ingeniería fue contratado un experto israelí en planificación. En general es valorada positivamente la presencia/mirada del “extranjero”. Incluso la presencia y devolu-



Universidad Nacional de Entre Ríos

ción de evaluadores externos no es asimilada como control sino que consideran que estas personas *“ven cómo estamos funcionando nosotros”* y aportan *“para pensar hacia dónde seguir caminando”*.

En VINTEC, la mirada externa también es muy valorada, la misma proviene tanto de los expertos que integran los proyectos presentados ante organismos nacionales como los evaluadores de la función I+D del ex Ministerio de Ciencia y Técnica.

En cuanto al AI 2017, algunas facultades asumieron esta tarea apuntando al convencimiento de todos los miembros de la facultad y, por ende, se pusieron a trabajar en la reunión de información y en talleres participativos. Las facultades que tenían acreditaciones previas tomaron de esos procesos la información básica y luego la ampliaron según reclamaba la autoevaluación. La Facultad de Ciencias de la Alimentación reclamó que se incorpore en el informe de autoevaluación su propio Plan de Desarrollo Institucional, ya que entendían que la CONEAU lo reclamaría. Otro dato significativo expresado por dos facultades tiene que ver con la centralización de pautas de elaboración del informe lo cual eclipsó la participación de todos sus actores,

Se rescata la alusión al soporte de las redes sociales como apoyo a los procesos de planificación. Esto podría constituir una herramienta provechosa de comunicación y difusión, de la participación el intercambio en futuros procesos de planeamiento.

En la Facultad de Ciencias Económicas, donde ya pasaron por una etapa importante de planificación, la preocupación pasa por cómo incorporar la gestión académica en los procesos: por ejemplo, si se toma la decisión de abrir una carrera de posgrado, esta tiene que surgir de planeamiento institucional. También incorporaron la temática de planeamiento como contenido curricular en varias materias, esto les permite abordar el tema entre alumnos y docentes. También pusieron en práctica un ejercicio de Presupuesto Participativo.

En la Facultad de Ciencias de la Administración, el plan estratégico contó con la participación de alrededor de 450 personas en distintas instancias de planificación y validación de los avances, para las cuales se diseñaron herramientas metodológicas ad hoc. El proceso estuvo liderado por un equipo promotor de 31 miembros, provenientes del equipo de gestión, de los diferentes claustros y de todas las carreras, pero las instancias de autoevaluación para el diagnóstico institucional se abrieron a toda la comunidad académica a través de un gran número de talleres y grupos focales y utilizándose una encuesta para consensuar los avances producidos.



**Universidad Nacional
de Entre Ríos**

La participación en los procesos de acreditación/planeamiento/autoevaluación

Una primera aproximación al tema de la participación es que la misma es significada de diferente modo en las experiencias de las unidades académicas. Mientras que en algunas es vista con necesaria y hasta constitutiva de los procesos de planeamiento, para otros, aunque no es anunciada como negativa, sí como difícil de obtener y hasta resistida; en algunos casos la participación es menoscabada y considerada sinónimo de “discurso sin contenido”. Tal vez por esto en algunas unidades académicas se alude a la poca participación en su facultad en los procesos de autoevaluación y planeamiento.

La Facultad de Ciencias Económicas ha incorporado desde el inicio una perspectiva amplia de participación. Se menciona como importante lograr el compromiso, *dicen “poner mucho foco y atención de qué manera motivar permanentemente la participación de los distintos claustros”*. Aparece en esta única facultad la preocupación por incorporar también la participación del afuera, del medio a la planificación; esto último lo abordaron con talleres simultáneos entre varios grupos de organizaciones vinculadas a la facultad por distintos motivos o temas (análisis de escenarios). *Lo más valioso fue escuchar el afuera. Yo nunca había participado de una mesa donde escucháramos a periodistas, a los empresarios. Eso voló la peluca a varios ahí.*

Mencionan en la Facultad de Ciencias Económicas la importancia de tener en cuenta los distintos niveles o espacios diferenciados de participación *“hay cuestiones que, obviamente, las líneas estratégicas de investigación, por ejemplo, pueden ser definidas por el equipo de investigadores y tal vez no por los alumnos que están ingresando a la facultad”*.

