

2004 - 2024

20 años de
planificación estratégica,
participativa, en proceso.

Declaración

Este junio de 2024 se cumplen **20 años** del primer **Plan Estratégico**, instrumento institucional de planificación... y continuamos.

Bajo la primera Presidencia del Arq. Gustavo Aspiazu, el Dr. Arq. **Fernando A. Tauber** propuso e implementó (sigue dirigiéndolo) el Plan Estratégico de aquel período de Gestión.

20 años de que la UNLP decidió ser una institución **planificada estratégicamente**, con una metodología **participativa** de diseño e implementación, en un **proceso continuo** que es síntesis entre **objetivos, metas, evaluación y transformación**.

El crecimiento de la UNLP en estas dos décadas da cuenta de la precisión y conveniencia de esta instrumentación de política institucional.

Aquel primer Plan Estratégico (2004-2007) tuvo 5 Estrategias, 22 Programas Generales, 112 Programas Específicos, 236 Proyectos y 110 Obras, totalizando 485 componentes.

El siguiente (2007-2010), 5 Estrategias, 22 Programas Generales, 79 Programas Específicos, 123 Subprogramas, 430 Proyectos y 193 Obras, es decir 861 componentes.

El del período 2010-2014 (ya con el período tetraanual establecido por el cambio del Estatuto), 5 Estrategias, 20 Programas Generales, 58 Programas Específicos, 160 Subprogramas, 600 Subprogramas Operativos-Proyectos, y 252 Obras, con un total de 1095 componentes.

Entre 2014-2018, 6 Estrategias, 24 Programas Generales, 81 Programas Específicos, 198 Subprogramas, 555 Subprogramas Operativos-Proyectos y 79 Obras, sumando 943 componentes.

Luego, el de 2018-2022, 6 Estrategias, 25 Programas Generales, 85 Programas Específicos, 225 Subprogramas, 680 Subprogramas Operativos-Proyectos y 170 Obras, acreditando 1191 componentes.

Y está transcurriendo el de 2022-2026 con 6 Estrategias, 36 Programas Generales, 118 Programas Específicos, 406 Subprogramas, 788 Subprogramas Operativos-Proyectos y 42 Obras iniciales, que al día de hoy implican 1200 componentes.

A lo largo de estos 20 años y mediando 70 informes trimestrales del Plan Estratégico, la UNLP pasó de 13041 docentes en 2004 a 17218 en 2024, de 2374 Nodocentes en 2004 a 3302 en 2024, de 308.540 metros cuadrados de patrimonio edilicio en 2004 a aproximadamente 510.000 en 2024, de 109 carreras y 91135 estudiantes de grado en 2004 a 165 carreras y 136593 estudiantes en 2024, de 100 carreras y 3578 estudiantes de posgrados en 2004 a 244 carreras y 16791 estudiantes de posgrado en 2024, de 50 Unidades de Investigación en 2004 a 150 en 2024, de 3500 investigadores en 2004 a 9000 en 2024, de 16 proyectos de extensión en 2004 a 70 programas y más de 491 proyectos en 2024, de 23 docentes y 56 estudiantes extensionistas en 2004 a 2744 docentes y 5670 estudiantes extensionistas en 2024, de 4097 egresados anuales en 2004 a 6428 en 2023, entre otros muchos indicadores de cantidades y calidad de los datos que hacen de esta Casa de Estudios la más prestigiosa de las Universidades Nacionales dada la complejidad de sus campos de intervención y la proporcionalidad entre impactos y recursos presupuestarios invertidos.

El trabajo de todos y todas los que integramos la UNLP es el sustrato, pero el planeamiento estratégico acordado es el sentido que da destino a tanta inversión en inteligencia, vocación, fuerza y coraje.

Informe de balance y proyección

Plan Estratégico 2022-2026 - RÜPÜ

- ▶ Introducción
 - ▶ Organización de la información en el Plan Estratégico y dinámica de RÜPÜ
 - ▶ Roles de usuarios en RÜPÜ
- ▶ Resumen del estado de carga y avances en las diferentes estrategias
 - ▶ PLAN ESTRATÉGICO 2022- 2026
 - ▶ Estrategia 1: Enseñanza
 - ▶ Estrategia 2: Investigación
 - ▶ Estrategia 3: Extensión Universitaria y Vinculaciones Institucionales
 - ▶ Estrategia 4: Arte y Cultura
 - ▶ Estrategia 5: Producción y Transferencia
 - ▶ Estrategia 6: Administración, Gestión y Control
- ▶ Balance de uso de RÜPÜ en la gestión
- ▶ Potencialidades de la herramienta y desafíos a futuro

En el año 2018 se puso en funcionamiento RÜPÜ, un sistema de seguimiento y evaluación continua de las acciones pautadas en el Plan Estratégico de la UNLP. El objetivo de la implementación de esta herramienta fue mejorar los sistemas de registro de las actividades de gestión, al mismo tiempo que se brindaba una herramienta de soporte para la planificación de las tareas de las diversas áreas que conforman la estructura de Presidencia de la UNLP.

