

## Convocatoria para un Plan de Desarrollo Institucional

### La situación de contexto

La propuesta que se realiza a la comunidad universitaria es la consolidación de un proyecto de Universidad en el nuevo contexto que los futuros años deparan a nuestra institución: un mundo en permanente mutación, un país signado por crisis y oportunidades y una región con viejos y nuevos problemas y desafíos.

El mundo se encuentra atravesado por procesos de globalización y un fuerte desarrollo de la ciencia y la tecnología, que han producido un profundo cambio en los paradigmas educativos y en las relaciones sociales.

Aquellos factores que tenían valor en el viejo sistema productivo son abandonados y expulsados del sistema económico por las fuerzas centrífugas de los nuevos procesos; así la tierra y el trabajo van perdiendo progresivamente valor y relevancia estructural. Al mismo tiempo hay otros elementos que cobran importancia relativa, tal el caso del conocimiento científico-técnico y los recursos vinculados a la información. Sobre ellos se asienta cada vez más la actividad económica mundial en la actualidad.

Estos fenómenos que han expandido las fronteras de la capacidad del hombre y las posibilidades de su desarrollo, han sido acompañados, paradójicamente, por situaciones que se ciernen sobre el futuro más como amenazas que como esperanzas. La fragmentación y la exclusión sociales y el deterioro del medio ambiente tienen también escala mundial y dimensiones hasta hace poco tiempo inimaginadas.

Los problemas emergentes como consecuencia de estos cambios interpelan a la universidad. De un lado, por las transformaciones tecnológicas que requieren de innovaciones para atender demandas inéditas de formación de profesionales y de producción de conocimiento, y por otro lado, a partir de los elevados índices de desocupación, pobreza y estrechamiento de las posibilidades de empleo que acentúan las diferencias sociales y vulneran el nivel de vida de las grandes mayorías de la población.

Además de ello, en los últimos años diversos actores económicos nacionales e internacionales se han orientado a desarrollar y explotar un nuevo espacio que ha adquirido una relevancia económica significativa: el "mercado" de la educación superior.

En el caso de nuestro país, que se ha caracterizado por una retracción sin límites de la presencia del Estado, se ha permitido el desarrollo de este nuevo "mercado" sin ningún tipo de control en términos de calidad y pertinencia de la oferta.

Sin bien es dable esperar que en el ámbito nacional las "reglas de juego" que han llevado a la competencia in discriminada entre instituciones comiencen a modificarse, es innegable que esta situación será hoy dato central del contexto en que se desenvuelvan las instituciones de educación superior.

Estas fuertes interpelaciones sacuden muchas veces a la identidad universitaria, que llega a

confundirse con la de una escuela de profesionales para satisfacer las cambiantes demandas del mercado. Esto acarrea la formación de seres unidimensionales, incapaces de enfrentar el pensamiento complejo, de contextualizar y de globalizar. La idea de Universidad es inseparable de la vocación de formar personas con una visión del mundo capaz de culturizar la contemporaneidad. La Universidad no debe convertirse en una máquina productora, en una empresa, en aras de atender las diversas presiones externas. La Universidad sigue siendo quizá, el único lugar donde todavía, por encima de otros intereses, se privilegia a la "idea ". En cualquier caso se reconoce el papel central de la Universidad a través de su capacidad para educar, investigar y transferir conocimientos y tecnología.

Las universidades no sólo deben garantizar los procesos tradicionales sino además insertarse de manera dinámica en una red de intercambios tanto de recursos humanos como de conocimientos.

En otras palabras, internacionalizar a nuestra Universidad en pos de mejorar nuestros niveles de calidad. Cuanto mayor interacción internacional se produce y avanzan los procesos de globalización, mayor es la necesidad que tienen los pueblos de reconocer, valorar y aportar su propio bagaje cultural. La Universidad tiene la responsabilidad, entonces, de sintetizar los saberes que relacionan lo universal con la diversidad de lo particular.

Latinoamérica y nuestro país sufren los problemas de este cambio de siglo con particular intensidad. Las sociedades latinoamericanas se enfrentan a un desafío similar al que se enfrentaban hace cien años, a comienzos del siglo pasado, cuando los estados nacionales alcanzaban su plenitud: el desafío de hacer frente a los problemas que plantean las dinámicas sociales excluyentes.

En aquel momento la exclusión operaba en la política: nuestra propia Universidad es hija del movimiento democratizador que dejó atrás el sistema oligárquico.

Pero a pesar de que luego de un siglo de avatares la democracia vuelve a consolidarse a paso firme en el plano de la política, tiene que enfrentar sin demoras otro tipo de exclusión: la exclusión social, producto de la desintegración de los sistemas económicos y de los fenómenos antes señalados, que han dejado a millones de argentinos en la intemperie de la marginalidad y la pobreza.

El trabajo de evaluación social externa, a través del cual se pulsó a la población de la ciudad acerca de las expectativas y percepciones sobre la UNL, afirma que además de valorarse positivamente el aporte al desarrollo social a través de las actividades de docencia e investigación, se considera altamente conveniente que la universidad realice las contribuciones que estén a su alcance en temas como la lucha contra la pobreza, atención de la salud, promoción del empleo y desarrollo comunitario. Nuestra región, nuestra provincia, nuestras ciudades, viven con marcado dramatismo estas encrucijadas pero también estas oportunidades, y tienen cifradas en los universitarios valiosas expectativas.