No obstante considerarla un punto central en el proceso, en la Facultad de Ciencias Económicas se reconoce que la participación inicial decayó con el tiempo. Sostienen que al principio del proceso, las actividades tuvieron un contenido catártico y que luego se fueron organizando; actualmente su preocupación pasa por recuperar los niveles de participación inicial, por estudiar formas de plena incorporación de los alumnos y por coordinar la incorporación de públicos diferentes, es decir que todos estén involucrados en el proceso, en especial la gestión.

La Facultad de Trabajo Social planteó una propuesta de participación muy organizada desde una comisión ad hoc, toda la comunidad universitaria (aunque pocos egresados) respondió a las consultas y a las actividades propuestas con buen nivel de producción y elaboración de informes. Los alumnos tuvieron un protagonismo notable desde el hecho mismo de seleccionar los ejes desde los cuales se evaluarían las carreras. Destacan también la organicidad y sistematicidad con la que trabajó la comisión coordinadora de la evaluación



Universidad Nacional de Entre Ríos

En VINTEC hablan claramente de una visión compartida *“de que hasta el último docente, hasta el último estudiante, sepa para qué estamos en la universidad”*.

Propuestas/ miradas/ideas para un Plan de Desarrollo Institucional de la UNER

Las facultades y en especial VINTEC marcan la ausencia de un plan institucional. Aluden a que esto fue señalado por los evaluadores de la función I+D y será reclamado por CONEAU (FCAD). En general, hay un reconocimiento de que falta la mirada hacia delante de la UNER, algunos lo llaman visión y misión y para sus planes trataron de rescatarla del Estatuto de la UNER.

Más allá de que pueda ser requerido por organismos públicos en distintas instancias, en general hay un reconocimiento de la necesidad de elaboración del plan de desarrollo institucional. *“Yo creo que lo único que hace falta es esto de la panificación porque le daría un orden, una forma y un poder mostrarlo hacia el afuera en toda su magnitud”*. Este reclamo comienza con la demanda de claridad en las metas, en el hacia dónde va la universidad, hay quienes aclaran que sería difícil acordar un objetivo o meta única entre todos pero sí podrían ser varios.

Aparecen en relación a las metas algunas preguntas y planteos muy interesantes:

- *¿Qué se está haciendo para construir nuestra propia universidad, nuestra universidad entrerriana, con la lógica que necesita nuestra provincia, o nuestra región centro?*
- *¿cómo la universidad va a mantener el plan por el que estamos peleando a futuro, el plan de expansión territorial? ¿con qué política de financiamiento?*
- *¿Hacia dónde nos gustaría crecer? ¿Vamos por un desarrollo regional? ¿Cómo imaginamos el desarrollo...incluyendo sectores postergados? ¿Pensamos en inclusión con nuevas tecnologías? ¿qué hacemos con los alumnos que ya tenemos y sus trayectorias discontinuas?*
- *¿Cómo mantener la universidad inclusiva, sin restricciones de acceso pero sin que baje la calidad?*
- *¿Cómo podemos hacer para cruzar las distintas miradas disciplinares que tiene la UNER (en vez de verlo como desventaja)?*
- *¿Se piensa en una reformulación de la oferta? ¿Atendemos las demandas de formación más cortas que las de grado?*



Universidad Nacional de Entre Ríos

- *Se mencionó que un plan institucional debería apuntar a establecer prioridades en las distintas funciones. Si la planificación intenta mostrar una visión, un hacia dónde ir, las prioridades irían en ese sentido.*

En VINTEC remarcan la necesidad de apuntar al egresado: *“qué pretendemos nosotros del egresado que ponemos en el territorio?, ¿en una empresa, en una ONG, en el Gobierno? Sostienen la necesidad de repensar qué tipo de egresado estamos poniendo en el medio y en función a esto revisar “qué están siendo nuestros docentes en la cátedra, qué está tomando el docente de los proyectos de investigación (...) y extensión e investigación”.* También les preocupa qué está tomando del medio la UNER para darnos insumo que nos ayude a decidir sobre aquello que le podamos transferir. En relación a esto último el planteo, subrayan que un PDI no debe dejar de plantear el eje de articulación de toda la universidad con el medio.