RÜPÜ es una creación conjunta de los equipos de trabajo de la Jefatura de Gabinete y el Centro Superior para el Procesamiento de la Información (CeSPI) que, basada en la plataforma Redmine, permite gestionar grandes volúmenes de información cuantitativa y cualitativa, y brindar un soporte para la comunicación interna, la circulación de información y la planificación de acciones.

En el presente informe, desarrollamos las capacidades del Plan Estratégico y de RÜPÜ, evaluamos el estado de su implementación, desarrollamos un balance sobre los usos de estas herramientas para la gestión y proponemos desafíos para la expansión del proyecto.

Organización de la información en el Plan Estratégico y dinámica de RÜPÜ

El Plan Estratégico de la UNLP se organiza a partir de una estructura que contempla seis niveles de información:

- ▶ 1. Estrategia
- ▶ 1.1. Programa General [PG]
- ▶ 1.1.1. Programa Específico [PE]
- ▶ 1.1.1.1. Subprograma [SP]

- ▶ Subprogramas Operativos / Proyectos / Obras

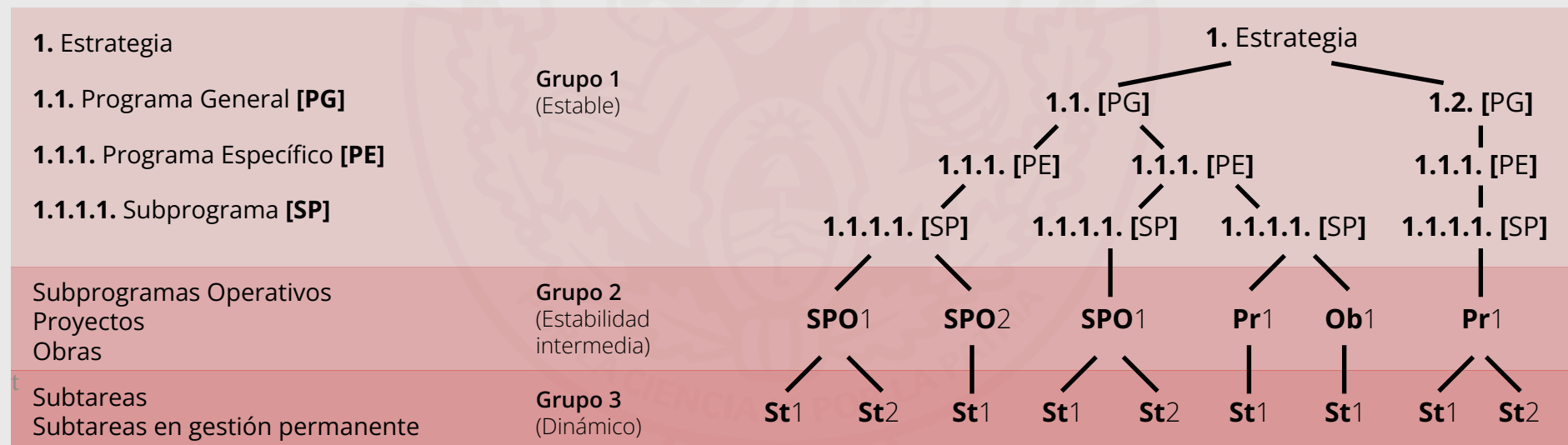
- ▶ Subtareas / Subtareas en gestión permanente

En el sistema RÜPÜ, donde la información toma dinamismo y se actualiza cotidianamente, estos seis niveles de información se agrupan en tres grupos que permiten pensar un **flujo continuo de información**. En el **primer grupo**, el más estable de todos, se ubican las *Estrategias, Programas Generales, Programas Específicos y Subprogramas*. Este nivel es el que menos modificaciones tiene durante la gestión del

Plan Estratégico (PE) y se encuentra *precargado en RÜPÜ por el equipo de administradores* a partir de la estructura consensuada en el Plan Estratégico por los funcionarios de las diferentes áreas de la UNLP.

En un **segundo grupo** ubicamos los *Subprogramas Operativos, los Proyectos y las Obras*. Si bien éstos se establecen desde el inicio del Plan y son precargados por los administradores, pueden tener modificaciones parciales o totales durante toda su gestión.

Por último, en el **tercer grupo**, ubicamos la información más dinámica que son las *Subtareas y Notas*. Es sobre éstas que se basa el trabajo de los Informantes y Responsables de proyectos, ya que se trata de las actividades y anotaciones de la gestión cotidiana, episódica o permanente. La carga de esta información completa "hacia arriba" la realización de los otros niveles de información, como se muestra en el flujograma a continuación.