## Los valores en que se funda la propuesta

En este marco, el proyecto de Universidad que proponemos llevar adelante se sostiene en valores tan persistentes y perdurables como la luz inextinguible que lleva el efebo, símbolo de la Universidad Nacional del Litoral.

Son los mismos valores que dieron origen a nuestra Universidad en los albores del siglo veinte con el impulso reformista del '18 y que se propagara como ejemplo por toda Latinoamérica y el mundo. Los mismos que se plasmaron en sus estatutos y que generación tras generación son defendidos por estudiantes y docentes. Son los mismos, además, que guiaron el accionar en las gestiones de los Rectores Stubrin, Hidalgo y Storero en las dos últimas décadas.. Son en definitiva, los valores de la Universidad Pública formadora de ciudadanos libres e integrados a una sociedad y cultura democráticas, cuyos saberes pertenecen a la comunidad toda.

En este sentido, se ratifica con la misma fuerza y convicción de siempre la autonomía de la Universidad, para que la verdad no sea subordinada a los poderes de turno y el pensamiento científico truncado por justificaciones ideológicas; el co-gobierno de estudiantes, docentes, graduados y no docentes que posibilita la representación democrática y pluralista de sus claustros; la gratuidad de la enseñanza, para que la condición social o económica no sea la limitante para que nuestros jóvenes estudien; y la libertad de cátedra para que los profesores puedan enseñar en un marco de pluralismo científico y libertad.

Asimismo, se renueva el compromiso en defensa de la igualdad de oportunidades, garantizada no sólo a través del acceso directo, sino además brindando las herramientas indispensables para que la mayor cantidad de estudiantes puedan apropiarse del conocimiento a lo largo de su carrera; la misión cultural y ética de la educación superior, puesta de manifiesto en la promoción y transmisión de valores, preservando la identidad cultural a partir del fomento a la diversidad y el pluralismo; la vocación regional dada desde su origen mismo y puesta de manifiesto en su propio nombre, que hoy alcanza a las ciudades de Esperanza, Gálvez y Reconquista además de la ciudad de Santa Fe, y recobra un nuevo impulso con un ramillete de aulas satelitales distribuidas en nuestra provincia, en la de Entre Ríos y el sur de Córdoba.

Finalmente, se ratifica el profundo compromiso social de la Universidad Nacional del Litoral en su producción académica, científica y cultural, que no es otra cosa que promover la lógica misma del conocimiento científico, al tener plena conciencia que se está proporcionando a la humanidad medios cada vez más eficaces para mejorar su calidad de vida y para transformar el mundo.

## Los procesos evaluativos en la UNL

La Universidad Nacional del Litoral, durante estos años, ha transitado por diferentes procesos de evaluación institucional (auto evaluación, evaluación externa y evaluación social) obteniendo diferentes resultados diagnósticos, los cuales pusieron de relieve los puntos críticos, las debilidades, carencias y vacancias sobre las que se debía trabajar

intensamente para producir un mejoramiento de la calidad, pero que también, destacaron las fortalezas, potencialidades y puntos de apoyo más sólidos de nuestra institución.

Las acciones realizadas, generaron una práctica de autorreflexión sobre el quehacer universitario. Se elaboraron criterios, metodologías e instrumentos de captación y procesamiento de datos cuantitativos y cualitativos, procurando respetar la especificidad de cada ámbito y, a la par, se impulsó la incorporación de "mínimos comunes denominadores". Estos denominadores permiten hoy a la Universidad Nacional del Litoral establecer comparaciones y contrastes, intercambiar experiencias y generar procesos "graduales y globales de planificación institucional. Corresponde señalar que hoy en día es posible verificar que tanto los espacios comunes como las distintas Unidades Académicas están desarrollando acciones planificadas y acordadas. Así también se han emprendido procesos encuadrados formalmente como de "transformación" o "cambio".

Estas acciones han respondido algunas veces a iniciativas generadas descentralizadamente, no incorporadas aun proyecto institucional, superadoras de problemáticas locales de las unidades académicas, con poco o escaso impacto sobre el resto de la institución. La situación a la que se aspira llegar en el mediano plazo, es la de promover iniciativas de las unidades académicas conforme a las estrategias locales e incorporarlas a proyectos que trasciendan estos límites institucionales, haciéndolas formar parte de un diseño de potenciación de recursos y dirigidas a la reforma de estructuras y procesos educativos.

Se podría sintetizar diciendo que hay que conservar los aspectos positivos de las prácticas y debates, hay que descartar aquellos elementos negativos o ya superados por los cambios de la realidad, y hay que elevar aun nuevo nivel las distintas acciones dirigidas al mejoramiento de la calidad.

