

**100** 2019 ·  
Año del Centenario  
de la Universidad  
Nacional del Litoral



**Universidad Nacional del Litoral**  
**Secretaría de Planeamiento Institucional y Académico**  
**Dirección de Planeamiento y Gestión Académica**  
**Área de Planeamiento y Evaluación Institucional**

**INFORME FINAL DE EVALUACIÓN DEL PDI 2010-2019**

**(VERSIÓN PRELIMINAR)**

**Octubre de 2019**



## **PALABRAS INICIALES**

El año 2019 transita como un tiempo de reflexión profunda y valoración del camino recorrido en una Argentina que celebra más de 35 años de democracia ininterrumpida, el lapso más extenso de su historia, que le ha permitido también a la UNL concretar períodos institucionales de gobierno sostenido.

Ha sido este contexto, sumado a su profunda concepción democrática, autónoma, crítica y creativa, una condición de posibilidad para que la Universidad pueda asumir un fuerte compromiso social, orientando sus políticas a una amplia democratización del saber, del conocimiento y de la cultura en diálogo permanente con los ámbitos local, nacional y regional de los que forma parte indisoluble.

De este modo, desde nuestra Universidad asumimos el desafío de realizar una evaluación integral del último Plan de Desarrollo Institucional; plan que ha transitado la última década con un alto consenso al interior de la UNL, dando muestras del trabajo conjunto realizado por todos los miembros que integran la comunidad universitaria.

A lo largo de estos diez años, hemos visto crecer a la Universidad de la mano de un PDI que ha marcado el horizonte a través del cual la comunidad universitaria tuvo la oportunidad de proyectar la vida académica e institucional durante la década que está llegando a su fin.

Los compromisos y las acciones desplegadas se concretaron sobre el legado de las bases y el ideario de la Reforma Universitaria; así también sobre la capacidad de establecer lecturas y resignificaciones que interpelen el presente, inviten a asumir nuevos retos y anticipar escenarios futuros.

Las tres etapas del PDI 2010-2019 dieron cuenta de un trabajo coordinado y comprometido entre las distintas unidades académicas y las áreas centrales; trabajo que los miembros de la Universidad hemos sostenido sistemáticamente con la finalidad de proyectar a la UNL como una institución de educación superior de referencia y liderazgo en el sistema universitario argentino y de la región.

La continuidad de estas condiciones a través del tiempo y de las diferentes conducciones políticas que han trabajado mancomunadamente permitieron la consolidación de proyectos y acciones que delinearon el rumbo a mediano y largo plazo, con una creciente apropiación de la lógica del planeamiento por parte del conjunto de la comunidad universitaria, que ha visto desarrollar satisfactoriamente sus capacidades institucionales.

Esta decisión de pensar y proyectar el desarrollo universitario mediante la planificación y evaluación institucional, involucrando en ello a todos sus miembros, es expresión de una profunda convicción; a través de la cual, hemos podido hacer frente a las contradicciones del presente. También nos brinda un importante punto de partida para continuar con miras al futuro.

**100** 2019 ·  
Año del Centenario  
de la Universidad  
Nacional del Litoral



En este sentido, deliberar sobre la Universidad 100+10 es una nueva oportunidad que compromete a todos los actores universitarios en la práctica reflexiva de imaginar nuevos horizontes y concretar creativamente acciones para dar continuidad al sueño reformista.



## ÍNDICE

TABLA DE ABREVIATURAS .....	5
INTRODUCCIÓN .....	8
Notas metodológicas .....	10
PARTE 1. Evaluación del proceso de programación del PDI 2010- 2019.....	14
Los Proyectos y Acciones a través de las etapas del PDI 2010-2019.....	14
Financiamiento .....	21
El PDI frente a las recomendaciones de la Tercera Evaluación Externa de la UNL .....	29
Evaluación Tercera Etapa .....	36
Núcleos de Planeamiento.....	41
Valoraciones sobre la metodología del PDI 2010- 2019 .....	42
PARTE 2. Análisis de resultados destacados del PDI de la UNL entre 2010 y 2019.	44
LOP I.....	45
LOP II.....	56
LOP III.....	92
A MODO DE CIERRE: ACUERDOS Y PUNTOS DE PARTIDA PARA PDI 100+10	110
ANEXOS.....	113



## **TABLA DE ABREVIATURAS**

<b>AC</b>	Área/s Central/es
<b>APEI</b>	Área de Planeamiento y Evaluación Institucional
<b>AUGM</b>	Asociación de Universidades Grupo Montevideo
<b>CAI+D</b>	Curso de Acción para la Investigación y Desarrollo
<b>CEPU</b>	Consejo de Enseñanza Preuniversitaria
<b>CETRI</b>	Centro para la Transferencia de los Resultados de la Investigación
<b>CONEAU</b>	Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria
<b>CONICET</b>	Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas
<b>CPRES</b>	Consejos Regionales de Planificación de la Educación Superior
<b>CRES</b>	Conferencia Regional de Educación Superior
<b>CS</b>	Consejo Superior
<b>CUG</b>	Centro Universitario Gálvez
<b>CURA</b>	Centro Universitario Reconquista Avellaneda
<b>CyT</b>	Ciencia y Técnica
<b>DP</b>	Documento de Proyecto
<b>EDI</b>	Equipo/s de Desarrollo Institucional
<b>EGR</b>	Encuesta a graduados recientes
<b>EPG</b>	Equipo de Planificación General



<b>ETICA</b>	Edificio de la Tecnología de la Información y Comunicación Aplicada a la Enseñanza y el Aprendizaje
<b>FADU</b>	Facultad de Arquitectura Diseño y Urbanismo
<b>FBCB</b>	Facultad de Bioquímica y Ciencias Biológicas
<b>FCA</b>	Facultad de Ciencias Agrarias
<b>FCE</b>	Facultad de Ciencias Económicas
<b>FCJS</b>	Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales
<b>FCM</b>	Facultad de Ciencias Médicas
<b>FCV</b>	Facultad de Ciencias Veterinarias
<b>FHUC</b>	Facultad de Humanidades y Ciencias
<b>FICH</b>	Facultad de Ingeniería y Ciencias Hídricas
<b>FIQ</b>	Facultad de Ingeniería Química
<b>IEA</b>	Instituto de Estudios Avanzados del Litoral
<b>IHUCSO</b>	Instituto de Humanidades y Ciencias Sociales del Litoral
<b>INET</b>	Instituto Nacional de Educación Tecnológica
<b>INFD</b>	Instituto Nacional de Formación Docente
<b>ISM</b>	Instituto Superior de Música
<b>LOP</b>	Línea de Orientación Principal
<b>MAC</b>	Museo de Arte Contemporáneo
<b>ODS</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>OE</b>	Objetivo/s Específico/s



<b>OG</b>	Objetivo/s General/es
<b>PAITI</b>	Programa Promoción y Apoyo a la Investigación en Temas de Interés Institucional
<b>PDI</b>	Plan de Desarrollo Institucional
<b>PEI</b>	Plan Estratégico Institucional
<b>PdP</b>	Proceso de Programación
<b>PROMAC</b>	Programa de Movilidad Académico-Científica
<b>PyA</b>	Proyecto y Acciones
<b>RAE</b>	Residencias de Alumnos Extranjeros
<b>SAT</b>	Servicios Altamente Especializados a Terceros
<b>SET</b>	Servicios Educativos a Terceros
<b>SETRAI</b>	Servicio de Traducción e Interpretación
<b>SIU</b>	Sistema de Información Universitaria
<b>SPIA</b>	Secretaría de Planeamiento Institucional y Académico
<b>SURS</b>	Sede UNL Rafaela Sunchales
<b>UA</b>	Unidad/es Académica/s
<b>UNL</b>	Universidad Nacional del Litoral
<b>UNR</b>	Universidad Nacional de Rosario
<b>UTID</b>	Unidades Territoriales de Innovación y Desarrollo



## INTRODUCCIÓN

El año 2019 presenta para la Universidad Nacional del Litoral (UNL) el desafío de realizar una evaluación integral de un proceso de planeamiento que se desarrolló durante una década. Recapitular sobre lo realizado durante 10 años es un ejercicio intelectual complejo y una misión institucional. Esta tarea exige una importante capacidad para organizar, procesar y sintetizar de forma original un volumen cuantioso de información.

La evaluación de un plan de desarrollo debe poder ser capaz de dimensionar el impacto de las acciones sobre la realidad institucional y realizar una valoración sobre los resultados obtenidos; pero, además, debe poder incorporar una reflexión sobre el modo en que el plan se llevó adelante.

El Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2010-2019 goza de un alto consenso al interior de la UNL, tanto en lo que toca a la decisión por parte de las autoridades universitarias de contar con un plan de desarrollo institucional como respecto a sus objetivos y metodología.

La idea de planeamiento refiere al diseño, puesta en marcha y evaluación de un grupo específico de acciones institucionales con la intención de generar, a través de diálogos reflexivos, decisiones que transformen una institución en el mediano y largo plazo. Se trata de acciones institucionales, surgidas a partir de debates y consensos, que intentan achicar la brecha entre una situación presente y un futuro deseado.