Debe entenderse que cuando hablamos de:

- ▼ **Subprograma Operativo:** definimos así a aquel **conjunto de acciones, procesos y prácticas que tienden a ser permanentes durante todo el desarrollo del Plan Estratégico, pero que se van componiendo de Subtareas con definiciones temporales.** Sumados potencialmente a los Proyectos y/u Obras, indican el cumplimiento del Subprograma que integran.
- ▼ **Proyecto:** definimos así a aquel **conjunto de acciones, procesos y prácticas que tienen fechas precisas de comienzo y finalización, que se compone de Subtareas que indican los avances dentro del período general del Proyecto.** Sumados potencialmente a los Subprogramas Operativo y/u Obras, indican el cumplimiento del Subprograma que integran.
- ▼ **Obra:** definimos así a **Obras edilicias, reformas, planeamiento y trabajos de mantenimiento de espacios y edificios.** Sumados potencialmente a los Subprogramas Operativos y Proyectos, indican el cumplimiento del Subprograma que integran.
- ▼ **Subtarea:** definimos así a los **conjuntos generales de actividades** cuya gestión va completando los Subprogramas Operativos, Proyectos y Obras.
- ▼ **Notas:** definimos así al **campo donde se describen las actividades puntuales que van completando cada Subtarea. Por lo general es en tiempo pasado y sirve para notificar los avances y las problemáticas que puedan surgir en la gestión de una Subtarea.**

Roles de usuarios en RÜPÜ

En el uso cotidiano de RÜPÜ existen diferentes roles de carga y acceso a la información. Cada rol está pensado para que la herramienta permita la construcción de información, el seguimiento y el monitoreo continuo de los procesos de gestión.

Los roles de uso de RÜPÜ son los siguientes:

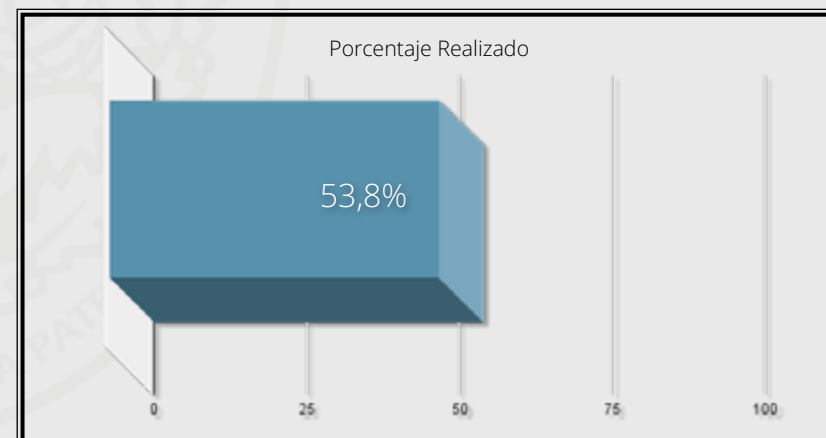
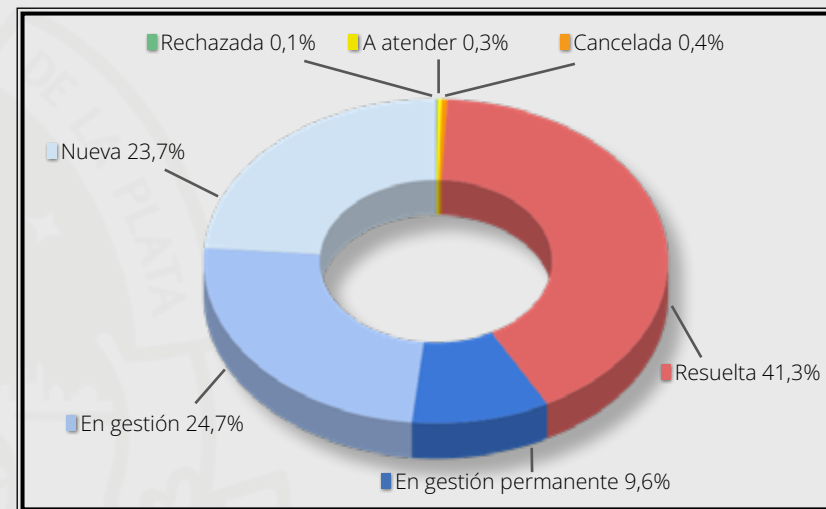
- ▼ **Informantes:** son quienes cargan la información de los Subprogramas Operativos, Proyectos y/u Obras de manera cotidiana. Las acciones que cargan los Informantes son por defecto Privadas y deben ser validadas por los Responsables para su publicación.
- ▼ **Responsables:** son quienes se responsabilizan de lo cargado en la herramienta, avalando y validando su publicación. Pueden editar y ocupar a la vez el rol de Informantes. Tienen el rol de validar la información asignando qué acciones se mantienen Privadas y cuáles deben publicarse.
- ▼ **Coordinadores:** tienen acceso de lectura a la información de la Estrategia, Programa General, Programa Específico o Subprograma al que estén asignados, siempre y cuando las acciones no sean Privadas.
- ▼ **Director:** tiene acceso de lectura a todas las acciones cargadas en todas las Estrategias, siempre y cuando éstas no sean Privadas ^{1.}
- ▼ **Administradores:** son quienes se encargan de administrar la herramienta y de recibir dudas y consultas. Tienen acceso a todas las acciones cargadas y pueden editar todas las funciones de RÜPÜ.

