

## Introducción

La Universidad Nacional de Cuyo se propone elaborar su **Plan Estratégico 2021**, guiada por los desafíos identificados a través de la Tercera Evaluación Institucional, pero fundamentalmente, por el nuevo paradigma de pertinencia social de la Educación Superior y de la Universidad en particular.

Se entiende, así, la oportunidad de definir el rumbo de la institución en el marco de las profundas transformaciones sociales, políticas y culturales que atraviesan la sociedad, a la vez que se enfrentan los desafíos que plantea la complejidad de las problemáticas actuales y las tendencias y escenarios futuros. En este sentido se parte de la comprensión que siempre se está a tiempo de incidir en los resultados al cambiar el modo de ver las cosas y actuar en consecuencia.

El Plan Estratégico es también un momento propicio para elaborar una visión compartida acerca del destino de la Universidad como institución pública y gratuita, que asume el compromiso de generar y gestionar el conocimiento y formar los hombres y mujeres del futuro, planificando su accionar al servicio del desarrollo integral de la comunidad. En este sentido, la UNCuyo acepta el desafío de contener y dar respuestas a las necesidades y demandas expresadas por la sociedad desde los sistemas productivo, social, cultural y político.

Para la formulación del Plan Estratégico (PE) se convocará la participación de los órganos de gobierno que establece el Estatuto Universitario (Consejo Superior, Consejos Directivos), como también así de la comunidad educativa, con la finalidad de contribuir al fortalecimiento institucional de nuestra Universidad.

La importancia de la planificación estratégica radica en la posibilidad de tomar decisiones contando con elementos que ordenen y echen luz sobre la incertidumbre y la complejidad del entorno futuro. Fundamentalmente, es una metodología que a través de una mirada crítica del pasado, es capaz de representarse el futuro y tomar decisiones respecto de esa representación.

En este sentido, se destacan las experiencias recientes de planificación en diferentes ámbitos de gestión estatal, como los planes estratégicos nacionales en el ámbito de la agroindustria, del turismo, de la ciencia y la tecnología, entre otros.

En el ámbito provincial se destaca la instancia de planificación desarrollada a partir de 2010 en el "**Plan Estratégico Mendoza 2030**", en donde se determinan los ejes estratégicos en la definición del Modelo de Desarrollo deseado para la Provincia, que podría resumirse en una provincia territorialmente equilibrada, socialmente justa y ambientalmente sostenible. Estos procesos de planificación aportan experiencia e información relevante para el desarrollo de la planificación de la UNCuyo.

Es importante destacar que el proceso de planificación reconoce como un punto de apoyo y de impulso al **Estudio de la Demanda Social a la Universidad**, realizado entre 2008 y 2010, que comprende la consulta a referentes gubernamentales, de organizaciones sociales, de cámaras empresariales y de gremios de la Provincia y la Nación; a la comunidad en general, y a especialistas en Educación Superior y áreas de aplicación del Estado Nacional, contando con un total de 1307 consultas (91 a referentes calificados, 1200 a ciudadanas/os y a 16 especialistas).

En el estudio anteriormente mencionado se identifican demandas concretas a la UNCuyo por parte del medio social, las que principalmente tienen que ver con un rol activo en las problemáticas estratégicas para la provincia, el desarrollo de nuevas carreras de pregrado, grado y posgrado, de capacitaciones y especializaciones en campos innovadores del conocimiento y a desarrollar en Departamentos alejados del Gran Mendoza; investigación y transferencia en problemas relacionados al cuidado del medio ambiente, las explotaciones mineras y al uso de energías renovables.

En el marco de este estudio, se destaca además la consulta realizada a estudiantes y docentes de la comunidad educativa, las cuales se llevaron a cabo en dos nuevas etapas: **IV Consulta a Estudiantes de la UNCUYO (2010)** y **V Consulta a Docentes de la UNCUYO (2011)**. Las dos primeras se encuentran publicadas en el libro "Demanda social a la Universidad; percepciones, expectativas y propuestas sobre la pertinencia de la Educación Superior en Mendoza", mientras que las siguientes etapas (consultas), ya concluidas, se encuentran en proceso de edición.

La planificación estratégica se concibe como un proceso colectivo, esencialmente político en tanto herramienta para el cambio y de generación de consensos. El objetivo de la planificación es la identificación y apropiación de los componentes estratégicos de la institución en una escala de tiempo y espacio, que torne posibles los objetivos y metas, con su correspondiente seguimiento y evaluación, que deben retroalimentar el proceso de planificación en forma permanente.

Esta evaluación resulta necesaria para una institución de carácter público como la Universidad Nacional de Cuyo que -en valoración de la responsabilidad de su autonomía- debe dar cuentas a la sociedad que la sostiene de la naturaleza de su misión y sus efectivos aportes, no sólo en términos de resultados sino fundamentalmente de impacto. En otras palabras, cuando se habla de impacto se hace referencia a las transformaciones que la Universidad es capaz de producir en su medio social; este concepto es más amplio que el de resultado, ya que su intención principal es la de indagar sobre los efectos (positivos/negativos, esperados /no esperados) producidos por las acciones desarrolladas por la institución. La sustentabilidad de un Plan Estratégico (PE) está dada, primordialmente, por la participación y compromiso de los actores institucionales implicados en el mismo. Consecuentemente, la metodología de abordaje para la formulación del PE, señala la necesidad de contar con espacios de participación en donde los actores clave sean capaces de generar consensos respecto del devenir de la institución y asumir compromisos futuros.

En este sentido, se espera que la definición del **Plan Estratégico** sea el resultado del "esfuerzo de planificación" -promovido desde el gobierno universitario- en base a la participación colaborativa y responsable de todos los actores involucrados en los diversos espacios/tiempos académicos y de gestión de la Universidad.

Voluntad política e implicación institucional en los procesos de planificación y evaluación, participación/cooperación, creatividad, comunicación efectiva, son claves en tanto elementos centrales propulsores del proceso de elaboración del Plan Estratégico en cuestión.

La orientación de la voluntad política e implicación institucional de las autoridades universitarias se reflejan, en gran parte, en la metodología de trabajo. La misma se ha diseñado con fuerte anclaje en la participación y cooperación (di-

recta o indirecta a través de relevamientos previos que servirán de insumos para el PE) de la comunidad universitaria, con la finalidad de generar espacios discursivos/propositivos que promuevan la iniciativa, creatividad y rigor tanto en las discusiones como en los acuerdos.