En este marco, las acciones proyectadas forman el dispositivo organizador que funciona como una especie de 'espejo futuro'. El plan, en su diseño, incorpora valores, proyecta resultados, establece metas y diagrama actividades que se espera ocasionen un impacto positivo en la institución. Corresponde a la etapa de evaluación realizar un análisis sobre los resultados y establecer valoraciones que den cuenta si los cambios producto de lo planificado fueron los esperados y, en caso que no lo sean, proponer en el nuevo trabajo sobre los factores que conspiraron contra la efectividad del plan.

Un primer punto a señalar, es que durante la etapa de diseño del PDI 2010-2019, se plantearon dos modelos:

a) Un PDI entendido como un ejercicio mediante el cual la institución proyecta la realización de un conjunto de actividades que, una vez ejecutadas, producen cambios en el funcionamiento de los sistemas de gestión internos, en los métodos y procedimientos, en la infraestructura existente y en las capacidades de su personal. Esto implica partir de un diagnóstico para la identificación de brechas o déficit de capacidades institucionales. Desde ese punto de partida, entonces, se diseñan e implementan las medidas consideradas necesarias para incrementar esa capacidad. Así, el PDI tiende a expresarse en términos de programas o proyectos que intentan materializar los cambios necesarios según lo que indique el diagnóstico realizado.

b) En cambio, un Plan Estratégico Institucional (PEI) es un instrumento de planeamiento que, en su versión de máximo alcance, tiene por objetivo ganar un mejor control sobre el conjunto de la actividad institucional, incluyendo la totalidad de





las gestiones sustantivas, las de apoyo directo a esta gestión y las de simple apoyo general. Ello exige proyectar en el tiempo cuál es la visión institucional a la que se apunta, cuál la misión que para ello debe cumplir la institución, cómo se desagrega esa visión en términos de objetivos generales y específicos vinculados con su quehacer, qué metas se pretende alcanzar en cada período de vigencia del plan, qué indicadores permitirán verificar si las metas se han alcanzado, qué actividades concretarán los resultados buscados, a quiénes se asignará la responsabilidad de su obtención y cuántos recursos y de qué tipo deberán utilizarse para ello.

La diferencia esencial entre uno y otro es que, en el caso del PEI, toda la actividad futura de la institución es objeto de planificación y ello implica llevar a cabo una desagregación sumamente detallada y trabajosa de funciones y subfunciones, así como un registro minucioso de información y logros.

Teniendo en cuenta estas opciones, para el PDI 2010-2019, las autoridades universitarias optaron por un modelo de planeamiento que apuntó a planificar actividades excepcionales y/o innovadoras cuya finalidad era dotar a la institución de un incremento en sus capacidades institucionales. Pero, en tanto trataron de imaginar qué conjunto de proyectos y acciones debería poner en marcha la Universidad para mejorar significativamente su desempeño y relevancia para los diferentes destinatarios de sus productos y servicios, se adoptó la perspectiva de un PDI con algunas características del otro modelo vinculadas con la definición de la misión y visión institucional y la consecuente desagregación de objetivos.

La metodología adoptada por el proceso de programación del PDI 2010-2019 propuso la implementación del plan en base a tres etapas (2011-2013, 2014-2016, 2017-2019), la formulación de Proyectos y Acciones (PyA) y la identificación de brechas de desarrollo. Como mencionamos anteriormente, no se trató de un plan estratégico en el sentido de una planificación de la totalidad de la actividad y funciones de la Universidad, sino que las distintas unidades académicas y áreas centrales trabajaron teniendo en cuenta los objetivos del plan mediante la identificación de situaciones insatisfactorias o mejorables, cuya resolución buscaron ocasionar un salto de calidad en el funcionamiento de la institución.

La arquitectura del PDI 2010-2019 habilita el diseño y presentación de proyectos con una lógica descentralizada, pero organizada en base a cuarenta objetivos específicos, doce objetivos generales y tres líneas de orientación principal del plan<sup>1</sup>. De este modo, en una primera instancia, la implementación exitosa del PDI está asociada a la elaboración de PyA.

Este doble movimiento del centro a los márgenes y de los márgenes de vuelta al centro combina un núcleo de directrices macro con una lógica participativa, que sube desde la base de la organización hacia arriba y da contenido concreto a los objetivos. Por este motivo, los resultados del PDI están atados a las capacidades de los promotores de proyectos para manejar las circunstancias específicas que enmarcan sus iniciativas para cumplir las metas pautadas.

Teniendo en cuenta esto último, el análisis de la implementación presenta características generales para el caso del área de planeamiento que debe coordinar con las distintas dependencias de la Universidad para la elaboración de proyectos; y

---

<sup>1</sup> Se adjunta anexo cuadro síntesis LOP-OG-OE.



características específicas dentro de cada área o unidad académica. La primera se aboca al desarrollo de la función y sentido de la planificación, las segundas a darle contenido sustantivo al plan de desarrollo.

Teniendo en cuenta esta distinción, se organiza este documento en base a una distinción entre la implementación operativa del proceso de planeamiento a lo largo de sus tres etapas destacando, principalmente, la cantidad y evolución de los PyA y del financiamiento PDI a lo largo de los 10 años. También se presentan en el primer apartado algunas reflexiones y apreciaciones sobre la metodología del PDI 2010-2019 y sobre el sistema de seguimiento que realizaron los responsables de llevar adelante los PyA. En la segunda parte, se presentan el conjunto de acciones desplegadas acompañadas de algunas series estadísticas vinculadas a los objetivos generales del PDI a los fines de mostrar la evolución de esos indicadores, las cuáles se complementan con opiniones y valoraciones de autoridades de Rectorado, Facultades, Centros y miembros de PyA.

### **Notas metodológicas**

El punto de partida de este ejercicio son las conclusiones arribadas en los distintos documentos que dieron como resultados las instancias de trabajo y evaluación que se realizaron durante el transcurso del PDI 2010-2019:

- “Agenda de Prioridades Institucionales” (2012)
- “Guía para la implementación del PDI” (2012)
- “Síntesis de Evaluación de la primera etapa” (2014)
- “Informe de Indicadores 2014. Panorama sobre la Universidad en 80 gráficos” (2014)
- “Los estudiantes avanzados, el trabajo y sus expectativas” (2016)
- “Informe Final de la Tercera Autoevaluación Institucional (TAI)” (2016)
- “Tercer Evaluación Externa” de CONEAU (2018)
- El trabajo realizado en la comisión *ad hoc* creada en el Consejo Superior para el seguimiento del proceso de evaluación del PDI 2010-2019

Asimismo, durante el año 2018, se crea el Programa de Análisis y Proyección del Planeamiento Institucional UNL con el fin de sostener dos propósitos: evaluar el PDI 2010-2019 de una manera que involucre a todos los estamentos, Áreas Centrales y Unidades Académicas y proyectar los lineamientos prioritarios para la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional UNL 2020. En este marco, en marzo de 2019, se constituye una comisión *ad hoc* en el seno del Consejo Superior para el seguimiento del proceso de evaluación del PDI 2010-2019.

Los diez años transcurridos desde el 2010 hasta la fecha funcionaron como una experiencia de trabajo y aprendizaje colectivo, que permitieron dotar a los Equipos de Planeamiento Institucional (EDI) de la UNL de mayor reflexividad y capacidades institucionales e individuales en esta materia, a la vez que dieron indicios concretos sobre los puntos fuertes y débiles del planeamiento institucional.



A lo largo de sus tres etapas, el PDI 2010-2019 articuló acciones entre gran parte del personal político y de gestión de la UNL, los cuales junto con algunos actores externos, se abocaron a la dirección de proyectos, coordinación de acciones, asesoramiento, actividades de apoyo técnico y tareas auxiliares. La suma de todos los participantes del PDI durante estos diez años arroja una cifra superior a las 650 personas, número que implicó un desafío metodológico para garantizar la representatividad de los distintos perfiles y, también, de las unidades académicas y las áreas de Rectorado, que desplegaron una cantidad importante de proyectos enmarcados en los Objetivos Generales (OG) y Específicos (OE) del plan. De esta manera, teniendo en cuenta la diversidad de perfiles y la cantidad de participantes, se avanzó por cinco vías:

- 1) realización de grupos focales a coordinadores de acciones y personal técnico de los PyA de todo el período;
- 2) reuniones con equipos de gestión actuales de las facultades;
- 3) entrevistas a informantes clave;
- 4) encuestas a responsables de los PyA de la 3° etapa del PDI y
- 5) foro web participativo.

La recolección de la información comenzó en ese mismo orden. Mediante un ejercicio análogo al método inductivo, se recogió primero la información detallada de los actores encargados de llevar adelante las tareas cotidianas de los PyA y, posteriormente, esta información permitió generar conclusiones parciales que funcionaron como nuevos puntos de partida para las etapas siguientes del trabajo de campo. De este modo, se realizó un movimiento pendular entre la recolección de datos y su análisis, que fue ganando generalidad con el avance de los momentos mencionados.

Los grupos focales fueron organizados por Núcleos<sup>2</sup>. Con esta lógica, se realizaron nueve grupos focales con participantes de PyA del Núcleo de Posgrado; Mejora de la Investigación y el Arte; Innovación en Educación y Tecnologías; Obra, Higiene y Seguridad; Gestión Curricular; Vinculación Científico Tecnológica; Acciones de Extensión, Cultura y Bienestar Universitario; Internacionalización y Calidad Administrativa. A estos se sumó un décimo grupo del cual participaron actores del Consejo Preuniversitario y una reunión con los directores de los Centros Universitarios y la Sede UNL Rafaela Sunchales (Núcleo de Proyección Territorial).