En este sentido es importante rescatar lo señalado en el Informe Final de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) donde se expresa que "...La valoración de la Universidad Nacional del Litoral es en general positiva. La gestión en los últimos años ha sido eficaz; existe una actitud mayoritariamente asumida de preocupación por la mejora de la vida académica y de movilización para implementar los planes de innovación diseñados para superar las deficiencias detectadas. La investigación ha alcanzado en algunas áreas un nivel de excelencia y se está generalizando la conciencia de su necesidad prioritaria como componente básico de la vida universitaria. Por su parte, la extensión, la transferencia de resultados y la proliferación de servicios a la comunidad son preocupaciones básicas de atención a las necesidades sociales que promueve decididamente esta institución. " y en referencia a la enseñanza señala "...respecto al diseño y desarrollo de los planes de estudio conviene destacar la preocupación generalizada y la actitud positiva y abierta para afrontar los cambios que requieren los actuales planes de estudio y las formas de concebir el diseño y desarrollo del currículum ".

En forma coincidente, se señalan como fortalezas institucionales en los distintos informes, resultantes de los procesos de auto evaluación y evaluación social, los siguientes aspectos producto del crecimiento registrado por la institución en los últimos años:

- Prestigio en el medio académico y profesional.
- Autorreflexión sobre el quehacer universitario: auto evaluación, evaluación externa y evaluación social.
- Incorporación de nuevas tecnologías.
- Creciente actividad de investigación y posgrado.
- Mayor demanda de actualización y perfeccionamiento.
- Creciente sentido de pertenencia y compromiso de los integrantes de la Universidad.
- Amplia oferta disciplinar.
- Crecientes actividades de cooperación con el medio regional, nacional e internacional
- Mayores y más sostenidas vinculaciones con el medio social, cultural y productivo.
- Buen plantel de docentes e investigadores.
- Clima institucional favorable para el desarrollo de las actividades.
- En general, buena infraestructura edilicia.

Sin embargo, ya pesar del desarrollo alcanzado en las diferentes áreas, persisten aún debilidades institucionales y vacancias que deben ser motivo principal de las preocupaciones en la agenda de la gestión académica.

La ausencia de carreras básicas, los desajustes institucionales que acarrear crisis de identidades, las reiteraciones de campos del saber en diferentes unidades académicas y la reubicación de algunas áreas y carreras son cuestiones que la Universidad debe resolver.

La articulación académica entre facultades que poseen contenidos equivalentes tanto en el grado como en el posgrado es muy escasa, lo que imposibilita un real intercambio, una fluida circulación de docentes y estudiantes y una adecuada utilización de los recursos.

Asimismo, resulta imperioso para la vida académica universitaria superar la ausencia de información precisa del acontecer de la realidad ocupacional para lograr una dinámica de reacción anticipada.

No se ha alcanzado aún una adecuada integración en los diversos niveles de la formación profesional de las ciencias sociales básicas y aplicadas, contenidos de psicología, sociología, antropología, economía e historia; elementos relacionados con la teoría y práctica del cambio planificado, el diagnóstico de sistemas complejos, y el análisis de la relación profesional-cliente con todas sus implicaciones sociales; el problema de la auto-conciencia, responsabilidad social, implicaciones valorativas de las prácticas profesionales; habilidades relativas al trabajo en equipos profesionales y al autoaprendizaje.

El escaso porcentaje de docentes con dedicación exclusiva, repercute directamente sobre la consistencia y estabilidad de los equipos, el desarrollo de nuevos planes con mayores exigencias de actualización, investigación y coordinación académica. La calidad, coherencia y profundidad del desarrollo de un ámbito académico depende en gran medida de la concentración de esfuerzos y conocimientos en la vida académica universitaria de sus equipos docentes y de investigación.

La oferta de posgrado ha tenido un crecimiento importante pero con cierta inorganicidad. Sus actividades no poseen la necesaria coordinación institucional, la articulación del

posgrado con programas de investigación y el impacto deseable en la renovación de los contenidos del grado.

El ingreso a la Universidad es un tema de suma complejidad, y si bien se han ensayado diversas alternativas a través de los años, no se ha podido elaborar en forma articulada un conjunto de políticas que atiendan la base de esa complejidad: la heterogeneidad del alumnado ingresante.

Heterogeneidad de recorridos educativos previos, de nivel de ingreso económico familiar, de inserción laboral, entre otras, provocan desigualdades que de no ser atendidas impiden la efectiva igualdad de oportunidades.

Otra debilidad es el marco de fuerte restricción presupuestaria que, especialmente, imposibilita alcanzar niveles salariales adecuados para el ejercicio de las actividades docentes, de investigación y no docentes. En cuanto a los servicios que sirven de soporte a las actividades sustantivas, la señalada escasez ha provocado que las bibliotecas de nuestra Universidad adolezcan de una marcada desactualización, carencia de títulos, ausencia de publicaciones periódicas con registros continuos, falta de moderna administración, edificios inadecuados. Similar es la necesidad de contar con equipamiento moderno para las tareas de docencia, investigación y extensión. A ello se suma la apenas incipiente experiencia de la Universidad en la búsqueda de fuentes extrapresupuestarias de financiamiento.