Al hablar de participación se pretende encarar una serie de desafíos. Por una parte, la posibilidad de aportar a un proceso de cambio cultural en el modo de pensar y actuar de la comunidad universitaria con el fin de revertir el actual modelo dicotómico que existe entre las funciones de gestión y las funciones académicas. En este sentido, conformar la base de un quehacer compartido que sea potencialmente capaz de reconstituir los lazos solidarios entre los distintos espacios de gestión y académicos, con el fin de lograr -en un continuo de acciones- la construcción de lazos sistémicos permanentes.

No se desconoce -sino que, por el contrario, se valora positivamente- que un proceso participativo como el que se propone revelará que no todas las opiniones son convergentes. En cualquier caso, es siempre útil conocer posiciones de disidencia en relación con aquellos consensos mayoritarios que se logren conseguir. El proceso participativo y cada instancia de reflexión deberán ser guiados por la necesidad de definir un modelo o proyecto de universidad. Esto se hará focalizando en las características distintivas que se desea desarrollar, y construyendo así la imagen de la institución que se pretende para el futuro (VISIÓN). Esta es la oportunidad de "personalizar" la UNCuyo, definiendo los trazos y el perfil en el aquí y ahora, pero con una mirada responsable respecto del futuro.

La misión y la visión, como referencias permanentes, son las que orientarán todo el proceso de planificación: Resulta preciso recrear el papel de la UNCuyo desde "propuestas" que persigan "aportar" a un proyecto colectivo gestado a partir del nuevo vínculo entre lo político, lo educativo y lo social que se viene dando desde hace algunos años.

Se aprecia que se está progresando en una reconciliación de la política con la sociedad. En este sentido, se generan dispositivos simbólicos que permiten pensar en los ideales democráticos de participación, igualdad e inclusión. Surgen nuevas formas de acción y participación que expresan y canalizan las demandas de los ciudadanos y las políticas de educación se perfilan como parte de un proceso de construcción de una democracia más inclusiva.

# Antecedentes de Planificación y Evaluación en la UNCuyo

La puesta en marcha de la elaboración del **Plan Estratégico (PE)** está relacionada íntimamente con el proceso de evaluación y planificación que viene sosteniendo la UNCuyo desde hace dos décadas. En este caso, el PE asumirá tanto las problemáticas detectadas en el desarrollo de la autoevaluación 2008-2011, como las recomendaciones realizadas por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) en oportunidad de la evaluación externa.

La cultura de evaluación de la Universidad Nacional de Cuyo se remonta a principios de la década del '90, aunque demuestra diferentes niveles de apropiación por parte de la comunidad universitaria y distintos niveles de arraigo en los espacios de gestión.

En el año 1992 se realizó la Primera Autoevaluación orientada exclusivamente a analizar la función de docencia y en 1995 se llevó a cabo su correspondiente Evaluación Externa. A partir de este primer proceso de Evaluación Institucional se elaboró el Plan de Desarrollo Institucional 1999- 2004.

En el año 2000 comenzó el desarrollo de la Segunda Evaluación Institucional y se realizó la Autoevaluación que fue la primera de carácter integral.

En el 2002 se desarrolló la Evaluación Externa por la CONEAU. El proceso continuó con la elaboración del Plan Estratégico 2004 y a través del Proyecto de Mejora Institucional 2006- 2008 se establecieron programas y proyectos por medio de los cuáles se operativizaron los objetivos estratégicos del Plan.

En 2008 comenzó el proceso de la tercera Evaluación Institucional, desarrollándose a partir de ese año la Autoevaluación y en el 2011 la Evaluación Externa por la CONEAU.

El Plan Estratégico que se encara en 2012 con un horizonte de tiempo de 10 años, es decir, al 2021, debe retomar las falencias y /o vacancias planteadas en el proceso evaluativo como también identificar la posibilidad de cambio y desarrollo presentes en un entorno significativamente dinámico y complejo.

En este sentido, se presenta la necesidad de revertir la tendencia de procesos evaluativos eventuales y asistemáticos, reforzando una impronta de evaluación y monitoreo permanente y continuo; poniendo en marcha un seguimiento que se ajuste en cada circunstancia todo lo posible al cumplimiento de las líneas y acciones consensuadas como estratégicas. En este camino la planificación adquiere un nuevo sentido: se transforma en una dinámica indisoluble de la evaluación y el seguimiento, como dos caras de una misma moneda y dos momentos complementarios para la consecución de los objetivos propuestos.

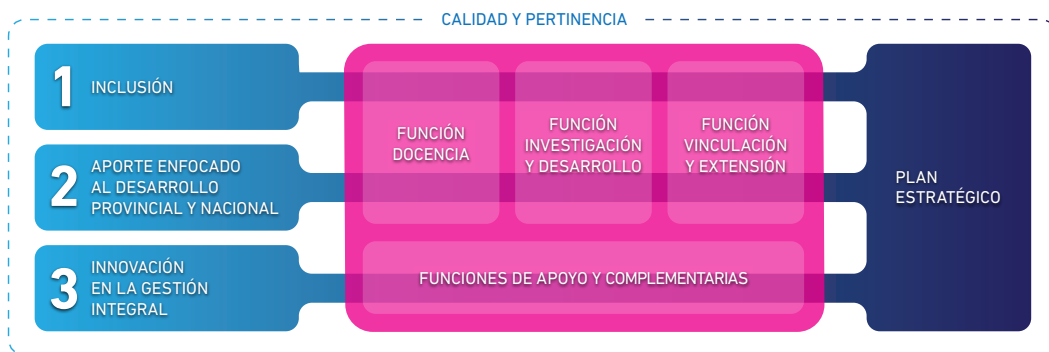
De esta forma, el esfuerzo de planificación debe comprender la capacidad de construir sistemas de monitoreo que indiquen el nivel de cumplimiento de las metas.

A través de la planificación se diseñará un camino a recorrer, con objetivos y plazos específicos. Mediante el monitoreo se podrá saber cuán cerca se está de los objetivos y cuándo es necesario rencauzar las fuerzas hacia el destino prefijado.

# Componentes Estratégicos Propuestos

En orden a considerar que la Universidad pretende fortalecerse como centro de excelencia académica socialmente relevante y activo, se proponen tres componentes orientadores de la formulación del Plan Estratégico, a saber: Inclusión Aporte Enfocado al Desarrollo Provincial y Nacional, e Innovación en la Gestión Integral.