En relación con las metas, algunos entrevistados aludieron directamente a las diferencias entre las unidades académicas, a la heterogeneidad en la forma de trabajar, de relacionarse con el medio y hay quien dice *“yo creo que somos, nos guste o no, una federación de facultades, no hay interacción real”.* La dispersión geográfica es vista para algunos como un problema a resolver y para otros como una ventaja, tal es el caso de los que opinan: *esta gran diversidad y dispersión, que es una de las ventajas...”.* Algunos apuntan a reforzar *“la identidad propia de la UNER y olvidarse de las costas”.* En relación a la unión, se subrayan algunas acciones que realizó la UNER en los últimos años: *“esto de la expansión de las carreras y de llegar a todos lados, eso está re bueno, está bien visto por el Intendente y todos”.*

En la Facultad de Ciencias de la Educación se mencionaron expresamente temas que *–en virtud de los cambios en las tradiciones y las prácticas que interpelan a la universidad–* no pueden quedar fuera de la agenda estratégica; es así que mencionan la revisión de muchos de los procedimientos administrativos; la necesaria reconsideración del papel de la UNER en la Internacionalización de la Educación Superior, la discusión sobre la reconfiguración de la estructura de gestión (que se mantiene prácticamente desde su creación) y la importancia de resignificar y discutir todo lo referente a currículums de la oferta presencial y también de la virtual.

Hay alusiones a la diferencia que existiría entre una planificación de facultad y la de la UNER- donde en las facultades tendrían que pensar algunas cuestiones particulares pero desde la UNER en su conjunto tiene otro nivel, *“debería estar compaginada”.* Reconociendo las diferencias entre las distintas facultades, algunos sostienen que un plan debería contener *“acuerdos mínimos y darle a cada uni-*



Universidad Nacional de Entre Ríos

dad académica que atienda su contexto. Porque hay cuestiones esenciales que todos vamos a acordar”.

Aparece como propuesta para un plan de desarrollo que este debería contener lineamientos generales donde después cada facultad se encasille en actividades que estén conectadas con esa planificación general.

Se plantea junto a formulación de metas la elaboración de indicadores, es decir, la información de base para la toma de decisiones: *“Lo que quiero decir es, cuando vos no tenés imagen de meta, cuando vos no tenés imagen de resultado, no tenés ninguna cosa para medir”.*

Se reconoce la necesidad de acordar y generar indicadores en todas las entrevistas en vistas a direccionar políticas. Incluso se compara este tema con otras universidades que tienen espacios institucionalizados para la recolección y el tratamiento estadístico de datos. Las opiniones al respecto son variadas, desde aquella más tajante que dice que la UNER nunca logra definir un criterio para recolección de la información, pasando por otras que plantean que hay que tener muy en cuenta la desventaja de no poseer un sistema de información que valide la etapa diagnóstica y permita un correcto seguimiento luego de la implementación del plan. En la Facultad de Ciencias de la Educación hablan de la necesidad de un procesamiento de datos con visión estratégica. En la Facultad de Trabajo Social, por ejemplo, sostienen que hacer una autoevaluación les implicó analizar indicadores como *el tiempo de duración de los procesos de cursado de los estudiantes, en qué tiempo se recibían, tiempos reales, y empezamos también a problematizar nuestra propia idea sobre los recorridos estudiantiles.*

En relación a la construcción de indicadores y la reunión de información sobre los mismos, muchos reconocen que *“tenemos las herramientas, el problema es poder centralizarlo y empezar a trabajar todos con los mismos sistemas”.* También se mencionó la importancia de tener un sistema de monitoreo de los datos empíricos que den cuenta de lo que uno va haciendo. En Económicas se planteó claramente la necesidad de que un proceso de planeamiento contenga estrategias de seguimiento y evaluación con lo que se pueda retroalimentar la propuesta.

