



## APRENDIZAJES Y REFLEXIONES A PROPOSITO DE LAS JORNADAS SOBRE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO, INFORMACIÓN Y EVALUACIÓN

### **Informe final del Grupo de Trabajo**

**Mayo 2015**

Las Jornadas sobre Planeamiento Estratégico, Información y Evaluación en la Universidad de la República se desarrollaron los días 20, 21 y 22 de abril de 2015.

Tuvieron como primer objetivo recomendar al Consejo Directivo Central de la Universidad de la República (CDC-Udelar) alternativas basadas en la experiencia internacional comparada, para generar una institucionalidad del planeamiento estratégico, la información y la evaluación que responda a los retos estratégicos del desarrollo universitario en esta segunda década del siglo XXI. Buscaron, también, proponer líneas de acción que permitieran avanzar en la incorporación sistemática del planeamiento, la evaluación y la información en los diferentes niveles y áreas de trabajo universitarios.

Durante los tres días participaron más de 150 universitarios, incluyendo integrantes del CDC, el Rector, pro rectores, decanos, directores de servicios universitarios, integrantes de consejos de facultades, de centros universitarios regionales, de la Asamblea General del Claustro, miembros de comisiones sectoriales y centrales, docentes, estudiantes y egresados.

Fueron invitados a exponer seis expertos extranjeros: Margarida Mano (Universidad de Coimbra, Portugal); Adolfo Stubrin (Universidad Nacional del Litoral, Argentina), Imanol Ordorika (Universidad Nacional Autónoma de México), Pablo Bohoslavsky, (Universidad Nacional de Río Negro, Argentina),

Rogério Cid Bastos (Universidad Federal de Santa Catarina, Brasil) y Ernesto Treviño (Universidad Diego Portales, Chile).

También expusieron varios docentes, técnicos y directivos de la Udelar que focalizaron sus presentaciones sobre la situación actual de la institución en los rubros del seminario.

Participaron también diversos representantes del Poder Ejecutivo, entre ellos, la Ministra de Educación y Cultura, María Julia Muñoz, el Director Nacional de Educación del MEC, Juan Pedro Mir, el Director de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto Álvaro García .

A continuación se reseñan algunos de los principales conceptos vertidos en los ejes del planeamiento, la información y la evaluación.

## PLANEAMIENTO

La Udelar tiene una valiosa experiencia de planeamiento, especialmente a partir del año 1999 cuando se cambia la modalidad de formulación y presentación de la solicitud presupuestal al Poder Ejecutivo y Poder Legislativo. Es así que existieron dos “Planes Estratégicos de Desarrollo de la Udelar” vigentes entre los años 2000 y 2009, y posteriormente un “Documento de Fundamentación del Proyecto Presupuestal para el Desarrollo de la Udelar “ que comprende el período 2011-2014.<sup>1</sup> Sin embargo, tanto las modalidades y tiempos de preparación de esos planes como las condiciones de su efectiva implementación estaban sobredeterminados por la preparación de las solicitudes presupuestales. Las presentaciones realizadas durante las Jornadas expusieron una visión más amplia y ambiciosa del planeamiento, que comprende a esas instancias presupuestales pero las supera en términos de estrategias de hechura, vinculación con las políticas principales de la institución y horizonte temporal.

En ese contexto, se conceptualizó al planeamiento estratégico como el medio idóneo para establecer las principales líneas orientadoras de la acción de la Universidad y como un instrumento para que la Universidad se focalice en lo esencial, considerando que “lo esencial” será lo que defina la propia

---

<sup>1</sup> Porrini A., Presentación 20 de abril de 2015.

Universidad.<sup>2</sup> Cualquiera sea su versión, el Plan permite: unificar a la universidad sin centralizarla; prever el futuro y afrontar los riesgos; fortalecer la función de gobierno y gestión; aumentar la transparencia recíproca; superar los frecuentes juegos de suma cero entre unidades organizacionales; hacer más equitativa la distribución de recursos y por lo tanto el esfuerzo; y mejorar la comunicación de la universidad con el Estado, la sociedad y la comunidad académica.<sup>3</sup>

Se trata de un planeamiento estratégico que se aplique a todas las actividades universitarias y que incluya a las áreas centrales y a todas las unidades académicas, con sus varios niveles y modalidades, así como a las áreas de apoyo. A su vez, que abarque tanto a las misiones universitarias sustantivas de enseñanza, investigación y extensión, como a las actividades y programas de gestión, bienestar, cooperación, comunicación, entre otras.

Prácticamente todas las presentaciones reivindicaron la función político-institucional del planeamiento, que demanda la más amplia participación de actores y colectivos universitarios. Al servicio de las orientaciones que en esas instancias se determinen deben instrumentarse los medios y recursos técnicos más idóneos. Así, las dimensiones políticas y técnicas del planeamiento se conjugan, con la debida jerarquización y respetando las lógicas propias de cada una. Los planes de desarrollo institucional que deriven de las actividades de planeamiento estratégico deberían guiar el rumbo de nuestras políticas universitarias con un horizonte de diez a quince años.