Para la selección de los participantes de los grupos focales se procedió del siguiente modo: 1) identificación de las Unidad Académica (UA) y Área Central (AC) con PyA

---

<sup>2</sup> Los Núcleos están definidos por temáticas vinculadas con los Objetivos Específicos del PDI 2010-2019, los conforman Equipos de Desarrollo Institucional (EDI) de las Áreas Centrales y las Unidades Académicas. Cada Núcleo posee Proyectos y Acciones (PyA) que aportan diferentes características a su configuración. Los Núcleos son: Núcleo 1: Calidad Administrativa, Núcleo 2: Obras, higiene y seguridad, equipamiento, Núcleo 3: Gestión Curricular, Núcleo 4: Innovación en Educación y Tecnología, Núcleo 5: Posgrado, Núcleo 6: Mejora de la Investigación y el Arte, Núcleo 7: Vinculación científico-tecnológica, Núcleo 8: Proyección territorial y Núcleo 9: Acciones de extensión, cultura y bienestar universitario y Núcleo 10: Internacionalización.



en cada uno de los Núcleos; 2) elección de los miembros de los PyA tratando de mantener un balance entre las tres etapas del PDI y la proporcionalidad al interior de cada grupo entre AC y UA y entre las distintas facultades en el total de los grupos. En total participaron 70 miembros de PyA, que se desempeñan (o lo hicieron en algún momento entre 2010 y 2019) como directores en Rectorado, Secretarios en las Facultades o personal de gestión; incluyendo a cinco miembros del Consejo Preuniversitario y los Directores de los Centros Universitarios y la Sede UNL Rafaela Sunchales.

Las reuniones con los equipos de gestión de las facultades, se realizaron durante el mes de abril de 2019. Durante esa instancia, se presentó el “Documento de trabajo N° 1”, el cual contiene los elementos mínimos para proyectar el PDI 2020. Incluye: las LOP, los OG y OE vigentes; las 35 recomendaciones de CONEAU, a partir de la Tercera Autoevaluación Institucional y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (OSD), extraídos del documento “Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible” aprobado en 2015 por la Asamblea de la Organización de las Naciones Unidas.

Las entrevistas a informantes claves se realizaron a lo largo de los meses de mayo, junio y julio arrojando claridad y definiciones a las ideas previamente establecidas por las conclusiones de los grupos focales y de las reuniones con la gestión de las diferentes facultades. Entre los entrevistados se encuentran: ex Secretarios del Rectorado, tales como: General, de Planeamiento, Económico-Financiero, Académicos, de Ciencia y Técnica, de Extensión, de Internacionalización, de Vinculación Científico Tecnológica.

A lo largo de las diferentes entrevistas, se realizaron intervenciones para relevar información relativa a temas estratégicos y sugerencias para el próximo plan, atendiendo a las consideraciones sobre aquellos temas en los cuales la Universidad debería tener una mirada estratégica atendiendo al mediano y largo plazo. También se les solicitó a los entrevistados una valoración sobre la ejecución de los PyA, el grado de involucramiento en la formulación e implementación de los proyectos y las debilidades y fortalezas surgidas a lo largo de la realización de los mismos.

En relación a la evaluación, los entrevistados expresaron sus conclusiones respecto del aporte que realizaron los PyA al desarrollo de la Universidad en su área de actuación y en general. Como cierre, realizaron sugerencias en vistas del diseño del PDI 2020, considerando las líneas de orientación principal y los objetivos prioritarios.

EL PDI 2010- 2019 se pensó con el propósito de impulsar proyectos innovadores para el desarrollo de capacidades institucionales. En este sentido, dado que no se abordó el planeamiento de manera completa para todas las funciones y áreas de la universidad, el PDI que está culminando no incluyó en su diseño la posibilidad de realizar una evaluación del impacto de los PyA sobre la estructura de la Universidad. Sin embargo, con el correr de los años, los PyA fueron abocándose a tareas relacionadas con actividades de rutina, quedando el objeto del planeamiento en una situación intermedia. Por esa razón, para el análisis contenido en la parte II de este documento, se recurrió a información del sistema estadístico de la UNL a los fines de observar la correlación entre OE del PDI y algunos indicadores seleccionados que se corresponden con dichos OE. A tal fin, se trabajó de manera conjunta con el Programa de Información Estadística (PIE) de la Secretaría de Desarrollo



Institucional e Internacionalización (SDIeI), la cual proveyó la información que se presenta en las tablas de la parte II. Este ejercicio, a su vez, es un primer avance para comenzar a pensar en qué medida existen en la Universidad indicadores disponibles para pensar, monitorear y evaluar las acciones de la UNL de cara a su centenario.

Las encuestas a los responsables de PyA durante la 3° Etapa del PDI se produjeron durante el mes de agosto, fueron un relevamiento valioso para conocer las opiniones de los protagonistas sobre la implementación de los proyectos, los logros alcanzados y los escollos que se tuvieron que sortear. Se produjeron análisis sobre las acciones y tareas desplegadas, el financiamiento y los aspectos pendientes de consideración para el próximo plan.

Finalmente, la puesta en marcha del foro participativo a través de la página web UNL produjo impulso para que toda la comunidad universitaria conozca el proceso de evaluación y opine sobre diez ejes, ellos fueron: gobierno, enseñanza, bienestar universitario, infraestructura, territorio, investigación, extensión y cultura, internacionalización, medios, vinculación. A partir de algunas preguntas disparadoras se expresaron opiniones principalmente con el objetivo de conocer cómo está percibiendo la comunidad universitaria el estado de situación actual y poder producir definiciones de cara al nuevo PDI.



## **PARTE 1. Evaluación del proceso de programación del PDI 2010- 2019**

En esta primera parte del documento se presenta información sobre la implementación del PDI 2010-2019. La lógica introducida por esta segunda experiencia de planeamiento en la UNL habilitó a la participación activa de todas las áreas y facultades de la Universidad. Esta dinámica permitió la articulación desde abajo de las ideas y propuestas de trabajo para el cumplimiento de los objetivos trazados, a la vez que se caracterizó por una gran complejidad debido al número de participantes de cuyas acciones coordinadas dependió el éxito global del plan. En este sentido, el rol de la Secretaría de Planeamiento (desde 2010 a 2017) y del Área de Planeamiento y Evaluación Institucional (durante 2018 y 2019) vinculada a la SPIA fue muy importante para poner y mantener en movimiento el PDI, al mismo tiempo que para apoyar el desarrollo de las propuestas existentes en la Universidad y para conseguir un avance equilibrado en el cumplimiento de los objetivos.

En ese sentido, en esta primera parte del documento de evaluación se realiza un repaso por las actividades y resultados de la gestión del PDI. De este modo, se hace foco en la cantidad de proyectos presentados, su distribución y nivel de cobertura, así como también las respuestas de los equipos de planificación de la Universidad hacia las recomendaciones de CONEAU presentes en la evaluación externa que realizó la UNL durante los años 2015-2017. También se presenta información referida al apoyo presupuestario canalizado a través de planeamiento y sobre la conformación de núcleos y su dinámica de trabajo. Finalmente, se cierra el apartado con una síntesis de las principales valoraciones sobre la metodología del PDI 2010-2019 realizada por los responsables y los equipos de trabajo de los PyA.

## **Los Proyectos y Acciones a través de las etapas del PDI 2010-2019**

A continuación, se presenta una síntesis de la evolución y distribución de los PyA a lo largo de las tres etapas del PDI 2010- 2019. La cantidad de proyectos diseñados por los actores participantes del PDI constituye un primer indicador que da cuenta de la evolución y consolidación del planeamiento como herramienta de gestión en la Universidad. En este sentido, cabe destacar que con el correr de los años, la lógica del PDI 2010-2019 comenzó a ser adoptada por un número cada vez mayor de actores, hecho que se tradujo en una creciente cantidad de proyectos.