^{1.} Las acciones creadas por los Informantes son por defecto Privadas. Esto implica que sólo pueden ser visualizadas por los Informantes o por los Responsables de proyecto. De esta forma, una Subtarea puede mantenerse como Privada mientras se esté completando la información para pasar a ser Pública cuando el Responsable de proyecto lo disponga. Las Subtarear que permanezcan como Privadas cuando se realiza la extracción de información para los informes trimestrales quedarán fuera de éstos. Esta función permite resguardar la información y le asume al Responsable de proyecto la obligación de validar y avalar la información que se publica en RÜPÜ.

Resumen del estado de carga y avances en las diferentes estrategias

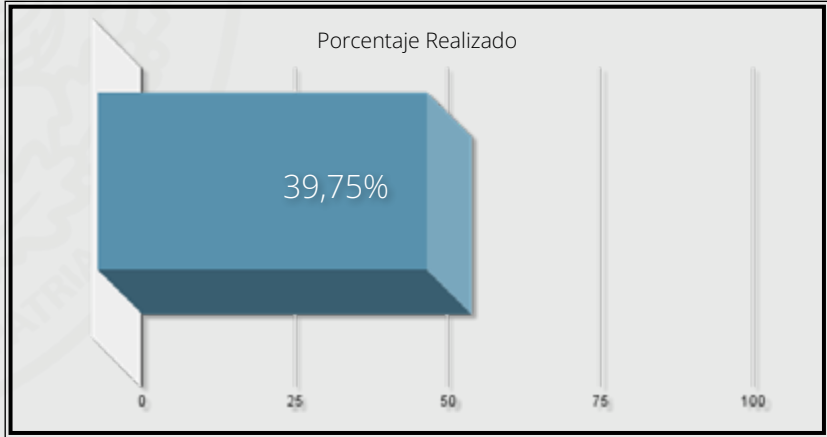
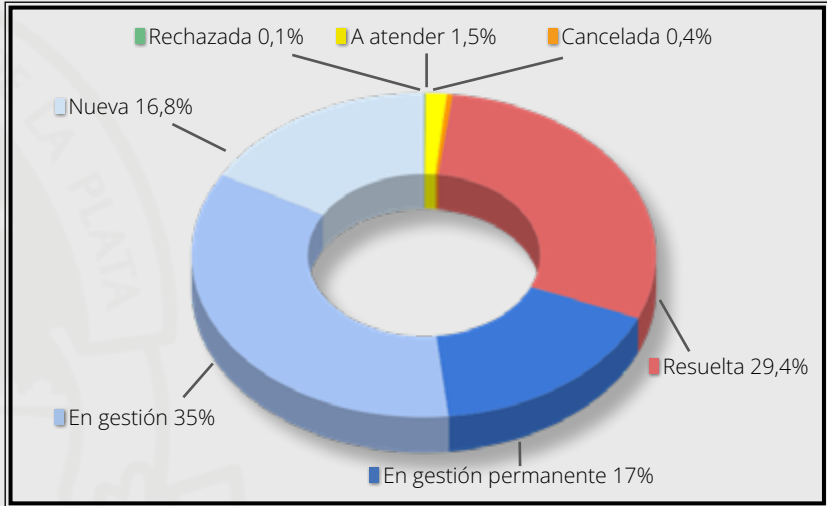
PLAN ESTRATÉGICO 2022- 2026

Estrategias	6
Programas Generales	36
Programas Específicos	130
Subprogramas	316
Subprogramas Operativos	763
Proyectos	135
Obras	90
Subtareas	5439
Subtareas en gestión permanente	672