En este sentido, consolidar la dirección de la “Inclusión” y el “Aporte Enfocado al Desarrollo Provincial y Regional” requiere de la problematización y posterior encuadre de concepción estratégica, y de un marco normativo institucional cuyo estilo de conducción esté definido por **un nuevo paradigma de gestión integral**.



En el marco del ejercicio planificador sistemático e integral que comenzará a desarrollarse cabe señalar que se propone la jerarquización de tres grandes **componentes estratégicos**<sup>1</sup> transversales a las funciones sustantivas, de apoyo y complementarias de la Universidad<sup>2</sup>.

Los tres componentes orientadores del quehacer institucional, se comenzaron a delinear/definir conceptualmente y se fueron concretando progresivamente en las diversas líneas de acción que la UNCuyo está desarrollando desde 2002, hasta llegar a una realidad institucional muy modificada y distante de la conceptualización implícita en el Estatuto Universitario vigente.

En este sentido, se busca que en dicho paradigma se puedan enmarcar/operativizar las diversas intervenciones que desde las funciones sustantivas, complementarias y de apoyo pretenda hacer la UNCuyo en los próximos diez años. En este orden, los componentes de Inclusión y Aporte Enfocado al Desarrollo Provincial y Regional precisan de la Innovación en la Gestión para poder llevarse a cabo. De no existir una instrumentación del primer y segundo eje a través del tercero, el proceso quedaría reducido a una mera declaración de buenas intenciones cuya dimensión ideológica se haría presente pero sin el acompañamiento político y administrativo necesario para su realización.

Estos tres componentes están enmarcados y pertenecen a la definición del **paradigma de la pertinencia social de la Educación Superior y de la Universidad en particular, cuya definición se profundizó en la Conferencia Regional de la Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRES) 2008**. Inspirándose en él, los actores intervinientes en la elaboración del Plan Estratégico podrán construir, en distintas etapas metodológicas y en base a definir su visión y misión, la identidad de la UNCuyo que se busca para el futuro.

1 Componentes que constituyen orientaciones fundamentales en materia de un pretendido acceso cada vez más ampliado a la Educación Superior y de compromiso con la sociedad.

2 Las funciones sustantivas, de apoyo y complementarias han sido identificadas en base al Plan Estratégico 2004

Este paradigma (en parte materializado en intervenciones que la UNCuyo viene efectuando) será mejorado y completado en base a la reflexión/discusión colectiva con miras a la construcción futura (desde un aquí y ahora comprometido) de un proyecto o modelo de universidad que la identifique en su singularidad.

Los componentes transversales se revelan ante las funciones sustantivas de la Universidad Nacional de Cuyo como orientadores de la producción de decisiones y acciones capaces de desencadenar procesos positivos transformadores de la realidad en la que esta institución interviene.

Es de esperarse que en el tránsito reflexivo Componentes estratégicos – Funciones sustantivas, se identifiquen problemas, vacancias, respecto a los cuales la UNCuyo deberá formular propuestas, atendiendo así a las exigencias/demandas de los tiempos por los que actualmente transita la Educación Superior y a las condiciones bajo las cuales ésta se enfrentará en el futuro.

## Inclusión

La agenda de la UNCuyo viene siendo concordante con la agenda educativa nacional que tiene entre sus objetivos revalorizar la educación pública y profundizar el impacto social de una política universal de inclusión educativa. Se trata de incluir a más ciudadanos y ciudadanas, en especial a los jóvenes de los sectores populares, asegurándoles su derecho a la Educación Superior.

La Educación Superior es concebida como un derecho humano y un bien público social, lo cual obliga al Estado y a las instituciones de Educación Superior a realizar un gran esfuerzo por la ampliación del acceso real a todos los ciudadanos y ciudadanas. La Universidad pública tiene, en este sentido, un rol primordial en la promoción de la inclusión de los sectores más desfavorecidos de la sociedad; pero además tiene la responsabilidad social de ampliar su cobertura, desarrollando políticas activas para dar respuesta a la mayor demanda de educación superior.

Las limitantes de la inclusión en estudios de Educación Superior son concebidas como problemas que implican tanto la desigualdad social como la inadecuación, en parte, de la oferta educativa por múltiples y complejos factores (internos a la Universidad y externos a ella) cuyo tratamiento excede los límites de este documento.

En palabras del rector, Ing. Agr. Arturo R. Somoza, que afirmó en su discurso de asunción de la segunda gestión (mayo de 2011): *“La Universidad pública y gratuita, verdaderamente inclusiva, debe cambiar para responder a esta afirmación. Aspectos como la ampliación de la oferta a todas las áreas del conocimiento; la presencia testigo en carreras no ofrecidas hoy por la educación pública y que tienen fuerte resultado de inclusión, especialmente para los sectores sociales menos favorecidos; la generación de modalidades de cursado que permitan trabajar y estudiar; y la decidida apuesta por la educación a distancia, son sólo algunos a considerar”.*

El desafío primordial sobre el que debe seguir trabajando la Universidad Nacional de Cuyo es el de desarrollar una política de inclusión, calidad y pertinencia para la Educación Superior, teniendo a favor un contexto nacional sinérgico a estas iniciativas. A partir del abordaje empírico de la demanda social se identifica la necesidad de una fuerte política en tal sentido, con miras a una planificación prospectiva de la

oferta educativa que se articule pertinentemente a las capacidades productivas, políticas y socioculturales de la Provincia y la Nación.

*“De esta manera el conocimiento tiene un valor público; es pedagógico y contribuye al desarrollo social. La alianza entre calidad y pertinencia rechaza una eventual vinculación a ideas mercantiles y a lógicas empresariales, correspondiendo a una concepción de la educación como bien público al servicio de la construcción de sociedades democráticas y justas en pro de la afirmación de la identidad nacional.”<sup>3</sup>*

Es claro que la educación, como expresión transversal de una comunidad, es la actividad por excelencia desde la cual pueden desarrollarse **todo tipo de acciones tendientes a la inclusión social y a la disminución de las desigualdades sociales**, más aun teniendo como respaldo la ejecución, en Argentina, de activas políticas públicas de inclusión social en materia de empleo, construcción de vivienda, acceso a la salud y educación.

