



Universidad Nacional del Litoral

PDI 2010-2019 “Hacia la Universidad del Centenario”

## **AGENDA DE PRIORIDADES INSTITUCIONALES**

### **Introducción**

El presente documento tiene como finalidad reunir, clasificar y describir sintéticamente los perfiles de proyectos que, en el marco del Plan de Desarrollo Institucional, han sido identificados por las diferentes dependencias de la Universidad. Para su confección, esta Agenda se ha ajustado a lo previsto en el punto 11 de la “Guía para la Implementación del Plan de Desarrollo Institucional” (en lo sucesivo, “la Guía”)<sup>1</sup> que fuera aprobada por el Equipo de Planeamiento General en diciembre de 2011.

La Guía organiza el Proceso de Programación del PDI 2010-2019 “Hacia la Universidad del Centenario”, tomando como base la resolución de la H. Asamblea Universitaria N° 07/2010 y lo dispuesto a posteriori por el H. Consejo Superior<sup>2</sup>.

Esta Agenda se propone informar al H. Consejo Superior sobre las estrategias elegidas por los equipos actuantes, ofreciendo un resumen que muestre la estrategia general de transformación y mejoramiento que, surgida desde las diferentes áreas, busca llevar a buen término los doce Objetivos Generales (OG) del PDI 2010-2019, agrupados en sus tres Líneas de Orientación Principales.

El órgano coordinador a cargo del asesoramiento técnico es la Secretaría de Planeamiento del Rectorado. La conducción general es ejercida por el ya citado EPG, presidido por el señor Rector y constituido por los señores Decanos, Directores de Centros Regionales y Secretarios y Directores que integran el gabinete del rectorado.

Un acuerdo de gran importancia adoptado por el EPG en su 3ª Reunión fue el listado de 39 Objetivos Específicos (OE). El mismo se puso en conocimiento del H. Consejo Superior en el Informe de Avance presentado por la Secretaría de Planeamiento en setiembre de 2011.

La definición acerca de cómo cumplir con cada uno de esos Objetivos Específicos ha surgido de la labor de quince Equipos de Desarrollo Institucional (EDI), diez de los cuales se constituyeron en cada una de las facultades, dos en los centros regionales y los tres restantes en las áreas centrales de la universidad.

Las unidades básicas de organización y trabajo de la programación del PDI son los Proyectos y Acciones (PyA). Hasta fines de mayo de 2012 los EDI presentaron ante la Secretaría de Planeamiento un conjunto de 120 “perfiles de proyecto”<sup>3</sup>, documentos técnicos preparatorios de los PyA, que cubrieron 38 de los OE planteados y, por lo tanto, están dando respuesta concreta a

---

<sup>1</sup> Ver Guía para la Implementación del PDI

<sup>2</sup> Ver Resolución en Anexo.

<sup>3</sup> Ver listado en Anexo.



todos los OG.

Los Perfiles de Proyecto (apartado 8 de la Guía) contienen información suficiente y clara sobre los caminos que han sido elegidos para construir la futura universidad de la próxima década.

En su punto 10 la Guía establece el procedimiento de Revisión y validación de los PP, que fue llevado a cabo por la Secretaría de Planeamiento e informado al EGP en su 6ª. Reunión del 10 de mayor 2012. Uno de los aspectos relevantes de ese análisis fue aconsejar la ejecución nuclealizada de los PP que comparten un mismo OE, indicando cuál de ellos oficiará de Núcleo de los demás. Asimismo, mediante una indicación expresa se sugirieron las relaciones de transversalidad que podrían asociar a diversos PP entre sí, dada la complementariedad de sus propósitos.

En cada uno de ellos se identificó una Brecha y un Propósito de desarrollo. Una brecha es el resultado de contrastar la realidad actual con las aspiraciones de superación que se alientan. Un propósito es una manifestación breve y precisa de lo que se quiere lograr en un determinado aspecto de la vida de esta Universidad.<sup>4</sup>

Esta Agenda de Prioridades Institucionales de la UNL surge de una lectura reflexiva de los documentos de proyecto, así como de múltiples instancias de diálogo e interacción entre los Equipos de Desarrollo Institucional. En las secciones que siguen se expondrán, de manera sistemática, los contenidos de esta Agenda.

\*\*\*

## I

### Pertinencia

#### **Cómo se profundizará la inserción internacional de la Universidad (III.4)**

*En el pasado*, la dinámica y efectiva política de relaciones internacionales se convirtió en una característica positiva de la universidad. El protagonismo en AUGM, la gestión de nuevos y diversos vínculos, la participación activa en múltiples oportunidades de intercambio, la creación de una oficina moderna con rango de secretaría del rectorado, son hitos que marcan avances en el camino emprendido. La internacionalización se ha convertido en un rasgo de calidad ampliamente reconocido a la universidad.

*Hasta ahora* la universidad ha transitado con bastante suceso dos de las tres fases aceptadas del proceso de internacionalización: (a) entabla relaciones internacionales y (b) cuenta con una política de vinculaciones externas y se propone lanzar una estrategia para ingresar en la tercera fase, (c) la internacionalización plena, a partir de la cual podrá apreciarse la plena institucionalización de una cultura internacional.

En este proceso de internacionalización universitaria corresponde diferenciar entre las relaciones que se establecen con el exterior, a través de diversas formas de movilidad de actores y proyectos académicos, y las encaradas en el propio seno de la universidad. Esta segunda vía constituye, aún, una brecha que debería reducirse para poder acceder a una plena internacionalización.

<sup>4</sup>

Ambos conceptos se definen en el apartado 10 de la Guía.



En materia de relaciones internacionales, el mecanismo de redes, esencial para practicar este nuevo cosmopolitismo universitario en todos los niveles y disciplinas, es todavía insatisfactorio con respecto al grado de sistematización e institucionalización que ha alcanzado la participación de personas, grupos, institutos y facultades. Por lo tanto, sus beneficios no son suficientemente aprovechados..

La propia movilidad académica, pese a su desarrollo, presenta brechas que pueden y deben atenderse. Tanto el intercambio estudiantil como el de docentes e investigadores, acusan problemas de planeamiento, organización, estrategia y socialización que requieren ser superados. Asimismo, se halla pendiente la movilidad del personal administrativo. Por último, deben explorarse las posibilidades de uso de las TICs para generar mayor movilidad virtual.

En algunas unidades académicas, en el marco de reformas o actualizaciones curriculares, se observa como problema el escaso número de docentes e investigadores que participan en instancias de intercambio y movilidad académica con el exterior, lo cual afecta a la orientación internacionalista de los planes de estudio.

En otros países, algunas universidades cuentan con una oferta educativa específica para estudiantes extranjeros, que incluye la enseñanza del idioma, la cultura y la biodiversidad de su región. La oferta de tales conocimientos y contenidos culturales permite atraer un amplio número de jóvenes universitarios interesados en realizar experiencias académicas no convencionales.

*Desde aquí en adelante*, el EDI de LOP III de Áreas Centrales y, en particular, la Secretaría de Relaciones Internacionales, han propuesto cuatro iniciativas que se propone plasmar en PyA de desarrollo.

La más novedosa e integral de esas propuestas se denomina Internacionalización en Casa (IeC),<sup>5</sup> concebida como un mecanismo de vinculación entre los elementos internacionales e interculturales disponibles, que permitan generar al interior de la propia universidad, una visión global del mundo en los planos educativo, de investigación y de extensión. Complementaria de los procesos de movilidad, busca educar a los estudiantes y calificar a profesores e investigadores en línea con estándares internacionales, ya sea que participen o no de instancias de intercambio. Para ello será preciso intensificar acciones concretas de mayor envergadura, que también aprovechen el potencial de internacionalización al interior de la propia universidad.

Por su parte, el EDI de la Facultad de Ciencias Veterinarias ha presentado una iniciativa convergente para asegurar el desarrollo de estas funciones en su ámbito específico, impulsando una iniciativa denominada “La internacionalización como un medio para profundizar la formación en el nuevo diseño curricular”, que propone incrementar el grado de exposición de su planta de personal académico a este tipo de intercambios. El proyecto podría desarrollarse conjuntamente con los PyA surgidos del área central respectiva, y nuclearse con alguno de ellos (PP 034-III.4.4-03-n).

Una tercera iniciativa apunta a la creación de una oferta académica específica en clave internacional destinada a estudiantes extranjeros. El programa, que en principio se denominaría Escuela Universitaria del Litoral, funcionará concentradamente en determinadas épocas y lugares, al estilo de las llamadas *summer-schools*. Los interesados podrán acceder a una amplia gama de contenidos locales y globales, incluyendo un conjunto novedoso de conocimientos sobre la identidad cultural y el patrimonio natural de la región de la Universidad (PP 010-III.4.4-02-n).

Llevar a la práctica las iniciativas precedentes permitiría cumplir con el OE III.4.4: “Planificar y

---

<sup>5</sup> El Perfil de Proyecto correspondiente responde al OE III.4.4 y ha sido codificado como 010-III.1.4.4-01.



*desarrollar acciones coordinadas para el acrecentamiento de la dimensión internacional dentro de la Universidad, involucrando a toda la comunidad universitaria y a las distintas funciones”.*

También se propone la potenciación de las redes internacionales en la UNL (PRI). Para ello se promoverá el seguimiento y sistematización de la participación de la institución y sus diversos componentes, buscando incrementarla e institucionalizarla. Tal avance aumentará el impacto de la actividad institucional y permitirá, aún, superar los positivos logros alcanzados hasta la fecha. A la vez, se busca extender las vinculaciones exteriores a través de la creación o integración en redes internacionales de áreas y grupos de la universidad que hasta ahora no han adoptado esta modalidad de relación, como en el caso del personal administrativo (OE III.4.2; PP 010-III.4.2-01).

De tal manera se irá alcanzando el OE III.4.2, que propone: *“Construir y sistematizar redes internacionales de universidades, facultades, disciplinas, áreas y grupos procurando el uso intensivo de fondos internacionales para el intercambio y colaboración en enseñanza, investigación y extensión”.*

Complementariamente con lo anterior, la ampliación geográfica y numérica de la movilidad de la comunidad académica es materia de otra iniciativa específica. Su objetivo es mejorar la administración y la adquisición de valor académico a todas las funciones institucionales. Se incursionará en una veta de movilidad virtual, gracias a la utilización del *e-learning* (OE III.4.1; PP 010-III.4.1-01).

De tal manera podrá alcanzarse el OE III.4.1, según el cual se busca: *“Ampliar y fomentar los convenios de intercambio y las competencias en lenguas extranjeras para incrementar la movilidad nacional e internacional de la comunidad universitaria”.*

La actividad de la Universidad en ámbitos y organismos de carácter internacional es múltiple e intensa. Si bien está a cargo del señor Rector, éste suele delegarla en sus Secretarios. Las facultades, a través de sus decanos, también mantienen una fluida e importante labor en este campo. Sin embargo, hasta el presente, no se ha formulado un proyecto que sistematice las diferentes iniciativas y profundice este objetivo de desarrollo para el próximo período. Es un PP pendiente que, a no dudar, habrá de concretarse próximamente.

También la FHUC presenta una iniciativa de este tipo en su ámbito disciplinario, tanto en el área de humanidades como de ciencias sociales (PP 022-III.4.3-01). Por el momento no ha surgido una iniciativa, orientada a este OE, por parte de las áreas centrales. No obstante, los contactos con universidades colegas son intensos y continuos. La asistencia y participación en instancias formales, nacionales y regionales, es continua. Es probable que próximamente surja un proyecto al respecto.

De tal manera podrá alcanzarse el OE III.4.3, que plantea: *“Acentuar la participación y el posicionamiento institucional en los ámbitos, instancias y organismos de política regional e interregional para la integración educacional y científico-tecnológica”.*

\*\*\*

Se estima que varios Proyectos y Acciones, algunas de cuyas tareas ya están en curso, serán puestos en marcha a la brevedad para acercarnos hacia fines de 2013 al logro de los objetivos específicos trazados, los cuales desagregan y operacionalizan los aspectos salientes del Objetivo General III.4.

Todos los PyA deberán articularse entre sí y algunos de ellos permitirán coordinar otros de similar naturaleza, sirviéndoles de Núcleo para cumplir con su OE. La mayoría de los PyA deberá interactuar transversalmente con sus pares orientados a otros OG, cada vez que se encuentren eslabonados en el mismo proceso. Es el caso de los que surgen en torno al OE II.4.3 relativo a la enseñanza de lenguas extranjeras, tan primordial para lograr los resultados de los proyectos que apuntan a este OG.



Por su naturaleza, los propósitos perseguidos en estos PyA proseguirán o serán revitalizados hacia 2016, de modo que al llegar a 2019, se espera concretar, como producto conjunto y combinado de todos ellos, los resultados inherentes a: *“Impulsar políticas activas de internacionalización con énfasis en la integración regional de modo que la UNL se afiance como un nodo efectivo de conexión con amplias redes académicas, científicas, productivas y culturales que compartan nuestra misión y nuestros objetivos generales.”*

### OG III.3

#### **Cómo se colaborará con el Estado y la sociedad en la formulación de políticas públicas**

En el pasado, la colaboración de la Universidad con el gobierno provincial y los municipios de la región en el diagnóstico y asesoramiento en materia de políticas públicas, ha sido provechosa aunque discontinua. A momentos de activo intercambio le sucedieron prolongados períodos de virtual distanciamiento. En cambio, resulta destacable la integración de la Universidad en el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN) y el Consejo de Planificación Regional de la Educación Superior (CPRES) – Centro Este, ámbitos en los que ha exhibido un visible liderazgo.

Más recientemente, han podido establecerse nuevas instancias de colaboración con instituciones gubernamentales, las que prometen tener un carácter más activo y permanente. Al producirse la renovación de autoridades en las distintas esferas de gobierno se les entrega materiales que contienen la Oferta Científico Tecnológica de la Universidad. La nueva relación de confianza que se ha establecido genera razonables expectativas de que a través de esta oferta se suscriban convenios y se avance en la transferencia de conocimientos científico-tecnológicos.

Dentro del espectro de aportes y servicios que la Universidad podría brindar a las instituciones estatales, se destaca la asistencia técnica en el diseño, ejecución y evaluación de políticas públicas en diferentes áreas problemáticas. Entre los abordajes para incrementar la participación de la Universidad en este campo, podrían considerarse enfoques *bottom up* (de abajo hacia arriba), que suponen colaborar en la articulación de demandas de la sociedad civil frente al Estado, para que dé respuesta a determinadas necesidades o cuestiones socialmente problematizadas; o enfoques *top down* (de arriba hacia abajo), que involucran la elección de mecanismos de colaboración con los gobiernos en la identificación, diseño e implementación de opciones de política, o en su seguimiento y evaluación, actuando en cierto modo como un *think tank* independiente.

La Universidad cuenta con algunos espacios, dispositivos y estrategias que articulan la intervención de diversos actores en relación a problemáticas y preocupaciones de diferente alcance territorial, temático y de escala. No obstante existe una brecha en la formulación y evaluación de las políticas públicas debida a la escasa incidencia tanto de la academia como de las organizaciones sociales

El conocimiento disponible, desarrollado por la Universidad en diferentes áreas de la ciencia y la tecnología, no ha sido suficientemente transferido a los organismos públicos y autoridades estatales, y éstos no han mostrado demasiada disposición a adquirir y aplicar tales conocimientos en la formulación y ejecución de políticas públicas. Por ejemplo, en materia de derechos humanos, protección social, medio ambiente, salud pública, alimentación y educación, terrenos en los que la Universidad cuenta con personal capacitado y experiencia institucional apreciables. Más específicamente, la Universidad podría participar activamente en el complejo campo del diseño e implementación de políticas relativas a la producción agropecuaria. Si bien la Universidad es convocada a menudo por organizaciones del sector público y entidades representativas del sector para que exprese sus puntos de vista sobre diversos aspectos de la problemática sectorial, existe un amplio terreno de colaboración, aún inexplorado, para ampliar y consolidar su participación.

Con respecto a la educación pública, la Universidad ha celebrado recientemente convenios de



cooperación con el Gobierno provincial. Se trata, apenas, de un primer paso que debe alimentar diálogos y acuerdos que permitan generar lazos de mutua confianza y habilitar instancias de creciente colaboración. Cabe recordar que la Universidad tiene una larga experiencia en formación y capacitación docente. La articulación secundaria-universidad acumula, por su parte, una experiencia valiosa. Los niveles secundario, tecnológico, primario, preprimario, el no formal, la enseñanza a distancia mediante TICs, constituyen ámbitos y modalidades en los que la Universidad posee establecimientos cuya misión experimental puede ser utilizada en beneficio del sistema de educación pública.

La Universidad ha presidido el Consejo Interuniversitario Nacional durante el período 2011-2012. El CPRES Centro Este tiene un funcionamiento formal aunque con pocas iniciativas colaborativas. Todas las facultades actúan protagónicamente en sus respectivos consejos o asociaciones nacionales de decanos de universidades públicas o, en ciertos casos, de públicas y privadas.

Respecto a la actuación de la Universidad en las instancias de coordinación del sistema universitario, cabe destacar que el Señor Rector ha presidido el Consejo Interuniversitario Nacional durante el período 2011-2012. El CPRES Centro Este tiene un funcionamiento formal aunque con pocas iniciativas colaborativas. Todas las facultades actúan protagónicamente en sus respectivos consejos o asociaciones nacionales de decanos de universidades públicas o, en ciertos casos, de públicas y privadas

\*\*\*

El EDI de LOP III de Áreas Centrales y, en particular, la Secretaría de Extensión, ha propuesto una iniciativa que se propone plasmar en un PyA de desarrollo. Por su parte el EDI de la Facultad de Ciencias Agrarias ha presentado dos iniciativas convergentes en materia de políticas agropecuarias. A su vez, la Facultad de Humanidades y Ciencias impulsa una iniciativa para el desarrollo de políticas educacionales y la Facultad de Ingeniería Química propone la creación de un observatorio de energía.

La más integral de estas propuestas se origina en la Secretaría de Extensión y aspira a que el sistema de los programas y proyectos de extensión universitaria (SIPPE) contribuyan a la formulación, acompañamiento, monitoreo y evaluación de políticas públicas a través de la construcción de espacios multiactorales que articulen los tres polos Estado-Universidad-Sociedad Civil en una gestión asociada (PP 008-III.3.1-01).

En cuanto a la materia de política agropecuaria, la Facultad de Ciencias Agrarias presenta dos iniciativas complementarias entre sí. Una de ellas busca organizar la representación de la Facultad ante organismos estatales y ONGs para coordinar y potenciar esa participación y la otra apunta a capacitar actores gremiales y políticos del sector agropecuario mediante actividades no formales (PP 033-III.3.1-02 y PP 033-III.3.1-03).

La FIQ ha propuesto crear en la Universidad, el Observatorio de Energía como referente en aspectos relacionados con la planificación energética a fin de recabar, procesar e interpretar información destinada a la toma de decisiones y la formulación de políticas en el sector para la región. (PP 16-III.3.1-04).

De tal manera, se apunta a alcanzar el OE III.3.1, o sea: *“Contribuir al análisis, asesoramiento y participación de la Universidad en torno a las políticas públicas con prioridad hacia los derechos humanos, el medio ambiente, la salud, la alimentación y la sustentabilidad del desarrollo humano”*.

En lo relativo a la política educacional la Facultad de Humanidades y Ciencias propone institucionalizar, a través de convenios de cooperación, los vínculos con organismos estatales y sectores sociales para aportar y protagonizar la construcción e implementación de políticas públicas sectoriales. Destaca, a la vez, que será fundamental que las áreas centrales de la Universidad tomen intervención para decidir los espacios que permitan canalizar y viabilizar las propuestas que surjan, en función de las cuestiones que se aborden (PP 022-III.3.2-01-N).



De este modo, se pretende alcanzar el OE III.3.2, es decir: *“Contribuir al análisis, asesoramiento y participación de la Universidad en torno a la política pública para la mejora de la calidad y pertinencia de la educación en los distintos niveles y modalidades”*.

Cabe mencionar, con relación al OE III.3.3: *“Coordinar con otras instituciones universitarias y gobiernos para organizar la expansión y asegurar la diversificación de la enseñanza superior”*, que no se han formulado proyectos ni en las áreas centrales ni en las facultades.

\*\*\*

Se estima que varios Proyectos y Acciones, algunas de cuyas tareas ya están en curso, serán puestos en marcha a la brevedad para que, hacia fines de 2013, se haya avanzado en el logro de los tres objetivos específicos trazados, los cuales desagregan y operacionalizan los aspectos salientes del Objetivo General III.3.

Todos los PyA deberán articularse entre sí y alguno de ellos se encargará de coordinar a sus pares sirviéndoles de Núcleo en cumplimiento de su OE. La mayoría de los PyA deberá interactuar transversalmente con proyectos semejantes, orientados a otros OG, siempre que se encuentren eslabonados en un mismo proceso.