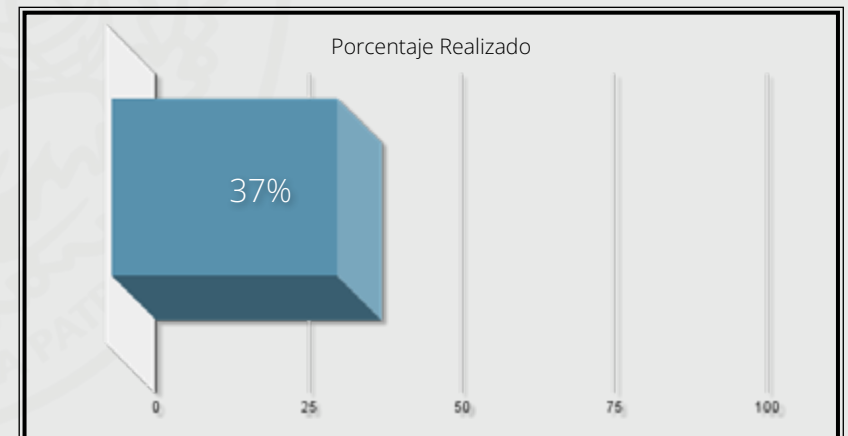
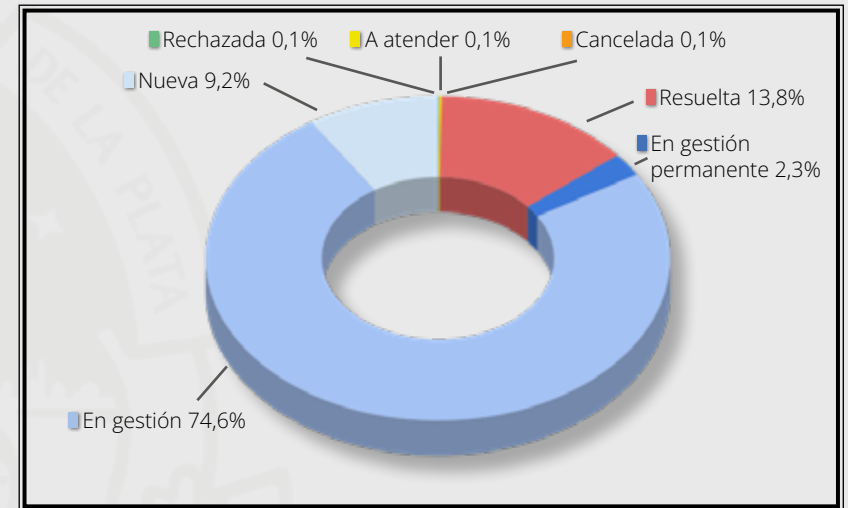
Estrategia 1: Enseñanza

Programas Generales	10
Programas Específicos	30
Subprogramas	74
Subprogramas Operativos	163
Proyectos	9
Obras	-
Subtareas	846
Subtareas en gestión permanente	208



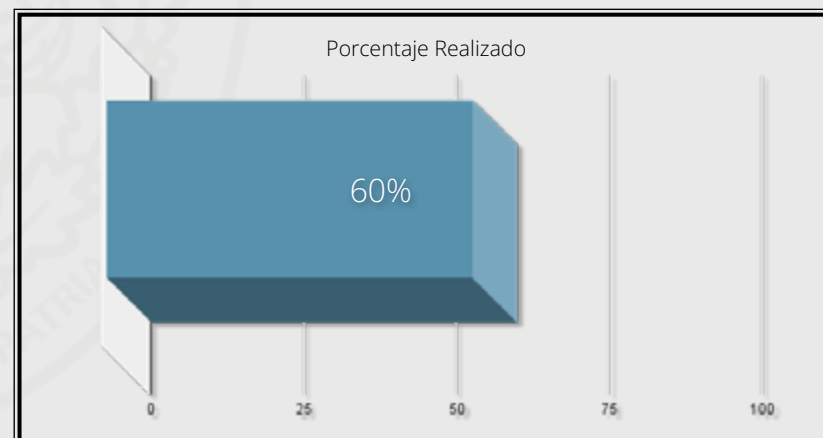
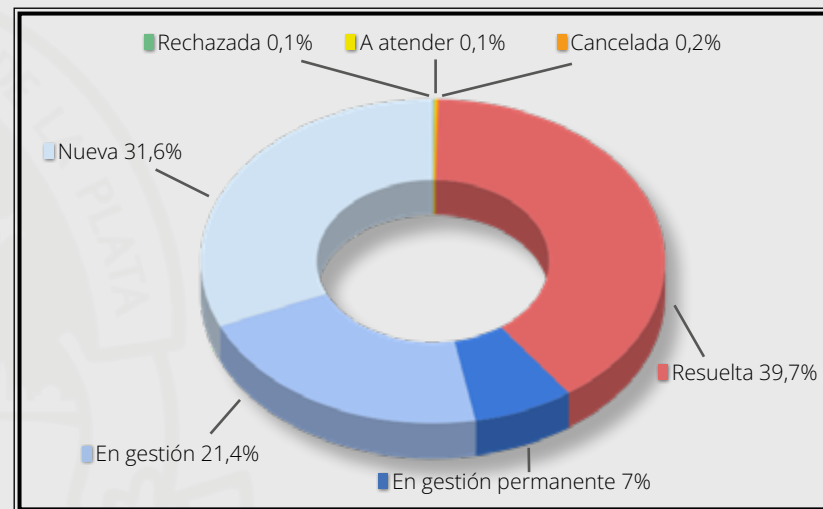
Estrategia 2: Investigación

Programas Generales	3
Programas Específicos	9
Subprogramas	20
Subprogramas Operativos	51
Proyectos	4
Obras	-
Subtareas	72
Subtareas en gestión permanente	3