Hay un reclamo por parte de una minoría de facultades a “no empezar de nuevo” en el sentido de iniciar un proceso planeamiento explicitando lo que es el planeamiento estratégico. Otros plantean dudas acerca de cómo será el proceso y quién lo liderará. Algunas facultades como Alimentación y Bromatología piden expresamente capacitación y/o soporte para la concreción del proceso de planificación.



Universidad Nacional de Entre Ríos

En la Facultad de Ciencias de la Administración recomendaron seguir las pautas de CONEAU para la elaboración del plan *“porque nosotros no somos una isla. La universidad en algún momento lo va a traer y nosotros tenemos que tener esto evaluado, ¿se entiende?”*.

¿Qué puede aportar la planificación?

La mayoría reconoce la importancia de atravesar por procesos de planeamiento, algunos lo ven como una forma de gestionar organizaciones, más como gobierno de la comunidad universitaria; el proyecto institucional, dicen en Económicas, te permite superar los cambios de gestión. *Quien se haga cargo de la facultad, sea del signo que sea no puede desconocer las necesidades o las demandas que te ha planteado toda una comunidad y por ende tenés que seguir realizando actividades que ya estaban siendo realizadas a través del PEI*. También en relación al aporte que hace la planificación a la gestión de la facultad, sostienen que al organizar la tarea según el PEI se va armando un grupo secundario de apoyo a la gestión *“el cual, obviamente, trabaja más o menos con la gestión pero no pasa exclusivamente por lo que la autoridad máxima de la institución piensa o cree en ese determinado momento”*.

Otras facultades, también aludiendo a lo positivo de la elaboración de planes y sus beneficios mencionan ejemplos de programas como el PROMEI o las mismas acreditaciones. Sostienen que elaborar las propuestas para su facultad les permitió mejoras institucionales, incluso ordenar información.

En la Facultad de Trabajo Social, acerca del valor del proceso de autoevaluación institucional, sostienen que el mismo les es de mucha ayuda en la gestión actual y que el mismo permitió ir *“transformando y promoviendo cambios en el proceso, propio de una evaluación en proceso”*.

En la Facultad de Ciencias de la Alimentación sostuvieron que costó al inicio confeccionar el informe 2017 pero que al final resultó *“formidable”*: los planes *te ordenan para trabajar para adelante*, a ellos les sirvió mucho para ver todo lo que hacían en relación con el medio y no lo tenían registrado.

En relación a la participación, tal como se describió anteriormente, hay distintas perspectivas, mientras algunos defienden la participación, otros mencionan expresamente sus reticencias al respecto: *“a la planificación participativa, lo veo como una cosa muy abierta, muy hacia dónde no sé dónde vamos, muy ideal pero difícil de concretar”*. Vale acotar que quien sostiene esta expresión también reconoce/reclama información sobre cómo participar.



Universidad Nacional de Entre Ríos

VINTEC reconoce que los aportes de evaluadores externos a lo expuesto en el PEI les permitió ver que hay una realidad totalmente distinta en cada nodo, por su historia de creación, no solamente por las carreras que se dictan, sino por la idiosincrasia de cada uno de los actores que están en cada facultad: *“nuestros nodos trabajan distinto”*. Esto les hizo repensar los procesos de vinculación tecnológica: les sirvió en parte para *“definir algunos indicadores, reconstruirlos y recolectar esa información que fue como un primer paso en esto de tener indicadores”* y *“Como oficina de vinculación nos construyó una visión distinta del territorio”*.