Por su naturaleza, los propósitos perseguidos en estos PyA estarán vigentes o serán revitalizados, al menos, hasta 2016. Hacia 2019 se espera concretar, como efecto acumulado y combinado de todos ellos, los resultados inherentes al objetivo de: *“Colaborar con los distintos niveles del Estado y la sociedad en políticas públicas para el desarrollo sustentable e integrarse con el sistema educativo de nuestro sitio en general y, en particular, con las otras instituciones de educación superior”*.

## OG III.2

### **Cómo se contribuirá al desarrollo humano y la igualdad social**

En el pasado, la Universidad ha aquilatado una trayectoria valiosa en extensión, plena de realizaciones. Su labor data de 1928, cuando se crea el Instituto Social y, ya a partir de 1931, cuenta con una emisora universitaria. La influencia de la Universidad sobre la cultura, el arte y el patrimonio del sitio ha sido destacada reiteradamente, tanto en el plano de la producción como en el de la divulgación. En la medida en que pudo ejercer su autonomía y autarquía, la universidad demostró siempre una actitud de servicio hacia amplios sectores sociales, particularmente hacia aquellos que por causas estructurales veían impedidas o dificultadas sus posibilidades de incorporación a las aulas.

Desde 1983, la vigencia ininterrumpida de la democracia ha permitido una importante consolidación de los distintos medios con que cuenta la Universidad. A LT10 Radio Universidad Nacional del Litoral, FM “La X” y LT10 Digital se suma un fuerte desarrollo de producciones periódicas y especiales. Paralelamente, la convergencia digital genera desafíos para adaptar mensajes, potenciar la llegada a usuarios y hallar formas más efectivas de comunicación a través de la adopción de nuevas tecnologías y dispositivos disponibles.

La extensión universitaria hacia la sociedad viene utilizando diversas vías que demuestran su importante grado de desarrollo: estudios periódicos sobre la situación social; agendas de temas problemáticos convalidados socialmente para orientar investigaciones; constitución de redes con organizaciones de la sociedad civil; instancias de capacitación sobre temáticas demandadas; y un sistema integrado de programas y proyectos de extensión (SIPPE).

La cultura y el arte son también un instrumento importante en la lucha contra la exclusión y la desigualdad social. Por eso se ha procurado incorporar el aporte de pensadores, creadores y



emprendedores de la vida cultural a las dinámicas del desarrollo local y regional.

La estructura institucional dedicada a la cultura y el arte constituye una fortaleza de la Universidad y un referente obligado en la formación de artistas y gestores culturales, en diversas disciplinas. Es necesario generar instancias superadoras que profundizando en la tradición formativa y reflexiva en este campo, consiga sistematizar las iniciativas a través de la planificación. También hace falta construir y articular redes nacionales e internacionales entre universidades, grupos y entidades diversas dedicadas a la creación, gestión e investigación del arte y la cultura.

\*\*\*

Desde aquí en adelante el EDI LOP III a través de la Dirección de Comunicación, propone la creación de un canal de TV digital, un propósito que se inscribe en el contexto de la nueva era comunicacional, donde web, telefonía y televisión se conjugan en un único bloque, mediante la transmisión simultánea de audio, texto, video e imagen. La integración de un sistema de medios más completo y complejo se manifestará tanto en la generación de contenidos como en su distribución e interactividad (PP 013-III.2.2-01).

De tal manera podrá alcanzarse el OE III.2.2, que propone: *“Consolidar el sistema de medios de comunicación de la Universidad para la promoción del conocimiento, la información, la cultura y el arte y el entretenimiento”*.

Con relación a la intervención social de la Universidad, se requiere afianzar este rol a través de un ‘modelo de actuación’ sobre el territorio y las poblaciones objetivo, que permita una mayor integración entre los diversos instrumentos, mecanismos y actores sociales ya comprometidos. Ello requiere previamente un profundo análisis y sistematización de información proveniente de diversas fuentes. Ese modelo de actuación asegurará un mayor impacto de las acciones, su combinación y efecto multiplicador, posibilitando la evaluación y difusión de los resultados logrados, así como sus contribuciones al desarrollo humano y social (PP 008-III.2.4-01).

De tal manera podrá alcanzarse el OE III.2.4, o sea: *“Ampliar la labor social de la Universidad en favor del desarrollo humano sustentable de los grupos en condiciones de vulnerabilidad”*.

La cultura y el arte son, sin dudas, vehículos privilegiados para el logro de intervenciones sociales exitosas que apunten a un mayor desarrollo comunitario, particularmente las orientadas a la juventud y la niñez. Una línea de proyectos se propone, precisamente, fomentar la investigación y extensión a través del arte, para lo cual se promoverán prácticas y expresiones culturales y artísticas de estudiantes y otros miembros de la comunidad universitaria. A su vez, la intensificación de la educación continua permitirá cultivar y vigorizar las identidades culturales, la conciencia sobre el patrimonio y la formación en valores. También se establecerán redes que favorezcan la cooperación e intercambio de información, documentación, así como la comunicación y movilidad de personas y elencos artísticos (PP 009-III.2.1-01; 009-III.2.1-02; 009-III.2.1-03; 009-III.2.3-01).

De este modo podrá alcanzarse el OE III.2.1, es decir: *“Impulsar la creación, educación, divulgación e investigación del arte, el patrimonio y la cultura para la promoción de las prácticas y expresiones de los estudiantes y de toda la comunidad universitaria, proyectadas hacia el entorno social”* y el OE III.2.3, que dice: *“Promover una mayor cooperación con otras universidades e instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, para la producción, expresión y divulgación de bienes culturales”*.

\*\*\*

Se estima que varios Proyectos y Acciones, algunas de cuyas tareas ya están en curso, serán puestos en marcha a la brevedad para que, hacia fines de 2013, se hayan logrado los cuatro objetivos específicos trazados, que desagregan y operacionalizan los aspectos salientes del Objetivo General III.2.

Todos los PyA deberán articularse entre sí para alcanzar su OE común. Por otra parte, la mayoría de los



PyA deberá interactuar transversalmente con proyectos orientados a otros OG cada vez que se encuentren eslabonados en un mismo proceso. Es el caso del que surge en torno al OE II.2.3, relativo a la cooperación cultural interinstitucional, estrechamente vinculado con el PyA que surge del OE III.4.2, cuyo ámbito es la generación de redes internacionales para acciones conjuntas de enseñanza, investigación y extensión.

Por su naturaleza, los propósitos perseguidos en estos PyA proseguirán o serán revitalizados hacia 2016 y ya sobre 2019 se espera concretar, como efecto conjunto y combinado de todos ellos, los resultados inherentes a: *“Contribuir con el fortalecimiento de las identidades culturales, la cohesión social, la lucha contra la pobreza y los problemas sociales a los que está asociada, la promoción de una cultura de paz y la educación en valores, cultivando las expresiones culturales y artísticas para la construcción de ciudadanía en este tiempo global de complejidad creciente”*.

### OG III.1

#### **Cómo se incorporará ciencia y tecnología en la producción**

En el pasado, la Universidad fue pionera en el país en la creación de mecanismos estables de transferencia de resultados de sus investigaciones al tejido productivo de su ámbito territorial de influencia. Durante la actual etapa democrática esta evolución fue ininterrumpida pero requirió, sin embargo, una constante actualización en los procedimientos de gestión y promoción empleados, que se tradujo en un notable aprendizaje institucional. El territorio con el que la Universidad mantiene contactos, desborda las ciudades sede de las facultades y su accionar se disemina hasta varios cientos de kilómetros cuadrados, en un ámbito geográfico que puede identificarse como Litoral-centro.

Hasta ahora la complejidad y heterogeneidad de las áreas involucradas en los procesos de transferencia de innovaciones tecnológicas, ha hecho necesario renovar una vez más los procesos de vinculación dentro de la Universidad y entre la Universidad y las organizaciones del medio socio-productivo y gubernamental, para una efectiva circulación de conocimientos y mejora de la gestión tecnológica.

El emprendedorismo innovador es una función conocida en la Universidad; sin embargo su implantación ha sido despareja en las unidades académicas y áreas disciplinares, lo cual destaca la conveniencia de avanzar en la coordinación de acciones de desarrollo en esta área, proveyendo apoyo profesional y promoviendo un compromiso más firme de los responsables institucionales y las cátedras de proyecto final de las diversas carreras.

Otro de los déficit en esta materia es el reducido y poco estimulado sentimiento de pertenencia a la Universidad por parte del gran caudal de graduados en múltiples profesiones. Ello se debe a la ausencia de canales de vinculación con la ciudadanía universitaria, que brinden oportunidades de contacto y llegada a sectores e instituciones en las que aquéllos están insertos. También existe insatisfacción en las facultades con respecto al nivel de comunicación que sostienen con sus graduados, problema que se proponen atender y resolver.

Aún cuando la propuesta de capacitación de la Universidad en extensión y formación profesional, es amplia y bastante conocida, se advierte la dificultad de no contar con una agenda común basada en un diagnóstico de necesidades en diversas áreas sociales. La escasa articulación entre las áreas centrales competentes y las unidades académicas, así como la reducida visibilidad de las actividades cumplidas y la necesidad de monitorearlas y evaluarlas, son brechas identificadas que se pretende cerrar.

En lo que respecta al ámbito geográfico de influencia de la Universidad, se cuenta desde hace décadas con dos localizaciones que marcan el área de mayor densidad de captación de estudiantes. Ambas se ubican en la Provincia de Santa Fe y son las ciudades de Gálvez hacia el sur y Reconquista hacia el norte de las sedes principales de Santa Fe y Esperanza. Esas delegaciones vienen siendo robustecidas, proceso



que requiere ser continuado y profundizado.

\*\*\*

Desde aquí en adelante el EDI de LOP III a través de la Secretaría de Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo, persigue la valorización de las capacidades y/o resultados de investigación susceptibles de aplicación económica y/o social, para que sean útiles a empresas, inversores, organismos públicos u otro tipo de entidades que puedan utilizarlos, adquirirlos o invertir en el proceso de su transferencia. La conformación de equipos altamente capacitados que refuercen la estructura existente en temáticas seleccionadas permitirá diseñar estrategias de promoción y mejora, nivelando al mismo tiempo a los sectores más rezagados (PP 014-III.1.1-01).

De tal manera podrá alcanzarse el OE III.1.1, que propone: *“Diversificar mediante una mayor oferta transdisciplinaria y mecanismos innovadores la vinculación científico-tecnológica con el sector productivo y el Estado.”*

El EDI de LOP III a través de la Secretaría de Vinculación Tecnológica y el Desarrollo Productivo, pretende institucionalizar el emprendedorismo innovador en todo el ámbito de la Universidad, apoyando y promoviendo su espíritu, detectando tempranamente las oportunidades de negocio y mejorando los marcos normativos sea para la pre-incubación e incubación o para la creación de nuevas empresas. Se instalará un circuito de interacción de nuevas empresas con actores clave del sector científico-tecnológico y la conexión a redes existentes (PP014-III.1.2-01).

De tal manera podrá alcanzarse el OE III.1.2, que busca: *“Ampliar las iniciativas para el desarrollo de actividades y competencias emprendedoras en el sitio Litoral-centro afianzando este enfoque en la formación de grado y posgrado”.*

El EDI de LOP III a través de la Secretaría recién mencionada, propone generar una plataforma interactiva que brinde servicios a los graduados, tales como información sobre oportunidades laborales, ofertas de capacitación y educación continua e informes periódicos sobre los bienes y servicios científico-tecnológicos disponibles en la universidad para que sirvan de embajadores, difundiéndolos en su medio de actuación (PP 014-III.1.3-01-N).

La FBCB busca desarrollar estrategias de comunicación efectivas con sus graduados, relevando a la vez las demandas de conocimiento y los perfiles profesionales demandados por los ámbitos de actuación profesional, lo cual servirá también para actualizar en estos aspectos a sus diversas áreas académicas (PP 021-III.1.3-02-n).

La FIQ propone la creación de un Sistema de Seguimiento de Graduados conformado con los datos existentes y su sistematización y complementación con información sobre la inserción laboral, localización, antecedentes y empleo, que permitan realizar inferencias sobre la pertinencia de las carreras profesionales y la formación impartida, así como lograr una oferta educativa acorde con los requerimientos del mercado laboral y en correspondencia con los ejes de desarrollo regional y nacional (PP 016-III.1.3-03-n).

De tal manera podrá alcanzarse el OE III.1.3, que apunta a: *“Generar una mayor interacción con los graduados para que operen como enlace entre sus ámbitos de inserción y las actividades universitarias”.*

El EDI de LOP III a través de la Secretaría de Extensión, propone crear un programa integrado de cursos de extensión de la Universidad, potenciado con el uso de TICs, para servir una agenda común de capacitación concertada con las entidades de la sociedad civil, los sectores productivos y las instituciones gubernamentales, apuntando a incrementar la productividad y competitividad del sitio (PP 008-III.1.4-01).



La Escuela Universitaria de Análisis de Alimentos de Gálvez es una institución cuya infraestructura ha sido rebasada por un conjunto de servicios y actividades de grado, posgrado, capacitación, investigación y extensión que la Universidad ha ido radicando en su moderno edificio. De allí que una decena de acciones alineadas con OG y OE de las tres LOPs se vertebran en una iniciativa de desarrollo para la adecuación institucional de las diversas y crecientes funciones sustantivas realizadas en Gálvez (PP 027-III.1.4-02).

Otro tanto ocurre con el diseño de otro proyecto que intenta producir un impacto semejante en la Escuela Universitaria de Alimentos de Reconquista. A la vez, la Universidad está interesada en radicar una representación estable de sus actividades académicas en la Ciudad de Rafaela, para lo cual se han realizado múltiples gestiones que se aguarda den sus frutos en un futuro próximo. En los tres casos, así como en otros posibles, podrían llegar a establecerse centros regionales de la universidad, que deberían compatibilizarse y coordinarse con el OE I.1.1.

De tal manera podrá alcanzarse el OE III.1.4, que plantea: *“Proyectar territorialmente la labor de la Universidad para que aporte a una mayor igualdad de oportunidades y a la productividad y competitividad del sitio Litoral-centro”*.

\*\*\*

Se estima que varios Proyectos y Acciones, algunas de cuyas tareas ya están en curso, serán puestos en marcha a la brevedad para que hacia fines de 2013, se consiga alcanzar los cuatro objetivos específicos trazados, los cuales desagregan y operacionalizan los aspectos salientes del Objetivo General III.2.

Todos los PyA deberán articularse entre sí para alcanzar su OE común. Por otra parte, la mayoría de los PyA deberá interactuar transversalmente con proyectos orientados a otros OG cada vez que se encuentren eslabonados en un mismo proceso. El PyA sobre Graduado Embajador operará como núcleo de la iniciativa del mismo objetivo específico impulsada por la FBCB y estará transversalmente articulado con el PyA de I.4.1, entre otros.

Por su naturaleza, los propósitos perseguidos en estos PyA proseguirán o serán revitalizados hacia 2016 y ya sobre 2019 se espera concretar, como efecto conjunto y combinado de todos ellos, los resultados inherentes a: *“Fomentar la incorporación de ciencia y tecnología a la producción y al sector público, propulsando la sustentabilidad y la apropiación social del conocimiento y estimulando el espíritu emprendedor en la comunidad universitaria y en el sitio.”*

\*\*\*

La previsión efectuada y la expectativa abierta es que los impactos sumados y combinados del conjunto de iniciativas reseñadas alrededor de los cuatro OG de esta primera Línea Operativa Principal harán posible: *“Una universidad que en interacción con la sociedad y el Estado contribuya al desarrollo sustentable, facilitando la producción de bienes culturales, científicos y tecnológicos con una activa participación en los procesos de innovación; que actúe y se relacione plenamente a nivel nacional e internacional y promueva la cooperación, priorizando a la región latinoamericana, con énfasis en el MERCOSUR.”*

## II

### Calidad

#### LOP II

#### OG II.4

### **Cómo se garantizará la calidad de la formación en nuestras titulaciones**



A lo largo de su secular trayectoria, la Universidad ha formado profesionales y académicos en las más diversas disciplinas. A partir del desgajamiento de las facultades con sedes en Corrientes, Rosario y Entre Ríos la Universidad vio reducido el espectro de propuestas curriculares, frente a lo cual, en los últimos 50 años. se ha dedicado a restablecer con singular éxito, un amplio repertorio de áreas disciplinares y carreras. Durante la ejecución del PDI 2000-2010, ese movimiento de restauración de la integralidad académica de la Universidad mostró logros muy importantes, inspirados siempre por la inquietud de asegurar un alto nivel de calidad en cada una de sus iniciativas.

La educación mediada por TICs tiene ya dos décadas de antigüedad en la UNL y atravesó varias fases hasta la creación del Centro Multimedial de Educación a Distancia (CEMED) y el portal UNL Virtual. Un conjunto de carreras técnicas, ciclos de licenciaturas y cursos con un amplio espectro de contenidos disciplinares y profesionales son canalizados por las unidades académicas a través de la UNL Virtual, administradas por el CEMED. Ese aporte garantiza un caudal de estudiantes a distancia muy significativo y permite contar con un centro de producción de contenidos para nuevas carreras y asesoramiento para la trasposición didáctica al *e-learning* de asignaturas y ciclos convencionales.

Otra iniciativa relevante es la política adoptada por la Universidad en materia de enseñanza de lenguas extranjeras. Al respecto, el Centro de Idiomas, dependiente del rectorado, es la unidad promotora y coordinadora de los programas y contenidos orientados a la incorporación de estos conocimientos en todos los planes de estudios.

Desde la fundación de la Universidad, los semilleros de formación académica funcionaron con mayor o menor grado de formalización en todas sus áreas. A partir del restablecimiento de la democracia, la iniciación en docencia tuvo grados variables de organización, mientras y el fomento de la investigación para jóvenes aprendices está estructurado en forma continua; formación de tutores y otras acciones similares permiten a los estudiantes avanzados dar sus primeros pasos hacia la profesión académica.

Hasta ahora se advierte que, como ocurre en la generalidad de las universidades públicas argentinas, existe un visible desfase entre la duración prevista de los planes de estudio y la duración efectiva promedio de cursado de las carreras. También resultan insatisfactorias las tasas de retención de los estudiantes. Aun cuando las estadísticas habituales no lo reflejan con claridad, estudios específicos sobre itinerarios y tramos curriculares muestran que se trata de un fenómeno complejo y de difícil abordaje. Para resolverlo, proponen herramientas y técnicas de gestión de los currículos. No se han llevado a cabo todavía, análisis más detenidos sobre la utilidad de los ciclos de integración curricular comunes a familias de carreras, cuya implementación demandó un enorme esfuerzo durante la década pasada.

Un sistema de información específico permitirá identificar las instancias del plan de estudio en las que se acumulan dificultades de atraso o retención. Ello permitiría realizar diagnósticos, promover diálogos académicos y conducir a la adopción de medidas correctivas por parte de las propias cátedras, con o sin asistencia técnica.

Otras características del sistema de enseñanza universitario actual son, la escasa integración horizontal y vertical de los contenidos y competencias del currículo, el tradicionalismo en los métodos de enseñanza y el escaso uso de las TICs en la metodología docente. Además, las prácticas habituales muestran una baja utilización de los enfoques de liderazgo y trabajo en equipo, así como un cierto descuido respecto a las habilidades comunicacionales de los estudiantes.

A nivel de las unidades académicas se advierte una marcada estabilización del número de nuevos estudiantes, especialmente en las áreas de ciencias básicas y aplicadas, lo cual torna necesario incrementar su número y realizar un seguimiento permanente de las cohortes que cursan las carreras.

Se ha identificado que el ingreso, permanencia, regularidad de los estudios y graduación en término son



parte de un problema común, altamente complejo, que requiere un abordaje sistémico. El elevado número de deserciones en el primer año en numerosas carreras exige, para su solución, una mayor articulación con la escuela media así como una atención prioritaria a los mecanismos de incorporación a la vida universitaria durante el primer año de estudios, lo cual debería comprometer a todos los actores universitarios y a la propia estructura académica.

En distintas facultades se ha constatado una disociación bastante generalizada en las prácticas evaluativas de los equipos docentes. También se ha observado que el tiempo promedio de graduación insumido por los estudiantes, supera largamente las previsiones de los planes de estudios por lo que resulta necesario promover una reflexión colectiva para introducir mayor coherencia en las estructuras curriculares, trabajando como ejes analíticos la transversalidad, la flexibilización y los itinerarios de cursado posibles. Asimismo, se advierte la necesidad de evaluar la producción y aplicación de innovaciones.