Los 76 PyA de la etapa 1 fueron, de por sí, un resultado alentador. Esta cifra muestra el importante compromiso y voluntad que existió desde el principio por parte de las autoridades y personal de gestión de toda la Universidad frente al nuevo PDI. La adopción de la nueva metodología propuesta por el PDI 2010-2019 no fue un proceso sencillo, ya que exigía el dominio de capacidades técnicas que se



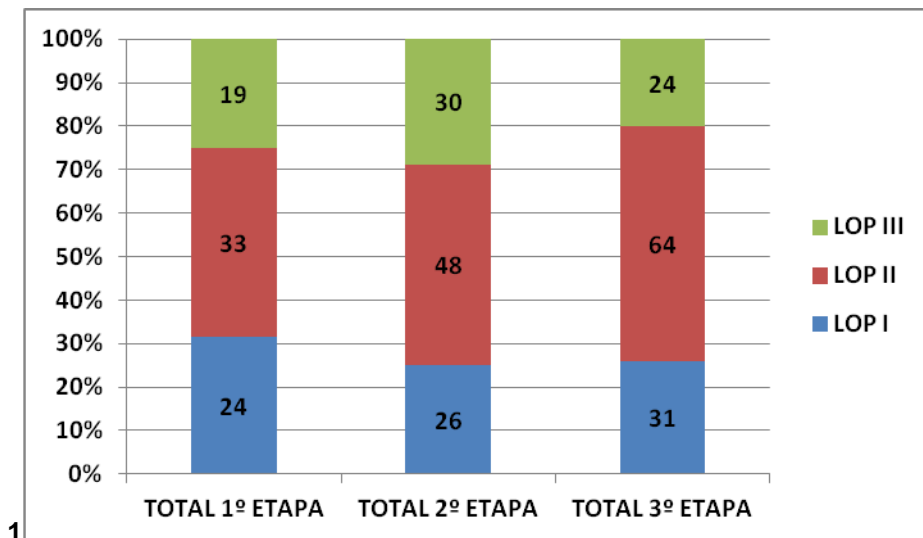
encontraban distribuidas de forma desigual en las distintas áreas centrales y facultades. De este modo, a la vez que se desarrollaron los PyA de la primera etapa, los actores que impulsaron los PyA y el personal técnico de la Secretaría de Planeamiento fueron construyendo una dinámica de trabajo colectiva que permitió ir superando las dificultades iniciales y construyendo capacidades institucionales. De este modo, con el paso de los años, el lenguaje y la metodología del PDI se fue sedimentando sobre los quehaceres cotidianos de la gestión de la UNL, permitiendo que los PyA crecieran en cantidad y calidad. Como resultado, en la segunda etapa del proceso de programación, fueron presentados ante la Secretaría de Planeamiento 104 PyA, un número significativamente mayor de proyectos que indica un crecimiento de alrededor del 25%.

La tercera etapa del PDI estuvo atravesada por la reorganización de estructura de gestión de rectorado. Esto implicó que cambiaran algunos de los actores que venían impulsando el PDI desde las áreas centrales y desde las facultades, y otras series de novedades que, naturalmente, afectaron el devenir de los PyA y las actividades de planeamiento. Sin embargo, esta situación no impidió que el número de proyectos continuará creciendo. Así, sobre el final del PDI 2010-2019, la UNL puede contabilizar 119 PyA, número que en comparación con los 76 PyA de la primera etapa muestra un crecimiento que, de punta a punta del PDI, fue del 57%.

En el gráfico I.1 se ve en perspectiva comparada la cantidad de PyA distribuidos en las tres LOP. Vale recordar que cada una de estas LOP está compuesta por cuatro OG, los cuales, a su vez, están desagregados en OE. Si bien el número total de OE experimentó pequeñas modificaciones, el PDI 2010-2019 mantuvo una cantidad de OE cercana a los 40 a lo largo de los 10 años. Se adoptó un criterio de organización en base a las LOP, las cuales, en tanto líneas de orientación principales fueron el horizonte de sentido del plan en materia de gobierno, gestión y calidad institucional (LOP I); para el desarrollo de las funciones sustantivas (LOP II); y para la relación entre la UNL y sus entornos, en relación a actividades de articulación con el medio social y productivo, pero también en materia de relaciones internacionales (LOP III). Esta distribución explica la mayor cantidad de PyA que recibió a través de las tres etapas la LOP II, la cual, de todas maneras, no deslució el desempeño de la I y la III. La relación de la LOP II frente a la sumatoria de proyectos de las LOP I y III a través de las tres etapas fue de 43/100 en la primera, de 46/100 en la segunda y de casi 53/100 en la tercera.



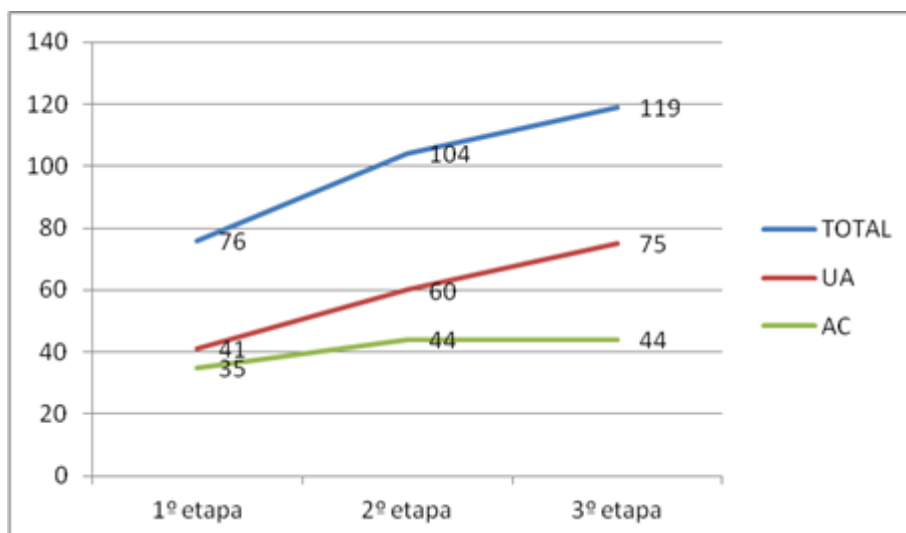
**Gráfico I.1. Cantidad de PyA de las etapas 1, 2 y 3 según LOP. PDI 2010-2019.UNL**



Fuente: Área de Planeamiento y Evaluación Institucional

El PDI 2010-2019 permitió que tanto las AC como las facultades y otros organismos de la Universidad puedan presentar PyA. En este sentido, si bien no exclusivamente, la LOP II es el espacio natural de acción de las UA. Así, el crecimiento en cantidad de iniciativas en las temáticas en esta línea muestra la consolidación de la lógica del PDI en las facultades. Si se observa el gráfico I.2, se ve como la línea roja (que representa los PyA de facultades) se va separando de la línea verde (correspondiente a las áreas centrales) a medida que se suceden las etapas del PDI.

**Gráfico I.2. Evolución de los PyA de áreas centrales y facultades. PDI 2010- 2019, UNL.**



Fuente: Área de Planeamiento y Evaluación Institucional

En el gráfico I.3, que muestra la distribución de las iniciativas de las UA por LOP, se ve el predominio de la LOP II sobre las LOP I y III. Pero también se puede apreciar una tendencia creciente de los PyA en las tres LOP, lo cual indica que con el correr

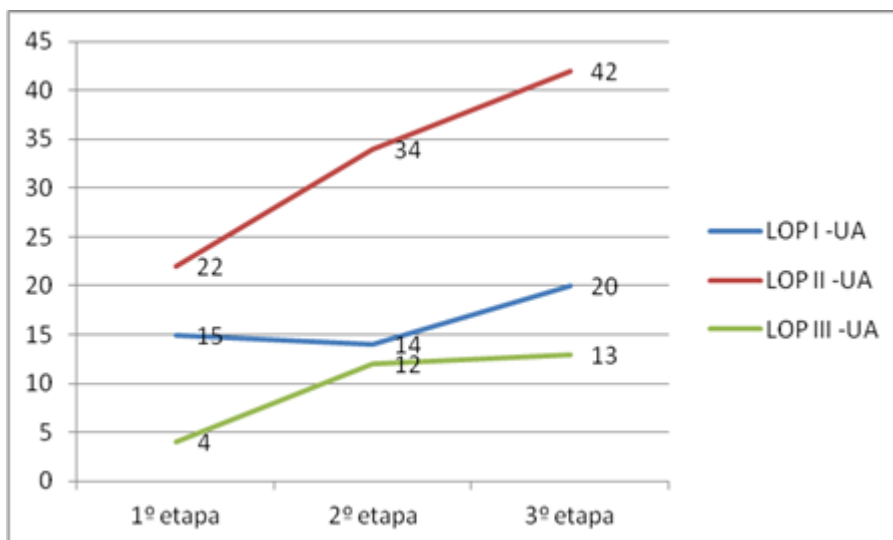




de los años el PDI se fue haciendo fuerte en las unidades académicas como herramienta de gobierno y gestión.