### **La necesidad de un Plan de Desarrollo Institucional**

En el contexto anteriormente descrito, estamos convencidos de que es necesario generar participativamente un Plan de Desarrollo Institucional que refleje la voluntad política de la comunidad universitaria. Este convencimiento surge de las siguientes razones: I

- La madurez y profundidad del proceso de evaluación institucional que permitió elaborar diagnósticos, definir puntos críticos, señalar debilidades, fortalezas, vacancias y potencialidades;
- El grado de consenso alcanzado en torno a los principales aspectos temáticos a modificar, mantener y/o potenciar;
- Los ya señalados cambios operados a nivel social, la creciente transformación en el campo de los conocimientos y la modificación de los paradigmas productivos.

Las dos primeras cuestiones tienen que ver con los cambios a producir desde el interior de la organización académica; la tercera, con cambios impulsados desde afuera, vinculados a políticas estatales, intervención del mercado y participación de las elites profesionales en la creación de conocimiento de "punta". Estos tres últimos factores se deben atender en cuanto al predominio que ejerzan en el momento de planificar el cambio institucional.

En los últimos años la planificación / gestión del desarrollo de enfoque estratégico se ha consolidado como uno de los instrumentos más idóneos para la transformación de organizaciones que se desenvuelven en contextos de cambios veloces y constantes. La previsión controlada de los cambios supone una positiva evolución dentro de una cultura de

la anticipación, que pretende el dominio de los problemas y de las situaciones. En la medida en que la planificación se apoya meto do lógicamente en la participación y el consenso de la comunidad universitaria, contribuye decisivamente a lograr una mayor eficacia en la gestión.

De tal manera, puede visualizarse como un conjunto de actividades enmarcadas en ejes vertebradores, de naturaleza técnico-política, orientadas a ordenar las funciones propias de la gestión académica e institucional. Este proceso debe conducir por un lado, a tomar mejores decisiones en cuanto al uso de recursos y, por otro, responder a los lineamientos estratégicos definidos en forma participativa y en uso de las atribuciones que confiere la autonomía universitaria.

Es necesario reconocer que las instituciones universitarias son organizaciones con profundas complejidades internas, donde los procesos de planificación se realizan sobre la base de tareas de análisis, investigación, creación, negociación y decisión colectivas.

Son procesos interactivos, abiertos, de carácter técnico-político, y el resultado es una toma de posición institucional sobre los aspectos más relevantes de la vida académica.

**Planificar el desarrollo** es una "especulación con lo desconocido" donde los principales actores institucionales, a través de sus cuerpos colegiados de gobierno, interactúan en un proceso continuo, recurrente e integrado, con diversos análisis de información significativos, preparación de pronósticos, selección de metas, montaje de planes de acción, acompañamiento, evaluación y redefinición permanente de estrategias y resultados.

**Planificar el desarrollo** es formular la idea de que "el futuro se construye sobre el presente", es decir que se actúa sobre los procesos en curso y no sobre los resultados de los procesos que no son puestos en crisis. Se seleccionan los proyectos posibles en función de reales oportunidades y disponibilidades, valorando la mayor capacidad de transformación. No es la descripción del punto de llegada sino la oportunidad de desarrollar ciertas acciones a partir de un presente concreto.

**Planificar el desarrollo** es recrear la universidad del saber, donde primen las dudas, las incertidumbres y el cuestionamiento constante de los conocimientos disponibles y, a la vez, consolidarla como un espacio democrático y pluralista, donde todas las ideas pueden dialogar entre sí.

**Planificar el desarrollo** es promover un cambio "desde adentro hacia afuera", apuntando a que las demandas ejercidas sobre la Universidad no superen su actual capacidad de respuesta.

## **Bases para la formulación del Plan de Desarrollo Institucional**

### **1. Criterios Orientadores del Plan de Desarrollo Institucional.**

El Plan de Desarrollo Institucional debe representar un proyecto colectivo y global de la Universidad y la gestión, con ejes multisectoriales orientadores del desarrollo, y debe ser capaz de convertirse en un espacio de acuerdos, promoción y movilización de toda la

comunidad universitaria.

Se puede afirmar, como principios orientadores que guíen el desarrollo de la propuesta y las acciones derivadas de la misma, un conjunto de criterios generales con cierta persistencia en el tiempo.

En este sentido, la planificación del desarrollo debe:

- Conformar un instrumento de gestión que permita equilibrar el tratamiento de los problemas generales de la institución con la imprescindible sensibilidad frente a las
- diferenciaciones entre las diversas áreas de actuación y unidades organizativas de la Universidad.
- Tener legitimidad política, expresada a través de los mecanismos democráticos y académicos de participación en los órganos colegiados de gobierno. Recuperar la historia de la Universidad a fin de que las propuestas y acciones a implementar resulten adecuadas, consistentes con las peculiaridades e idiosincrasia institucionales.
- Crear las condiciones para progresar en la creación, transmisión y apropiación del saber, promoviendo la comunicación e interacción de las diversidades, el diálogo de los circuitos y culturas académicos, a través de estrategias de gradualidad y generación de consensos.
- Respetar y aplicar el estilo de trabajo propio de la Universidad, es decir, el estilo de trabajo científico, donde el planeamiento se conforma como una escuela de aprendizaje permanente.
- Institucionalizar espacios y momentos que viabilicen la permanencia y la regularidad de las funciones de planificación a través de una adecuada combinación de los aspectos técnicos y políticos y que distribuya esos equilibrios en los niveles centrales y los descentralizados.
- Contar con información institucional precisa, transparente y científicamente rigurosa, actualizada, accesible y orientada hacia la toma de decisiones.