*“En un mundo donde el conocimiento, la ciencia y la tecnología juegan un papel de primer orden, el desarrollo y el fortalecimiento de la Educación Superior constituyen un elemento insustituible para el avance social, la generación de riqueza, el fortalecimiento de las identidades culturales, la cohesión social, la lucha contra la pobreza y el hambre, la prevención del cambio climático y la crisis energética, así como para la promoción de una cultura de paz”<sup>4</sup>*

La UNCuyo ha desarrollado algunos programas orientados a mejorar la calidad educativa y garantizar igualdad de oportunidades en el acceso a la educación superior. En este sentido, en 2006 se implementó el Programa de Mejora Institucional (PMI) que considera entre sus componentes la “Atención de la calidad educativa e igualdad de oportunidades”.

---

3 Díaz Sobrinho (2008) *Calidad, Pertinencia y Responsabilidad Social de la Universidad Latinoamericana y Caribeña*, en (Gazzola, Didriksson, coord.) *Tendencias de la Educación Superior de América Latina y el Caribe*, IESALC-UNESCO. Caracas. Pág. 6

4 *Declaración de la Conferencia Regional de la Educación Superior en América Latina y el Caribe - CRES (2008)*

A partir de 2008 se ejecuta el “Programa de Inclusión Social e Igualdad de Oportunidades” dependiente del Vicerrectorado de la UNCuyo, que contiene los programas de Acompañamiento Académico a los Estudiantes para la Igualdad de Oportunidades y de Extensión Social.

Sin embargo, al mismo tiempo que se verifica una tendencia mundial de expansión de la demanda de educación superior, la Universidad Nacional de Cuyo ha disminuido su participación en lo referente a la cobertura del Sistema de Educación Superior de la Provincia. En este sentido, se observa una pérdida de respuesta de la Institución respecto del aumento de la demanda de educación superior provincial. Esta circunstancia se enfrenta además a un cúmulo de respuestas diversas que encauzan el aumento de la demanda y que son provistas por instituciones de nivel no universitario de gestión estatal y privada y por instituciones universitarias de gestión privada.

En el marco de los retos actuales de la Educación Superior, la planificación de la nueva oferta académica significará un esfuerzo que contemple la necesidad de un proceso de universalización de la misma liderado por la educación pública. En dicho proceso se deberá tener en cuenta además, la alta complejidad de los conocimientos, valores y habilidades que se proporcionen para responder a demandas, necesidades sociales y productivas de la provincia y el país. Este proceso requerirá en muchos casos de carreras que deberán ser abordadas desde varias unidades académicas, configurando una nueva lógica de organización y gestión departamental.

En este sentido, ha existido una preocupación del gobierno universitario por una actualización de la oferta académica de la UNCuyo. En el caso del **Plan Estratégico 2004-2008**, en el Área de Docencia de Grado se advierte que “no se conoce con precisión el requerimiento del medio con referencia a nuevas carreras u orientaciones exigidas por nuevos ámbitos de trabajo...”<sup>5</sup>. Por otro lado el Programa de Mejoramiento Institucional (PMI) 2006 y 2008, contenía dos sub-programas: “Actualización de la Oferta Educativa para Atender a las Demandas Sociales” y “Territorialización”.

---

5 *Plan Estratégico 2004*, pág. 5

Por otra parte, la Tercera Autoevaluación Institucional (2008) identifica respecto de la actualización y reformulación de la oferta académica, en función de las demandas sociales, "la ausencia de una visión integral en el análisis, que contemple la demanda y necesidad social y territorial, que favorezca la propuesta de carreras para áreas de vacancia y la reformulación de las existentes, con un abordaje transversal, flexible y sistémico, para una propuesta pertinente y sostenible" <sup>6</sup>.

Respecto del Estudio de Demanda Social opina Juan Carlos Tedesco que el análisis empírico de la demanda social "es una iniciativa que rompe la lógica endogámica sustentada en intereses internos y sería bueno que fuera imitada en otras instituciones y que en la UNCuyo se mantenga como un observatorio permanente." <sup>7</sup>

Este abordaje se estima que podrá producir un fuerte crecimiento en la oferta educativa universitaria, en respuesta a la demanda social y a las necesidades estratégicas de la región. Asimismo, se espera aumentar significativamente la pertinencia social y regional de la producción científico-técnica, sin ceder en calidad. El desafío es muy importante, porque significa cambiar el viejo paradigma de diseño de la oferta desde las capacidades universitarias exclusivamente, a hacerlo en respuesta a lo que es demandado y necesario socialmente, no sólo en la actualidad, sino en un futuro regional que la Universidad también aspira a construir, acompañando a la sociedad que la contiene.

Continuando con el paradigma de la inclusión, es necesario que la Universidad contemple además de la problemática de la oferta y la cobertura, la de la permanencia y el egreso. Es decir, la Universidad debe atender la complejidad y diversidad de sus estudiantes desde una mirada integral del trayecto educativo.

La preocupación por el bienestar de la comunidad universitaria, plantea el desafío de dar respuesta a una nueva composición social del estudiantado universitario, en donde se conjugan las dificultades socio-económicas y las diferencias en capitales culturales como aspectos que no pueden ser ignorados por las instituciones de educación superior.

Por otra parte, se debe contemplar dentro los parámetros de calidad de la oferta, la necesidad de que tanto estudiantes como docentes participen de experiencias de intercambio internacional. Es necesario en este sentido, que se potencien los esfuerzos en el desarrollo de políticas de fomento de intercambio entre docentes, investigadores y estudiantes, remarcando la necesidad declarada en la Conferencia Regional de Educación Superior de 2008 en Cartagena de Indias, de propiciar espacios de encuentro a nivel de la región de Latinoamérica y el Caribe, lo cual no sólo promueve el fortalecimiento de lazos entre estos países, sino que a la vez enriquece la mirada sobre las problemáticas de la región. En dirección a que la UNCuyo pueda aportar a la inclusión social, se entiende también que la función Extensión es una herramienta indispensable para avanzar en dicho objetivo. Posibilita en un mismo acto el aporte a la resolución de un problema social, a la vez que permite un profundo aprendizaje, en contexto real, para los actores involucrados en dicho proceso.