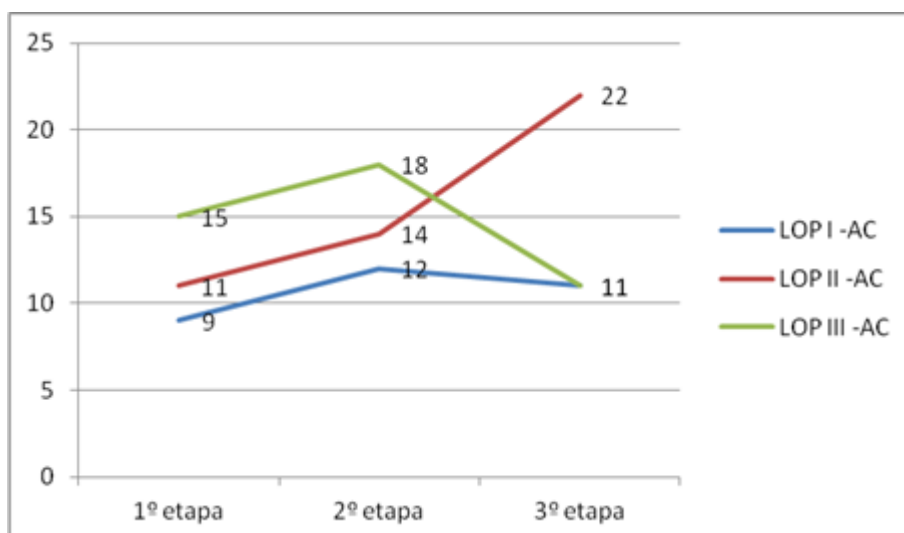
**Gráfico I.3. Evolución de los PyA de facultades según LOP. PDI 2010-2019, UNL**



Fuente: Área de Planeamiento y Evaluación Institucional

La situación descrita para las UA, de todos modos, no debe hacer perder de vista que la misma situación se dio en las AC. En este sentido, en el gráfico I.4, se ve también que no sólo las unidades académicas se abocaron cada vez más al diseño de iniciativas relacionadas con las funciones sustantivas, sino que las áreas centrales hicieron lo propio acompañando los PyA de las UA

**Gráfico I.4. Evolución de los PyA de áreas centrales según LOP. PDI 2010-2019, UNL**



Fuente: Área de Planeamiento y Evaluación Institucional

Teniendo en cuenta estos datos, al crecimiento constante de los PyA en la LOP II, se pueden sumar dos observaciones: 1) en la LOP I el número de PyA se mantuvo estable y 2) señalar que la LOP III fue perdiendo importancia relativa con el paso de



los años. Estas dos situaciones no necesariamente constituyen aspectos negativos, pero obligan a repensar los objetivos para el próximo PDI, ya que fueron las LOP I y III donde se encontró un mayor número de OE vacantes, es decir, OE sin ningún PyA que propusiera su cumplimiento.

Al respecto, cabe señalar que durante los diez años del PDI 2010-2019, debido al diseño del plan, los OG no han experimentado modificaciones. En cambio, sí fueron modificados algunos OE. En la segunda etapa se combinaron algunos OE correspondientes al OG III.4, relacionados con acciones de internacionalización; mientras que al inicio del período 2014-2016 se incluyeron el OE I.2.4 (bibliotecas) y el OE I.3.3 (modelos de gestión sostenibles). En la última etapa, por otra parte, se modificó sustancialmente el OE II.2.2: perspectiva de género en políticas de I+D. De este modo, el PDI 2010-2019 fue incorporando modificaciones a medida que transcurrían las etapas, pero estos mecanismos de readecuación parecieron no ser lo suficientemente flexibles como para evitar que quedaran OE vacantes.

En la LOP I, cinco objetivos específicos (al menos uno de cada OG) fueron cubiertos durante todas las etapas del PDI por los mismos proyectos: el I.1.1, objetivo que introduce temáticas vinculadas con la modernización normativa, tuvo un PyA de AC y un PyA de UA (FCM) durante los nueve años del PDI. Por su parte, el objetivo I.1.3, sobre comunicación institucional, contó con la permanencia de un PyA de AC; mientras que el I.2.2 sobre infraestructura edilicia sostuvo el trabajo continuo de un PyA de AC y tres de UA (FBCB, FHUC, FICH). En el objetivo I.3.1 de calidad administrativa hubo un PyA de AC y un PyA de UA (FHUC). Finalmente, en el I.4.1, sobre sistema de indicadores, se consiguió el desarrollo de un PyA de AC y un PyA de UA (FICH). En total, once PyA de la LOP I se mantuvieron durante todo el transcurso del Plan. Una lectura posible sobre esta permanencia puede ser el establecimiento de propósitos y metas que se encuadran en una política sostenida en el tiempo.

En la LOP II, nueve OE fueron cubiertos por veinte PyA que se mantuvieron durante el transcurso de las tres etapas del PDI. El OG 3, donde confluyen temáticas vinculadas con la formación, el perfeccionamiento y organización del personal académico fue el que menos atención recibió. Por otro lado, el OE II.1.1, atinente a la puesta en marcha de innovaciones para una mayor articulación entre universidad y educación secundaria, tuvo la permanencia de un PyA de AC y uno de UA (FHUC). Asimismo, se sostuvo un PyA de AC en el objetivo II.1.3 sobre la diversificación del arco de propuestas curriculares. Por su parte, en el OE II.1.4 sobre posgrado, se sostuvieron durante las tres etapas un PyA de AC y dos de UA (FHUC y FCM). Estos proyectos mostraron un gran avance en la creación de carreras de cuarto nivel. En cuanto al objetivo de fortalecimiento de la política de investigación (II.2.1), se mantuvo un PyA de UA (FCM) y otro de AC que contuvo acciones de evaluación de la función I+D, confección del Plan de Mejoras, elaboración de otros PyA (para impulsar áreas de vacancias), así como la concreción del OE sobre perspectiva de género en la tercera etapa.

En el OE II.2.3, sobre la institucionalización de la extensión, se trabajó durante 9 años con el PyA del área central correspondiente. En el OE II.4.1 continuaron sostenidamente las actividades de un PyA de AC y seis de UA (FCM, FICH, FADU, FHUC, FCE, FCJS), siendo la temática que mayor cantidad de proyectos tuvo durante todo el PDI. Otros objetivos donde hubo continuidad de los mismos PyA



desde la primera a la tercera etapa fueron el OE II.4.2 (uno de AC y uno de FCM), el OE II.4.3 sobre enseñanza de lenguas extranjeras y el OE II.4.4, donde la FICH trabajó a través de un proyecto de fomento de la participación de estudiantes de grado en investigación.

La Línea de Orientación Principal III, por su parte, fue la que menos cantidad de proyectos recibió durante todo el período y la única en donde se dio la situación de que un OE no recibiera proyectos. Con referencia a los OG de la LOP III, se observa que el III.3, con el cual se buscó motivar la creación de instancias de colaboración entre la UNL y distintos niveles del Estado y la sociedad para el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas para el desarrollo, fue el que menor cantidad de PyA recibió.

Siguiendo con la LOP III, los OE que tuvieron proyectos en marcha durante las tres etapas fueron: el III.1.1 y III.1.3, donde se formularon PyA desde la Secretaría de Vinculación; el III.1.4, donde se pensaron y continuaron los PyA de los Centros Universitarios de Gálvez y de Reconquista-Avellaneda, y de la Sede UNL Rafaela-Sunchales; el III.2.3, en el cual la Dirección de Publicaciones trabajó en un PyA continuamente; y, finalmente, en el III.4.3, se desarrolló un PyA de FHUC sobre participación en instancias interinstitucionales para la definición de políticas educativas. En esta LOP, en total se sostuvieron seis PyA durante las tres etapas del plan.

Por otro lado, si bien la cantidad de proyectos fue creciendo a través de las etapas y se han logrado cubrir la mayoría de los OE, algunos objetivos específicos quedaron sin PyA en distintos momentos. En la etapa I, los OE donde no se realizaron proyectos fueron:

- 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”;
- OE III.3.3 “coordinar con otras instituciones universitarias y gobierno para organizar la expansión y asegurar la 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”.

En la segunda etapa, también fueron tres OE los que quedaron vacantes:

- OE I.2.4 “propender a la modernización de las bibliotecas de la UNL: acrecentando la tecnología, la infraestructura y el equipamiento, desplegando estrategias convergentes con la política editorial para sustentar todas las funciones de la Universidad y sus establecimientos preuniversitarios”;
- 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”;
- OE III.3.3 “coordinar con otras instituciones universitarias y gobiernos para organizar la expansión y asegurar la diversificación de la enseñanza superior y garantizar su calidad”.



La tercera etapa, finalmente, si bien fue cuando se diseñó la mayor cantidad de PyA; también fue el período con mayor cantidad de OE vacantes:

- 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”;
- 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”;
- 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”;
- 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 medioambiente, la salud, la alimentación y la sustentabilidad del desarrollo humano”;
- OE III.3.2 “contribuir al análisis, asesoramiento y participación de la universidad en torno a las políticas públicas para la mejora de la calidad y pertinencia de la educación en los distintos niveles y modalidades”;
- OE III.3.3 “coordinar con otras instituciones universitarias y gobiernos para organizar la expansión y asegurar la diversificación de la enseñanza superior y garantizar su calidad”.

## Financiamiento

La relación entre planeamiento y el financiamiento de sus actividades experimentó varias modificaciones a lo largo de los diez años del PDI 2010-2019. Fue un tema sobre el cual no existió desde el principio un consenso fuerte por parte de los actores universitarios, hecho por el cual la relación entre PyA y fondos necesarios para llevarlos adelante haya sido objeto de críticas. En este sentido, la UNL llegó hasta el final de su segunda experiencia en materia de planeamiento ensayando soluciones y buscando criterios que le permitan solucionar los desacuerdos generados en este sentido. Así y todo, el PDI contó con una partida propia de financiamiento que se distribuyó entre las distintas AC y UA en calidad de un fondo de apoyo a las actividades de planeamiento; esto generó algunas confusiones y críticas debido a que el dinero de la partida PDI era insuficiente para desarrollar la totalidad de las actividades de planeamiento presentes en los PyA.