Estos criterios orientadores serán la guía de una "institución permanentemente innovadora" que desarrolle acciones deliberadas para modificar su postura organizacional y así, mediante cambios acumulativos e incrementales, se transforme a sí misma superando el desbalance entre demandas externas y capacidades internas de respuesta.

## **2. Misión del Plan de Desarrollo Institucional. Mejoramiento de la Calidad.**

La profundidad de los procesos evaluativos abrieron la reflexión y el debate respecto a la necesidad de incorporar nuevas herramientas y procedimientos para mejorar el proceso de toma de decisiones y, por lo tanto, pasar a la puesta en marcha de reformas importantes en el modelo de planificación / gestión de la Universidad. En tal sentido, el modelo que se propone plantea un enfoque estratégico con previsiones a medio y largo plazo de las tendencias y acontecimientos que plantean los diferentes escenarios, la reafirmación de la misión institucional, la definición de ejes rectores flexibles y un conjunto de acciones prioritarias de transformación que aseguren el logro de los objetivos y resultados concretos para el desarrollo de la Universidad.

En este sentido, el Plan de Desarrollo institucional debe enmarcarse en una política del



conocimiento donde la misión principal sea el mejoramiento de la calidad. Calidad asociada indefectiblemente al rol de la Universidad. Calidad para educar, producir incesantemente conocimientos a través de la investigación y transferir ciencia, tecnología y cultura al tejido social. Calidad en la transmisión de valores. Calidad como eficacia de los procesos formativos. Calidad como pertinencia social de los resultados. Calidad como estrategia de gestión. Calidad como eficiencia en los procesos administrativos.

En definitiva, fundar el accionar de la futura gestión en la misión vertebradora del mejoramiento de la calidad, es anclar la propuesta en el legado histórico que heredamos de las mejores tradiciones universitarias y apostar al desafío de enfrentar en mejores condiciones el futuro.

### **Propuestas de ejes rectores del Plan de Desarrollo Institucional**

La puesta en marcha del Plan de Desarrollo Institucional deberá conjugar inteligentemente las necesidades de largo plazo de la planificación estratégica con el mediano plazo de programas y proyectos, e inclusive, con el corto plazo de las urgencias cotidianas de la institución.

Proponemos, intentando dar cuenta de las diferentes dimensiones señaladas, su organización en ejes rectores desglosados en propuestas y acciones que alcancen las actividades sustantivas de la Universidad así como las actividades de apoyo.

Los lineamientos que se listan a continuación son, entonces, una propuesta de ideas-fuerzas que se proponen a la comunidad universitaria para la articulación del plan, que incluyen a su vez programas, proyectos y cursos de acción que se vienen desarrollando, y otros nuevos que inmediatamente se pondrán a consideración de los órganos de gobierno de la Universidad.

*Una Universidad que defina y gestione desde sus cuerpos colegiados de gobierno el proyecto institucional en el ejercicio pleno de su autonomía*

Consolidar los cuerpos colegiados de gobierno como órganos representativos de la voluntad universitaria y responsables de las políticas, es el primer imperativo sobre el que debe apoyarse el Plan de Desarrollo Institucional.

En ellos se expresa la Universidad como una institución compleja y diversificada, que reúne a través de sus facultades diversas disciplinas científicas, lógicas vinculadas a distintas profesiones, diferentes historias institucionales.

Si bien es en sus unidades académicas donde se condensa la producción, transmisión y apropiación del saber, es decir, donde la Universidad concreta su competencia específica, el desafío es lograr la comunicación e interacción que la potencien como un todo que aprovecha inteligentemente sus recursos.

Fundar la gestión institucional de la Universidad Nacional del Litoral en una "política del

conocimiento" implica definir en forma concertada un proyecto innovador de gestión dentro del cual se pueda establecer el modelo organizacional más adecuado.

Se proponen como algunos de los aspectos centrales de este primer eje, los siguientes:

- Asegurar la participación institucional de las Unidades Académicas en la gestión de las áreas centrales de la Universidad, aprovechando sus capacidades disciplinares.
- Mantener una actitud protagónica en las instancias nacionales de acuerdo a la tradición de los años recientes de la UNL aportando a la construcción de un sistema nacional de educación superior y resguardando la autonomía universitaria.
- Articular políticas con los Gobiernos Nacional, Provincial y Municipales, así como con otras instituciones del sistema científico tecnológico y de educación superior de la región a efectos del mejor aprovechamiento de los escasos recursos con que cuentan las diversas esferas del Estado.
- Instituir una gestión estratégica en la que el conocimiento ocupe el lugar central en la definición de los objetivos, las actividades y la toma de decisiones para identificar prioridades y orientar hacia ellas los recursos necesarios.
- Implementar mecanismos de evaluación y control de gestión para mejorar los rendimientos, la eficiencia y la transparencia organizacional.
- Procurar un campo de acción de escala internacional, que supere la región donde está inserta la UNL.
- Avanzar en instancias de integración universitaria en el ámbito del MERCOSUR, afianzando las alianzas estratégicas en busca de sinergias académicas regionales. La Asociación de Universidades "Grupo Montevideo" (AUGM) es una alianza francamente prioritaria.
- Acceder a fuentes diversificadas de recursos sin que ello signifique desconocer que el Estado es la fuente primaria e indelegable de financiamiento universitario.
- Reafirmar el compromiso con las organizaciones estudiantiles y docentes en el fortalecimiento de las Cooperadoras para financiar planes específicos.
- Estudiar mecanismos para la obtención de recursos a partir de un sistema de financiamiento que capte la renta educativa donde se genera, directa e indirectamente.