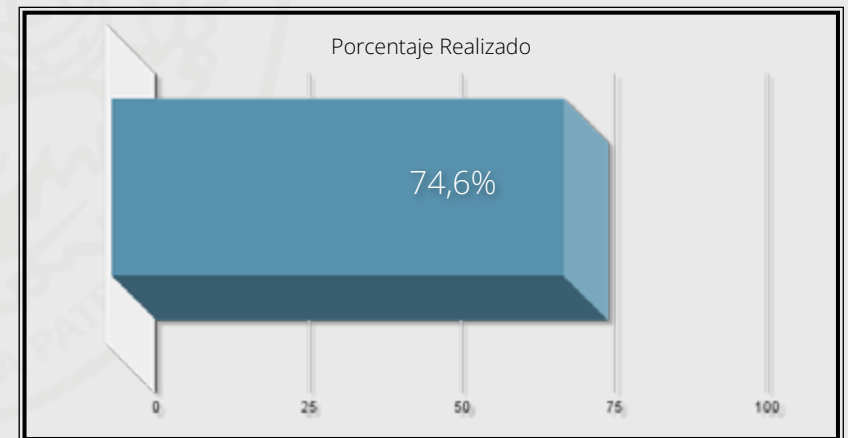
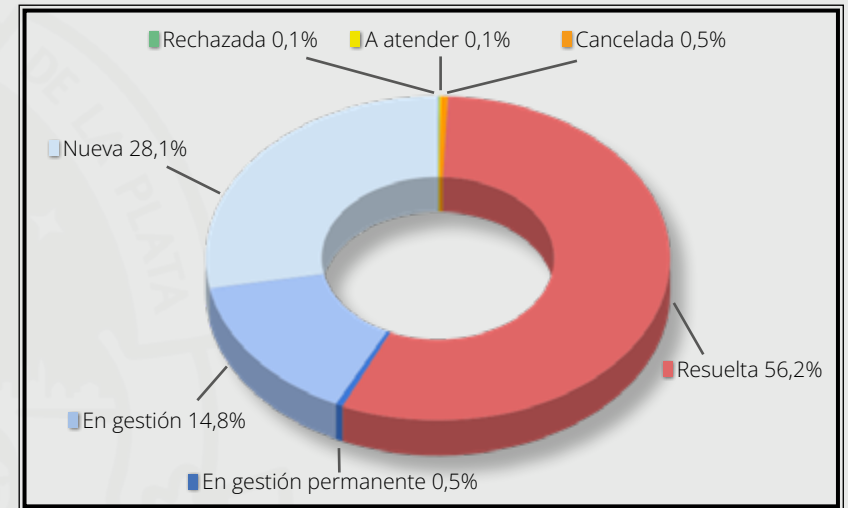
Estrategia 3: **Extensión Universitaria y Vinculaciones Institucionales**

Programas Generales	9
Programas Específicos	41
Subprogramas	89
Subprogramas Operativos	299
Proyectos	21
Obras	-
Subtareas	2057
Subtareas en gestión permanente	175



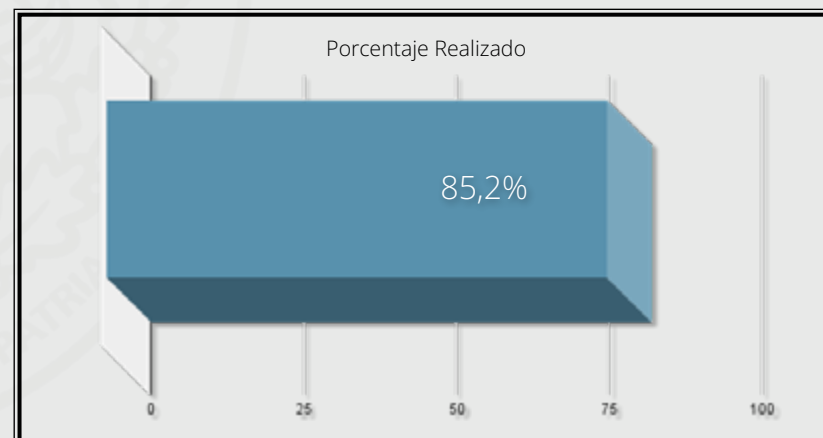
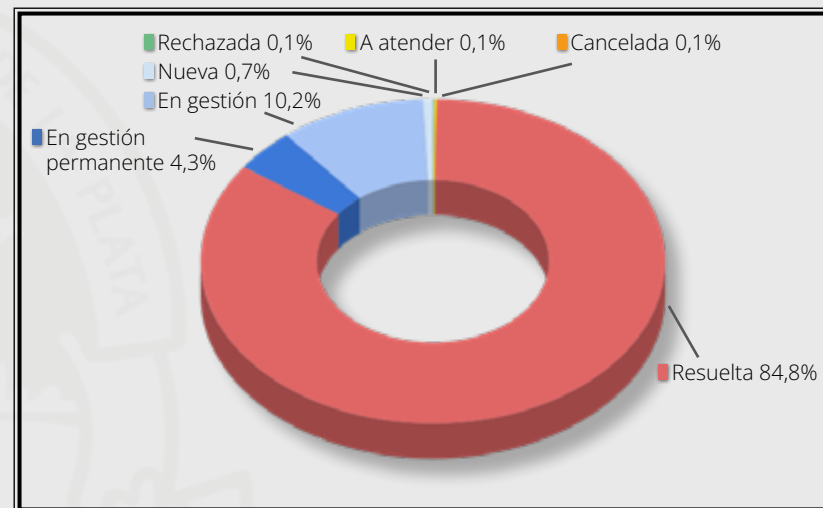
Estrategia 4: Arte y Cultura