En síntesis, el ámbito del planeamiento estratégico debería tener a la vez, una impronta de legitimidad política análoga a las instancias resolutorias centrales del cogobierno la UDELAR. A la vez, debería articular la dimensión presupuestal con aspectos relativos a la prospectiva y a la comparación internacional en el marco de las universidades públicas latinoamericanas.

## INFORMACION

---

<sup>2</sup> Mano M, Presentación 20 de abril, 2015

<sup>3</sup> Stubrin, A. Presentación 20 de abril de 2015.

Los procesos de planeamiento y de evaluación sólo pueden desarrollarse de manera consistente y rigurosa si se apoyan en sistemas de información coherentes que proporcionen información pertinente y oportuna.

Estos sistemas son, a la vez, la fuente de información para el monitoreo y la evaluación de metas y programas institucionales, la planificación estratégica y la identificación de aquellas zonas en las que se transita por dificultades o que presentan patrones alejados de los estándares estipulados.<sup>4</sup>

En la Universidad hoy no se cuenta con un sistema de información que pueda cumplir con los objetivos señalados y es preciso trabajar para su construcción. En ese emprendimiento será preciso tomar en cuenta a los principios generales que le son aplicables, entre ellos los de transparencia, rendición de cuentas, información conceptualmente pertinente, oportunidad temporal. Estos principios deberán además pensar de dotar de un lenguaje común a la organización, definición de metas y posibilidad de evaluar y corregir<sup>5</sup>.

Será preciso, además, considerar algunos aspectos de la cultura institucional que fueron indicados, a saber: la dispersión, cierto grado de feudalización y endogamia en los servicios y las resistencias a utilizar sistemas comunes<sup>6</sup>.

Un sistema de información, tal como fuera expuesto por los panelistas del módulo 2, debe articular los diferentes sectores involucrados en su funcionamiento: administrativos que ingresan la información, informáticos que diseñan los sistemas, analistas que las procesan, investigadores e integrantes de los organismos de gobierno que solicitan estos datos para fundamentar alternativas de acción. Esta integración funcional tiene también como en el caso del planeamiento, un plano técnico y un plano político, que resultan indisociables<sup>7</sup>. A su vez, la información deberá estar asociada tanto conceptual como orgánicamente al planeamiento y a la evaluación.

---

4 Errandonea, G.- Presentación 21 de abril 2015

5 Errandonea, G. Presentación 21 abril 2015

6 Arim, R. Presentación 20 de abril 2015

7 Ordorika, I. Presentación 21 de abril 2015

Es necesario pensar este sistema tanto desde su funcionalidad administrativa como desde la racionalidad de los usuarios que proporcionan información (estudiantes, docentes, funcionarios). Por este motivo, es preferible un sistema en el que el usuario encuentra beneficios, prestaciones, y simplificaciones claras debido al uso que le da. Por ejemplo, a través una única cuenta, o generación de auto-registro o de la actualización de datos en los sistemas de información se obtienen acceso a todos los sistemas de información disponibles en la UDELAR<sup>8</sup>.

## EVALUACION

También en este apartado existen antecedentes recientes a considerar en nuestra universidad. En 2009 se fusionaron las Comisiones de Evaluación Institucional con Acreditación, y cuatro años más tarde se conformó la CEIyA actual, se aprobó la Ordenanza y una agenda de trabajo. La Comisión solo cuenta con tres recursos humanos rentados, “dinamizadores” de cada una de las Áreas. Cuenta con fondos para apoyar los procesos de Acreditación de Carreras, pero no posee recursos para los procesos de evaluación institucional.<sup>9</sup>

Las presentaciones jerarquizaron a la evaluación señalando que la misma, no debe confundirse con meros informes de actividades ni con tareas de monitoreo y seguimiento.

La evaluación –según se dijo- es una gran herramienta para la planificación y proyección de programas, políticas e instituciones pues provee información para la toma de decisiones basándose en evidencias y no en creencias.<sup>10</sup>

En tal sentido, es preciso que la evaluación se encare como un proceso sistemático, que incluya a todas actividades y agentes, participativo e institucionalizado.<sup>11</sup>

Sus propósitos pueden ser diversos, pero en todo caso, tienen que estar claros en función de las metas de las políticas, programas y proyectos. Por tanto, el

---

<sup>8</sup> Bastos, R. Presentación 21 de abril 2015.

<sup>9</sup> Kremer, R. Presentación 20 de abril 2015.

<sup>10</sup> Treviño E. Presentación 22 de abril 2015

<sup>11</sup> Mano, M. Presentación 22 de abril 2015

entrelazamiento entre planeamiento y evaluación debe ser estrecho.

Debe abarcar a todas las funciones, unidades, programas, proyectos y actividades, tanto a los radicados en los servicios como los centralizados.