*Una Universidad que eduque ciudadanos libres y aptos para integrarse a una sociedad democrática, con el más alto nivel de calidad y en toda la diversidad de saberes científicos, técnicos, humanísticos y culturales*

La función del sistema público de educación y por tanto de la Universidad, es garantizar el acceso universal a la misma a todos los ciudadanos. La educación debe tener un rol igualador, transformador y democratizador de la realidad social, a partir de formar hombres y mujeres comprometidos en construir una sociedad más justa y tolerante, que sean capaces de compartir, transmitir, criticar y recrear el conocimiento.

Para ello, la Universidad debe mantener y potenciar un nivel de calidad que garantice una formación integral y, al mismo tiempo, provea de las herramientas indispensables para anticipar y afrontar el futuro.

Las políticas y estrategias en el ámbito académico deberán abrir caminos a innovaciones con la participación de todas las unidades académicas, que si bien han avanzado con respuestas desiguales y en tiempos distintos, deberán acompañar procesos integradores de transformación institucional.

Se proponen como algunos de los aspectos centrales de este eje, los siguientes:

- Promover la inclusión de contenidos curriculares vinculados al desarrollo e integración regionales y de formación general que habiliten a nuestros estudiantes para una visión cultural enriquecedora y para el ejercicio de la ciudadanía.
- Establecer regímenes de enseñanza diferenciados para las ofertas educativas, ya sea carrera de pregrado, carrera de grado, ciclos de licenciaturas y tecnicaturas a término.
- Promover que en los planes de estudio se contemplen formas para una interacción entre los estudiantes y el entorno social, cultural y productivo.
- Definir el conjunto de conocimientos, actitudes y habilidades en la formación profesional, atendiendo básicamente a la fragmentación de los campos profesionales, la aparición de "nuevos clientes", la complejidad de los problemas sociales emergentes y el acelerado desarrollo científico y tecnológico.
- Desarrollar adecuados sensores de información de la que acontece en la realidad ocupacional que permitan una dinámica de reacción anticipada, a los efectos de discontinuar carreras y abrir otras nuevas sobre bases suficientemente fundadas.
- Desarrollar acciones diversificadas y coordinadas que atiendan la heterogeneidad del alumnado que ingresa a la Universidad, durante los últimos años de la enseñanza media (articulación) y durante todo el primer año de cursado con seguimiento y asistencia de tipo académica, social y económica.
- Establecer correlaciones cuantitativas y cualitativas respecto de los recursos con que se cuenta para cada carrera. Es necesario que cada Facultad conozca cuáles son los requerimientos mínimos y máximos de alumnos, docentes e infraestructura que requiere para alcanzar altos niveles de eficiencia.
- Promover un aumento significativo de la recepción de estudiantes extranjeros, ya sea en las carreras de grado como en la oferta de posgrado.
- Incrementar la movilidad académica estudiantil incluyendo en la formación de grado la posibilidad de cursar parte de los estudios en otra Universidad.
- Mejorar la estructura de la planta docente y de su marco regulatorio considerando dedicaciones, carga horaria, derechos y obligaciones a fin de generar condiciones más apropiadas para el ejercicio de la actividad académica, la consistencia y estabilidad de los equipos y el desarrollo de la investigación
- Propender a la formación y el perfeccionamiento docente de nuestros profesores.
- Articular la educación universitaria de grado con el nivel anterior {escuela media) y posterior {posgrado) estableciendo sus alcances y responsabilidades.
- Desarrollar estrategias que faciliten la inserción laboral de nuestros graduados y realizar una oferta de actividades que garanticen su formación continua. .
- Continuar y profundizar los procesos de evaluación de calidad de la enseñanza, aplicando diferentes metodologías y técnicas.
- Profundizar el desarrollo de la propuesta de educación a distancia con el objeto de responder a una formación permanente calificada, abierta y flexible, aprovechando las nuevas tecnologías que ofrecen la información y la comunicación.

- Promover cambios organizacionales en nuestras unidades académicas que faciliten los procesos de transformación curricular iniciados, transversalidad, diversificación de la oferta y la optimización en la utilización de los recursos volcados a la actividad académica.
- Promover la articulación académica entre facultades que poseen contenidos equivalentes, tanto en el grado como en el posgrado, para una adecuada utilización de los recursos.
- Impulsar la creación de nuevas carreras básicas, que tengan una demanda social contrastada y para las cuales la Universidad por sí misma o en cooperación con otras instituciones de la región cuenta con recursos disponibles

*Una Universidad en la búsqueda permanente de ampliar las fronteras del conocimiento en un adecuado equilibrio entre la investigación fundamental y la orientada hacia objetivos específicos para beneficio de toda la sociedad*

Los aportes científicos, tecnológicos y humanísticos que la UNL haga al desarrollo del país y la región deben tener en cuenta las necesidades reales, sin perder de vista la esencia académica y la libertad de buscar el conocimiento por sí mismo.