Programas Generales	1
Programas Específicos	6
Subprogramas	16
Subprogramas Operativos	29
Proyectos	0
Obras	-
Subtareas	181
Subtareas en gestión permanente	1



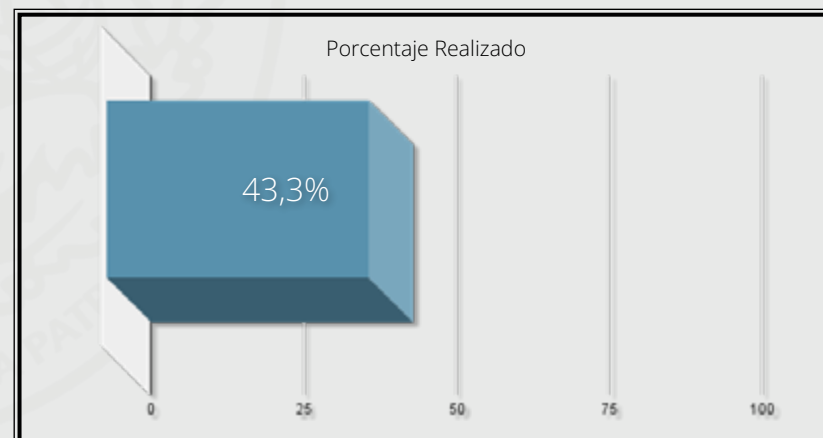
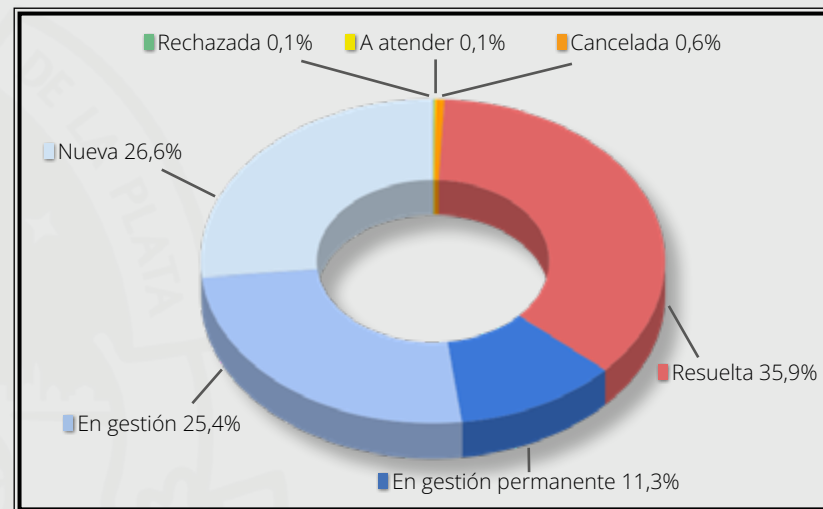
Estrategia 5: Producción y Transferencia

Programas Generales	4
Programas Específicos	8
Subprogramas	20
Subprogramas Operativos	53
Proyectos	0
Obras	-
Subtareas	680
Subtareas en gestión permanente	31



Estrategia 6: Administración, Gestión y Control

Programas Generales	9
Programas Específicos	37
Subprogramas	97
Subprogramas Operativos	168
Proyectos	101
Obras	90
Subtareas	1601
Subtareas en gestión permanente	253



Balance de uso de RÜPÜ en la gestión

A continuación se presenta un esquema FODA y un breve balance general sobre el uso de RÜPÜ en la gestión de la UNLP.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ▼ Contar con un sistema que registre las actividades que realiza la UNLP. ▼ Favorecer la dinámica de comunicación interna y distribución de tareas. ▼ Fortalecer el trabajo transversal entre las áreas que componen la UNLP. ▼ Mantener un sistema de seguimiento de las actividades por parte de trabajadores y funcionarios. ▼ Mejorar la transparencia institucional a partir de la publicación de informes periódicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Fomentar una cultura organizacional basada en la planificación en las diferentes áreas de la UNLP. ▼ Mejorar los procesos de gestión a partir de la circulación fluida de la información y la de los procesos centralización de comunicación interna en una herramienta. ▼ Registrar la capacidad de trabajo de la UNLP. ▼ Expandir la influencia de un modelo de gestión basado en la planificación estratégica.

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ▼ Uso de RÜPÜ como un sistema únicamente de registro, sin aprovechar su potencialidad para la planificación. ▼ Dificultad para interoperar con otros sistemas de la UNLP. ▼ Falta de integración de RÜPÜ en la gestión de los sistemas de información 	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Falta de cultura de planificación en algunas áreas de gestión. ▼ Percepción de RÜPÜ como una herramienta de control y no de planificación y sistematización de actividades. ▼ Poco registro y utilización del sistema por parte de funcionarios.