Los planes de estudio no convencionales, que exigen la articulación con organizaciones y niveles de gestión externos a la facultad, ponen de manifiesto que las estructuras administrativas y académicas tradicionales no resultan adecuadas para mantener e incrementar el nivel de calidad logrado, por lo cual requieren revisión. También es preciso revisar el conjunto de normas y prácticas dispersas que regulan la aplicación del currículum.

Todas estas acciones y propuestas resultan indispensables para mejorar la formación académica de grado a partir de procesos de revisión curricular

En esta sección de la Agenda se ha enumerado un conjunto de brechas detectadas en distintas unidades académicas y en el nivel central, que atañen a la carencia o insuficiencia de dispositivos eficaces para la gestión curricular. Todas ellas remiten al OE II.4.1.

Otras brechas también fueron identificadas al analizarse el empleo de nuevas tecnologías, la enseñanza de lenguas extranjeras y la iniciación académica de estudiantes avanzados, tópicos contemplados en los OE II.4.2; II.4.3 y II.4.4.

Dado el constante cambio de sus modalidades y contextos de aplicación, la educación a distancia debe estar dotada de sustentabilidad en tres planos: el institucional, el tecnológico y el curricular. Para eso se requiere una continua actualización e introducción de innovaciones. Las TICs ofrecen nuevas herramientas que aparecen y se reemplazan sucesivamente a una velocidad que desafía la capacidad de asimilación de los usuarios. No obstante, aún con estas restricciones, no han sido suficientemente difundidas, las múltiples y valiosas experiencias en la materia, desarrolladas por las diversas facultades, así como tampoco la actividad del campus, el entorno virtual y sus respectivos equipos. Esta constituye una brecha que debe superarse. Para ello, se contempla aplicar la educación a distancia en la propia universidad y otorgar mayor peso a las nuevas tecnologías en la educación presencial.

Algunas facultades han diagnosticado que las competencias de sus docentes para manejar tecnología digital son elementales y muy pocos tienen condiciones para producir sus propios materiales de enseñanza. Se carece, además, de recursos técnicos y de espacios físicos apropiados para entrenar a docentes y estudiantes en estas tecnologías, si bien se reconocen las ventajas que tendría el uso de nuevas TICs sobre la calidad y fluidez de la enseñanza.

Entre las deficiencias detectadas en el ámbito de la enseñanza de idiomas, se advierte que la alfabetización en lenguas extranjeras en el ciclo inicial de las carreras debería continuarse en estadios más exigentes para lo cual es preciso garantizar su calidad. Los desarrollos particulares de carreras y facultades, aún en los ciclos superiores, tienen que articularse a escala general. Resulta igualmente necesaria una política más vigorosa en materia lingüística que asegure la colaboración académica interlingüística y dé soporte a la internacionalización en casa.



En lo que respecta a los instrumentos ya generados para la iniciación de estudiantes avanzados en el apoyo al desarrollo académico, se advierte como brecha notoria la escasa articulación entre los mismos. Por ejemplo, el vacío regulatorio sobre incompatibilidades impide construir un sistema más orgánico y, por lo tanto, programar y evaluar una función consustancial a la vida universitaria.

\*\*\*

A partir de ahora, la EDI de LOP II, a través de la Secretaría Académica, propone una iniciativa medular consistente en generar conocimientos, desarrollar métodos y tecnologías y divulgarlas a través de intercambios colaborativos entre las áreas centrales responsables y las unidades académicas, para reafirmar un estilo o perfil propio de formulación, gestión, dinamización y ejecución del currículo universitario en todas las facultades y carreras, prestando especial atención a los diversos componentes que caracterizan a la mayoría de ellas: por ejemplo, el de formación básica general y el de práctica profesional supervisada (PP 005-II.4.1-N).

A través de dos iniciativas convergentes la FIQ se compromete a desplegar un conjunto de medidas encaminadas a captar, retener y graduar un número creciente de estudiantes, aplicando a la gestión del currículum de todas sus carreras una visión integral de la docencia, una perspectiva sobre el desempeño de las profesiones y toda la información producida por los estudios de seguimiento. La intención es mejorar la calidad de la formación académica en las carreras de grado y la efectiva distribución de ese atributo sobre cohortes amplias, con tasas de rendimiento y egreso superadoras de la situación existente (PP 016-II.4.1-02-n/04-n).

La FICH asume el compromiso de mejorar los niveles de conciencia de la comunidad universitaria sobre el problema del desgranamiento y, en particular, de la deserción prematura. Para ello adoptará un conjunto de medidas tendientes a resolverlo, optimizando el empleo estratégico de tutorías que, a la postre, habrá de mejorar los índices de rendimiento y eficiencia en la implementación de los currículos (PP 026-II.4.1-10-n).

Una iniciativa de investigación para la gestión curricular de la FCE buscará generar conocimiento sobre los estilos evaluativos de los equipos docentes, su impacto sobre las modalidades de estudio de los estudiantes y sus logros, proyectándose como una puerta de entrada a la observación y tratamiento sistémico de la problemática de la ejecución del currículum en sus múltiples dimensiones (PP 024-II.4.1-03-n).

La carrera de abogacía de la FCJS propone establecer una línea de base en lo relativo a itinerarios y tramos curriculares, para lo cual actualizará y profundizará un diagnóstico ya disponible, concentrando esfuerzos en el seguimiento del plan de estudios. Comenzará por identificar los aspectos que presentan las mayores trabas y, a partir de su análisis, propone diseñar un mecanismo permanente de dinamización, innovación y diálogo académico, apuntando a que la duración real promedio de la carrera se aproxime a lo previsto en el plan de estudios (PP 025-II.4.1-09-n).

En la nueva licenciatura de trabajo social, que la misma FCJS comparte con FHUC, se propone la integración e incorporación activa a la dinámica universitaria de la comunidad académica del instituto terciario antecedente, habilitando y promoviendo diversos caminos de formación de grado y posgrado para sus estudiantes y docentes (PP 025-II.4.1-08-n).

La FBCB y su ESS desean responder a las brechas identificadas en el ejercicio de sus funciones docentes, mediante dos líneas complementarias de política académica: una, generar espacios comunes entre docentes a cargo de roles y asignaturas diversas, en los cuales se fomente la innovación y se creen condiciones culturales para implementarlas; la otra, crear nuevos diseños de materias y tramos del plan de estudios, basados en metodologías activas de enseñanza y aprendizaje, nuevos modos de evaluación y recursos didácticos que contemplen las TICs (PP 024-III.4.1-05-n/06-n).



La FADU propone tres iniciativas en torno a este OE: a) una evaluación diagnóstica de sus planes de estudios, que ya han cumplido una década de desarrollo; b) la formulación de una normativa sobre régimen de enseñanza que institucionalice las modalidades de cursado y promoción, una vez maduro el currículo que permitió su innovación; y c) el control de gestión de los componentes académicos del programa de mejoramiento que, con motivo de la acreditación de su carrera principal, fue acordado con la Secretaría de Políticas Universitarias (PP 023-II.4.1-12-n/13-n/14-n).

La FCM, en pleno proceso de normalización, ha decidido organizarse de manera funcional, adaptando la estructura de su plan de estudios al principio de “aprendizaje basado en problemas” (ABP). En función de esta modalidad académica, se propone analizar, efectuar el seguimiento y la mejora continua de la gestión curricular, procurando la actualización y consolidación de su propuesta académica, incluyendo las prácticas pedagógicas, las formas de evaluación y la disponibilidad de recursos (PP 037-II.4.1-11-n).

En la FCJS se propone encarar el diseño y puesta en marcha de nuevos procedimientos y normas para la gestión académica y administrativa de las carreras compartidas o de doble dependencia de dos o más facultades de la Universidad, apuntando a una mayor eficacia y a garantizar la participación de los ciudadanos universitarios de los diversos estamentos (PP 025-II.4.1-07-n).

La FHUC propone el “Mejoramiento de la formación académica de grado a partir de procesos de revisión curricular” (PP 022-II.4.1-15-n). Para ello, con un equipo de trabajo que genere espacios de discusión, procederá a analizar la estructura actual de los planes de estudio, los espacios de práctica educativa o profesional, los perfiles de los graduados y diversas cuestiones relativas al desarrollo curricular

A partir de la adopción y puesta en marcha de las iniciativas descritas, podrá alcanzarse el OE II.4.1, que propone: *“Diseñar y poner en marcha dispositivos para la gestión de los currículos, que incluya su formulación, dinamización, gestión tecnológica y seguimiento”*.

Una iniciativa del área central en materia de educación a distancia, se dirige a promover la innovación tecnológica, fortaleciendo las políticas académicas de la Universidad. Propone para ello crear condiciones y acordar criterios institucionales para una inclusión calificada y pertinente de las TICs en todas las unidades académicas y en sus diversas gestiones sustantivas. Para eso, estimulará la propuesta de proyectos innovadores, la cooperación técnica y la asistencia pedagógica, así como la evaluación transversal y continua de la enseñanza a distancia, con vistas a mejorar la calidad y eficacia de dicha modalidad (PP 005.025-II.4.2-01-N).

La FCE se propone crear un Gabinete de Asistencia Multimedial basado en tecnología digital y orientado a docentes y estudiantes, para potenciar los procesos educativos innovadores en su ámbito (PP 024-II.4.2-04-n). La FCA, a su vez, plantea establecer, con participación del CEMED, un servicio de capacitación de sus docentes en el manejo de TICs con fines educacionales (PP 033-II.4.2-03-n). También la FCM presenta una iniciativa para incorporar TICs en los procesos de formación de grado y posgrado (PP 037-II.4.2-02-n).

La FHUC ha elaborado un proyecto para la reorganización y fortalecimiento de la Educación a Distancia y PROCAT en FHUC, Programa de Educación en Entornos Virtuales (PP 022-II.4.2-05-n) que busca fortalecer las propuestas educativas vigentes a través de evaluaciones periódicas y la creación de espacios de formación e intercambio con los docentes y coordinadores académicos, considerando las necesidades educativas de diversos niveles para potenciar las propuestas académicas de la modalidad a distancia.

También la FICH tiene un PP relacionado con Educación a Distancia. Allí, se señala la necesidad de contar con indicadores confiables que sirvan de insumo para una mejor gestión de esta modalidad de enseñanza (PP 023-II.4.2-06-n).

Con la puesta en marcha de estas iniciativas podrá alcanzarse el OE II.4.2, que se propone: *“Perfeccionar*



*y generalizar la innovación para la gestión de TICs en la enseñanza y el aprendizaje en las unidades académicas”.*

El Centro de Idiomas ha preparado una iniciativa sobre multiliteracidad académica en el contexto de una deseada Universidad plurilingüe e intercultural. Se busca jerarquizar el estatus institucional con proyección sobre el carácter multilingüe e intercultural de los currículos. Además de lograr una mayor efectividad en la formación de los jóvenes, se propone estimular la cooperación entre docentes, investigadores y lingüistas especializados para aumentar la transmisión y circulación de saberes mutuos en español y diversas lenguas extranjeras (PP 005-II.4.3-01).

Ello permitiría alcanzar el OE II.4.3, es decir: *“Ampliar la cobertura de la enseñanza de lenguas extranjeras para todos los estudiantes”.*

El EDI correspondiente a la LOP II de áreas centrales se propone sistematizar los actuales procesos de iniciación de estudiantes de grado avanzados en diversas actividades sustantivas de la Universidad, con vistas a su eventual ingreso en la profesión académica, apuntando a su formación integral. Se partirá del relevamiento de los programas existentes en investigación (Cientibecas), docencia y extensión, estimando las necesidades de formación, la posible creación de nuevas modalidades y la compatibilización del conjunto de las mismas (PP 006-II.4.4-01).

En esa línea, FICH propone perfeccionar los dispositivos que le permitan incrementar el número de estudiantes avanzados que realizan experiencias de enseñanza, investigación o extensión antes de su graduación (PP 023-II.4.4-02-n).

Esta iniciativa se inscribe en el OE II.4.4, o sea: *“Perfeccionar los dispositivos para la iniciación de estudiantes avanzados en tareas de enseñanza, investigación y extensión en combinación con las estrategias didácticas de aprendizaje autónomo del estudiantado”.*

\*\*\*

Se estima que varios Proyectos y Acciones, algunas de cuyas tareas ya están en curso, serán puestos en marcha a la brevedad para acercarnos hacia fines de 2013 al logro de los cuatro objetivos específicos trazados, los cuales desagregan y operacionalizan los aspectos salientes del Objetivo General II.4.

Todos los PyA deberán articularse entre sí en pos de su OE. La mayoría de los PyA deberá interactuar transversalmente con sus pares orientados a otros OG cada vez que se encuentren eslabonados en el mismo proceso.

Por su naturaleza, los propósitos perseguidos en estos PyA proseguirán o serán revitalizados hacia 2016 y ya sobre 2019 se espera concretar, como efecto conjunto y combinado de todos ellos, los resultados inherentes a: *“Generar capacidades institucionales y técnicas para gestionar el arco de propuestas curriculares de manera que el desempeño de los estudiantes convalide las previsiones de los planes de estudios tanto en los alcances de la formación teórica y práctica cuanto en su duración y efectividad.”*

## **OG II.3**

### **Cómo se perfeccionará el perfil de la planta de personal académico**

La Universidad es receptora del legado de sus disciplinas y unidades académicas, todas las cuales a través de diversas estrategias han formado y captado personal académico en proporción a sus necesidades, muchos de ellos contingentes de alto nivel. El Programa Pro-área fue un hito importante que permitió una administración más racional de los recursos humanos. En ocasiones la Universidad ha impulsado, por sí misma o apoyándose en programas nacionales, acciones de radicación de personal externo y de fomento



para que académicos propios se doctoren o pos-doctoren en centros de excelencia. También la capacitación específica en pedagogía y didáctica ha demandado esfuerzos importantes, incluyendo carreras de posgrado específicas, aunque se caracterizaron por una cierta discontinuidad y baja sistematización.

Hasta ahora, sin embargo, no se dispone de análisis detallados y continuos sobre la situación de las plantas de personal académico, a efectos de que las autoridades efectúen previsiones y adopten decisiones en la materia, tanto a escala de la Universidad como en las distintas unidades académicas.

El crecimiento geométrico de las becas doctorales durante el último decenio ha incrementado el número de doctores en ciertas disciplinas. Ello ha originado una demanda de ubicación de estos recursos en los cuadros académicos, por encima de la capacidad institucional de absorberlos. Además, se generan desequilibrios crecientes entre áreas disciplinares, conforme su grado previo de desarrollo relativo.

Entre las brechas identificadas por las facultades en esta materia, se señala que los docentes no cuentan con los apoyos e incentivos suficientes para participar en las convocatorias concursales de la Universidad para actividades de docencia, investigación, extensión, transferencia y gestión, privándose por lo tanto de aprovecharlos en todo su potencial. Y aún cuando registran el hecho de que un número importante de docentes jóvenes está obteniendo su doctorado y las propuestas curriculares tienden a ampliarse tanto en el grado como en el posgrado, no se dispone de la información adecuada ni de un mecanismo de canalización de recursos humanos hacia las áreas que los necesitan.

También integran el diagnóstico las dificultades en las competencias pedagógico-didácticas de su planta docente, debidas a la carencia de ofertas sistemáticas de capacitación para el personal académico ordinario y también de los interinos y los adscriptos.

\*\*\*

En adelante, resulta conveniente montar un sistema informativo que explote las bases de datos disponibles sobre personal académico, a fin de generar reportes periódicos que muestren la composición de las plantas de personal de facultades y carreras, según ciertas variables clave: edad, antigüedad, título, rango, dedicación, sexo, área disciplinar, entre otras. Esta idea, aún en ciernes en las áreas centrales, no se ha plasmado todavía como PP del OE II.3.1 pero en caso de concretarse debiera articularse con los PP del OE I.4.1.

Una iniciativa efectivamente propuesta por las áreas centrales, consiste en modificar el Programa de Incorporación de Recursos Humanos Calificados (PIRHCA) que data de 2004 para concentrarlo en la radicación de investigadores. Al mismo tiempo se persigue crear una nueva herramienta de política destinada a retener doctores de formación reciente, con becas nacionales o propias, orientándolos hacia los centros regionales o los nuevos desarrollos de la Universidad (PP 006-II.3.1-01-N).

La FBCB presenta una iniciativa para fortalecer el recurso humano docente a través de la capacitación permanente, de suerte de estimular la participación en diversas actividades y oportunidades del quehacer universitario (PP 021-II.3.1-02-n).

Por su parte, la FCA busca implementar un sistema de análisis integral de su personal académico que, entre otras finalidades, permita fijar criterios para otorgar apoyo financiero al cursado de posgrados (PP 033-II.3.1-03-n).

Además, la FICH promueve la instrumentación de un conjunto de indicadores cuyo objetivo es conocer el desempeño de los docentes a través de las diversas funciones universitarias (PP 023-II.3.1-04-n).

En conjunto, estas iniciativas permitirán alcanzar el OE II.3.1, que propone: *“Diseñar e instrumentar un sistema de análisis integral del personal académico para que su estructura y funcionamiento se adecuen*



a las necesidades de las unidades académicas y al incremento de la cooperación y transversalidad entre ellas”.

Una iniciativa abarcativa, surgida de las áreas centrales, se encamina a desarrollar una formación pedagógica sistemática y continua de los docentes de la Universidad, que incluya a los planteles de establecimientos preuniversitarios y de educación a distancia. En sus alcances, esta propuesta se propone como integral para las más diversas áreas disciplinarias y roles docentes, buscando coordinarse con las unidades académicas y articularse con las carreras de posgrado existentes (PP 005-II.3.2-01-N).

Tres unidades académicas, la FCV la FCJS y la FICH, presentan iniciativas en consonancia con la anterior. La FCV busca focalizarse en los docentes más jóvenes (PP 034-II.3.2-03-n). La FCJS se propone diseñar un programa de formación integral, complementario de las ofertas existentes, que incorpore competencias necesarias para las funciones de extensión e investigación y aplique más intensamente las TICs (PP 025-II.3.2-02-n). Y la FICH apunta a lograr una mayor formación pedagógica en el cuarto nivel (PP 023-II.3.2-03-n).

Con la puesta en marcha de estas iniciativas podrá alcanzarse el OE II.3.2, que plantea: *“Desplegar nuevas herramientas, en cooperación entre las unidades académicas y con otras instituciones, para la formación docente continua, el perfeccionamiento y la posgraduación del cuerpo académico”*.

\*\*\*

Se estima que varios Proyectos y Acciones, algunas de cuyas tareas ya están en curso, serán puestos en marcha a la brevedad para acercarnos hacia fines de 2013 al logro de los dos objetivos específicos trazados, los cuales desagregan y operacionalizan los aspectos salientes del Objetivo General II.3.

Todos los PyA deberán articularse entre sí en pos de su OE. La mayoría de los PyA deberá interactuar transversalmente con sus pares orientados a otros OG cada vez que se encuentren eslabonados en el mismo proceso. El PyA de áreas centrales, aun no esbozado como PP, sobre el OE II.3.1, en el supuesto de concretarse tendrá que articularse con el PyA del OE I.4.1 sobre sistema de indicadores, entre otros correlacionados.

Por su naturaleza, los propósitos perseguidos en estos PyA proseguirán o serán revitalizados hacia 2016 y ya sobre 2019 se espera concretar, como efecto sumado y combinado de todos ellos, los resultados inherentes a: *“Establecer estrategias de formación, perfeccionamiento y organización del personal académico que garantice la cobertura eficaz y versátil de las misiones y funciones institucionales de docencia, investigación y extensión y sus articulaciones en y entre todas las Unidades Académicas, Escuelas e Institutos.”*

## OG II.2

### **Cómo se proyectará la investigación y la extensión hacia el entorno social**

La producción de conocimientos científicos, la inserción en la región a la que pertenece y la divulgación de los saberes académicos en el medio social formaron parte del ideario fundacional de la Universidad. Desde la apertura democrática, los avances y realizaciones al respecto han sido sólidos y numerosos. La Universidad sostiene la extensión de sus labores en forma cotidiana ante los sectores sociales, asumiendo un liderazgo y una actitud solidaria. Por su parte, la investigación se ha multiplicado tanto en sus institutos especializados como entre sus docentes, que reciben apoyo para que puedan dedicar parte de su tiempo a investigar, formando equipos y líneas en todas las unidades académicas.

\*\*\*

El área geográfica en que está emplazada la Universidad, que ha sido designada como sitio Litoral-centro, alberga numerosos organismos que realizan actividades científico tecnológicas, la mayoría en la esfera



pública y algunas en el ámbito privado. Si bien todas ellas son conocidas, no ocurre lo mismo con respecto a sus recursos humanos y de equipamiento. Cualquier perspectiva de desarrollo regional en la materia requiere el conocimiento y acercamiento mutuos, que permitan establecer relaciones de cooperación entre tales instituciones.