Se proponen como algunos de los aspectos centrales de este eje, los siguientes:

- Adecuar los mecanismos de gestión y sistema de evaluación del CAI+D redefiniendo a su vez los temas de interés y previendo planes de apoyo para grupos incipientes.
- Avanzar en una estrategia que permita que la totalidad de los profesores de la UNL tengan la oportunidad de obtener títulos de maestría y doctorado.
- Profundizar los programas de formación de recursos humanos, desde la iniciación a la investigación para estudiantes hasta los destinados a estudios de cuarto nivel, especialmente maestrías y doctorados.
- Llevar adelante gestiones para contar con un Hospital Escuela articulando relaciones con instituciones públicas o privadas y la Obra Social de la UNL, a efectos de potenciar en el área de salud las tareas de investigación, docencia y extensión.
- Incrementar las acciones tendientes a desarrollar proyectos de Investigación y Desarrollo con organismos públicos y privados de la Región.
- Optimizar la gestión de procesos de evaluación y acreditación de las actividades de I+D y posgrado.
- Promover la creación de asociaciones estratégicas con universidades nacionales y extranjeras que permitan el desarrollo de temas conceptuados como prioritarios por nuestra Institución, tales como proyectos de I+D, posgrados compartidos, centros de doble dependencia.
- Promover el uso más intenso de los fondos internacionales de fomento a las actividades de cooperación técnica, ya sean bilaterales como multilaterales.
- Garantizar el cumplimiento de los objetivos de los proyectos FOMEC promoviendo la articulación entre los mismos a fin de maximizar, para el conjunto de la Universidad, los beneficios esperados.

*Una Universidad que interactúe con el Sector Productivo y el Estado, generando el ambiente propicio para los procesos de Innovación científica y tecnológica necesarios para el*

### *desarrollo sustentable de la región*

La apertura de los mercados, la especial inserción de nuestro país en el mundo globalizado, y el cambio de paradigmas productivos ya señalado, han transformado de manera acelerada los modos de diseñar, producir y comercializar la mayoría de los bienes y servicios.

El déficit tecnológico de nuestro país y de nuestra región en particular es notorio, por lo cual se torna fundamental la incorporación permanente de conocimientos y tecnologías a nuestras empresas para su permanencia en los mercados.

Es indispensable que la UNL profundice y amplíe sus vínculos con el sector productivo para aportar a aumentar su competitividad y la calidad de vida de la región. Se deberán generar, también, instancias de coordinación con los Gobiernos Nacional, Provincial y Municipales, a fin de combinar los tres factores (Estado, Empresa y Sistema Científico) indispensables para un entorno propicio para el desarrollo.

Se proponen como algunos de los aspectos centrales de este eje, los siguientes:

- Acentuar la activa participación de la UNL en el Foro para el Desarrollo de la ciudad de Santa Fe y su Región.
- Puesta en marcha de nuevos modelos de gestión para la vinculación tecnológica.
- Adecuar las políticas de prestación de servicios especializados para aumentar los beneficios institucionales para el conjunto de la UNL y hacer sus procedimientos más eficaces y ágiles.
- Definir estrategias de Vinculación Tecnológica para aprovechar las capacidades de los grupos de I+D, avanzando en la gestión de proyectos de Innovación con el sector público y privado.
- Continuar con el desarrollo de políticas que garanticen la protección de los resultados de la Investigación.
- Promover a la UNL definitivamente como referente en Normas de Calidad Nacionales e Internacionales a través de nuestra Biblioteca de Normas IRAM.
- Impulsar la creación de Proyectos de Interés Regional, que aborden problemáticas de la región con la participación del organismo gubernamental competente y gestionen financiamiento externo.
- Crear un programa UNL / Municipios y Comunas para canalizar acciones conjuntas, la asistencia técnica y la capacitación de sus agentes.
- Adecuar el sistema de pasantías a efectos de facilitar la inserción laboral de los futuros egresados, su entrenamiento en la práctica profesional y aumentar la vinculación de la UNL con el medio productivo.
- Promover el incremento de las acciones de cooperación técnica hacia países de menor nivel de desarrollo, tanto a través de la generación de programas propios de la UNL como reforzando las acciones desarrolladas en el marco del Fondo Argentino de Cooperación Internacional (FOAR)

*Una Universidad que protagonice la construcción de una región socialmente inclusiva, y en la que el conocimiento y los demás bienes culturales se distribuyan democráticamente*

La extensión es el proceso de comunicación entre la Universidad y la Sociedad basado en el conocimiento científico, tecnológico, cultural, artístico y humanístico acumulados en la institución y en su capacidad de formación educativa, con plena conciencia de su función social. Este proceso amplía la integración entre universidad y sociedad, dando lugar a una interacción donde el conocimiento se construye en el contacto entre la Universidad y su medio y es permeado por él.

La Universidad, en tanto conciencia crítica de la sociedad, debe alentar una fuerte actitud de responsabilidad de atender las demandas y necesidades de los ciudadanos, contribuyendo a la construcción de una sociedad abierta, plural y justa.