El diseño del PDI 2010-2019, originalmente, no contempló financiamiento específico para las actividades de planeamiento, sino que se pensó como un dispositivo técnico que ayudaría al diseño e implementación de actividades innovadoras que los responsables de AC y UA quisieran llevar a cabo. En este sentido, las iniciativas de planeamiento debían contar con fondos para ser llevadas a cabo, ya sea mediante dinero del presupuesto anual propio o producto de fondos extras que los responsables de proyectos pudieran conseguir a tal fin. Este criterio se abandonó en



la primera etapa, donde se optó por repartir equitativamente una partida presupuestaria creada a los fines de apoyar las actividades de planeamiento. El Equipo de Planificación General (EPG) decidió que una distribución a razón de 40% para Áreas Centrales y un 60% para Unidades Académicas, priorizando los PyA incluidos en la LOP II. Este criterio se mantuvo a lo largo de las tres etapas del PDI.

Durante la primera etapa, 22 PyA recibieron apoyo financiero para el desarrollo de sus actividades. Si se tiene en cuenta que en total se presentaron 76 PyA, se obtiene casi el 30% de las iniciativas contaron con apoyo de la partida PDI. En la tabla I.4 se listan los PyA de cada LOP que recibieron apoyo económico durante el período 2011-2013.

**Tabla I.4 PyA financiados durante la primera etapa del PdP. PDI 2010- 2019, UNL**

<b>LOP I</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacia un Programa de Mejoramiento y Reforma de la Gestión Administrativa de la FHUC-ISM.</li> <li>• Programa de Higiene y Seguridad y Medio ambiente para las acciones y tareas sustantivas de la FBCB.</li> <li>• Sistema de Información Institucional de la FICH.</li> <li>• Integración de la Biblioteca de la Escuela de Servicio Social a la UNL-FCJS.</li> </ul>
<b>LOP II</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formación académica, desarrollo e infraestructura en el área de posgrado de la FCA.</li> <li>▪ Mejoramiento de la formación académica de grado a partir de procesos de revisión curricular-FHUC.</li> <li>▪ Fortalecimiento de la propuesta de posgrado de la FHUC.</li> <li>▪ Nuevas tecnologías educativas para la formación de grado y posgrado en la Facultad de Ciencias Médicas de la UNL- FCM.</li> <li>▪ Gestión curricular en la carrera de Medicina en la Facultad de Ciencias Médicas de la UNL.</li> <li>▪ Ampliación y diversificación de la propuesta académica de grado de FADU.</li> <li>▪ Fortalecimiento, expansión y diversificación de la propuesta de posgrado de FADU.</li> <li>▪ Control de gestión del Programa de Mejoramiento de la Enseñanza de la Arquitectura de la SPU- FADU.</li> <li>▪ Programa de fortalecimiento del recurso humano docente ESS- FBCB.</li> <li>▪ Recursos Humanos Docentes- FCJS.</li> <li>▪ Gestión curricular de la evaluación de los aprendizajes en la FCE.</li> <li>▪ Fortalecer la formación pedagógica del cuerpo docente de la FCV.</li> </ul>



- Fortalecimiento de los equipos docentes en la investigación científico- tecnológica y su transferencia al medio- FCV.

**LOP III**

- Construcción y comunicación de una identidad institucional de la Facultad de Ingeniería Química.
- Creación del Observatorio de Energía de la UNL- FIQ.
- Adecuación Institucional de las actividades sustantivas de la UNL en Gálvez.
- Centro Universitario de Reconquista-Avellaneda.
- Adecuación Institucional de las actividades del Centro Universitario Rafaela-Sunchales.

Fuente: Área de Planeamiento y Evaluación Institucional

Los fondos afectados por la partida PDI en la primera etapa totalizaron \$734 984, los cuales se distribuyeron casi en la mitad en PyA de la LOP II (Tabla I.5). Entre las actividades para las que se utilizó el dinero del apoyo financiero que brindó el PDI, puede verse que prima la contratación de servicios técnicos y profesionales, los cuales representaron casi el 46% del total (ver tabla 1 del anexo III).

**Tabla I.5. Distribución de gastos (en pesos) según Línea de Orientación Principal en la Primera Etapa del PDI 2010- 2019, UNL**

OP	Importe ejecutado	%
I	223,488.00	30.41
II	347,840.00	47.33
III	163,656.00	22.27
Total	734,984.00	100.00

Fuente: Área de Planeamiento y Evaluación Institucional

En la etapa 2, la cantidad de PyA que recibieron apoyo financiero se incrementó notablemente, contabilizando 56 proyectos, los cuales representaron más de la mitad de los 104 PyA que desarrollaron actividades entre 2014 y 2016. En la tabla I.7 se ven los nombres de los proyectos y las áreas responsables de llevarlos adelante.

**Tabla I.6. PyA financiados durante la segunda etapa del PdP. PDI 2010- 2019, UNL**

<b>LOP I</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistema de calidad de actividades de soporte administrativas y de servicios.</li> <li>▪ Calidad en la UAI y fortalecimiento del control interno</li> <li>▪ Consolidación de las capacidades de la Secretaría de Planeamiento para administrar, conducir, asistir y evaluar procesos de planeamiento universitario</li> </ul>



- Definición e implementación de un nuevo método en la programación presupuestaria
- Fortalecimiento de equipos en la Sala de Informática de la FCV: hacia un proceso educativo innovador
- Fortalecimiento de la comunicación institucional en la FHUC
- Identidad y posicionamiento
- Lineamientos para la Gestión de la infraestructura edilicia en el ámbito de la UNL
- Plan Trienal para la gestión de la infraestructura edilicia en el ámbito de la UNL. Trienio 2014-2016
- Programa de administración y mantenimiento de equipamiento de uso común
- Programa de seguridad y salud ocupacional de la FBCB
- Reequipamiento de laboratorios y plantas piloto de la FIQ para mejora e incremento de los trabajos prácticos
- Sistema de información institucional de la FICH
- Sistemas de información para el planeamiento universitario: gestión institucional, significado, impacto y contexto de demandas sociales y productivas
- UNL Verde

## LOP II

- Actualización curricular de FADU
- Ampliación y consolidación de la oferta de posgrado en la FCE
- Análisis, seguimiento y mejora de la gestión curricular en la FCA
- Articulación Interinstitucional y políticas de acceso, inclusión y permanencia de estudiantes de la UNL
- Creación y consolidación de la oferta de 4º nivel en la FCM
- Desarrollo del doctorado para el área de las Ciencias Sociales
- El libro, del autor al lector
- Estrategias comunicacionales y motivacionales para fortalecer el ingreso de la FIQ
- Formación académica, desarrollo e infraestructura en el área de posgrado de la FCA
- Fortalecimiento de la educación experiencial en el currículo universitario
- Fortalecimiento de la gestión del IV Nivel en la FCJS de la UNL
- Fortalecimiento de las capacidades institucionales para el desarrollo de prácticas de extensión
- Gestión curricular de la carrera de Medicina de la FCM de la UNL
- Innovación de la docencia de grado de todas las carreras presencial y distancia de la FBCB/ESS
- Innovación tecnológica en el proceso de enseñanza en las carreras de grado y





posgrado de la FCE

- Investigación, desarrollo e innovación en la FCA
- Mejoramiento de la formación académica de grado a partir de procesos de revisión curricular
- Mejoras de las condiciones para el desarrollo de la investigación y la transferencia en el área de la tecnología
- Pablo Vrillaud
- Programa de Tutorías para alumnos ingresantes a Medicina Veterinaria
- Recuperando Memoria
- Revisión y fortalecimiento curricular de la carrera de Contador Público Nacional en la FCE
- Seguimiento curricular de las carreras de grado de la FCJS
- Sistematización, diversificación y difusión de las actividades de cuarto nivel de la UNL
- Mejoramiento de la formación académica de grado a partir de procesos de revisión curricular

### LOP III

- Plan trienal para la gestión de la infraestructura edilicia en el ámbito de la UNL. Trienio 2014-2016
- Promoción de la vinculación de la FHUC/ISM con instituciones extranjeras para el intercambio académico
- Adecuación de las actividades del Centro Universitario Rafaela Sunchales
- Adecuación institucional de las actividades sustantivas de la UNL en Gálvez
- Creación del observatorio rural en la FCA
- Extensión artística del Instituto Superior de Música
- Graduado embajador
- Identificación de las potencialidades de transferencia tecnológica en el ámbito de la FBCB y su vinculación con el sector productivo
- Interacción con los graduados
- Internacionalización Integral de la UNL
- Programa integral de valorización de los conocimientos y tecnologías
- Programa Universidad Trabajo
- Promoción de la vinculación de la FHUC/ISM con instituciones extranjeras para el intercambio académico
- Proyecto Pablo Vrillaud
- Trayectos creativos: espacios de gestión de procesos y proyectos culturales para la promoción de la investigación, creación y divulgación del arte



- Centro Universitario Reconquista-Avellaneda E2

Fuente: Área de Planeamiento y Evaluación Institucional

En total, el apoyo a los PyA contabilizó algo más de \$2,5 millones, los cuáles más allá de la inflación, significaron un incremento significativo en la partida PDI. En la tabla I.7 puede verse la distribución por LOP, donde nuevamente se ve que se dio prioridad a los proyectos de la LOP II.