En este sentido el compromiso social de la Universidad con la resolución de problemáticas sociales, no se agota sólo en la solución de los mismos. También debe garantizar la dimensión pedagógica que emerge en ese abordaje. El involucramiento de la Docencia y la Investigación con las actividades de Extensión permite que los estudiantes y toda la comunidad universitaria se formen a partir del paradigma del "aprendizaje situado", garantizando la "formación integral". El Plan Estratégico, constituye una oportunidad para jerarquizar un modelo de universidad comprometido con la agenda social de la comunidad en general y los sectores vulnerables en particular.

---

6 *Autoevaluación Institucional 2008, pág. 79*

7 *7 Prensa UNCuyo, Tedesco presentó el libro sobre la demanda social a la Universidad, 15 de Abril de 2011, <http://www.uncu.edu.ar/novedades/index/tedesco-presento-el-libro-sobre-la-demanda-social-a-la-universidad>*

## Aporte al Desarrollo Provincial y Nacional

La compleja situación social sumada a la potencialidad que ofrece la macroeconomía en la actualidad, plantean un gran desafío en términos de desarrollo para Mendoza. En este marco, la UNCuyo puede optar por erigirse en un actor de suma relevancia en la contribución de soluciones a las problemáticas vinculadas a la recomposición productiva, el empleo y la distribución de los ingresos, por nombrar sólo algunas de las problemáticas estratégicas.

El rector, Ing. Agr. Arturo R. Somoza, en su discurso de asunción de la segunda gestión (mayo de 2011), afirmó:

*“La creciente participación de nuestra Universidad en las políticas públicas, por iniciativa propia y por reclamo de nuestra comunidad, nos ha dado la posibilidad de estar en procesos muy ricos que se han desarrollado en los últimos tiempos. Entre ellos destaco el Plan Estratégico de Mendoza, que en su etapa de diagnóstico llega a la conclusión de que el modelo socio productivo vigente en nuestra provincia es ambientalmente insostenible, socialmente injusto y territorialmente inequitativo. (...) es entonces cuando nos preguntamos seriamente y con la mayor responsabilidad y mesura: ¿No es éste el momento de hacer todos los esfuerzos por participar desde nuestra especificidad de la construcción de una realidad más justa y solidaria? ¿No debemos incluir explícitamente en nuestra misión, ser motor del desarrollo integral de nuestro pueblo, como lo sostiene la declaración de la Conferencia Regional Latinoamérica Caribe de Educación Superior de 2008, en Cartagena de Indias?”.*

De esta manera, el debate debería orientarse hacia la definición de qué puede hacer la UNCuyo y cómo puede acrecentar/mejorar sus aportes al desarrollo provincial y regional. No sólo a partir de la producción de conocimientos en base a investigaciones, sino también articulando con otros actores gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil y el sector privado en vistas a favorecer un desarrollo provincial con crecimiento económico e inclusión social, ambientalmente sustentable y territorialmente equitativo.

En base a una perspectiva multidimensional y sistémica del desarrollo (que integre lo físico-ambiental, lo político-institucional, lo socio-cultural y lo económico-productivo

de Mendoza), se entiende que la UNCuyo, en función de la realidad provincial y en base a las demandas y necesidades de los distintos actores, debería:

- Generar un modelo efectivo de articulación con los procesos de desarrollo productivo y de innovación científico-tecnológica (triangulación universidad-innovación tecnológica-sistema productivo).
- Generar un modelo de transferencia basado no sólo en las necesidades endógenas y procesos de retroalimentación interna, sino incorporando un alto grado de responsabilidad y compromiso social, que fortalezca un doble proceso: por un lado, la capacidad de influencia en la definición de políticas públicas y políticas de Estado en lo referente a problemáticas sociales relevantes. Por otro, la transferencia de herramientas y conocimientos en áreas específicas a los actores sociales involucrados en actividades asociativas y emprendimientos productivos y socioculturales.
- Generar una territorialización adecuada de la institución, que responda a la necesidad de un desarrollo territorial equilibrado y que presente a la institución como uno de los actores de la comunidad local, promoviendo la articulación de universidad- innovación tecnológica- sistema productivo en el territorio. Contribuyendo además, con el desarrollo y fortalecimiento de los nodos socio-productivos locales, así como el empoderamiento de las organizaciones territoriales, con el objetivo de promover polos de desarrollo local que devengan en una mejora constante de la calidad de vida de la población y que amplíen las alternativas sustentables de las comunidades locales en los socioeconómico, cultural y político.
- Promover el compromiso social de estudiantes y graduados, partiendo de la concepción de una Universidad que por ser pública y estatal es uno de los actores responsables por el desarrollo de la sociedad en su conjunto, y por tanto, debe aportar a la solución de las problemáticas que afectan a la comunidad y en particular a los sectores más postergados de la misma.



- Generar un mecanismo de articulación con el Gobierno de la Provincia enfocado especialmente a la formación de formadores. Establecer en el mismo sentido, acuerdos de contenidos para las currículas de los profesorado, así como la articulación para especializaciones y pos-títulos.

## Innovación en la Gestión Integral

Se considera que para la eficiente operatividad de una conducción de gobierno (de sus procesos de gestión) se requiere de ciertos cambios capaces de promover una mayor cualificación de lo que hace o se propone hacer y una optimización de los recursos disponibles (humanos y financieros). Una innovación de tales características para esta Universidad, conducirá también a mejorar la capacidad de gobierno permitiendo emitir propuestas/respuestas política y administrativamente organizadas, planeadas y viables, en el marco de una gestión eficiente y eficaz teniendo como horizonte la realización de verdaderos cambios en su entorno.

Se concibe a la gestión universitaria como un complejo de prácticas que incluye no sólo a las funciones administrativas (captación, orientación y utilización de los recursos necesarios para el cumplimiento de fines organizacionales), sino también a la responsabilidad de dar **direccionalidad político-institucional**, que implica la construcción de la misión de la gestión, la fijación de la orientación estratégica y la definición de estándares de calidad, planificación, seguimiento y evaluación de la ejecución de acciones.

Con "Innovación en la gestión integral" se pretende explicitar la necesidad de asumir como método la interacción entre reflexión y acción, en el marco del masivo proceso de toma de decisiones de los distintos campos de gestión de la UNCuyo. Ello se sistematizará mediante una matriz decisional que promueva el establecimiento de redes horizontales de coordinación que exigen una articulación que les otorgue sentido y dirección. De esta forma, se trata de **coordinar para avanzar** en determinada dirección para promover determinados resultados en conjunto, y no sólo de cada uno de los espacios institucionales (Secretarías de Rectorado, Unidades Académicas, etc.) de la UNCuyo.