Se proponen como algunos de los aspectos centrales de este eje, los siguientes:

- Promover a través de los Proyectos de Extensión de Interés Social que el resultado de la transferencia de los conocimientos y saberes produzcan cambios en la sociedad que impacten en la calidad de vida de los beneficiarios.
- Ampliar las acciones de trabajo social a través los Proyectos de Extensión de Cátedra, a efectos de mejorar la formación de los estudiantes durante su carrera de grado al mismo tiempo que realizan tareas de interés comunitario.
- Desarrollar Cátedras Abiertas, de acuerdo aun programa definido junto a organizaciones de la comunidad y aprobado por el Consejo Social de la UNL, estableciendo un espacio crítico de reflexión de las problemáticas sociales.
- Difundir la producción académica, científica y de extensión de la UNL a través del Centro de Publicaciones, mejorando los mecanismos de selección del material que esté vinculado a estas actividades sustantivas y promoviendo nuevas colecciones de circulación masiva.
- Profundizar la publicación de obras literarias, con el objeto de difundir especialmente la producción de autores de la región.
- Establecer un espacio interinstitucional de relación de la UNL con el llamado Tercer Sector para realizar actividades conjuntas de interés comunitario.
- Ofrecer a la sociedad espacios de capacitación y reentrenamiento laboral, articulados con empresas y sindicatos, aprovechando la capacidad instalada de la Universidad.
- Vincular la gestión cultural de la UNL con sus esferas académicas y de investigación, asegurando una amplia participación de las Unidades Académicas a través de instancias institucionales.
- Incentivar la creación artística y su vinculación con todas las áreas del conocimiento, garantizando espacios movilizadores y cuestionadores para su difusión continua, brindando el máximo de calidad y tendiendo a la construcción de un público abierto, crítico y activo.
- Profundizar la inserción de la gestión cultural de la UNL en el espacio cultural interuniversitario, tanto nacional como internacional, en especial en el Mercosur a través del Grupo Montevideo.

*Una Universidad que proporcione a los integrantes de su comunidad universitaria las mejores condiciones para el desarrollo de sus actividades*

El desarrollo de acciones de enseñanza, investigación y extensión que tengan como

horizonte el mejoramiento de la calidad debe anclar sus propuestas en la realidad de la institución y partir del reconocimiento de las actuales condiciones de trabajo de los docentes, investigadores, alumnos y administrativos. Así, datos tales como los niveles de remuneración, las condiciones laborales, el espacio físico y el equipamiento, los servicios sociales como salud, recreación, seguridad e higiene, etc. constituyen puntos de partida indispensables.

Los mayores niveles de bienestar de la comunidad universitaria asociados a una creciente modernización de las acciones y procesos de gestión producen una más eficiente y racional utilización de los recursos y un impacto directo sobre la calidad de las tareas sustantivas de la universidad.

Se proponen como algunos de los aspectos centrales de este eje, los siguientes:

- Garantizar soportes administrativos y de servicios dinámicos, flexibles y vinculados a los objetivos y fines de la institución en un marco de mayores niveles de eficiencia y calidad.
- Avanzar decididamente en la informatización de los procesos administrativos con la implementación de los programas de alumnado, personal y administración a fin de optimizar los recursos materiales y humanos.
- Continuar con la capacitación del personal, evaluando constantemente los resultados alcanzados, los beneficios obtenidos y la pertinencia de la oferta de los cursos con las necesidades reales de la institución.
- Crear un Sistema de Bibliotecas de la UNL que unifique procedimientos, centralice información, homogenice equipamientos informáticos y actualice e incremente el acervo bibliográfico.
- Proveer a la REDUL de la tecnología adecuada para reposicionarla a la vanguardia de los servicios de información en beneficio de la Universidad y la región.
- Consolidar las acciones emprendidas en la planificación espacial y edilicia {Ciudad Universitaria, Area Institucional, Núcleo Histórico, Sede Esperanza, Gálvez y Reconquista} acompañando los cambios institucionales y posibilitando el desarrollo de las actividades sustantivas de la Universidad.
- Complementar en el ámbito de la Ciudad Universitaria las áreas académicas y de investigación con espacios destinados a Residencias Universitarias, Centro de Servicios, Areas Deportivas, Centro de Convenciones y Biblioteca Central.
- Gestionar créditos hipotecarios con tasa de interés preferencial para la construcción de residencias estudiantiles y docentes visitantes que permitan que con lo que se recaude de los aportes comunales se amortice el préstamo obtenido.
- Crear una Oficina de Turismo Académico que incentive la vinculación de docentes y estudiantes con lugares de interés cultural, académico e institucional.
- Incrementar el número de becas de iniciación a la docencia e investigación para estudiantes a partir de convenios con fundaciones, empresas y gremios.
- Generar proyectos de prevención en salud, auditoría y mejoramiento de los procedimientos con la Obra Social de la UNL.
- Promover una gestión de la comunicación congruente con el Plan de Desarrollo Institucional y sus objetivos que recupere los recursos, canales y capacidades instaladas y articule las acciones existentes en torno a una estrategia global de comunicación e imagen institucional.