Se identifica como principal brecha en esta materia, la insuficiente información actualizada acerca de las fortalezas, potencialidades, debilidades y vacancias del mapa disciplinar e interdisciplinar de la investigación y desarrollo de la Universidad, así como sobre las posibles asimetrías que podrían existir entre áreas o sobre necesidades de financiamiento no satisfechas, que se requiere para el desarrollo de actividades de investigación.

Otras brechas destacan como insatisfactorio el número de docentes que participa en proyectos de investigación, aunque también se observa que si bien muchos de los docentes realizan actividades de investigación, no se registra un número proporcional de publicaciones en revistas especializadas, situación que se desea revertir en especial entre los docentes jóvenes.

Por su parte, se advierte en los proyectos que las actividades de extensión no tienen mucha presencia en los planes de estudio de las carreras de las diferentes unidades académicas.

La ausencia de instancias de capacitación abiertas al público no especializado, así como a profesionales de otras disciplinas y entidades civiles, también es identificada como una carencia. De igual manera se estima la escasa difusión del acervo musical que se cultiva en sus aulas, tanto respecto a la comunidad universitaria como al público externo en general.

Por otra parte, la función de extensión comparte con la de investigación los nuevos conceptos conocidos como “Modo 2” de producción del conocimiento, con los cuales está asociada la apropiación social del conocimiento y la generación de conocimientos socialmente acordados. Se diagnostica que se hace difícil construir una agenda de problemas relevantes. Esa falencia, a su vez, dificulta la orientación de proyectos según las demandas sociales y productivas y la articulación de los instrumentos de áreas centrales como I+D, extensión y vinculación tecnológica.

En materia educacional, las tareas de extensión vienen siendo impulsadas principalmente por la FHUC a través de un programa denominado “Educación y Sociedad”. Esa línea de trabajo en extensión puede ser ampliada y profundizada a la vez que coordinada en el marco del Sistema Integrado de Programas y Proyectos de Extensión vigente en la Universidad.

\*\*\*

Desde aquí en adelante se desea relevar y evaluar íntegramente las funciones de I+D y contextualizarlas, generando información relevante que permita una correcta y oportuna toma de decisiones sobre diseño y ejecución de políticas en la materia, de modo de consolidar las áreas más fuertes, desarrollar las débiles e iniciar actividades con relación a nuevos temas y disciplinas. Este proceso autoevaluativo, ya iniciado, deberá ser participativo y concluir con una serie de recomendaciones que, según se espera, sean una plataforma de políticas para expandir y afianzar la función científico-tecnológica en la Universidad. Además, será complementado por una evaluación externa (PP 006-II.2.1-01-N).

La FBCB se propone optimizar la búsqueda de financiamiento para la investigación y desarrollo, incrementando su participación en las convocatorias del sector público, para lo cual habrá de mejorar la información y difusión en su seno de las oportunidades que se abren tanto en organismos oficiales como en la esfera privada (PP 021-II.2.1-02-n).

La FCA se propone adoptar un conjunto de medidas de apoyo y estímulo tendientes a incrementar la cantidad y mejorar la calidad de las publicaciones científicas que realiza su personal académico, con énfasis particular en sus cuadros noveles (PP 033-II.2.1-03-n).



En sentido análogo, la FCV busca incentivar la participación de los docentes en los proyectos de investigación y formar a los jóvenes para esa función. La finalidad de esta iniciativa es fortalecer los equipos de la unidad académica en investigación y transferencia al medio (PP 034-II.2.1-04-n).

La FHUC propone un proyecto de Fortalecimiento de la función I+D que pretende sistematizar las diversas líneas de investigación, construir una base de datos completa y susceptible de actualización permanente acerca de las producciones, consolidar las colaboraciones asociativas y fortalecer la política editorial. (022-II.2.1-05-n).

La FIQ por su parte propone la institucionalización de la divulgación científico-tecnológica en la UNL concientizando a la comunidad respecto al papel de los avances científicos y tecnológicos en la cotidianidad, incentivando vocaciones científicas y motivando la participación y el involucramiento en actividades de promoción. (016-II.2.1-06-n).

FICH plantea la necesidad de que los grupos de investigación de la facultad puedan captar subsidios y recursos económicos exteriores a la universidad para así incrementar la calidad de su producción científica (PP 023-II.2.1-07-n).

De tal manera se aproximará al OE II.2.1, que se orienta a: *“Fortalecer y evaluar la política de investigación movilizandorecursos externos para su expansión y cualificación”*.

Una iniciativa de la Secretaría de Ciencia y Técnica intentará evaluar las capacidad instalada en ciencia y tecnología en el sitio de la Universidad y propender a que el desarrollo estratégico de la función I+D considere e incluya el potencial de otras instituciones que comparten el sitio, abriéndose a la posibilidad de realizar acciones conjuntas o articuladas con ellas (PP 006-II.2.2-01).

De tal manera se aproximará al OE II.2.2, que propone: *“Profundizar la coordinación y el trabajo conjunto con el CONICET y otras instituciones científico-tecnológicas públicas y privadas para el afianzamiento de la investigación en el sitio”*.

La Secretaría de Extensión busca implementar, a través de una variedad de mecanismos, las prácticas de extensión en todas las carreras de grado de la Universidad. Así, la educación experiencial bien podría sumar a la función extensionista, a la vez que contribuiría a mejorar los contenidos y competencias previstos en los currículos (PP 008-II.2.3.01-N).

Otra propuesta en este campo, esta vez de la FBCB, es incentivar la participación de un mayor número de equipos de cátedra y departamentos en nuevos proyectos de extensión, que cubran la mayor parte de las áreas del conocimiento. Complementariamente se capacitará al personal académico interesado en la formulación, gestión y administración de actividades extensionistas (PP 021-II.2.3-02-n).

La FCM propone profundizar, sistematizar e institucionalizar su función de extensión, reflexionando sobre sus alcances, coordinándola con organismos estatales y profesionales y articulándola con la investigación y la docencia (PP 037-II.2.3-03-n).

La FCJS desea promover prácticas de extensión, incrementando el número de equipos extensionistas, consolidando los ya existentes y propiciando la participación de los estudiantes (PP 025-II.2.3-04-n).

La FCE procura fomentar el compromiso de su comunidad con la democratización de los saberes de contabilidad, administración y economía, haciendo extensión y ofreciendo servicios y/o productos de calidad al medio social (PP 024-II.2.3-05-n).

El ISM de la FHUC se propone favorecer la apropiación social de bienes culturales en el medio local, difundiendo los repertorios, obras y autores menos conocidos, así como materiales artísticos y científicos



producidos por sus miembros (PP 022-II.2.3-06-n).

Otro Perfil de Proyecto similar es el de FICH. En este caso, dado que el número de iniciativas extensionistas es considerado insuficiente, el objetivo es incrementarlas (PP 023-II.2.3-07-n).

De tal manera se aproximará al OE II.2.3, que propone: *“Promover una mayor institucionalización de la extensión, integrada con la docencia, involucrando a toda la comunidad universitaria”*.

Las Secretarías de Ciencia y Tecnología y Extensión se proponen evaluar la primera edición del Programa CAID Orientado y el Sistema Integrado de Programas y Proyectos de Extensión. A la vez se tratará de generar un sistema de información sobre el territorio que permita detectar demandas y temas de interés en el sitio, para así formular políticas de investigación y extensión coordinadas, asegurando la divulgación del conocimiento producido (PP 006.008-II.2.4-01).

La FBCB toma la iniciativa de promover la participación de los estudiantes en los proyectos de extensión, con vistas a incrementar el capital humano, integrando actores diversos para encarar acciones multidisciplinarias en pro de la socialización del conocimiento (PP 021-II.2.4-02).

La FHUC propone que las actividades de extensión en educación realizadas en su ámbito se amplíen y se conecten con el conjunto de proyectos y programas de otras unidades académicas. Aspira también a que se vuelquen a las problemáticas de la inclusión social, favoreciendo un aprendizaje integral por parte de los estudiantes, a través del contacto reflexivo y crítico con la población, a cuya calidad de vida y bienestar se desea contribuir (PP 022-II.2.4-03).

De tal manera se aproximará al OE II.2.4, es decir: *“Profundizar la integración de la investigación y la extensión para el logro de la apropiación social de los conocimientos y la generación de conocimientos socialmente acordados”*.

\*\*\*

Se estima que varios Proyectos y Acciones, algunas de cuyas tareas ya están en curso, serán puestos en marcha a la brevedad para acercarnos hacia fines de 2013 al logro de los tres objetivos específicos trazados, los cuales desagregan y operacionalizan los aspectos salientes del Objetivo General II.2.

Todos los PyA deberán articularse entre sí en pos de su OE. La mayoría de los PyA deberá interactuar transversalmente con sus pares orientados a otros OG cada vez que se encuentren eslabonados en el mismo proceso. Los PyA de las áreas centrales sobre Fortalecimiento y Evaluación de la Investigación y el de Extensión integrada a la docencia operarán como núcleo de la iniciativa de su mismo objetivo específico (II.2.1 y II.2.3) impulsada por las diversas unidades académicas (cinco en el primer OE y cinco en el segundo OE) y estarán transversalmente articulados entre sí, con el II.2.2, II.2.4, III.1.4 y con otros complementarios.

Por su naturaleza, los propósitos perseguidos en estos PyA proseguirán o serán revitalizados hacia 2016 y ya sobre 2019 se espera concretar, como efecto conjunto y combinado de todos ellos, los resultados inherentes a: *“Fortalecer el desarrollo de actividades de investigación y de extensión, proyectándose al medio social y productivo como factor estratégico del crecimiento institucional, articulando acciones con organismos regionales, nacionales e internacionales y potenciando la producción de conocimientos en todas las ramas del saber.”*

## OG II.1

### **Cómo se hará más amplio y accesible nuestro arco de propuestas curriculares**

En el pasado, una vez restaurada la vida democrática, la Universidad adhirió al ingreso directo, principio



con el que se mantiene identificada. Se hizo cargo de la responsabilidad sobre la nivelación de la formación de sus aspirantes, frente a las deficiencias de la enseñanza secundaria, con la que colaboró en la mayor medida posible. Brindó apoyos y beneficios a los estudiantes como parte de una política de bienestar universitario. Creó un establecimiento pre-primario y uno primario. Asumió como una misión inexcusable la creación diversificada de nuevas carreras al servicio de su área de influencia, tanto en grado como posgrado, en modalidad presencial y a distancia.

Hasta ahora, si bien la universidad fue pionera entre las de su tipo en materia de cursos preparatorios y articulación orgánica con la enseñanza secundaria, en los últimos años careció de acuerdos estables que faciliten la participación de docentes provinciales en el programa de articulación. El diseño de los cursos acusó un insuficiente grado de evaluación e innovación de sus contenidos, función que tiene que sostenerse con la contribución de equipos docentes de las diversas disciplinas y facultades. La propia innovación con TICs podría haber sido más amplia y efectiva. La infraestructura, la logística y la administración acusan algunos déficits que conviene subsanar. Los aspirantes registran ausentismo elevado en los exámenes y bajas notas promedio en algunas áreas.

Cuatro unidades académicas detectan, respectivamente, desajustes en las competencias comunicativas para desempeñarse con éxito en los estudios superiores; dificultades en materia de lectura comprensiva de textos técnicos avanzados, problemas en la adaptación personal y grupal a las condiciones institucionales y académicas de la enseñanza superior y, por último, una relación estrecha entre un buen ingreso y su posterior permanencia y rendimiento en las carreras.

Los establecimientos de otros niveles educativos que integran la Universidad, cuyo rol social y su calidad son en líneas generales satisfactorios, muestran poca coordinación entre sí y baja articulación con las carreras universitarias. La normativa y criterios de gobierno sobre ese segmento se encuentran dispersos, con el consiguiente impacto en su gestión institucional y pedagógica.

Desde hace tiempo se contempla la idea de crear un establecimiento secundario con orientación humanística, social y científica, que se sume al Colegio Industrial de la Nación y la Escuela Agrotécnica para completar el espectro de modalidades y orientaciones que, en ese nivel, aseguran la presencia de la Universidad en el sitio, aumentando así el rol referencial que se desea desempeñar con respecto al sistema educacional jurisdiccional.

El panorama de la educación superior del sitio, con epicentro en las ciudades de Santa Fe y Esperanza muestra, que la Universidad es la institución de mayor envergadura, con varios rasgos destacados. Entre ellos una diversidad apreciable de propuestas curriculares en grado y pregrado. En efecto, caracteriza a la Universidad una vocación por la completitud de su oferta educacional y, por cierto, durante la pasada década ese aspecto de la vida institucional tuvo un amplio desarrollo. El desafío de mantener ese liderazgo implica una continua preparación para el crecimiento, la adaptación y la creatividad académicas.

El ingreso anual efectivo de estudiantes provenientes de sectores sociales desfavorecidos, es casi nulo. Se trata de un fenómeno común a toda la Universidad, que alcanza todas las áreas disciplinares y que no ha variado incluso bajo condiciones de gratuidad e ingreso directo. Se trata de un aspecto fundamental de la misión democratizadora e igualitaria asumida, lo que hace preciso adoptar acciones afirmativas que revertan esa tendencia, comenzando por un propósito asequible que permita extraer lecciones y saltar, en un plazo prudencial, a objetivos de mayor escala.

Como diagnóstico compartido con relación a varios de estos aspectos, las facultades entienden que su desarrollo en los próximos años radica en preparar y poner en marcha nuevas propuestas curriculares de grado y pregrado, para iniciar una diversificación necesaria con vistas al pleno aprovechamiento de sus instalaciones o para continuar abriendo el espectro de alternativas profesionales de su área o compartidas con otras áreas, teniendo en cuenta las necesidades regionales y el progresivo despliegue de los diversos



campos de conocimiento.

Con respecto al OE II.1.4, la lectura de la autoevaluación institucional y del informe de evaluación externa, muestra que el desarrollo de los posgrados en las últimas dos décadas ha sido acelerado y comprende ya a todas las unidades académicas de la Universidad, pero registra desniveles entre ellas tanto en el terreno de la estructura especializada para su gestión político-administrativa como en la diversidad y suficiencia de sus propuestas. Se registran vacancias de maestrías profesionales en ciertas áreas de especialización y en nuevas áreas disciplinares de reciente incorporación. Algo similar cabe decir acerca de la heterogeneidad de los rendimientos académicos en el conjunto de carreras existentes, que requieren seguimiento y evaluación de sus acciones.

\*\*\*

Desde aquí en adelante se gestan seis iniciativas de las áreas centrales y trece iniciativas surgidas de las unidades académicas, que se aglutinan en los cuatro OE que desagregan este OG.

El primer OE II.1.1, que reúne tres PP de AC y cinco de UA, propone: *“Diseñar y poner en marcha innovaciones educativas para una mayor articulación entre la enseñanza secundaria y la universitaria, así como entre los establecimientos dependientes de la universidad.”*

El EDI de la LOP II, a través de la Secretaría Académica, ha elaborado una iniciativa que revitaliza la política de ingreso directo a la Universidad y la articulación con el nivel secundario jurisdiccional (de Santa Fe y las provincias vecinas), cuyo propósito es generar condiciones para una inclusión firme de una cantidad creciente de estudiantes a las diversas carreras y facultades, de modo de responder a las necesidades del contexto histórico, socio-económico e institucional y coadyuve a su desarrollo y transformación (PP 005-II.1.1-01-N).

Otra iniciativa del área central, en este caso de la Secretaría Académica, se dirige a mejorar la articulación entre los establecimientos educativos de la Universidad y de éstos con sus facultades y carreras, lo cual redundará en un fortalecimiento de ese complejo educacional dependiente, garantizará su calidad, su misión experimental y democratizadora, su coherencia institucional y la solidaridad intrasistémica de todos sus componentes (PP 005-II.1.1-02-n).

Se encuentra adelantado un documento de proyecto de nuevo Colegio Nacional a emplazarse en la Ciudad de Santa Fe, cuyo diseño y avanzados contenidos innovadores están siendo realizados por equipos de pedagogos y especialistas de la universidad. En un corto plazo, se aspira a organizarlo y ponerlo en marcha, convocando a una primera inscripción (PP 003-II.1.1-03-n).

El EDI de FCE propone propiciar la permanencia y graduación oportuna de los estudiantes de su Ciclo de Formación Básico Común, a través de un servicio extracurricular que aumente sus competencias comunicativas y estimule el pensamiento crítico-reflexivo (PP 024-II.1.1-04-n).

La FHUC propone la profundización de acciones de articulación con escuelas de educación secundaria de la UNL y de la jurisdicción a través del desarrollo de talleres conjuntos, el asesoramiento a los establecimientos, tutorías disciplinares y reuniones y jornadas de intercambio (PP 022-II.1.1-05-n).

El EDI de FBCB propone mejorar el ingreso y permanencia de los estudiantes en todas las carreras de esa facultad y la ESS, presenciales y a distancia, plenamente consciente de que también constituye un cambio importante para los profesores de las asignaturas de los primeros años de estudio (PP 016-II.1.1-06-n).

El EDI de FCJS se plantea desarrollar, a partir de un diagnóstico de necesidades, una actividad de enseñanza complementaria que facilite el manejo del discurso jurídico oral y escrito, de suerte que afiance las posibilidades de permanencia en la carrera (PP 025-II.1.1-07-n).



Por último, el EDI de FHUC-ISM se propone identificar problemáticas emergentes en los aspirantes de sus carreras, sean de orden personal, institucional y/o social, a fin de diseñar mecanismos de apoyo que tiendan a prevenir y remediar tales situaciones (PP 022-II.1.1-08-n).

El segundo OE II.1.2 que cuenta con un PP de área central, apunta a: *“Promover acciones que faciliten la incorporación, permanencia y graduación en la Universidad de estudiantes provenientes de grupos sociales menos favorecidos”*.

La iniciativa corresponde al EDI del área central, a cargo de la Secretaría de Bienestar Universitario, conjuntamente con la Secretaría Académica. Se denomina “Pablo Vrillaud” en homenaje a uno de los dirigentes estudiantiles más destacados del movimiento fundacional de la universidad. Busca promover la igualdad de oportunidades en el acceso y permanencia de jóvenes pertenecientes a poblaciones en situación socio económica vulnerable, que acrediten un destacado desempeño educativo. Plantea un abordaje profesional multidisciplinario para identificar a los postulantes durante los dos últimos años de cursado del nivel secundario, otorgarles una beca integral y realizar el seguimiento e itinerario curricular desde su incorporación hasta su graduación (PP 005-II.1.2-01-T).

El tercer OE II.1.3, que cuenta con un PP de AC y tres PP de UA, propone: *“Actualizar y diversificar el arco de propuestas curriculares para consolidarlo y proyectarlo en el sitio Litoral centro”*.

La Secretaría Académica impulsa un abordaje articulado, colaborativo con las unidades académicas y otras áreas centrales. Se trata de un enfoque integral en términos de las necesidades de crecimiento y desarrollo de la universidad en áreas o campos del conocimiento definidos como prioritarios, teniendo en cuenta las demandas del entorno social, cultural y productivo, en toda su dimensión territorial. Se busca crear un dispositivo institucional basado en información, evaluaciones y debates que sea apto para orientar las decisiones sobre el arco de titulaciones que la universidad tendrá disponibles en el nivel de grado y pregrado (PP 005-II.1.3-01-N).

El EDI de FHUC propone un trabajo colaborativo de relevamiento de necesidades y oportunidades de trabajo común con otras facultades y organizaciones sociales para diseñar propuestas educativas que vinculen entre sí dos o más campos disciplinares y sean emprendidas y concretadas en conjunto (PP 022-II.1.3-02-n).

Por su parte, el EDI de FADU se encamina ampliar su oferta académica creando una carrera de diseño industrial, de la que carece la región. Para ello, el desarrollo especializado en diseño es un punto de partida adecuado, sumado a la larga experiencia de la Universidad en la formación de profesionales y en actividades de vinculación tecnológica con la industria (PP 023-II.1.3-03-n).

También el EDI de FCA contempla identificar demandas sociales y posibilidades académicas para el diseño e implementación de nuevas carreras de grado y pregrado, presenciales o a distancia, aprovechando sus recursos humanos, asociándose con otras unidades académicas y orientando el potencial de sus nuevos cuadros académicos (PP 033-II.1.3-04-n).

El cuarto OE II.1.4, que reúne un PP de AC y siete PP de UA, propone: *“Diversificar y expandir el nivel de posgrado para su mejor articulación con las carreras de grado, su interacción con la investigación y su coordinación con las profesiones”*.

El EDI de LOP II, a través de las Secretarías de Ciencia y Técnica y de Recursos Humanos, propone abordar, mediante un conjunto combinado de acciones institucionales y académicas, el fortalecimiento y diversificación de las propuestas de posgrado de la Universidad en todas sus unidades académicas, respondiendo así al crecimiento de los campos del conocimiento y a las demandas propias del contexto social y productivo (PP 006-II.1.4-01-N).