La mejora de la gestión universitaria debe transitar un camino complejo y de entendimiento de múltiples factores, que se incorporan tanto desde una mirada intrínseca como de una extrínseca de la realidad institucional y que intentan develar los mecanismos que promuevan un desarrollo equilibrado y permanente de las funciones institucionales.

Los procesos que acompañen la mejora institucional y de innovación en la gestión deben transitar algunas líneas clave detalladas a continuación:

- Gestar, promover y profundizar, donde existan, los mecanismos de articulación institucional que garanticen el desarrollo interinstitucional, equilibrado y sostenible de la función social de la universidad. En este punto, es necesario destacar la importancia de mecanismos transversales, que se instrumenten tanto en lógicas horizontales como verticales y que atribuyan un sentido común a todos los procedimientos administrativos y de gestión de la institución.
- Promover sistemas y mecanismos adecuados para la gestión del conocimiento, capaces de desarrollar circuitos creativos e innovadores en la producción, como en la transferencia del conocimiento; que fortalezcan, en su doble juego, el circuito endógeno e interno de las capacidades académicas, de investigación y de gestión, y el circuito exógeno de inserción y fortalecimiento del sistema productivo y las capacidades sociales de gestión en lo económico, lo social, lo político y lo cultural.
- Institucionalizar una práctica sistémica de planificación, monitoreo y evaluación de la gestión institucional.
- Generar principios orientadores, comunes a los ámbitos de gestión y académicos, que guíen tanto las grandes decisiones, como las prácticas cotidianas y alimente un complejo institucional, capaz de contener la totalidad de prácticas y actores involucrados. Esto conduciría a potenciar los recursos, mejorar su impacto y asegurar la transparencia.
- Desarrollar sistemas de información que contengan cada área y función institucional y que generen procesos de informatización de la gestión administrativa y financiera de la universidad. En esta tarea es válido considerar la necesidad de infraestructuras informáticas centralizadas como servidores y terminales descentralizadas, con facilidad en el acceso. La circulación centrífuga y centrípeta, requiere ser amparada por fiabilidad en la información, y la desmaterialización progresiva de los procesos, a través del uso de herramientas informáticas y virtuales.
- Facilitar el uso intensivo de tecnologías en las activida-

des académicas, de investigación, de vinculación y de gestión, promoviendo de esta forma capacidades innovativas en los procesos internos y externos en los que se involucra la comunidad universitaria.

Pensando en una Universidad que tenga entre sus bases de sustentación y actuación "la férrea intención de responder a las demandas de la sociedad", se cree necesario para su pertinente canalización institucional, la concreción de adecuadas metodologías de articulación e integración de todas las demandas horizontales y verticales de la organización (una "sola" universidad frente a la sociedad, y no imágenes fragmentadas, disociadas y con pretendidos altos grados de autonomía relativa).

**La posibilidad de revisar preconceptos y estructuras mentales** que acompañan las diversas gestiones fragmentadas, que no permiten el libre ejercicio comunicativo de los componentes de la institución, ni su interacción (desde un posicionamiento integral) con la realidad social, **se convierte en el mayor aporte para el cambio de perspectiva en base a la cual gestionar.** Este cambio implica, entre otras cuestiones, dejar de lado la dinámica de gestión fragmentada, para focalizarse en otras posibilidades en torno al sentido de integralidad de las acciones.

Las innovaciones en gestión implican oportunidades de cambio que no requieren demasiados recursos económicos. Por el contrario, se necesitan esfuerzos en cambiar estructuras mentales, dando lugar a pensar posibilidades de lograr la renovación organizacional instalando narrativas diferentes. Se trata de una tarea difícil, que requiere tiempo y participación de los diferentes actores. En este sentido, no se están proponiendo objetivos inalcanzables, sino retos de riesgo para lograr cambios reales y progresos que benefician a todos.

*"Dada la complejidad de las demandas de la sociedad hacia la Educación Superior, las instituciones deben crecer en diversidad, flexibilidad y articulación"* <sup>8</sup>

---

8 Declaración de la Conferencia Regional de la Educación Superior en América Latina y el Caribe – CRES (2008)

Es necesario tener en cuenta los procesos comunicativos, las estructuras mentales <sup>9</sup>, los espacios situacionales <sup>10</sup> y el paisaje <sup>11</sup>, como cuestiones decisivas en el momento de pensar en planificación y optar por modalidades alternativas de gestión. Es claro que estas modalidades requieren de gestores flexibles, que escuchen y tomen en cuenta las expectativas de todos frente al contexto que se les presenta, al mismo tiempo que deben permitir a todos reconocerse como agentes de cambio.

Así, se entiende, es posible expandir las posibilidades y focos de atención, para dejar de lado gestiones tradicionales de orden burocrático (que por lo general tienden a la disociación/fragmentación) y dar importancia a la generación de procesos más democráticos, en los que cada actor planificador pueda poner a disposición de todos los demás actores planificadores de la UNCuyo la información sobre lo que está haciendo o pretende hacer.

---

9 *Estructuras mentales: entendidas como aquellos los esquemas de pensamiento que moldean y orientan las interpretaciones y el actuar de los sujetos en una forma determinada; concentrando los espacios de acción en tanto escenarios específicos y limitando la creación y/o adopción de otras alternativas para actuar.*

10 *Espacio situacional: comprendido como el área, en la cual el actor social se moviliza o no, limitado al escenario de lo cotidiano. Es además, el espacio en el que se tiene "control" para la acción planificada, y se detenta la capacidad para transformarlo. Es un espacio de gobernabilidad o de incidencia de las propias acciones.*

11 *Paisaje: se conforma como aquellos "espacios situacionales" externos a la organización, que no forman parte de la misma pero su interacción influye de manera indirecta en el buen funcionamiento de la misma, sin poder tener control sobre ella. El paisaje, juega un papel importante en los procesos planificadores pues amplían el escenario de juego en la realidad social.*

### A modo de síntesis:

El Plan Estratégico concebido en base a los componentes estratégicos propuestos anteriormente estará encaminado a viabilizar la **profundización del cambio** que la UNCuyo viene realizando desde la gestión anterior (2008-2011) en varios de sus espacios específicos y funciones correspondientes.