Sus procedimientos, transparentes, objetivos y responsables, tendrían que comprender instancias de autoevaluación y miradas externas rigurosas, contándose con criterios pre -definidos.

Su desarrollo debería ser obligatorio y periódico y conducir a resultados y a planes de acción cuyo desarrollo sea verificable.

## CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES

Como ya se asentó, ni la planificación ni la evaluación son procesos nuevos para la Universidad de la República. En efecto, han existido y existen con diversos grados de estabilidad y continuidad, y a ellos se recurre de manera habitual en todos los ámbitos universitarios. Sin embargo, es claro que son procesos que no se jerarquizan ni implementan de manera sistemática y que, quizá por lo antes mencionado, los organismos o espacios responsables de desarrollarlos no han sido fortalecidos. En este contexto, su ejecución o desarrollo presentan limitaciones evidentes.

Lo mismo puede decirse de la información y aunque existe la convicción de que “... *no hay planeamiento estratégico ni evaluación sin información (...) y que discutir sin información es discutir el vacío*”<sup>12</sup> su generación -pertinente y oportuna- representa un enorme desafío para los responsables de producirla.

Las Jornadas dejaron en evidencia, entre otros aspectos, que la Universidad debe encarar la construcción moderna de estos procesos. Al decir de Landinelli, “*la estructura de gestión académica de la UdelaR fue concebida hace por lo menos un cuarto de siglo (...) es propia de una universidad que ya no existe*”<sup>13</sup>.

A su vez, dado que esa estructura ya posee ámbitos que de una u otra manera

---

12 Arim, R. Presentación 20 de abril 2015

13 Landinelli J, Presentación miércoles 22 de abril, 2015

han sido responsables de trabajar estos temas, es lógico que exista expectativa acerca de qué es lo que se propone hacer y cómo se va a relacionar lo nuevo con lo existente. En ese sentido, a la luz de las Jornadas emergen interrogantes acerca de la necesidad de crear nuevas estructuras y, en tal caso, si es que las nuevas se incorporarían a las existentes, y cómo; si es que se potenciaría a las existentes o se le agregarían innovaciones en las áreas en los que se necesite, acorde con el funcionamiento y los objetivos institucionales.

***Considerando estos antecedentes nacionales, las experiencias extranjeras y los desarrollos conceptuales relevados, y a la luz de los resultados de las Jornadas, se entiende pertinente sugerir al CDC la consideración de los siguientes lineamientos de trabajo:***

1. Resulta aconsejable crear una institucionalidad específica con el objetivo de jerarquizar y potenciar las funciones de planeamiento, información y evaluación, así como también para asegurar la debida interrelación y sinergia entre las mismas.
2. El organismo a crearse tendría como cometidos: a) asegurar la producción de información relevante, suficiente, confiable, accesible y en tiempo útil sobre las diversas funciones universitarias; b) elaborar prospectivas y modelos comparados de desarrollo universitario; c) afianzar un sistema de indicadores de las funciones universitarias; d) contribuir a la elaboración de un Plan de Desarrollo Institucional de la Udelar, por ejemplo, hacia el 2030; ; e) establecer y aplicar procedimientos y mecanismos de evaluación y acreditación universitaria para toda la institución; f) asesorar e informar al Consejo Directivo Central y a la Asamblea General del Claustro de la Universidad en todos los asuntos vinculados a sus competencias.
3. Para dotar a esta institucionalidad de la mayor legitimidad y de una conexión directa con los espacios de toma de decisiones, es imperativo jerarquizar su dirección, al estilo de los órganos centrales cogobernados, incluyendo a la conducción universitaria, a los órdenes y áreas de la

institución en la misma, bajo la forma de una Comisión Sectorial o similar.

4. A su interior, el organismo a crearse tendría que contener áreas o unidades especializadas en el desarrollo de cada uno de los tópicos (planeamiento, información y evaluación), además de un responsable o secretario técnico en su vértice superior que contribuya al direccionamiento y complementariedad de las tareas que se realicen.
5. El nuevo organismo debería incluir a las instancias centrales de planeamiento, información y evaluación hoy existentes, procurando: a) el fortalecimiento de los recursos y procedimientos disponibles; b) la efectiva interconexión entre ellos; y c) la creación de nuevas sub-unidades para el cumplimiento de otros objetivos y tareas no contemplados en la orgánica actual (a título de ejemplo: prospectiva, estudios comparados, etc.)
6. Los integrantes de la institucionalidad a crearse deberían ser suficientes en número y contar con las competencias específicas necesarias para el cumplimiento de sus tareas, y estar dotados de independencia técnica para la implementación de los lineamientos y cometidos asignados por las autoridades universitarias.
7. Finalmente, el nuevo organismo deberá contar con los recursos ordinarios y extraordinarios necesarios para diseñar e implementar sistemas de información estratégicos que, como surge de todas las intervenciones realizadas en las jornadas, representa una condición necesaria para el adecuado desarrollo de las referidas funciones.