El EDI de la FCM impulsará una oferta completa y articulada de carreras de posgrado específicas de su ámbito disciplinario y profesional, para brindar a los graduados de la región oportunidades de especialización, perfeccionamiento y promoción de la investigación científica (PP 037-II.1.4-02-n).

El EDI de la FCA presenta dos iniciativas convergentes. Una de ellas apunta a crear una unidad administrativa y de coordinación de la oferta de posgrado de la unidad académica; la segunda busca ampliar su oferta de posgrado mediante el diseño e implementación de nuevas carreras (PP 033-II.1.4-03-n/ 05-n).

El EDI de la FHUC y el ISM desea consolidar y diversificar la propuesta de enseñanza de posgrado en las áreas de vacancia identificadas y facilitar el acceso al cuarto nivel por parte de los egresados de sus carreras, a través de la articulación grado-posgrado. A su vez propone una acción sinérgica entre los posgrados académicos y la investigación en la facultad (PP 022-II.1.4-04-n).

El EDI de la FCJS pretende desarrollar acciones para que sus carreras de posgrado logren los más altos estándares académicos, con vistas a acreditaciones y categorizaciones elevadas. Se propone también organizar nuevas carreras de especialización y maestrías profesionales para completar la oferta existente. Asimismo, generará cursos de posgrado sobre las temáticas de trabajo social (PP 023-II.1.4-06-n).

El EDI de la FADU tiene encaminada la creación del doctorado en Arquitectura, carrera con la cual busca profundizar la política de desarrollo del cuarto nivel, ofreciendo oportunidades de formación de personal académico y científico de alto nivel (PP 023-II.1.4-07-n).

El EDI de la FCE basa sus iniciativas en tres propósitos principales: incrementar la oferta de carreras de posgrado, en términos de títulos, temáticas y modalidades; enlazar su cuarto nivel mediante cooperación académica con universidades del exterior, con énfasis en el MERCOSUR; y procurar que una proporción significativa de sus propios docentes de grado logren títulos de posgrado (PP 024-II.1.4-08-n).

*Se estima que* varios Proyectos y Acciones, algunas de cuyas tareas ya están en curso, serán puestos en marcha a la brevedad para acercarnos hacia fines de 2013 al logro de los cuatro objetivos específicos trazados, los cuales desagregan y operacionalizan los aspectos salientes del Objetivo General II.1.

Todos los PyA deberán articularse entre sí en pos de su OE. La mayoría de los PyA deberá interactuar transversalmente con sus pares orientados a otros OG cada vez que se encuentren en eslabonados en el mismo proceso. Sendos PyA del EDI II de áreas centrales oficiarán como coordinador en los OE II.1, II.3 y II.4, ya que concurren en ellos PyA de varias unidades académicas.

Por su naturaleza, los propósitos perseguidos en estos PyA proseguirán o serán revitalizados hacia 2016 y ya sobre 2019 se espera concretar, como efecto conjunto y combinado de todos ellos, los resultados inherentes a: *“Afianzar la democratización de la educación superior; recreando en forma permanente dispositivos de acceso y permanencia igualadores de oportunidades. Desarrollar, en un marco de integración y transversalidad, un arco diverso de propuestas curriculares flexibles y de alta calidad en las distintas disciplinas, niveles y modalidades, a nivel nacional e internacional, que les permita a sus graduados un eficaz desempeño ya sea profesional o científico.”*

\*\*\*

La previsión efectuada y la expectativa abierta es que los impactos sumados y combinados del conjunto de iniciativas reseñadas alrededor de los cuatro OG de esta Línea Operativa Principal harán posible: *“Una Universidad que genere y gestione propuestas académicas dinámicas, flexibles y de calidad destinadas a formar ciudadanos críticos, con sólida formación profesional, aptitud emprendedora, competencias para un desempeño internacional y compromiso social para integrarse a una sociedad democrática; que se proponga ampliar las fronteras del conocimiento en un adecuado equilibrio entre la investigación*



*disciplinar, la interdisciplinaria y la orientada a problemas con sentido ético y al servicio de la sociedad y el país; que extienda sus investigaciones y enseñanzas al entorno social e interactúe con éste para fomentar la interculturalidad y asegurar que sus miembros mantengan arraigo, se interesen por las problemáticas locales y contribuyan a solucionarlas”.*

### III

#### Legitimidad

#### LOPI

#### OG I.4

#### **Cómo se producirá y divulgará información suficiente sobre la realidad institucional**

En el pasado, la acumulación y registro de datos sobre la composición y el desempeño institucional ha sido siempre, en la casi centenaria vida de la universidad, una marca de su seriedad administrativa y su continuidad, así como una respuesta racional a las exigencias de una organización tan vasta y compleja. Diversos adelantos beneficiaron a la estadística universitaria así como al control de gestión y la evaluación institucional en el PDI de la década precedente: dos autoevaluaciones y sus respectivas evaluaciones externas; la implantación de la auditoría interna; y la creación del Programa de Información y Análisis Institucional (PIAI) en el área central.

Hasta ahora los Informes Institucionales acompañan a la Memoria que el Sr. Rector presenta cada año ante la Asamblea Universitaria. La memoria condensa en forma ordenada todo lo actuado por las distintas áreas de la universidad durante el ejercicio precedente, mientras que, correlativamente, el I.I. expone un conjunto amplio de datos e indicadores cuantitativos sobre una serie de dimensiones y variables que hacen al desempeño de cada unidad académica y sus totales generales.

A nivel del sistema universitario nacional, la estadística y los indicadores están atravesando un proceso de continuas modificaciones. Algunas se originan en innovaciones tecnológicas e informacionales, como las producidas a partir del Sistema de Información Universitaria (SIU) y sus desarrollos, con designaciones de tribus aborígenes; otras son atribuibles a la presión ejercida en el orden internacional por los rankings, publicaciones polémicas que se proponen establecer un orden de calidad e importancia entre las universidades a través de un procedimiento reductivo que acentúa algunos aspectos mientras desmerece a otros, concluyendo en una desvirtuación del carácter complejo de las instituciones universitarias.

En cambio, la Universidad, que cuenta con un punto de partida sólido, desea avanzar hacia un ideal de desarrollo que incluye la elaboración, recopilación y exposición ágil y periódica de información clave sobre tres grandes dimensiones: a) la marcha de la enseñanza, la investigación, la extensión en todas sus unidades académicas; b) el desempeño del nivel secundario y superior del sitio; y c) las demandas sociales y productivas reales y potenciales que se expresan en el entorno de la Universidad. Sobre esa base se podrá producir conocimiento por vía de las investigaciones de la comunidad académica y análisis conducentes a la formulación de políticas y el planeamiento por parte de las autoridades universitarias y sus equipos de desarrollo institucional. Lejos de evitar la comparación nacional e internacional, tales resultados podrán habilitarla para la cooperación y el aprendizaje institucional.

Con respecto a los sistemas de control y evaluación, se cumplen tres procesos diferentes: el ciclo de auditoría, la autoevaluación de carreras para su acreditación periódica y la autoevaluación institucional para la evaluación externa. Cabe agregar el seguimiento de la marcha de la programación del PDI, que comienza en el presente año. Tratándose en cada caso de lógicas y técnicas de análisis particulares, todos ellos tienen en común la búsqueda de transparencia, la rendición de cuentas al Estado y la sociedad y la preocupación por suscitar la mejora de las prácticas y el desarrollo general de las funciones universitarias.



El ideal de desarrollo es conjugarlos armónicamente, tratando de que los esfuerzos no se dupliquen, de que se coordinen y complementen, optimizando sus costos y potenciando sus respectivos informes, mediante el intercambio de datos y la distribución de tareas.

Una unidad académica de ciencias aplicadas se ha preocupado por encontrar respuestas a necesidades, que considera acuciantes, de organizar información confiable para la gestión. Varios intentos resultaron infructuosos por su carácter parcial y discontinuo. Por lo tanto ha generado una guía institucional y un marco de trabajo unificado para construir un sistema de fuente secundaria con pautas informacionales y tecnológicas normalizadas. El modelo sería replicable en otras unidades académicas.

\*\*\*

Desde aquí en adelante dos iniciativas de áreas centrales encabezan las respuestas a esta problemática. Y una unidad académica confluye con una propuesta para crear un sistema de indicadores que aspira a que resulte de utilidad para sus pares y la universidad en su conjunto. Naturalmente, todas las unidades académicas deberán trabajar en red, dadas las características y significación institucional de estos dos OE.

El primer OE expresa la necesidad de: *“Desarrollar un sistema continuo de indicadores de desempeño e impacto que brinde información pública y respalde la toma de decisiones y el planeamiento institucional”* (OE I.4.1).

El EDI LOP I de las AC, a través de la Secretaría de Planeamiento, propone construir un Sistema de información para el planeamiento universitario y la gestión institucional. Ese sistema tendrá tres componentes principales:

a) Una serie de indicadores de gestión de las funciones sustantivas de la Universidad, lo que implica dar continuidad a los servicios ya prestados por el PIAI y la Dirección de Estadística, aunque también exigirá profundizarlos y reformularlos en función de las nuevas tendencias nacionales en la materia, interpretadas con sentido crítico. En particular, se buscará reflejar el efectivo desempeño de la universidad, fijando prioridades secuenciadas que comenzarán por los estudiantes y seguirán por los docentes. La finalidad prioritaria es apoyar los esfuerzos de gestión curricular de todas las unidades académicas y sus carreras, tendientes a optimizar los tiempos de cursado de los estudiantes y la calidad de la enseñanza, observando sus itinerarios según el plan de estudio y su alternancia con el mercado laboral.

b) Un mapa de las propuestas de educación superior (universitaria y no universitaria) del sitio, con el flujo de ingresos, matrículas y egresos a lo largo de los años, que se complementa con los datos de los egresados de la educación media de todos los establecimientos del sitio, en sus series anuales. Afirmándose en ambas dimensiones, el mapa reconstruirá el pasaje entre la enseñanza media y la superior en la universidad y las otras instituciones alternativas, carrera por carrera, para describir las trayectorias y traslados típicos y las magnitudes de personas que los transitan. Todo ello se expondrá en un sistema de información geodiferenciado.

c) El seguimiento de los graduados, el estudio de su impacto en las profesiones y sectores productivos, sociales e institucionales de la región y el país, así como su circulación internacional. A la vez, el análisis de la actividad de los grupos de investigación y docencia, en respuesta a las demandas sociales y productivas del sitio –que se procurará relevar en forma continua-, las correlaciones entre unos y otras y las posibilidades que abren para mejorar la incidencia de la universidad en el desarrollo de la región y el país (PP 003-1.4.1-01 N).

El EDI de la FICH, dado su conocimiento experto, propone reunir y sistematizar información actualmente dispersa en diversos sistemas informáticos o archivada en papel, para que resulte útil a la gestión, con varios niveles de acceso y aplicación. El sistema no es productor de datos; sus inputs son los reportes de los sistemas operados en la Universidad a los que combina para atender necesidades de toma de decisiones con vistas a la mejor organización y aprovechamiento de los recursos humanos y físicos disponibles (PP 026-1.4.1-02).



El segundo OE I.4.2, propone: *“Sistematizar los mecanismos de control y evaluación cubriendo todas las dimensiones significativas de la gestión institucional”*.

La iniciativa del EDI LOP I, a través de las Secretarías General y de Planeamiento, busca que se integren de la manera más armónica posible las prácticas y metodologías surgidas de los procesos de evaluación y control. Respetando su naturaleza y funciones propias, se promueve la coordinación de sus calendarios y la lectura mutua de sus análisis, evitando así la superposición y permitiendo una caracterización holística de los problemas identificados y los avances realizados (PP 003-I.4.2-01).

Por su parte, FICH presentó un proyecto de indicadores de seguimiento académico que servirá de insumo para estrategias tendientes a disminuir la deserción y el desgranamiento (PP 023-I.4.1-03-n).

\*\*\*

Se estima que los tres Proyectos y Acciones, algunas de cuyas tareas ya están en curso, serán puestos en marcha a la brevedad para acercarnos hacia fines de 2013 al logro de los cuatro objetivos específicos trazados, los cuales desagregan y operacionalizan los aspectos salientes del Objetivo General I.4.

Todos los PyA deberán articularse entre sí en pos de su OE. Deberán interactuar transversalmente con sus pares orientados a otros OG, cada vez que se encuentren eslabonados en el mismo proceso. El PyA sobre el OE I.4.1 será núcleo de la iniciativa de la unidad académica. A la vez, estará transversalmente articulado con el PyA del OE I.3.2 (Plan Maestro) y II.3.1 (Análisis del Personal Académico). Por su parte, el PyA sobre el OE I.4.2 estará transversalmente articulado con el PyA I.1.2 de la Secretaría de Planeamiento.

Por su naturaleza, los propósitos perseguidos en estos PyA proseguirán o serán revitalizados hacia 2016 y ya sobre 2019 se espera concretar, como efecto sumado y combinado de todos ellos, los resultados inherentes a: *“Cubrir las máximas exigencias de transparencia e información pública sobre la gestión en todos sus aspectos, produciendo y analizando datos estadísticos seguros, confiables actualizados y analizándolos a través de procedimientos e indicadores validados, apoyando en ellos procesos sistemáticos de reflexión colectiva, autoevaluación y planeamiento.”*

### OG I.3

#### **Cómo se modernizarán y harán más eficientes la administración y los servicios**

Desde siempre, las oficinas que prestan servicios de apoyo a las áreas sustantivas cubren todo el espectro de necesidades de la Universidad. Dotadas de un cierto grado de centralización, cuentan con varias direcciones nucleadas en las Secretarías General y Económico Financiera. A su vez, las unidades académicas tienen bajo su dependencia un conjunto de secciones que atienden sus requerimientos organizacionales. Los sistemas de información, así como el Programa de Reforma y Modernización Administrativa, han contribuido a racionalizar y agilizar algunas áreas. Este último rediseño los organigramas, seleccionó por medio de concursos el ingreso del personal, estructuró su carrera profesional y proveyó su capacitación en servicio.

La experiencia acumulada en las últimas décadas debe capitalizarse como una base de conocimientos y logros para dar continuidad a los esfuerzos y profundizar reformas. Se percibe, no obstante, una brecha con relación a un ideal de desarrollo que demanda un avance en la definición por parte de la universidad de un marco conceptual basado en una calidad institucional superadora; que tienda a eliminar procedimientos administrativos innecesariamente lentos que demoran los procesos decisivos, a corregir los déficit de capacitación y a la introducción de técnicas innovadoras en la gestión. También se advierte el aislamiento existente entre áreas y puestos de trabajo que deberían integrarse para mejorar el desempeño y facilitar los controles. Por otra parte, los procesos de gestión resultan a menudo obsoletos o



inadecuados frente a la creciente complejidad de las funciones sustantivas de la Universidad. Además, es evidente la escasa articulación entre los recursos informáticos y telemáticos disponibles, el insuficiente desarrollo y adopción de software y el desaprovechamiento del potencial de la infraestructura existente, debido a una distribución histórica de competencias que obstaculiza la convergencia e integración de sus servicios y productos.

Una vez adoptado oficialmente el enfoque implícito en el marco conceptual descripto, podrá avanzarse hacia una fase de implementación de reformas en los procesos de gestión. Estas consultarán las diversas opciones técnicas disponibles en materia de herramientas tecnológicas y formación de recursos humanos, así como la experiencia internacional y la propia experiencia institucional, procurando suscitar la participación del personal.

En adelante, tres iniciativas de las áreas centrales buscan afrontar estos desafíos en pro del desarrollo institucional. Dos de ellas habrán de constituirse en Núcleo ya que varias facultades presentan sus propias propuestas, en gran medida convergentes. Este OG se desagrega en dos OE.

El primer OE I.3.1, propone: *“Diseñar e implementar estrategias de calidad para fortalecer las capacidades de gestión administrativa y de servicios.”*

En ese sentido, el EDI LOP I, a través de la Secretaría General, propone diseñar e implementar un sistema de calidad de las actividades de soporte de la gestión, administrativas y de servicios, a efectos de mejorar los procesos intra e interorganizacionales, atendiendo a criterios de eficacia, eficiencia y satisfacción de los requerimientos y expectativas de los destinatarios (PP 002-I.3.1-01-N).

El EDI de la FIQ se propone optimizar en toda la comunidad universitaria el uso del tiempo, en especial del personal administrativo, a través del análisis y la mejora de los procesos de gestión (PP 016-I.3.1-02-n).

El EDI de la FCE desea implementar un Sistema de Calidad Total para la Gestión de Calidad (EFQM) en los procesos y procedimientos administrativos, comenzando por las secciones Mesa de Entradas y Despacho de esa unidad académica. Busca de tal manera la innovación, la incorporación de mejoras en la eficiencia y eficacia, con la posibilidad de extender y compartir los resultados obtenidos en otras áreas y con las otras unidades académicas (PP 024-I.3.1-03-n).

El EDI de la FHUC e ISM propone diseñar e implementar nuevos procesos de trabajo administrativo, acorde a las necesidades de las unidades de gestión, tanto administrativas como políticas, potenciando capacidades, recursos humanos y materiales instalados, tendiendo así a mejorar la calidad de las actividades de apoyo a las funciones sustantivas de la unidad académica (PP 022-I.3.1-04-n).

Entre tanto el segundo OE I.3.2, plantea: *“Diseñar y poner en marcha un Plan Maestro para la optimización del uso de la tecnología y aplicaciones informáticas.”*

El EDI de la LOP I de áreas centrales propone concertar la gestión de plataformas informáticas y telemáticas de la Universidad, a través de un Círculo de responsables de varias Direcciones y Programas con atribuciones sobre recursos o herramientas tecnológicas de captación, resguardo, transmisión y empleo de información institucional. De este modo, busca darle mayor coherencia y cohesión a esta gestión, sobre la base de lineamientos comunes de desarrollo institucional. Al conformar un solo centro de asesoramiento sobre incorporación, desarrollo, promoción y auditoría de TICs se desea contribuir a la gestión institucional a través de estudios de factibilidad, evaluación de alternativas, implementación y monitoreo de acciones para la mejora y reforma de los servicios tecnológicos. También propone brindar asistencia en materia logística, técnica y tecnológica para la incorporación, desarrollo, integración y transversalidad de TICs en las diversas gestiones sustantivas y de apoyo (003-I.3.2-01-N).



El EDI de la LOP I de áreas centrales, a través de la Red Universitaria del Litoral (REDUL), dependiente de la Secretaría General, busca ofrecer una plataforma tecnológica apta para el desarrollo de la e-ciencia en la universidad, que a la vez facilite todas las actividades académicas y administrativas que requieran utilizar redes de transmisión de datos. Para ello propone reclutar el personal necesario, estable y entrenado (002-I.3.2-03-n).

El EDI de la FHUC-ISM promueve la óptima utilización de los sistemas informacionales por parte del personal de apoyo, el equipo de gestión y la comunidad universitaria en general, a la vez que desea avanzar en el desarrollo propio de nuevos sistemas capaces de reunir información clave para el planeamiento institucional (PP 022-I.3.2-02-n).

\*\*\*

Se estima que los siete Proyectos y Acciones, algunas de cuyas tareas ya están en curso, serán puestos en marcha a la brevedad para acercarnos hacia fines de 2013 al logro de los dos objetivos específicos trazados, los cuales desagregan y operacionalizan los aspectos salientes del Objetivo General I.3.

Todos los PyA deberán articularse entre sí en pos de su OE. Deberán interactuar transversalmente con sus pares orientados a otros OG, cada vez que se encuentren eslabonados en el mismo proceso. El PyA sobre el OE I.3.1 será núcleo de las iniciativas de las tres unidades académicas. A la vez, estará transversalmente articulado con el PyA del OE II.3.1 (Análisis del Personal Académico). Por su parte, el PyA sobre el OE I.3.2 será Núcleo de las iniciativas de la REDUL y de la FHUC del mismo OE y estará transversalmente articulado con el PyA I.4.1 sobre Sistema de Indicadores, entre otros.