Se propone que tal plan se encuentre encuadrado en:

- Un proceso de consolidación de la cultura de la evaluación del grado de consecución de los objetivos propios de la institución, dando un gran salto cualitativo desde el comienzo caracterizado como "evaluación diagnóstica-planificación", estática y periódica, al de "evaluación diagnóstica-planificación-monitoreo continuo" como mecanismo dinámico que facilita la gestión y la legítima trazabilidad y rendición de cuentas hacia adentro y frente a la sociedad;
- La articulación intra universidad, ya definida precedentemente;
- El rol de responsabilidad social de la Universidad.

Como se afirma en la Conferencia Regional de la Educación Superior en América Latina: "La autonomía es un derecho y una condición necesaria para el trabajo académico con libertad, y a su vez una enorme responsabilidad para cumplir su misión con calidad, pertinencia, eficiencia y transparencia de cara a los retos y desafíos de la sociedad. Comprende asimismo la rendición social de cuentas. La autonomía implica un compromiso social y ambos deben necesariamente ir de la mano"<sup>12</sup>.

Se sugiere pensar todas las líneas de acción del Plan Estratégico en articulación y coincidencia con los tópicos arriba mencionados, en vistas a consolidar un **modelo de Universidad** -con sustento en una clara concepción que prioriza la inclusión y la contribución al desarrollo provincial y nacional.

---

12 *Declaración de la Conferencia Regional de la Educación Superior en América Latina y el Caribe – CRES (2008).*

Ello requiere un **correlativo sistema de gobierno** que incorpore innovaciones de gestión y un **Estatuto Universitario** adecuado a los nuevos tiempos de la Universidad y necesarios para la concreción de las líneas de acción planificadas.

Se propone que los aportes de la comunidad universitaria a la elaboración del Plan Estratégico sean pensados en base a los análisis institucionales, internos y externos, de las investigaciones precedentes y de otros documentos propuestos para su lectura y discusión.

Así, podrán identificarse temáticas que ameritan ser consideradas en el Plan Estratégico, ya sea como problemas, como vacancias o aspectos que deben ser reformulados, con el fin de atender las exigencias de los tiempos por los que transitan actualmente la sociedad y la Universidad.

El Plan Estratégico debe condensar el modelo político-institucional de la Universidad que se quiere construir de aquí a diez años. Debe contener los lineamientos de acción – en tanto elementos clave- para la edificación de una Universidad con claro perfil institucional, que favorezca la interacción con la sociedad actual y la sociedad futura.

Se espera que la convocatoria y participación de los distintos actores implique un trabajo sistemático e integral de planificación, lo cual, se cree, devendrá en un importante factor de mejora de la UNCuyo.

La elaboración del Plan Estratégico requiere de un proceso de complejos e intensos esfuerzos, que deberán afrontarse con la confianza/certidumbre de que dicho plan puede ser un elemento fundamental para ubicar a la UNCuyo en una posición de institución moderna, de excelencia académica, prestigiosa, comprometida con la inclusión y el desarrollo social, y por lo tanto, garante de la educación superior como derecho humano y bien público social.

## Metodología Propuesta

La metodología prospectiva nos ofrece herramientas orientadoras respecto de las posibilidades y circunstancias dables en el futuro y la capacidad de prever, analizar e incidir a nuestro favor en tales eventos.

La prospectiva estratégica hace referencia a dos momentos del proceso. Un primer momento de anticipación, es decir, el desarrollo de mecanismos que posibiliten conocimiento objetivo sobre la realidad pretérita y presente y alumbren las posibilidades futuras. Un segundo momento de diseño de las acciones estratégicas necesarias para alcanzar un futuro posible y deseado.

El proceso de elaboración del Plan comprende seis actividades centrales en su desarrollo:

- **Pre planificación:** Esta etapa tiene por objetivo la disposición de los recursos humanos y materiales para el inicio de la planificación, como la generación de un marco conceptual y metodológico de encuadre del Plan. Por otra parte, contempla también la definición y puesta en marcha de un plan de comunicación y la sensibilización de la comunidad universitaria respecto de la planificación como tal.
- **Análisis del entorno:** En esta instancia se llevará adelante un diagnóstico del contexto mediato e inmediato de la UNCuyo, comprendiendo análisis de tendencias e identificación y priorización de oportunidades y amenazas. Estas oportunidades y amenazas se debatirán y ponderarán en un taller de trabajo.
- **Análisis interno:** Para esta etapa se realizará un diagnóstico de la actividad interna de la UNCuyo, comprendiendo análisis de tendencias e identificación y priorización de fortalezas y debilidades. Estas fortalezas y debilidades se debatirán y ponderarán en un taller de trabajo.
- **Construcción de escenarios:** Luego de identificar las tendencias (internas y externas) se elaboran los escenarios posibles. Los escenarios son un instrumento para limitar la incertidumbre en la toma de decisiones. Los escenarios pueden ser probables (análisis de tendencias y extrapolación de datos del presente) y deseables (re-

flejan expectativas, demandas y necesidades sociales). Para concluir la etapa se realizará un taller de trabajo en el cual se seleccionen el escenario apuesta.

- **Formulación del Plan:** En primer lugar se define la Visión y la Misión de la institución y luego se determinan las acciones estratégicas que posibiliten el logro del escenario apuesta. En esta etapa se establecen metas y plazos que involucran la participación comprometida de los actores. Se llevará a cabo un taller de trabajo para consensuar la visión y la misión; las metas y objetivos.
- **Validación:** Realización de talleres de participación ampliada para dar a conocer los acuerdos y líneas de acción del Plan.

El PE cuenta con un ámbito de coordinación técnica a cargo del Área de Planificación, Seguimiento y Evaluación del Rectorado de la UNCUYO, quien tiene a su cargo el desarrollo de las actividades técnicas y administrativas, específicas de cada etapa y la elaboración de la información correspondiente, así como la ejecución de todas las actividades de organización y logística para la realización de los talleres de trabajo.

El equipo de trabajo contempla las funciones de coordinación técnica, de relevamientos, búsqueda de información y análisis de datos y producción de informes.

La asistencia metodológica está a cargo del Centro de Estudios Prospectivos de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNCUYO.

## Equipo de trabajo

### **Dirección General:**

A/S Adela Monge

### **Coordinación técnica:**

Belén Echegaray

### **Coordinación metodológica:**

Lic. Virginia Furlani

### **Asistencia metodológica:**

Centro de Estudios Prospectivos de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales: Lic. Luis Ragno, Lic. Javier Vitale  
Asistencia General: Lic. Eduardo Traversi.