**Tabla I.7. Distribución de gastos (en pesos) según Línea de Orientación Principal en la segunda etapa del PDI 2010- 2019, UNL**

LOP	Importe ejecutado	%
I	715,898.00	28.56
II	1,044,603.00	41.67
III	746,546.00	29.78
Total	2,507,047.00	100

Fuente: Área de Planeamiento y Evaluación Institucional

Entre las actividades para las que se utilizó el dinero (ver tabla 2 del anexo III), nuevamente el rubro servicios técnicos y profesionales destaca por sobre el resto, aunque esta vez la proporción disminuye (31%), siendo también significativos los gastos en equipamiento (casi 16%) y equipos informáticos (14%) y de laboratorio (10%).

Al iniciar la tercera etapa, en el año 2017, la Secretaría de Planeamiento decidió modificar los criterios para la asignación de fondos. Se mantuvo la distribución 40/60 entre AC y UA, y también la proporción igualitaria para las UA, sólo que esta vez se convocó a un comité evaluador para que seleccionara los PyA que recibirían financiamiento. Se presentaron 46 proyectos, de los cuales fueron seleccionados 25. A estos se sumaron los PyA del CURA, CUG y la SURS, totalizando, entonces, 28 PyA con apoyo financiero. También durante en ese momento, se comenzó a utilizar el sistema JANO para el seguimiento de la ejecución presupuestaria, el cual permite detectar desvíos entre lo presupuestado y lo ejecutado en cuanto a rubros y montos.

Con el cambio de autoridades, en los años 2018 y 2019 se retomaron los criterios iniciales para la distribución presupuestaria manteniéndose los rubros priorizados y el porcentaje para AC y UA. En total, entonces, durante la tercera etapa, recibieron financiamiento 56 PyA.

**Tabla I.8. PyA financiados durante la tercera etapa del PdP. PDI 2010- 2019, UNL**

LOP I
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plan general para el manejo y gestión de la infraestructura física y de servicios de la Universidad Nacional del Litoral</li> <li>▪ Plan general para el manejo y gestión de la infraestructura física y de servicios de</li> </ul>



la Universidad Nacional del Litoral

- Sistema de Información Institucional de la FICH
- Desarrollo de un plan de uso racional y eficiente de los recursos
- Mejora de las condiciones de Higiene y Seguridad de la Facultad de Ingeniería Química
- Programa de seguridad y salud ocupacional de la FBCB
- Mejoramiento de los procedimientos y procesos administrativos de Despacho y Consejo Directivo de la FCJS
- Sistemas de informáticos integrados (SII)
- Mejora en el servicio de préstamos de las Bibliotecas de la Red UNL
- Sistema de información para el planeamiento universitario: Gestión institucional, significado, impacto y contexto de demandas sociales y productivos
- Plan maestro de Infraestructura de la UNL
- El reporte de sostenibilidad como mecanismo de evaluación y control de la rendición de cuentas de la UNL

#### LOP II

- Fortalecimiento de políticas de Bienestar en la comunidad universitaria”
- Enfoque de género en políticas de I+D
- Hacia la institucionalización de solidaridad intrasistémica entre el nivel preuniversitario y universitario de la UNL
- Afianzando la Educación Experiencial como práctica innovadora en la UNL
- Nuevas estrategias de comunicación en el marco del modelo de intervención de la Secretaría de extensión
- Ampliación y consolidación de la oferta de posgrado en la FCE
- Diversificación de la oferta académica de la FCA
- Investigación y producción de conocimientos en la Facultad de Ciencias Médicas
- Promoción de la formación de recursos humanos en investigación en la FADU-UNL
- Mejora de las condiciones para el desarrollo de investigación y la transferencia en el área de tecnología
- Fortalecimiento de la interdisciplinariedad de los equipos extensionistas de la FHUC y del ISM
- Fortalecimiento de las estrategias de ingreso y cursado del primer ciclo de las carreras del ISM
- Comunicación de las prácticas y los resultados de investigación
- Consolidación de la extensión en la FCJS de la UNL
- Creación de Nuevos Grupos de Investigación en la FCJS
- Seguimiento curricular de las carreras de grado de la FCJS y formación docente



- Promoción de las actividades de investigación en la Facultad de Ciencias Veterinarias
- Gestión curricular en Medicina Veterinaria: necesidad de otras intervenciones
- Gestión y desarrollo de la investigación científica y tecnológica en la FCA
- Mejoramiento de la formación académica de grado a partir de procesos de revisión curricular
- Comunicación de las prácticas y los resultados de investigación
- Fortalecimiento de las estrategias de ingreso y cursado del primer ciclo de las carreras del ISM
- Fortalecimiento de la interdisciplinariedad de los equipos extensionistas de la FHUC y del ISM
- Nuevas tecnologías educativas para la formación de grado y posgrado en la Facultad de Ciencias Médicas de la UNL
- Promoción de la formación de recursos humanos en investigación en la FADU-UNL
- Actualización curricular de FADU
- Ampliación y consolidación de la oferta de posgrado
- Revisión y fortalecimiento curricular de las carreras de grado de la FCE
- Innovación tecnológica en el proceso de enseñanza de grado y posgrado de la FCE
- Desarrollo de propuestas para la capacitación permanente de los docentes
- Gestión estratégica de los Recursos Humanos
- Sistema de calidad de soporte administrativo y de servicios
- Universidad, arte y territorio: diagnóstico y perspectivas integradas de acción para la actualización y/o diversificación curricular
- Integración de las funciones universitarias de extensión e investigación para la producción de conocimiento orientado
- Fortalecimiento y consolidación del análisis y seguimiento curricular en el grado y pregrado
- Promoción de instancias de actualización y/o diversificación curricular que profundicen el desarrollo armónico de propuestas académicas en el sitio Litoral-Centro
- Mejora de la visibilización de los resultados científicos y de posgrado. Creación de una revista institucional de divulgación científica

### LOP III

- Recuperando la memoria en la universidad y la región en el marco de la nueva museología
- Internacionalización del Campus de la UNL
- Adecuación institucional de las actividades sustantivas de la UNL en el Centro Universitario Gálvez



- Centro Universitario Reconquista- Avellaneda E3
- Internacionalización académica de la FCE
- Fortalecimiento de las acciones para el desarrollo de iniciativas y proyectos emprendedores de miembros de la FIQ
- Adecuación de las actividades del Centro Universitario Rafaela-Sunchales
- Programa primer empleo
- Trayectos creativos: espacio de gestión de procesos y trayectos culturales para la promoción de la investigación, creación y divulgación del arte
- Recuperando la memoria en la Universidad y la región en el marco de la nueva museología
- Litus educa

Fuente: Área de Planeamiento y Evaluación Institucional

En términos nominales podemos observar cómo se dio una tendencia creciente en el financiamiento de iniciativas presentes en la LOP II. También, como la LOP III fue ganando peso con un número creciente del volumen del financiamiento a través de las distintas etapas. En la tabla I.9, se ve la distribución relativa del apoyo financiero por LOP para la etapa tres del PDI (para ver distribución por rubro del gasto ver tabla 3 del anexo III).

**Tabla I.9. Distribución de gastos (en pesos) según Línea de Orientación Principal en la tercera etapa del PDI 2010- 2019, UNL**

LOP	Importe ejecutado	%
I	\$850.800	19.51%
II	\$2.427.600	55.69%
III	\$1.081.000	24.80%
Total	\$4.359.400	100%

Fuente: Área de Planeamiento y Evaluación Institucional

## **El PDI frente a las recomendaciones de la Tercera Evaluación Externa de la UNL**

Como conclusión a la Tercera Evaluación Externa de la UNL, la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) realizó 35 recomendaciones en las siete dimensiones establecidas: gobierno y gestión, gestión económico-financiera, infraestructura, gestión académica, educación a distancia, investigación, extensión y bibliotecas.



En base a esas recomendaciones se elaboró una matriz que relaciona lo aconsejado por la CONEAU con las acciones presentes en los 119 PyA de la etapa tres del PDI 2010-2019. Como resultado, se obtuvo un cuadro de situación sobre el nivel de cobertura de cada recomendación de acuerdo a las líneas de acción previstas por los PyA.

Las recomendaciones con mayor cobertura son aquéllas relacionadas con el fortalecimiento a las respuestas de las necesidades estratégicas de la región litoral centro; la mejora continua de los mecanismos que aseguren la transparencia y la participación en la información; la instrumentación de un *Masterplan* de obras y equipamiento y la generación de dispositivo de fortalecimiento de las capacidades educativas de los docentes.

Por otro lado, las de menor cobertura están relacionadas con dar mayor visibilidad a los sistemas de bibliotecas, potenciar el uso de recursos documentales disponibles en línea y a texto completo y profundizar en la elaboración de indicadores de gestión basados en estándares internacionales. Además, algunas recomendaciones relacionadas con la gestión económico-financiera tuvieron un bajo porcentaje de cobertura: acrecentar recursos destinados a solventar iniciativas del presupuesto participativo y atender los cambios necesarios en las fuentes de financiamiento o en las condiciones de funcionamiento del servicio de complemento de jubilaciones y pensiones de la UNL.

Cabe aclarar que la correspondencia establecida entre recomendaciones de CONEAU y PyA no habla de la importancia, relevancia o calidad de los PyA para la institución, sino que es una forma de ver en qué medida las acciones de desarrollo llevadas adelante por la Universidad en la tercera etapa del PDI avanzaron para fortalecer las capacidades y gestión institucional de acuerdo a la Tercera Evaluación Externa.