Por su naturaleza, los propósitos perseguidos en estos PyA proseguirán o serán revitalizados hacia 2016 y ya sobre 2019 se espera concretar, como efecto sumado y combinado de todos ellos, los resultados inherentes a: *“Administrar con eficiencia y eficacia el patrimonio así como las diversas funciones organizacionales, con la participación del cuerpo de personal administrativo, técnico y de servicios, garantizando sus derechos y conjugando esos aportes con los medios técnicos más modernos y el perfeccionamiento continuo y en servicio.”*

## OG I.2

### **Cómo se incrementará la infraestructura, el equipamiento y el financiamiento para gastos habituales e inversiones**

Desde la recuperación democrática, la evolución del presupuesto de las universidades públicas fue el resultado de incrementos y disminuciones de alcance general, así como de una sucesión de ajustes y restricciones en ocasiones rigurosas. El esfuerzo de tornar más racional esa distribución y de financiar las inversiones necesarias, fue iniciado tempranamente por el CIN frente al Poder Ejecutivo y el Congreso de la Nación. Los avances en favor de una “pauta equitativa” reconocen algunos hitos importantes, con ocasionales retrocesos. En la década de los '90 se habilitaron los fondos competitivos y la diversificación de fuentes, política que se extiende hasta el presente. La Universidad ha sabido utilizar esos mecanismos en numerosas oportunidades. A su vez, los procesos de distribución secundaria hacia las unidades académicas, con sus particularidades, reprodujeron en parte la situación antes descrita. La Universidad los ha ejercido en el marco de su autonomía y autarquía recurriendo al consenso y la conciliación de las diversas aspiraciones, así como ha sabido programar el mediano plazo.

Con respecto a la infraestructura edilicia, la Universidad es titular patrimonial de edificios emblemáticos y ha construido, mejorado y refuncionalizado inmuebles e instalaciones en varios polos, que albergan su intensa y variada actividad.

Hasta ahora, una brecha reconocida es que el modelo de asignación presupuestaria vigente está basado en negociaciones a partir de bases históricas, mientras que el ideal de desarrollo se propone una respuesta



racional a los requerimientos de una gestión compleja y dinámica como la que caracteriza a la Universidad presente y futura. Eso exige un sistema sustentado en políticas distributivas y redistributivas que interprete necesidades, encauce tendencias y logre legitimidad por vía de un amplio consenso en las instancias de decisión.

La Universidad ha desarrollado una infraestructura edilicia y de equipamiento bastante satisfactoria. La superficie disponible y los edificios antiguos, nuevos y reformados constituyen un patrimonio importante que posibilitó el crecimiento y la diversificación institucional. Pero, desde luego, mucho resta por avanzar en la materia. Hay que mejorar la información disponible, construir más y mejores espacios, usarlos en plenitud, mantenerlos y preservarlos, proveer a su seguridad e higiene e incorporarles equipamiento y tecnologías actualizadas.

En materia de bibliotecas, el corazón de las universidades tradicionales y modernas, el patrimonio y los ámbitos disponibles sirven a todas las unidades académicas. Sin embargo, se registran necesidades en materia de espacio y accesibilidad, las colecciones en algunos casos deben ser completadas, la propia producción académica debe hacerse más visible y la actualización tecnológica de los catálogos se encuentra pendiente en la mayoría de los casos.

Muchas unidades académicas han identificado sus propias brechas y en consecuencia suman sus iniciativas particulares a las de carácter más general, encaradas por las áreas centrales competentes.

\*\*\*

Cuatro PP han sido presentados por las áreas centrales para llevar a la práctica los tres OE de este OG. Por su parte, nueve de las unidades académicas hacen converger sus propios perfiles, en su mayoría relativos al planeamiento de la infraestructura.

El primer OE I.2.1 propone: *“Desarrollar criterios consensuales que sirvan de soporte para la formulación de mecanismos de asignación de recursos destinados a erogaciones corrientes y planes de inversión.”*

El EDI de LOP I, a través de la Secretaría Económico Financiera, propone desarrollar en la Universidad, criterios consensuados que sirvan de soporte a la formulación de mecanismos equitativos y transparentes de asignación interna de recursos, tanto en lo que se refiere a erogaciones corrientes como a planes de inversión (PP 004-I.2.1-01).

El segundo OE I.2.2 se orienta a: *“Promover un crecimiento espacial-edilicio y del equipamiento, así como su mantenimiento, para cubrir las necesidades del desarrollo académico y social.”*

El EDI de LOP I, a través de la Dirección de Obras y Servicios Centralizados, presenta un PP que contiene lineamientos para la gestión de la infraestructura edilicia en todo el ámbito de la Universidad (detalla una treintena de proyectos de obra con financiación prevista). Prevé emplear su capacidad ejecutiva para reducir las brechas físico-funcionales diagnosticadas, elaborando proyectos, apoyando la búsqueda de financiamiento y llevando a la práctica nuevos edificios, remodelaciones y adecuaciones, servicios, seguridad e higiene, mantenimiento, preservación y equipamiento. Propone reunir información relevante, constituyendo un centro de datos sobre la situación infraestructural de la Universidad, que sirva para el planeamiento y la toma de decisiones (PP 011-I.2.2-01-N).

El EDI de la FCA, en coordinación con el EDI de la FCV, impulsan una propuesta de gestión de infraestructura para el Campus FAVE, de la Ciudad de Esperanza. Se reconoce como brechas la carencia de aulas para más de 100 estudiantes, la necesidad de alojar laboratorios dedicados a ciencias del ambiente y producción animal, la ausencia de un servicio de mantenimiento habitual, la conveniencia de actualizar el equipamiento y la tecnología disponibles y la escasez de personal permanente de carácter técnico, de servicios y seguridad. En respuesta a esas brechas se plantea elaborar una estrategia tendiente



a preservar, mantener, mejorar e incrementar la infraestructura edilicia y el funcionamiento en el Campus FAVE, así como en los campos experimentales (PP 019-I.2.2-02-n).

El EDI de LOP I, a través de la Secretaría General –Centro de Telemática- y la Dirección de Obras y Servicios Centralizados en coordinación con la Secretaría Académica, diagnostican con precisión un conjunto de necesidades y falencias de las bibliotecas de todas las unidades académicas y proponen ampliar y refuncionalizar sus espacios para depositar el material bibliográfico de manera segura y ordenada, con el fin de hacerlo accesible y disponible según procedimientos sencillos y horarios extendidos; lograr que las colecciones atiendan las demandas de todas las asignaturas del conjunto de carreras con un adecuado número de ejemplares; fortalecer el repositorio digital y asegurar la disponibilidad de toda la producción de la Universidad, desde las tesinas hasta los informes de investigación; convirtiendo todos los catálogos de las bibliotecas de la Universidad al formato MARC21 y cargando allí todo el material existente, incluidas las publicaciones periódicas (PP 011-I.2.2-03-n).

El EDI de FCJS, ante la reciente transferencia de la Escuela de Servicio Social de la Provincia de Santa Fe a la Universidad y sus propias responsabilidades al respecto, diagnostica que ambas bibliotecas deberían unificarse en torno a la “Pablo Vrillaud”. Propone organizar una colección relevante y accesible sobre trabajo social, incrementar el uso de los servicios por parte de los estudiantes, ingresar al Sistema de Gestión Bibliotecaria y adoptar el software de catalogación según el formato MARC21 (PP 025-I.2.2-04-n).

El EDI de FBCB, frente a la heterogeneidad que presentan sus bioterios en materia de cumplimiento de normas de calidad internacionales aplicables y la carencia de personal especializado, sugiere un proyecto para la adopción de estándares comunes a todos sus grupos de trabajo que utilicen modelos animales, la sistematización del uso de sus instalaciones y la capacitación del personal responsable (PP 021-I.2.2-05-n). Por otro lado, vistas las debilidades registradas en la seguridad y protección para sus actividades, este mismo EDI se propone crear un Servicio de Higiene y Seguridad que vigile el cumplimiento de las normas, asesore y capacite en la materia a todos los interesados y realice auditorías e inspecciones en la materia, trabajando en forma articulada con el Comité de Seguridad ya creado en esa unidad académica (PP 021-I.2.2-06-n).

El EDI de FBCB, detecta una brecha en lo relativo a servicios tecnológicos, en particular la adquisición de equipamiento de uso común de gran porte, para lo cual será preciso obtener un financiamiento de magnitud. En tal sentido, se plantea crear una unidad que organice la gestión del equipamiento disponible, para garantizar su pleno aprovechamiento y la capacitación de personal profesional para su operatoria (PP 021-I.2.2-07-n).

El EDI de FIQ, sobre la base de verificaciones realizadas con motivo de la acreditación de sus carreras, sostiene que el progresivo uso de sus dos edificios ha dejado obsoletas sus condiciones de seguridad, para lo cual formula una iniciativa de planeamiento del uso de espacios de todas sus actividades y la realización de todas las obras y mejoras que requieran las normas de seguridad aplicables a laboratorios y demás dependencias (PP 016-I.2.2-08-n).

El EDI de FCM, luego de constatar una insuficiencia edilicia para sus funciones sustantivas, proyecta obtener los espacios necesarios y el equipamiento adecuado para cumplir con los objetivos académicos de la docencia en el pregrado, el grado, el posgrado y la investigación (PP 037-I.2.2-09-n).

El EDI de LOP I, a través de la Secretaría General y el Centro de Telemática, se hace eco de las dificultades de los estudiantes y la comunidad universitaria de los Centros Regionales distantes de Santa Fe para participar en cursos, seminarios y reuniones que requieren la intervención de docentes e investigadores radicados en Santa Fe. Para eso propone un sistema de videoconferencias con telepresencia que extienda las fronteras de la Universidad, facilitando que diversos expositores, incluidos los de más alto nivel, optimicen sus horarios sin trasladarse físicamente, con el consiguiente beneficio



para la igualdad de oportunidades (PP 002-I.2.2-10-n).

El EDI de FCV plantea la necesidad de contar con nuevos espacios físicos para completar eficientemente el proceso de enseñanza y aprendizaje y la formación de los estudiantes de la carrera. Para ello propone el incremento de las áreas físicas para la docencia teórica y práctica en su edificio principal, el Campus FAVE y los campos experimentales (PP 034-I.2.2-11-n).

El EDI de FHUC propone redefinir y mejorar los espacios edilicios asignados, dotando al ISM de recursos en infraestructura que le permitan contar con una nueva Sala de Grabación y espacios acordes a las tareas de investigación. Además, proyecta ampliar los laboratorios de Ciencias Naturales a los fines de consolidar la vinculación investigación/enseñanza/extensión y la posibilidad de brindar servicios especializados a terceros. Pretende mejorar las disponibilidades edilicias actuales y brindar mejores condiciones de desarrollo laboral a las áreas de gestión administrativa (PP 022-I.2.2-12-n).

El EDI de FADU ha identificado dos brechas, una en su propio ámbito, que propone subsanar redefiniendo y mejorando sus espacios edilicios y otra, generalizada en todas las unidades académicas, que radica en la carencia de información sobre el uso efectivo de la capacidad instalada de los edificios. Para resolver este déficit propone una serie de análisis, a cargo de sus cátedras y estudiantes, para analizar cuantitativa y cualitativamente la capacidad áulica potencial de las unidades académicas y su empleo efectivo, generando y aplicando, a ese efecto, indicadores adecuados. Los informes servirán de base al planeamiento edilicio y a la mejor organización de las actividades educativas (PP 023-I.2.2-13-n).

El EDI de FCE evalúa que es indispensable revertir la situación actual de incumplimiento de las normas y protocolos de seguridad e higiene en su edificio. Para eso genera un perfil orientado a constituir un equipo de profesionales competentes, supervisado por las autoridades, que en coordinación con la Dirección de Obras y Servicios Centralizados de la Universidad aplique y controle el cumplimiento de los protocolos de seguridad en materia, entre otros, de apertura de puertas, salidas, luces de emergencia y matafuegos. Algo similar plantea con respecto a tratamiento de residuos y prevención de plagas. Esta problemática requiere un cambio cultural que puede gestarse a partir de acciones de divulgación y capacitación (PP 024-I.2.2-14-n).

FICH también presentó una iniciativa para este OE, en donde se pretende realizar una sistematización de información sobre la infraestructura física existente para generar un plan de mantenimiento (PP 023-I.2.2-15-n)

El tercer OE I.2.3 propone: *“Generar nuevas estrategias de obtención de recursos financieros a nivel nacional e internacional, para potenciar las acciones tendientes al logro de los objetivos institucionales.”*

Las áreas centrales, hasta el momento, no han presentado un PP definido.

El EDI de FIQ diagnostica que las posibilidades de financiamiento externo a la Universidad no se divulgan entre todos los grupos que deberían estar informados. Quiénes tienen más experiencia y trayectoria suelen estar mejor informados, lo cual genera una asimetría que puede corregirse dentro del marco institucional. Para ello se propone crear en la facultad, una unidad de gestión de proyectos y búsqueda de financiamiento. Por ese medio se piensa incrementar los recursos a través de la formulación exitosa de proyectos que movilicen fondos nacionales e internacionales orientados, según prioridades institucionales, a la cobertura de áreas de vacancia y al desarrollo de grupos de investigación que se encuentran rezagados (PP 016-I.2.3-01).

\*\*\*

Se estima que los diversos Proyectos y Acciones, algunas de cuyas tareas ya están en curso, serán puestos en marcha a la brevedad para acercarnos hacia fines de 2013 al logro de los dos objetivos específicos



trazados, los cuales desagregan y operacionalizan los aspectos salientes del Objetivo General I.2.

Todos los PyA deberán articularse entre sí en pos de su OE. Los PyA deberán interactuar transversalmente con sus pares orientados a otros OG, cada vez que se encuentren eslabonados en el mismo proceso. El PyA de área central sobre el OE I.2.2 será núcleo de las iniciativas de las unidades académicas. A la vez, estará transversalmente articulado con el PyA del OE I.2.1.

Por su naturaleza, los propósitos perseguidos en estos PyA proseguirán o serán revitalizados hacia 2016 y ya sobre 2019 se espera concretar, como efecto sumado y combinado de todos ellos, los resultados inherentes a: *“Requerir el financiamiento público adecuado y complementarlo con la obtención de recursos propios para solventar una digna retribución del trabajo académico y no docente, la construcción y mantenimiento de la infraestructura y del hábitat espacial así como el suministro de equipamiento e insumos adecuados y administrarlo programática, racional y austeramente al servicio de la misión trazada.”*

## OG I.1

### **Cómo se actualizará la normativa autónoma y los derechos y deberes de la ciudadanía**

La Universidad fue creada en el contexto histórico de la Reforma Universitaria. Su régimen estatutario originario estuvo inspirado en aquellos principios: autonomía institucional, gobierno colegiado de los claustros, concursos públicos para las cátedras, libertad de cátedra, extensión universitaria. Las interrupciones autoritarias del régimen político de la gobernabilidad democrática alteraron esa continuidad. Desde la normalización constitucional de los años '80 los estatutos retomaron aquella línea fundacional, sostenida aún frente a la adecuación a la Ley de Educación Superior de 1995. El paso de los años, sin embargo, plantea la necesidad de actualizar o reformar algunas de sus disposiciones.

La secuencia entre la Autoevaluación Institucional, la Evaluación Externa y el Plan de Desarrollo Institucional se instituyó entre 1997 y 2000. El PDI 2000-2010 marcó en la Universidad una época de elevado crecimiento, con mejoras y logros importantes, pautados por actividades de planeamiento, una función que contribuyó a estructurar y organizar la gestión institucional. En 2006 se inició la segunda Autoevaluación, reanudando el ciclo; en 2009 se recibió la visita del comité de pares y en 2010 se recibió el Informe Final de Evaluación Externa. El actual PDI 2010-2019 culmina, por lo tanto, la segunda ronda de ese proceso.

La imagen y prestigio de la Universidad es una de sus fortalezas tradicionales. Ello se vio reforzado a partir del año 2000 con la puesta en marcha del Programa de Imagen y Comunicación Institucional. El nuevo escenario social y tecnológico de comunicación está obligando a replantear la manera de presentar la identidad institucional. Deben tenerse en cuenta, para ello, la interacción con el usuario y las nuevas plataformas de comunicación. El hecho de que webs 2.0, tablets, tv digital, telefonía celular sean los nuevos foros y herramientas que la Universidad debe adoptar en los que la Universidad debe ingresar para desempeñar su misión, la desafía a repensar los contenidos habituales para interpelar con buenos resultados a un usuario cada vez más estimulado.

\*\*\*

El primer OE I.1.1 propone: *“Implementar una reforma normativa para la modernización institucional.”*

El EDI de LOP I, a través de la Secretaría General, ha formulado un perfil de proyecto destinado a reformar y actualizar el régimen jurídico-normativo de la Universidad. Ante la necesidad de la reforma integral del Estatuto, aprobada por la Asamblea Universitaria en abril de 2009, se propone realizar todas las consultas y estudios pertinentes para presentar en el corto plazo, un anteproyecto que la viabilice. La serie de asuntos y temas que guían la tarea dicen relación con las recomendaciones del Informe de Evaluación Externa de CONEAU, así como con diversas trabas e inconvenientes funcionales atribuibles a



la antigüedad de la norma y la conciencia comunitaria sobre la necesidad de aggiornarla. Además el proyecto propone, en etapas sucesivas, una revisión y modernización de las normas infraestatutarias, por su orden de importancia lo que sin dudas puede redundar en un avance en el desarrollo institucional, de amplios alcances. Como último aspecto, no menos importante, se plantea la necesidad de desarrollar dispositivos de publicidad y transparencia que promuevan y faciliten la participación ciudadana en las diversas instancias de la Universidad (PP 002-I.1.1-01-N).

El EDI de FBCB, frente al crecimiento de las actividades de posgrado, reconoce la necesidad de una adecuación normativa de su estructura orgánico funcional por lo cual propone una reconversión y ampliación de su Secretaría de Ciencia y Técnica y su Dirección de Posgrado, con vistas a cubrir nuevas problemáticas (PP 021-I.1.1-02-n).

El EDI de FHUC e ISM sostiene como su desafío institucional la generación de condiciones para otorgar el pleno ejercicio de la ciudadanía a la comunidad universitaria del Instituto Superior de Música, inserto en la FHUC. Ese cometido implica la revisión del régimen normativo y la introducción de modificaciones que vehiculen un funcionamiento pleno del órgano colegiado propio del ISM y la representación de sus claustros con plenos derechos en el Consejo Directivo de la unidad académica (PP 022.I.1.1-03-n).

El EDI de FCM, de reciente creación y en proceso de normalización, necesita organizarse adquiriendo todos los atributos de su nueva condición. Para ello, se tendrá en cuenta la particularidad de su plan de estudios y ciertas exigencias peculiares requeridas por su organización académica. Se propone, por lo tanto, la definición de un conjunto de normativas que regulen su institucionalidad, la estructuración de sus claustros y el avance hacia la conformación de sus autoridades regulares en el marco de la resolución de creación (PP 037-I.1.1-04-n).

El segundo OE I.1.2 propone: *“Organizar y poner en marcha estructuras a instrumentos técnicos para administrar y apoyar el Proceso de Programación del PDI 2010-2019.”*

El EDI de LOP I, a través de la Secretaría de Planeamiento, ha diagnosticado la necesidad de una metodología sistemática para la programación del PDI así como de un sistema en red para el seguimiento y control de cumplimiento de los proyectos y acciones. Para ello propone el desarrollo, en el área central, de una capacidad institucional, basada en una dotación de recursos humanos y técnicos capaz de prestar asistencia operativa a todos los equipos de desarrollo responsables de ejecutar el PDI, apoyando para ello su programación, implementación, monitoreo y evaluación. Asimismo se propone articular orgánicamente al PDI con la evaluación institucional, en sus fases autoevaluativa y externa, y las demás funciones de control existentes (PP 003-I.1.2-01-N).

El tercer OE I.1.3 plantea: *“Profundizar un adecuado esquema de información y comunicación interna que afiance la identidad y facilite el ejercicio pleno y responsable de la ciudadanía universitaria.”*

La EDI de LOP I, a través de la Dirección de Comunicación Institucional, presenta una iniciativa para generar un sistema integrado de comunicación, que busca normalizar acciones tanto para la unificación de la carga como para la presentación de los contenidos, consolidando las webs. A la vez, procura profundizar la comunicación interna para otorgar a los ciudadanos universitarios las herramientas para la vida democrática; renovar la programación, contenidos y formas de administración de la web institucional a los usos actuales; diseñar símbolos unificados para aplicar a los nuevos formatos audiovisuales y digitales; y generar sistemas de información gráfica/espacial que acompañen el crecimiento edilicio de la Universidad (PP 013-I.1.3-01-N).

La EDI de FCA, teniendo en cuenta sus necesidades de comunicación interna, estima que su página web contiene un cúmulo de información valiosa pero no siempre se encuentra actualizada de manera óptima. La conectividad con la Universidad presenta ciertas dificultades. Para facilitar la comunicación entre sus diferentes grupos académicos propone el diseño y puesta en marcha de una intranet y más en general



constituir un sistema de comunicación ágil y eficiente que sirva a toda la unidad académica (PP 033-I.1.3-02-n).

La EDI de FHUC expone la carencia de estrategias coherentes y organizadas para comunicar y poner en contacto las diversas actividades sustantivas de la unidad académica, así como entre éstas y el conjunto de la actividad institucional. El trabajo conjunto con el ISM acentúa esa brecha. Por eso se plantea un Programa de Comunicación Institucional que estructure acciones, estrategias y materiales con una perspectiva de mediano y largo plazo (PP 022-I.1.3-03-n).