### **Coordinación Diagnóstico del Entorno:**

Julia Barrientos

### **Coordinación Diagnóstico Interno:**

Lic. Guillermina Mahia

### **Coordinación Comunicación:**

Lic. Rodrigo Farías

### **Coordinación Recursos Humanos:**

Lic. Gabriela Piacentini

### **Coordinación Operativa de Talleres:**

Lic. Natalia Araujo

### **Diseño gráfico:**

D.I Alejandro Ramirez

### **Asistencia Administrativa:**

Emmanuel Molina

### **Asistentes Técnicos:**

Mariana Lucero

Analia del Río

Cristian Cuni

Constanza Ituarte

Mariangel Guillardhi

Marcos García

Lic. Lucía Bagini

### **Colaboración Especial:**

Dr. Roberto Follari

Dr. Elma Montaña

Lic. Rosa Goldar

Mgter. Lizzi Pasteris

### **Comisión Técnica de Autoevaluación Institucional:**

Dr. Roberto Miatello, Prof. Marisa Zamorano, Lic. Marcela Ficcardi.

### **Instituto de Ciencias Ambientales:**

Lic. Cristina Barbosa, Tania Bilbao

### **Secretaría Académica**

Prof. Claudia Hilda Papparini

Secretaría de Ciencia, Técnica y Posgrado

Dr. Ing. Agr. Carlos Bernardo Passera

### **Secretaría de Extensión Universitaria**

Lic. Fabio Luis Erreguerena

### **Secretaría de Bienestar Universitario**

Lic. María Belén Álvarez

### **Secretaría de Relaciones Institucionales y Territorialización**

Dr. Adolfo Omar Cueto

### **Secretaría de Gestión Administrativa, Económica y de Servicios**

Mgter. Miguel Mallar

### **Secretaría de Relaciones Internacionales e Integración Regional Universitaria**

Cont. Carlos Abihaggle

### **Secretaría de Desarrollo Institucional**

Ing. Agr. Daniel Ricardo Pizzi

## **Comisión Asesora del Plan Estratégico 2021**

### **Consejo Superior:**

#### **Decanos Titulares:**

- Dr. Eduardo EMILI, Facultad de Derecho.
- Prof. Esp. Adriana Aída GARCÍA, Facultad de Filosofía y Letras.

#### **Decanos Suplentes:**

- Mgter. Graciela COUSINET, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.
- Dra. Mónica Elisabeth CASTILLA, Facultad de Educación Elemental y Especial.

#### **Docentes Titulares:**

- Ing. Jorge Eduardo NUÑEZ Mc LEOD, Facultad de Ingeniería.
- Prof. Fernando FREIRE, Facultad de Ciencias Aplicadas a la Industria.

#### **Docentes Suplentes:**

- Dra. Miriam Virginia BILBAO, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.
- Dr. Adolfo ELIAS, Facultad de Odontología.

#### **Estudiantes:**

- Srta. Andrea Monserrat ORTEGA, Facultad de Derecho.
- Sr. Juan Manuel LEIVA BUTTI, Facultad de Ingeniería.

#### **Personal de Apoyo Académicos:**

- Prof. Ana María MARTÍNEZ, Facultad de Ciencias Médicas

## Anexo

### Material para lectura y discusión:

ALTBACH, Philip G.; MCGILL PETERSON, Patt. Educación Superior en el siglo XXI. Desafío Global y respuesta Nacional. Buenos Aires, 2000, EDITORIAL BIBLOS.

ALTBACH, Phili. Educación superior comparada. Buenos Aires, 2009, Universidad de Palermo. Autoevaluación Institucional (2008).

"Demanda de Educación Superior en la Provincia de Mendoza". Este trabajo, consistió en cinco consultas, a saber: I Consulta a referentes de la comunidad mendocina (2008-2009); II Consulta a la sociedad mendocina (2008-2009); III Consulta a expertos en educación y en disciplinas y campos de aplicación estratégicos (2010-2011); IV Consulta a estudiantes de la UNCUYO (2010); y, V Consulta a docentes de la UNCUYO (2011).

ESCOTET, Miguel Ángel. Evaluación institucional universitaria. Buenos Aires, 1990, Editorial Losada.

Estatuto Universitario UNCuyo (noviembre, 1995).

FASCIOLO, Graciela Elena (coord.). Futuro Ambiental de Mendoza. Mendoza, EDIUNC, 2011.

GAZZOLA, DIDRIKSSON, (coord.). Tendencias de la Educación Superior de América Latina y el Caribe. Caracas, 2008, IESALC- UNESCO.

Informe de Avance sobre Análisis para la Nueva Oferta Educativa (2011).

LÓPEZ SEGRERA, Francisco. Escenarios mundiales de la educación superior. Análisis global y estudios de casos. Buenos Aires, 2006, CLACSO.

Marco Estratégico 2012, UNCUYO.

PÉREZ LINDO, Augusto. ¿Para qué educamos hoy?. Buenos Aires, 2010, Editorial Biblos.

Plan Estratégico Mendoza 2030, Gobierno de Mendoza.

Plan Estratégico UNCuyo (2004-2008).

Red Bien, Documento de Trabajo: Metas 2021.

Resumen ejecutivo de investigación sobre capacidades instaladas de planificación y evaluación en Secretarías de Rectorado y Unidades Académicas UNCUYO (2011).

ROITMAN, Roberto (Dir.). Nivel de Desarrollo Sustentable de los Departamentos Mendocinos. Mendoza, Secretaría de Relaciones Institucionales y Territorialización, UNCUYO, 2010.

SIGAL, Víctor, DÁVILA, Mabel. La educación superior no universitaria en Argentina. Buenos Aires, 2005, Editores Siglo XXI.

VESSURI, Hebe. De la pertinencia social a la sociedad del conocimiento, en Tunnermann Bernheim (comp.) La Educación Superior en América Latina y el Caribe: diez años después de la Conferencia Mundial de 1998, Colombia, 2008, IESALC- UNESCO.

VESSURI, Hebe. Pertinencia de la educación superior latinoamericana a finales del siglo XX. Revista Nueva Sociedad Nro. 146 Noviembre-Diciembre 1996.

DECLARACIÓN, CIN (Consejo Interuniversitario Nacional). "Las Universidades Públicas en el año del Bicentenario". La Plata, Buenos Aires, Argentina, 2010.