En estos 6 años de implementación de RÜPÜ como sistema de seguimiento y control del Plan Estratégico de la UNLP se pudo observar una mejora en los procesos de registro y sistematización de las tareas que realizan las diferentes áreas de gestión. Se diseñó una estructura legible y fácil de navegar de informes trimestrales, que con el tiempo acumulan una gran cantidad de información sobre las acciones que realiza la UNLP. Además, la incorporación de RÜPÜ a la gestión de la UNLP permitió la confección rápida de informes específicos para abordar temáticas, preparar reuniones o desarrollar un seguimiento de temas de agenda en la UNLP. También fue clave para desarrollar acciones de gran envergadura, como la búsqueda de información necesaria durante el último proceso de evaluación ante la CONEAU o para el Informe “Nuestras universidades públicas argentinas frente a la pandemia de COVID-19” impulsado por la Secretaría de Políticas Universitarias en 2022.

En lo que respecta al uso cotidiano de la herramienta, se reflejó un desarrollo dispar en las diferentes áreas de gestión. Este desarrollo puede analizarse a partir de tres grandes grupos según la metodología con la que utilizan RÜPÜ.

Por un lado, están quienes han amoldado los procesos de trabajo y la herramienta de gestión del Plan Estratégico para **desarrollar una dinámica de planificación que utiliza RÜPÜ en términos prospectivos**. Estas áreas planifican utilizando RÜPÜ y aprovechan las funcionalidades de la herramienta para organizar las actividades, distribuir tareas, establecer plazos y, en última instancia, informar lo realizado.

En un segundo grupo, que representa a la mayoría de los usuarios, se encuentran las áreas que continúan con la lógica meramente informativa. Estas áreas tienden a acumular la información de lo realizado y centralizar, pocos días antes del corte para el informe público trimestral, la carga de todo lo realizado en ese período. Desde esta perspectiva, RÜPÜ se convierte en un repositorio de actividades y tareas de la UNLP que cumple con el objetivo de informar lo realizado cada tres meses. Este tipo de uso, si bien integra a la herramienta y permite desarrollar uno de sus objetivos principales (el seguimiento y el control de las actividades), no aprovecha el potencial de la herramienta en términos de planificación ni su capacidad de instalar una cultura organizativa en torno a la planificación estratégica.

Por último, existe un grupo de áreas que directamente no informan sus actividades ni tienen incorporado el uso de RÜPÜ. Los motivos son diversos y se los debe analizar caso por caso, ya que son áreas que directamente deciden no integrarse a la dinámica de la UNLP.

Potencialidades de la herramienta y desafíos a futuro

Consideramos que las herramientas del Plan Estratégico y RÜPÜ pueden cumplir un rol clave en la sistematización y circulación de información interna, así como en la asignación de tareas y el monitoreo en el desarrollo de las mismas. Para lograrlo, es necesario avanzar hacia un uso de RÜPÜ vinculado a la gestión de las tareas cotidianas, ordenando un método de gestión que impulse una cultura de la planificación en las diversas áreas, que tenga el Plan Estratégico como pilar de las acciones a planificar y a RÜPÜ como sostén del proceso de gestión.

Para avanzar en ese sentido, proponemos algunas acciones que trazan un camino posible:

- ▶ **Integración al Sistema Integral de Información, Repositorios, Bibliotecas, Archivos y Museos de la UNLP (SIIRBAM):** RÜPÜ podría ser integrado al sistema como herramienta de información de las acciones de la UNLP para mejorar su interoperabilidad con otros sistemas vigentes y para discutir en conjunto su ubicación con un rol más claro en la gestión cotidiana de la UNLP.
- ▶ **Desarrollo de mejoras en la operabilidad:** año a año se incorporan nuevas funcionalidades y se mejora la usabilidad de la herramienta. Es necesario continuar este camino en conjunto con el CeSPI para facilitar el uso de los usuarios.
- ▶ **Impulso de Planes Estratégicos por Facultad e implementación de RÜPÜ:** es importante pensar en la expansión de la cultura de la planificación en las diferentes facultades de la UNLP, a partir de una instrumentalización escalonada que permita incrementar los alcances de la planificación estratégica y de la implementación de RÜPÜ como sistema integral para la evaluación y el seguimiento de las acciones en toda la UNLP.
- ▶ **Sistematización de informes:** impulsar procesos de síntesis de información a partir de informes por período de gestión, que permitan imprimir los avances que se desarrollaron en la implementación del Plan Estratégico en cada gestión.



PLAN ESTRATÉGICO

UNIVERSIDAD NACIONAL
DE LA PLATA

Director General del Plan Estratégico: Dr. Arq. Fernando A. Tauber

Equipo de trabajo: Dr. Carlos J. Giordano, Lic. Emiliano Rimoldi, Esp. Rocío Tauber, Prof. Mariana Castro, Lic. María Alejandra González, Prof. Liliana Cornejo, Lic. Gustavo Melfi, Camilo Giordano.

Junio 2024