\*\*\*

Se estima que los diversos Proyectos y Acciones, algunas de cuyas tareas ya están en curso, serán puestos en marcha a la brevedad para acercarnos hacia fines de 2013 al logro de los tres objetivos específicos trazados, los cuales desagregan y operacionalizan los aspectos salientes del Objetivo General I.1.

Todos los PyA deberán articularse entre sí en pos de su OE. Los PyA deberá interactuar transversalmente con sus pares orientados a otros OG, cada vez que se encuentren eslabonados en el mismo proceso. El PyA de área central sobre el OE I.1.1 será núcleo de las iniciativas de las unidades académicas, al igual que el PyA de área central sobre el OE I.1.3.

Por su naturaleza, los propósitos perseguidos en estos PyA proseguirán o serán revitalizados hacia 2016 y ya sobre 2019 se espera concretar, como efecto sumado y combinado de todos ellos, los resultados inherentes a: *“Asegurar la óptima legitimidad del sistema de gobierno, con pleno ejercicio de su autonomía, autarquía y cogobierno, habilitando el ejercicio participativo de sus miembros, con arreglo al régimen de ciudadanía de cada claustro, y una representación orgánica, informada, deliberativa y democrática.”*

La previsión efectuada y la expectativa abierta es que los impactos conjuntos y combinados de las iniciativas reseñadas alrededor de los cuatro OG de esta Línea Operativa Principal harán posible: *“Una Universidad autónoma con calidad, pertinencia y eficiencia que promueva el consenso y fortalezca la democracia, proporcionando a los integrantes de su comunidad las mejores condiciones para el desarrollo de sus actividades”*.

## Conclusiones

### **1°) ACERCA DE LA METODOLOGÍA**

Una vez aprobado el documento del PDI 2010-2019 “Hacia la Universidad del Centenario” y resuelto que se realice decidida la programación de sus actividades transformadoras en tres etapas trienales, le cupo a la Secretaría de Planeamiento el diseño e implementación de una serie de pasos e instrumentos técnicos que lo pusieran en marcha. La creación de capacidades institucionales es una condición básica para abordar los ambiciosos Objetivos Generales del PDI.

A través de un proceso complejo y más dilatado que lo esperado, se llegó a algunas premisas centrales: una de ellas es que la programación no abarcaría la generalidad de las gestiones y subgestiones que se realizan en la Universidad, sino que se concentraría en aquéllas que producen el Desarrollo, es decir que marcan una diferencia positiva de expansión, innovación, diversificación, mejoramiento o cambio en las diversas funciones de la institución.

Una segunda premisa consiste en que las iniciativas serían imaginadas, diseñadas y abordadas por un número amplio de equipos de responsables de las unidades académicas y las áreas centrales de la institución. También en instancias conformadas por las unidades académicas que comparten el área disciplinar. Desde allí, bajo la forma de Proyectos y Acciones, serían formuladas e implementadas las iniciativas que nutren la programación.



Una tercera premisa fue que era decisivo establecer objetivos específicos que sirvieran como motivadores y alicientes para el surgimiento de las ideas y aspiraciones que los equipos pudieran traducir en PyA. Por eso, fueron trascendentes los 39 OE definidos por consenso en el EPG, que desagregan los Objetivos Generales del PDI y los formularios de Perfil de Proyecto que facilitaron a los equipos esbozar sus estrategias de desarrollo.

## **2°) ACERCA DEL CONTENIDO**

Todos los equipos acudieron a la convocatoria y acercaron sus PP. Un total de 124 iniciativas habla a las claras del grado de creatividad y la voluntad de avance que anidan en la Universidad. Allí se identificaron y definieron las brechas entre la situación existente y las aspiraciones de desarrollo en los más diversos ámbitos. Esa base de datos constituye un bagaje de conocimientos fundamental para entender mejor la realidad institucional, pero también el entorno en que ésta se desenvuelve, los riesgos y problemas que confronta y las posibilidades y oportunidades que se abren. El potencial de iniciativas compartidas por unidades académicas de la misma área disciplinar permanece pendiente.

Se pueden señalar las siguientes prioridades:

Con respecto a la LOP I:

- Una reforma normativa y un avance en la comunicación, enderezados a perfeccionar la democracia, la transparencia y la participación.
- Un racional esfuerzo por obtener financiamiento y aplicarlo con sentido estratégico al crecimiento equilibrado, cuantitativo y cualitativo, de todas las áreas clave.
- Una modernización tecnológica y organizativa de los servicios de apoyo, profesionalizados como soporte indispensable de las funciones sustantivas.
- Una búsqueda incesante de la calidad a través del control de gestión, de la evaluación y la auditoría internas y externas, para practicar la rendición de cuentas en todas las áreas.

Con respecto a la LOP II:

- Una ofensiva generalizada para afianzar las titulaciones de grado y posgrado existentes, tanto presenciales como a distancia, incrementarlas, conferirles calidad académica y captar un número creciente de estudiantes, incluyendo a los provenientes de sectores sociales desfavorecidos, que las cursen con continuidad hasta su graduación oportuna.
- Una estrategia perseverante para ampliar, diversificar y renovar el personal académico, desde la captación de los jóvenes talentos hasta el desenvolvimiento de sus trayectorias por mérito en docencia, investigación y extensión, procurando que todos alcancen el doctorado.
- Una cobertura progresiva de disciplinas, interdisciplinas y transdisciplinas de manera que las mejores experiencias de desarrollo en investigación básica y aplicada se multipliquen, jerarquizando la Universidad como la agencia pública por excelencia para la ciencia, la tecnología, la creatividad y el ingenio.

Con respecto a la LOP III:

- Un despliegue amplio de mecanismos de ida y vuelta para arraigar a la Universidad en el medio social, cultural y productivo no sólo en las sedes principales sino también en toda la extensión del sitio, a la vez que trabajar codo a codo junto a la sociedad civil y el Estado para la generación y transferencia de conocimientos, tecnologías y bienes culturales.
- Una recreación contemporánea del clásico cosmopolitismo de las comunidades académicas, que confiera la aptitud para dialogar, cooperar, movilizarse e integrarse con sus pares de todos los continentes, comenzando por nuestros vecinos, cultivando de ese modo el sentido humanista y universalista de los saberes universitarios.



### **3°) ACERCA DE LA EFECTIVIDAD**

Esta programación, ya encaminada, implica que la misión y las grandes tareas asumidas con solemnidad por la Asamblea Universitaria al aprobar el PDI en diciembre de 2010 están siendo llevadas a la práctica. Fueron tres grandes compromisos y cuatro destacadas tareas que se muestran cada vez más en acción.

A su vez, se observa que las recomendaciones emitidas en 2010 por el Informe de Evaluación Externa de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) han sido escuchadas.

Con sus propias estrategias y las atribuciones que surgen del ejercicio de su autonomía, la Universidad está aceptando el desafío de identificar una agenda de problemas y desplegar políticas para resolverlos.

Todos los puntos enumerados en las recomendaciones de aquel Informe se han abordado a través de los PP aquí informados y la próxima ejecución de los PyA consiguientes permite prever que las situaciones que se señalan serán superadas.

La complementariedad entre la evaluación y el planeamiento a lo largo del ciclo que los conjuga está evidenciada por segunda vez en la Universidad, reiterando la experiencia de la década del 2000.

### **4°) ACERCA DE LA EJECUCIÓN**

El principio de ejecución que muestra la programación del PDI 2010-2019 es auspicioso por varias razones. Un número importantes de PyA en todas las áreas están en marcha y serán presentados en las próximas semanas. El grueso de ellos se elaborará sin falta en los siguientes tres meses. Esos PyA podrán fusionar varios PP actuales, otros cabe esperarlos de las concertaciones interfacultades, mientras nuevos PP podrían estar incubándose para una segunda convocatoria.

La casi totalidad de los 39 OE están cubiertos, de manera que la Universidad está en movimiento para alcanzarlos en esta etapa que culmina a fines de 2013, o bien para avanzar en ellos para que se profundicen en las etapas siguientes hasta el 2019. Eso garantiza a su vez que el esfuerzo entre las tres LOP y los doce OG está adecuadamente balanceado.

El seguimiento de la ejecución de los PyA por parte de la Secretaría de Planeamiento, se llevará a cabo por medio de un sistema de seguimiento información continua de las tareas realizadas, de suerte que el EPG y el HCS puedan estar periódicamente al tanto de los avances. Los obstáculos o inconvenientes que pudieran interferir en la ejecución serán detectados y atendidos con la máxima diligencia.

Los PyA son ya no iniciativas aisladas sino expresiones de un esfuerzo orgánico y colectivo. Todos están conectados entre sí, sus estrategias son públicas y responden a una lógica programática que apuesta a la sinergia académica entre las distintas unidades organizativas que participan de los mismos procesos. De allí que, cuando comparten el mismo OE los PyA se integrarán a un Núcleo, que será coordinado por uno de ellos. En otros muchos casos los PyA deben coordinarse en forma transversal cada vez que sus tareas dependen de otros y viceversa.

Ese mismo criterio integrador es aplicable a los PyA de áreas centrales que pertenecen a la misma LOP. Cada EDI de área central ejerce la coordinación y colaboración de los PyA a su cargo, más allá de los responsables específicos. Con pocas excepciones, esos PyA tendrán que articularse con las unidades académicas y sus EDI para asegurar el deseado impacto en la base académica de la Universidad.

En cuanto a los EDI de las Facultades, por cierto tendrán en sus manos una cantidad variable de PyA; el tiempo y los recursos que demande su ejecución podrán ser administrados de manera conjunta en aras de una mayor eficiencia general. Tratados como un conjunto, estos PyA implementan el rumbo estratégico



Universidad Nacional del Litoral  
Rectorado

NOTA N°:  
EXPTE. N°: 553.983 y  
agregs.

trazado por el HCD y el equipo de gobierno de la Facultad. El fin de la programación es justamente respaldar a las unidades académicas para que ocupen su propio espacio de planeamiento en el contexto general.

Más aún, las áreas disciplinares de Ciencias Básicas y Aplicadas; Ciencias Sociales y Humanidades, Ciencias de la Salud y Ciencias Agropecuarias congregarán en sendos foros a las EDI de las unidades académicas que corresponden para señalar brechas transversales y elaborar PyA colegiados en ese nivel.intermedio.

El planeamiento puede entenderse como la introducción del futuro que es una dimensión relevante para el gobierno y gestión de la Institución, en todos sus niveles. Con ese fin el proceso de programación, además de una función específica, está aportando el aprendizaje institucional de técnicas valiosas de proyección estratégica.

En torno a los PyA los EDI de las áreas centrales y unidades académicas a las que pertenecen constituyen una red en cuyas líneas fluyen y se intersectan las iniciativas transformadoras que, según una expectativa racional, generarán en forma progresiva el Desarrollo Institucional.

Secretaría de Planeamiento, 10 de julio de 2012.



Universidad Nacional del Litoral  
Rectorado

NOTA Nº:  
EXPTE. Nº: 553.983 y  
agregs.

**Perfiles de proyectos presentados a la Secretaría de Planeamiento  
Julio de 2012**

	Objetivos Específicos LOP I	Denominación de Perfiles de Proyecto		EDIs responsables	Fecha de presentación
	●OE I.1.1: "Implementar una reforma normativa para la modernización institucional".	Adecuación del sistema normativo a la nueva realidad institucional	d)	EDI LOP I Secretaría General	Febrero 2012
Fortalecimiento, reorganización y replanificación de las actividades desarrolladas en la Secretaría de Ciencia y Técnica de la Facultad de Bioquímica y Ciencias Biológicas (FBCB)		e)	EDI FBCB	Noviembre 2011	
Construcción de la ciudadanía universitaria en la comunidad educativa del ISM		f)	EDI FHUC	Abril 2012	
Fortalecimiento de las instancias organizativas de la Facultad de Ciencias Médicas para su gestión.		g)	EDI FCM	Abril 2012	
	OE I.1.2: "Organizar y poner en marcha estructuras e instrumentos técnicos para administrar y apoyar el Proceso de Programación del PDI 2010-2019".	Fortalecimiento de una oficina técnico-política con capacidades instaladas para administrar y apoyar el Proceso de Programación del PDI 2010-2019.	h)	EDI LOP I Secretaría de Planeamiento	Agosto 2011
	OE I.1.3: "Profundizar un adecuado esquema de información y comunicación interna que afiance la identidad y facilite el ejercicio pleno y responsable de la ciudadanía universitaria".	Comunicación e identidad institucional	i)	EDI LOP I DIRCOM	Diciembre 2011
Sistema de comunicación interna ágil y eficiente en la FCA		j)	EDI FCA	Marzo 2012	



Universidad Nacional del Litoral  
Rectorado

NOTA N°:  
EXPTE. N°: 553.983 y  
agregs.

		Consolidación de la comunicación institucional en la Facultad de Humanidades y Ciencias	k)	EDI FHUC	Abril 2012
	OE I.2.1 "Desarrollar criterios consensuales que sirvan de soporte para la formulación de mecanismos de asignación de recursos destinados a erogaciones corrientes y planes de inversión".	Criterios consensuales para la asignación de recursos	l)	EDI LOP I Secretaría General	Noviembre 2011
	OE I.2.2 "Promover un crecimiento espacial-edilicio y del equipamiento, así como de su mantenimiento, para cubrir las necesidades del desarrollo académico y social".	Lineamientos para la gestión de la infraestructura edilicia en el ámbito de la Universidad Nacional del Litoral	m)	EDI LOP I Dirección de Obras y Servicios Centralizados UNL	Agosto 2011 Nueva versión
		Sistema de videoconferencia con telepresencia para sedes remotas de la Universidad	n)	EDI LOP I Secretaría General-Centro de Telemática	Marzo 2012
		BIBLIOTECAS	o)	EDI LOP I Dirección de Obras y Servicios Centralizados UNL	Marzo 2012
		Plan de gestión de la infraestructura edilicia en el ámbito del campus FAVE	p)	EDI FCA	Noviembre 2011
		Fortalecimiento de las capacidades institucionales para actividades de docencia, investigación y extensión desarrolladas con animales de experimentación. Regulación y adaptación de los bioterios a normas internacionales de calidad	q)	EDI FBCB	Noviembre 2011
		Programa de administración y mantenimiento de equipamiento científico tecnológico de uso común	r)	EDI FBCB	Noviembre 2011
Programa de Higiene y Seguridad para las actividades sustantivas de la FBCB	s)	EDI FBCB	Noviembre 2011		



Universidad Nacional del Litoral  
Rectorado

NOTA N°:  
EXPTE. N°: 553.983 y  
agregs.

		Mejora de condiciones de seguridad	t)	EDI FIQ	Febrero 2012
		Gestión de recursos financieros para el desarrollo edilicio y de equipamiento para las actividades sustantivas de la FCM	u)	EDI FCM	Marzo 2012
		Integración de las Biblioteca de la Escuela de Servicio Social a la UNL	v)	EDI FCJS	Marzo 2012
		Incremento de las áreas físicas para la docencia teórica y práctica en la FCV	w)	EDI FCV	Marzo 2012
		Análisis cuantitativo y cualitativo de la capacidad áulica de la Unidades Académicas de la UNL. Elaboración de Indicadores.	x)	EDI FADU	Abril 2012
		Propuesta para el mejoramiento de los espacios edilicios e infraestructura de FHUC – ISM	y)	EDI FHUC	Mayo 2012
		Preservación, mantenimiento y mejoramiento de la infraestructura edilicia en el ámbito de la Facultad de Ingeniería y Ciencias Hídricas.	z)	EDI FICH	Junio 2012
	OE I.2.3: "Generar nuevas estrategias de obtención de recursos financieros a nivel nacional e internacional, para potenciar las acciones tendientes al logro de los objetivos institucionales".	Unidad de Gestión de Proyectos	aa)	EDI FIQ	Marzo 2012



Universidad Nacional del Litoral  
Rectorado

NOTA N°:  
EXPTE. N°: 553.983 y  
agregs.

	<p>OE I.3.1: "Diseñar e implementar una estrategia de calidad para fortalecer las capacidades de gestión administrativa y de servicios".</p>	<p>Desarrollo de un sistema de calidad de actividades de soporte administrativas y de servicios</p>	<p>bb)</p>	<p>EDI LOP I Secretaría General</p>	<p>Agosto 2011</p>
		<p>Modernización Administrativa</p>	<p>cc)</p>	<p>EDI FIQ</p>	<p>Marzo 2012</p>
		<p>Programa integral de Higiene y Seguridad de la FCE</p>	<p>dd)</p>	<p>EDI FCE</p>	<p>Marzo 2012</p>
		<p>Hacia un Programa de Mejoramiento y Reforma de la Gestión Administrativa de la FHUC-ISM</p>	<p>ee)</p>	<p>EDI FHUC</p>	<p>Abril 2012</p>
		<p>Sistema de Calidad en Secciones Administrativas de la FCE</p>	<p>ff)</p>	<p>EDI FCE</p>	<p>Marzo 2012</p>
	<p>OE I.3.2: "Diseñar y poner en marcha un Plan Maestro para la optimización del uso de la tecnología y aplicaciones informáticas".</p>	<p>Plan maestro para el desarrollo de la integración de la telemática y la informática en la UNL</p>	<p>gg)</p>	<p>EDI LOP I</p>	<p>Marzo 2012</p>
		<p>Aportes de desarrollos tecnológicos e informáticos al Plan Institucional estratégico de la FHUC</p>	<p>hh)</p>	<p>EDI FHUC</p>	<p>Marzo 2012</p>
		<p>Fortalecimiento de la infraestructura de comunicaciones soportada por la REDUL</p>	<p>ii)</p>	<p>EDI LOP I Secretaría General Centro de Telemática</p>	<p>Marzo 2012</p>



Universidad Nacional del Litoral  
Rectorado

NOTA N°:  
EXPTE. N°: 553.983 y  
agregs.

	OE I.4.1: "Desarrollar un sistema continuo de indicadores de desempeño e impacto que brinde información pública y respalde la toma de decisiones y el planeamiento institucional".	Fortalecimiento del sistema de indicadores institucionales	jj)	EDI LOP I Secretaría de Planeamiento a través del PIAI, el Observatorio Social y el PEET	Noviembre 2011
		Sistema de Información Institucional de la FICH	kk)	EDI FICH	Septiembre 2011
	OE I.4.2: "Sistematizar los mecanismos de control y evaluación cubriendo todas las dimensiones significativas de la gestión institucional".	Desarrollo de un sistema de control y evaluación de las dimensiones significativas de la gestión institucional	ll)	EDI LOP I Unidad de Auditoría Interna	Octubre 2011



Universidad Nacional del Litoral  
Rectorado

NOTA N°:  
EXPTE. N°: 553.983 y  
agregs.

	Objetivos Específicos LOP II	Denominación de Perfiles de Proyecto		EDIs responsables	Fecha de presentación
	OE II.1.1: "Diseñar y poner en marcha innovaciones educativas para una mayor articulación entre la enseñanza secundaria y la universitaria, así como entre los establecimientos dependientes de la Universidad".	El ingreso a la UNL y la articulación con el nivel secundario jurisdiccional	mm)	EDI LOP II Secretaría Académica de Rectorado a través de la Dirección de Articulación, Ingreso y Permanencia. Secretarías Académicas de las UA	Febrero 2011
		Fortalecimiento de la articulación entre los niveles preuniversitarios y de éstos con el nivel universitario	nn)	EDI LOP II Secretaría Académica de Rectorado a través de la Dirección de Enseñanza Preuniversitaria. Secretarías Académicas de las UA	Diciembre 2011
		Creación del Colegio Nacional de la UNL	oo)	EDI LOPII Secretaría de Planeamiento	Noviembre 2011
		Desarrollo de competencias en el lenguaje: literacidad en el Nivel Superior	pp)	EDI FCE	Marzo 2012
		Profundización de acciones de articulación con escuelas de educación secundaria de la UNL y de la jurisdicción	qq)	EDI FHUC	Mayo 2012



Universidad Nacional del Litoral  
Rectorado

NOTA N°:  
EXPTE. N°: 553.983 y  
agregs.

		Ingreso y permanencia de estudiantes en la Facultad de Bioquímica y Ciencias Biológicas / Escuela Superior de Sanidad	rr)	EDI FBCB	Noviembre 2011
		Taller de Lectura y Comprensión de Textos Jurídicos	ss)	EDI FCJS	Marzo 2012
		Acciones para la mejora del ingreso y la permanencia en FHUC-ISM	tt)	EDI FHUC	Mayo 2012
	OE II.1.2: "Promover acciones que faciliten la incorporación, permanencia y graduación en la Universidad de estudiantes provenientes de grupos sociales menos favorecidos".	Proyecto Pablo Vrillaud para la inclusión socio-educativa en la educación superior	uu)	EDI LOP II Secretaría Académica de Rectorado a través de la Dirección de Articulación, Ingreso y Permanencia. Secretaría de Bienestar Universitario de Rectorado a través de la Dirección de Bienestar Estudiantil	Septiembre 2011
		Actualización y diversificación del arco de propuestas curriculares en el sitio Litoral-Centro	vv)	EDI LOP II Secretaría Académica y de Ciencia y Técnica de Rectorado	Marzo 2012



Universidad Nacional del Litoral  
Rectorado

NOTA N°:  
EXPTE. N°: 553.983 y  
agregs.

	OE II.1.3: "Actualizar y diversificar el arco de propuestas curriculares para consolidarlo y proyectarlo en el sitio Litoral- Centro".	Consolidación de la propuesta académica de la FHUC – ISM	ww)	EDI FHUC	Abril 2012
		Ampliación de la propuesta académica: Carrera de Diseño Industrial	xx)	EDI FADU	Abril 2012
		Ampliación de la oferta académica de grado y pregrado de la facultad de ciencias agrarias de la universidad nacional del litoral	yy)	EDI FCA	Marzo 2012
	OE II.1.4: "Diversificar y expandir el nivel de posgrado para su mejor articulación con las carreras de grado, su interacción con la investigación y su coordinación con las profesiones".	Fortalecimiento, diversificación y difusión de las actividades de IV nivel de la UNL	zz)	EDI LOPII Secretaría de Ciencia y Técnica a través de la Dirección de Posgrado y Recursos Humanos (DPRRHH)	Noviembre 2011 Nueva versión
		<b>Desarrollo Integral de la oferta de Posgrado en la Facultad de Cs. Médicas de la UNL</b>	aaa)	EDI FCM	Diciembre 2011
		Creación de una escuela para graduados	bbb)	EDI FCA	Noviembre 2012
		Fortalecimiento y diversificación de la propuesta de posgrado de la FHUC – ISM	ccc)	EDI FHUC	Marzo 2012
		Ampliación de la oferta académica de posgrado de la facultad de ciencias agrarias de la universidad nacional del litoral	ddd)	EDI FCA	Marzo 2012
		Consolidación de las carreras de posgrado en funcionamiento y desarrollo de nuevas propuestas de cursos, especializaciones y maestrías profesionales	eee)	EDI FCJS	Marzo 2012
		Programa de Doctorado FADU.	fff)	EDI FADU	Abril 2012
		Ampliación y consolidación de la oferta de posgrados en la FCE	ggg)	EDI FCE	Marzo 2012
		Fortalecimiento de la función I+D en la Universidad	hhh)	EDI LOP II Secretaría de Ciencia y Técnica	Septiembre 2011 Nueva versión



Universidad Nacional del Litoral  
Rectorado

NOTA N°:  
EXPTE. N°: 553.983 y  
agregs.

	OE II.2.1: "Fortalecer y evaluar la política de investigación movilizando recursos externos para su expansión y cualificación".	Aumentar el financiamiento externo a la UNL para la investigación y desarrollo	iii)	EDI FCB	Noviembre 2011
		Fortalecer la formación en investigación	jjj)	EDI FCA	Marzo 2012
		Fortalecimiento de los equipos docentes en la investigación científico tecnológica y su transferencia al medio	kkk)	EDI FCV	Marzo 2012
		Fortalecimiento de la función I+D en la Facultad de Humanidades y Ciencias.	lll)	EDI FHUC	Mayo 2012
		Institucionalización de la divulgación científico-tecnológica en la UNL	mmm)	EDI FIQ	Mayo 2012
		Mejora de la calidad en la producción científica	nnn)	EDI FICH	Junio 2012
	OE II.2.2: "Profundizar la coordinación y el trabajo conjunto con el CONICET y otras instituciones científico-tecnológicas públicas y privadas para el afianzamiento de la investigación en el sitio".	Capacidades Científico Tecnológicas en el sitio territorial Litoral-Centro	ooo)	EDI LOP II Secretarías de Ciencia y Técnica	Febrero 2012
		Institucionalización de prácticas de extensión en todas las carreras de grado de la UNL	ppp)	EDI LOP II Secretaría de Extensión a través del Área de Incorporación Curricular	Octubre 2011 Nueva versión
		La Gestión de los Proyectos de Extensión	qqq)	EDI FCB	Noviembre 2011



	OE II.2.3: "Promover una mayor institucionalización de la extensión, integrada con la docencia, involucrando a toda la comunidad universitaria".	Extensión, relación con el medio y Formación Continua en la FCM	rrr)	EDI FCM	Marzo 2012
		Profundización del desarrollo de la extensión en la FCJS	sss)	EDI FCJS	Marzo 2012
		Extensión artística del Instituto Superior de Música	ttt)	EDI FHUC	Abril 2012
		Acciones al Medio para la democratización de los saberes de Economía, Administración y Contabilidad	uuu)	EDI FCE	Marzo 2012
		Superar la escasa cantidad de proyectos de extensión que se llevaron a cabo en la FICH, tanto en la etapa previa como en la posterior a la creación del Sistema Integral de Programas y Proyectos de Extensión de la UNL.	vvv)	EDI FICH	Junio 2012
	OE II.2.4: "Profundizar la integración de la investigación y la extensión para el logro de la apropiación social de los conocimientos y la generación de conocimientos socialmente acordados".	Generación y apropiación social de los conocimientos - Incremento de la contextualización de la I+D en la UNL	www)	EDI LOP II Secretarías de Ciencia y Técnica. Secretaría de Extensión. Dirección de Comunicación Institucional	Octubre 2011 Nueva versión
		La Participación de los alumnos en las propuestas de Proyectos de Extensión	xxx)	EDI FCB	Noviembre 2011
		Educación y Sociedad. Hacia una mayor inclusión educativa. Elaboración de un Programa en el marco de la Secretaría de Extensión UNL	yyy)	EDI FHUC	Abril 2012
	OE II.3.1: "Diseñar e instrumentar un sistema de análisis integral del personal académico para que su estructura y funcionamiento se adecuen a las necesidades de las unidades académicas y al incremento de la cooperación y transversalidad entre ellas".	Incorporación de recursos humanos calificados y retención de jóvenes doctores en la UNL con criterios de prioridad territorial	zzz)	EDI LOP II Secretaría de Ciencia y Técnica	Marzo 2012
		Fortalecimiento del Recurso Humano docente de la FCB/ESS	aaaa)	EDI FCB	Noviembre 2011
		Sistema de análisis integral del personal académico	bbbb)	EDI FCA	Marzo 2012
		Desarrollo de indicadores de producción para las tres funciones sustanciales del Profesor Universitario	cccc)	EDI FICH	Junio 2012
	OE II.3.2: "Desplegar nuevas herramientas, en cooperación entre las unidades académicas y con otras	Propuesta sistemática y continua para el desarrollo profesional docente en la UNL y su articulación con el cuarto nivel	dddd)	EDI LOP II Secretaría Académica de Rectorado	Octubre 2011 Nueva versión



Universidad Nacional del Litoral  
Rectorado

NOTA N°:  
EXPTE. N°: 553.983 y  
agregs.

	instituciones, para la formación docente continua, el perfeccionamiento y la posgraduación del cuerpo académico".	Formación de Recursos Humanos Docentes en la FCJS	eeee)	EDI FCJS	Marzo 2012
		Fortalecer la formación pedagógica del cuerpo docente	ffff)	EDI FCV	Marzo 2012
		Promover la formación pedagógica del cuerpo docente	gggg)	EDI FICH	Junio 2012
		Gestión del currículum en las carreras de grado y pre-grado	hhhh)	EDI LOP II Secretaría Académica de Rectorado	Febrero 2012
		Captación, permanencia y retención de alumnos	iiii)	EDI FIQ	Febrero 2012
		Gestión curricular de la evaluación de los aprendizajes en la FCE	jjjj)	EDI FCE	Febrero 2012
		Gestión Permanente del Plan de Estudios	kkkk)	EDI FIQ	Noviembre 2011
		Innovación de la docencia de grado de todas las carreras presencial y a distancia de la FCB / ESS	llll)	EDI FCB	Noviembre 2011
		Integración curricular: más allá de las disciplinas	mmmm)	EDI FCB	Noviembre 2011
		Gestión de Carreras Compartidas	nnnn)	EDI FCJS	Marzo 2012
		Fortalecimiento de la Licenciatura en Trabajo Social	oooo)	EDI FCJS	Marzo 2012
		Gestión del currículum de la carrera de Abogacía	pppp)	EDI FCJS	Marzo 2012
		Ingreso, permanencia y regularidad de los estudiantes de las carreras de grado en la FICH	qqqq)	EDI FICH	Marzo 2012
		Gestión curricular en la carrera de Medicina de la Facultad de Ciencias Médicas	rrrr)	EDI FCM	Marzo 2012
		Evaluación diagnóstica de los Planes de Estudio 2001 FADU	ssss)	EDI FADU	Abril 2012
		Control de gestión del Programa de Mejoramiento de la Enseñanza de la Arquitectura (PROMARQ) de la SPU	tttt)	EDI FADU	Abril 2012
		Actualización normativa FADU. Nuevo Régimen de Enseñanza.	uuuu)	EDI FADU	Abril 2012
		Mejoramiento de la formación académica de grado a partir de procesos de revisión curricular.	vvvv)	EDI FHUC	Mayo 2012
	1 OE II.4.1: "Diseñar y poner en marcha dispositivos para la gestión de los currículos, que incluya su formulación, dinamización, gestión tecnológica y seguimiento".				



Universidad Nacional del Litoral  
Rectorado

NOTA N°:  
EXPTE. N°: 553.983 y  
agregs.

		Generación de indicadores de seguimiento académico de los alumnos	wwwv)	EDI FICH	Julio 2012
	<p>OE II.4.2: "Perfeccionar y generalizar la innovación para la gestión de TICs en la enseñanza y el aprendizaje en las unidades académicas".</p>	Innovación con Tecnologías para el fortalecimiento y desarrollo de las políticas académicas	xxxx)	EDI LOP II Secretaría Académica de Rectorado a través del CEMED	Octubre 2011 Nueva versión
		Desarrollo e implementación de propuestas que incorporan nuevas tecnologías educativas para la formación de grado y posgrado en la Facultad de Cs. Médicas de la UNL	yyyy)	EDI FCM	Diciembre 2011
		Capacitar a los docentes en el uso de las TICs para la enseñanza y el aprendizaje en la FCA de la UNL	zzzz)	EDI FCA	Marzo 2012
		Creación del Gabinete de Asistencia Multimedial (GAM)	aaaaa)	EDI FCE	Marzo 2012
		Reorganización y fortalecimiento de la Educación a Distancia y PROCAT en FHUC. Programa de Educación en Entornos Virtuales	bbbbb)	EDI FHUC	Mayo 2012
		Modelo de Calidad en el Área de Educación a Distancia de la FICH	ccccc)	EDI FICH	Junio 2012
	<p>OE II.4.3: "Ampliar la cobertura de la enseñanza de lenguas extranjeras para todos los estudiantes".</p>	Multiliteracidad académica en contextos universitarios plurilingües e interuniversitarios	dddd)	EDI LOP II Secretaría Académica de Rectorado a través del Centro de Idiomas. Secretarías Académicas de las UA	Diciembre 2011
	<p>OE II.4.4: "Perfeccionar los dispositivos para la iniciación de estudiantes avanzados en tareas de enseñanza, investigación y extensión en combinación con las estrategias didácticas de aprendizaje autónomo del estudiantado".</p>	Articulación y mejora del sistema de iniciación a la profesión académica para estudiantes de las carreras de grado de la UNL.	eeee)	EDI LOP II Secretaría Académica y de Ciencia y Técnica de Rectorado	Marzo 2012
		Fomento de la participación de los estudiantes de grado en proyectos de investigación.	ffff)	EDI FICH	Junio 2012



Universidad Nacional del Litoral  
Rectorado

NOTA N°:  
EXPTE. N°: 553.983 y  
agregs.

	Objetivos Específicos LOP III	Denominación de Perfiles de Proyecto		EDIs responsables	Fecha de presentación
	OE III.1.1: "Diversificar mediante una mayor oferta transdisciplinaria y mecanismos innovadores la vinculación científico-tecnológica con el sector productivo y el Estado".	Programa Integral de valorización de los conocimientos y tecnologías	ggggg)	EDI LOP III Secretaría de Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo	Octubre 2011
	OE III.1.2: "Ampliar las iniciativas para el desarrollo de actividades y competencias emprendedoras en el sitio Litoral-centro afianzando este enfoque en la formación de grado y pos grado".	Programa de fortalecimiento y desarrollo de emprendedorismo innovador en el ámbito de la UNL	hhhhh)	EDI LOP III Secretaría de Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo	Abril 2012
	OE III.1.3: "Generar una mayor interacción con los graduados para que operen como enlace entre sus ámbitos de inserción y las actividades universitarias".	Graduado Embajador	iiii)	EDI LOP III Secretaría de Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo	Octubre 2011
Interacción con los graduados		jjjj)	EDI FCB	Noviembre 2011	
Sistema de Seguimiento de Graduados		kkkk)	EDI FIQ	Mayo 2012	
	OE III.1.4: "Proyectar territorialmente la labor de la Universidad para que aporte a una mayor igualdad de oportunidades y a la productividad y competitividad del sitio Litoral-centro".	Fortalecimiento de cursos de extensión en sus diferentes modalidades.	llll)	EDI LOP III Secretaría de Extensión	Abril 2012
Adecuación Institucional de las actividades sustantivas de la UNL en Gálvez		mmmm)	EDI EUAA	Abril 2012	
	OE III.2.1: "Impulsar la creación, educación, divulgación e investigación del arte, el patrimonio y la cultura para la	Promoción de la creación artística, la divulgación e investigación del arte.	nnnn)	EDI LOP III Secretaría de Cultura	Diciembre 2011 Nueva versión



Universidad Nacional del Litoral  
Rectorado

NOTA N°:  
EXPTE. N°: 553.983 y  
agregs.

	promoción de las prácticas y expresiones de los estudiantes y de toda la comunidad universitaria, proyectadas hacia el entorno social".	Proyecto CULTURA y DESARROLLO	ooooo)	EDI LOP II Secretaría de Cultura	Abril 2012
		Proyectos de investigación y extensión a través del arte.	ppppp)	EDI LOP III Secretaría de Cultura	Abril 2012
	OE: III.2.2: "Consolidar el sistema de medios de comunicación de la Universidad para la promoción del conocimiento, la información, la cultura y el arte y el entretenimiento".	Convergencia digital	qqqqq)	EDI LOP III Dirección de Comunicación Institucional	Septiembre 2011 Nueva versión
	OE III.2.3: "Promover una mayor cooperación con otras universidades e instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, para la producción, expresión y divulgación de bienes culturales".	Generación de redes que fortalezcan el trabajo interinstitucional como espacios de nuevas formas de integración en el siglo XXI.	rrrrr)	EDI LOP III Secretaría de Cultura	Abril 2012
	OE III.2.4. "Ampliar la labor social de la Universidad a favor del desarrollo sustentable de los grupos en condiciones de vulnerabilidad".	Fortalecimiento y proyección de la intervención social en el marco de un desarrollo sustentable	sssss)	EDI LOP III Secretaría de Extensión	Octubre 2011 Nueva versión
	OE III.3.1: "Contribuir al análisis, asesoramiento y participación de la Universidad en torno a las políticas públicas con prioridad hacia los derechos humanos, el medio ambiente, la salud, la alimentación y la sustentabilidad del desarrollo humano".	Construcción de espacios multiactorales que promuevan la articulación Estado-Universidad-Sociedad civil en el diseño e implementación de políticas públicas.	ttttt)	EDI LOP III Secretaría de Extensión	Diciembre 2011
		Representación de la FCA en ámbitos de definición de políticas sectoriales.	uuuuu)	EDI FCA	Marzo 2012



Universidad Nacional del Litoral  
Rectorado

NOTA N°:  
EXPTE. N°: 553.983 y  
agregs.

		Vinculación con el sector agropecuario regional	vvvvv)	EDI FCA	Marzo 2012
		Observatorio de Energía	wwwww	EDI FIQ	Mayo 2012
	OE III.3.2: "Contribuir al análisis, asesoramiento y participación de la Universidad en torno a la política pública para la mejora de la calidad y pertinencia de la educación en los distintos niveles y modalidades".	Formalización de acciones colaborativas con organismos gubernamentales y sectores sociales para la definición de políticas públicas en educación	xxxxx)	EDI FHUC	Marzo 2012
	OE III.3.3: "Coordinar con otras instituciones universitarias y gobiernos para organizar la expansión y diversificación de la enseñanza superior".				
	OE III.4.1: "Ampliar y fomentar los convenios de intercambio y las competencias en lenguas extranjeras para incrementar la movilidad nacional e internacional de la comunidad universitaria".	Ampliación de la movilidad académica de la UNL y creación de una escuela internacional del litoral argentino	yyyyy)	EDI LOP III Secretaría de Relaciones Internacionales	Marzo 2012
	OE III.4.2: "Construir y sistematizar redes internacionales de universidades, facultades, disciplinas, áreas y grupos procurando el uso intensivo de fondos internacionales para el intercambio y colaboración en enseñanza, investigación y extensión".	Proyecto de potenciamiento de las redes internacionales de la UNL	zzzzz)	EDI LOP III Secretaría de Relaciones Internacionales	Marzo 2012



Universidad Nacional del Litoral  
Rectorado

NOTA N°:  
EXPTE. N°: 553.983 y  
agregs.

	<p>OE III.4.3: "Acentuar la participación y el posicionamiento institucional en los ámbitos, instancias y organismos de política regional e interregional para la integración educacional y científico-tecnológica".</p>	<p>Participación en instancias interinstitucionales para la definición de políticas educativas, de investigación y científico-tecnológicas a nivel regional, nacional e interregional.</p>	<p>aaaaaa</p>	<p>EDI FHUC</p>	<p>Marzo 2012</p>
	<p>OE III.4.4 "Planificar y desarrollar acciones coordinadas para el acrecentamiento de la dimensión internacional dentro de la Universidad, involucrando a toda la comunidad universitaria y a las distintas funciones."</p>	<p>Internacionalización en Casa UNL (IeC)</p>	<p>bbbbbb</p>	<p>EDI LOP III Secretaría de Relaciones Internacionales</p>	<p>Noviembre 2011</p>
		<p>ESCUELA INTERNACIONAL DEL LITORAL. La escuela de verano/invierno de la UNL</p>	<p>cccccc</p>	<p>EDI LOP III Secretaría de Relaciones Internacionales</p>	<p>Marzo 2012</p>
		<p>La internacionalización como un medio para profundizar la formación en la aplicación del nuevo diseño curricular</p>	<p>ddddd</p>	<p>EDI FCV</p>	<p>Marzo 2012</p>



Universidad Nacional del Litoral  
Rectorado

NOTA N°:  
EXPTE. N°: 553.983 y  
agregs.

<b>TOTAL DE PERFILES DE PROYECTO PRESENTADOS SEGÚN LOP Y RESPONSABLE (05/7/12)</b>			
<b>Líneas de Orientación Principales</b>	<b>EDI Áreas Centrales</b>	<b>EDI Unidades Académicas</b>	<b>Totales</b>
<b>LOP I</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>36</b>
<b>LOP II</b>	<b>16</b>	<b>55</b>	<b>71</b>
<b>LOP III</b>	<b>15</b>	<b>9</b>	<b>24</b>
<b>Totales</b>	<b>43</b>	<b>88</b>	<b>131</b>

1 OE de la LOP III no fueron formulados como PP



Universidad Nacional del Litoral  
Rectorado

NOTA N°:  
EXPTE. N°: 553.983 y  
agreg.

<b>TOTAL DE PERFILES DE PROYECTO POR ÁREAS CENTRALES</b>	
<b>Líneas de Orientación Principales</b>	<b>EDI Áreas Centrales</b>
<b>LOP I</b>	<b>12</b>
<b>LOP II</b>	<b>16</b>
<b>LOP III</b>	<b>15</b>
<b>Totales</b>	<b>43</b>



Universidad Nacional del Litoral  
Rectorado

NOTA N°:  
EXPTE. N°: 553.983 y  
agregs.

**TOTAL DE PERFILES DE PROYECTO POR UNIDAD ACADÉMICA**

Líneas de Orientación Principales	FADU	FBCB	FCA	FCE	FCJS	FCM	FCV	FHUC	FICH	FIQ	EUA	EUAA	Totales
LOP I	1	4	2	2	1	2	1	5	2	3	-	-	23
LOP II	5	7	6	5	7	4	2	9	8	3	-	-	56
LOP III	-	1	2	-	-	-	1	2	-	2	-	1	9
Totales	6	12	10	7	8	6	4	16	10	8	-	1	88