En total son 265 las coincidencias entre las acciones de los PyA y las recomendaciones de CONEAU. En promedio, existen 8 acciones de PyA para cada una de las recomendaciones de la evaluación externa, pero la mitad de las recomendaciones tienen solamente tres acciones que se vinculan con ellas.

Existe gran diferencia entre la recomendación con mayor cobertura: “fortalecer la respuesta a las necesidades estratégicas de la región de influencia y favorecer mecanismos de promoción de las actividades en las que la UNL esté en condiciones de brindar sus servicios satisfactoriamente”, que tiene 63 acciones de PyA que, de un modo u otro, avanzan en ese sentido, frente a aquellas sin ninguna acción. Estas últimas recomendaciones instan a “acrecentar los recursos destinados a solventar iniciativas enmarcadas en la propuesta de presupuesto participativo”; “atender a los cambios necesarios en las fuentes de financiamiento o en las condiciones de funcionamiento referidas al Servicio de Complemento de Jubilaciones y Pensiones de la UNL”; “potenciar los cursos de formación de usuarios de todos los niveles, inclusive docentes e investigadores, para lograr un máximo aprovechamiento de los recursos documentales disponibles en línea y a texto completo”; y “profundizar en la elaboración de indicadores de gestión, basados en estándares internacionales, priorizando la metodología y costos de recolección y tratamiento de los datos”.

Si se tienen en cuenta las áreas en las que se inscriben las recomendaciones de CONEAU (tabla I.10), se ve que la mayor cobertura se da en materia de gobierno y



gestión (122 acciones), seguida de infraestructura (48) y gestión académica (39). En el otro extremo se encuentran educación a distancia, bibliotecas y gestión económico-financiera. Las variaciones se explican porque en algunos casos existen sólo PyA de áreas centrales, mientras que en otros hay un gran número de PyA de unidades académicas que incorporan acciones en el sentido de las recomendaciones de la CONEAU.

**Tabla I.10. Número de acciones de PyA que trabajan en línea de las recomendaciones de CONEAU según área evaluada**

<b>Recomendaciones</b>	<b>Acciones de PyA en línea con las recomendaciones</b>
Gobierno y gestión (4)	122
Gestión económico-financiera (5)	8
Infraestructura (4)	48
Gestión académica (6)	39
Educación a distancia (3)	5
Investigación (4)	16
Extensión (4)	23
Biblioteca (5)	4
<b>Total</b>	<b>265</b>

Fuente: Área de Planeamiento y Evaluación Institucional

Si se observan las áreas desagregadas por recomendaciones, puede verse que algunas tienen un nivel de cobertura más homogéneo que otras. La tabla I.11 muestra las acciones de PyA para las recomendaciones asociadas a gobierno y gestión, son las más numerosas. Como se señaló anteriormente, las actividades vinculadas con la satisfacción de las necesidades del medio social y productivo de la UNL son las de mayor volumen; pero también hay un número muy importante de acciones que avanzan por la vía de mejorar la disponibilidad de información para la planificación. Esto se debe a que son líneas de trabajo instaladas en la Universidad, sobre las cuales se desarrollaron PyA de áreas centrales que rápidamente se consolidaron como referencia para las UA que articularon iniciativas en líneas similares.



**Tabla I.11. Número de acciones de PyA que trabajan en línea de las recomendaciones de CONEAU en gobierno y gestión**

<b>Gobierno y gestión</b>	<b>122</b>
1. Fortalecer la respuesta a las <u>necesidades estratégicas de la región de influencia</u> y favorecer mecanismos de promoción de las actividades en las que la UNL esté en condiciones de brindar sus servicios satisfactoriamente.	<b>63</b>
2. Continuar avanzando en la <u>implementación de la planificación institucional y operacional</u> , con una dinámica razonable y posible, lo que redundará en un fuerte mejoramiento en la eficiencia y productividad académica y elevará el nivel de prestigio y reputación de la UNL.	<b>6</b>
3. Velar por la mejora continua de los mecanismos que aseguren la <u>transparencia y la participación en la información</u> , tanto en los aspectos vinculados al ámbito de la decisión política interna como al canal de comunicación con el entorno y la sociedad.	<b>16</b>
4. Continuar trabajando en la mejora de la disponibilidad de <u>información a los efectos de facilitar el proceso de planificación</u> .	<b>37</b>

Fuente: Área de Planeamiento y Evaluación Institucional

Como contracara al importante nivel de cobertura en gestión y gobierno, se ve que en gestión económico-financiera es mucho menor (tabla I.12). Esta situación se explica, en parte, por la baja cantidad de PyA de UA que se inscriben en los objetivos abocados a la planificación económica-financiera, ya que se trata de un área altamente centralizada.

**Tabla I.12. Número de acciones de PyA que trabajan en línea de las recomendaciones de CONEAU en gestión económico financiera**

<b>Gestión económico-financiera</b>	<b>8</b>
5. Mantener y reforzar las acciones destinadas a <u>acrecentar tanto los recursos propios como las fuentes alternativas de financiamiento</u> .	<b>4</b>
6. Acrecentar los <u>recursos destinados</u> a solventar iniciativas enmarcadas en la propuesta de <u>Presupuesto Participativo</u> .	<b>0</b>
7. Profundizar la <u>capacitación de los recursos humanos del área y su profesionalización</u> , fortaleciendo la <u>planta</u> de aquellos servicios cuya dotación resulte insuficiente.	<b>4</b>
8. Atender a los cambios necesarios en las <u>fuentes de financiamiento o en las condiciones de funcionamiento</u> referidas al <u>Servicio de Complemento de Jubilaciones y Pensiones de la UNL</u> .	<b>0</b>
9. Fortalecer las acciones de <u>regularización de las observaciones formuladas por la</u>	<b>0</b>





Unidad de Auditoría Interna y prestar especial atención en alcanzar las metas previstas respecto de las que no han desarrollado las mejoras requeridas. <sup>3</sup>	
--	--

Fuente: Área de Planeamiento y Evaluación Institucional

En lo que toca a la infraestructura, debido también a la importante articulación entre PyA del área central y las unidades académicas, se ve que es una de las recomendaciones con mayor cobertura (tabla I.13). Mantenimiento y uso común de instalaciones y equipos, junto con el aseguramiento de las condiciones de higiene y seguridad son los aspectos mayormente cubiertos.

**Tabla I.13. Número de acciones de PyA que trabajan en línea de las recomendaciones de CONEAU en infraestructura**

Infraestructura	48
10. Instrumentar en un <u>Masterplan de Obras y Equipamiento</u> la planificación de las acciones y recursos necesarios para alcanzar los requerimientos de infraestructura y equipamiento necesarios para desarrollar los fines dispuestos en el PDI.	11
11. Mantener y acrecentar las acciones para asegurar la accesibilidad y las condiciones de <u>higiene y seguridad en las instalaciones y dependencias.</u>	15
12. Alcanzar mayor <u>conectividad con los sistemas de alarma y visualización para la seguridad</u> de edificios, bienes y personas, coordinándolos con mayor eficacia desde un centro común de monitoreo.	1
13. Promover y asegurar los esfuerzos para la <u>actualización, mantenimiento y uso común de instalaciones y de equipos destinados tanto a la docencia como a la investigación.</u>	21

Fuente: Área de Planeamiento y Evaluación Institucional

En la gestión académica (tabla I.14), por su parte, recibieron una importante atención los dispositivos para fortalecer las capacidades educativas de los docentes. Mucho menor es el abordaje de los temas de la dotación de docentes en primer año, la preocupación por las carreras compartidas, la disminución del tiempo de cursado y sobre la asignación de recursos para la estructura de la planta docente. Prácticamente ausente en los PyA se encuentra el desarrollo de reglamentos para carreras de pregrado.

<sup>3</sup> Para la recomendación 9 es necesario analizar las recomendaciones realizadas por la UAI y realizar un ejercicio similar al presente. Algo que se hizo durante la tercera etapa y se incorpora a las reflexiones de este documento.



**Tabla I.14. Número de acciones de PyA que trabajan en línea de las recomendaciones de CONEAU en gestión académica**

<b>Gestión académica</b>	<b>39</b>
14. Intensificar la participación de diferentes UA en <u>carreras de dominio conjunto, en especial en áreas interdisciplinarias</u> , a fin de utilizar mejor la masa crítica que poseen las UA y sus recursos.	<b>5</b>
15. Elaborar un <u>reglamento para las carreras de pregrado</u> que norme los distintos tipos de carreras que existen y los criterios para la renovación de la oferta de carreras a término.	<b>1</b>
16. Considerar la <u>asignación de recursos para la estructura de la planta docente</u> por dedicación según las necesidades específicas de cada unidad académica	<b>3</b>
17. <u>Fortalecer la dotación docente en las asignaturas de primer año</u> en cantidad y dedicación para atender a las necesidades de los ingresantes.	<b>6</b>
18. Generar dispositivos de <u>fortalecimiento de las capacidades educativas de los docentes</u> gestionados por las unidades académicas centrados en prácticas pedagógicas específicas que otorguen certificación y tengan reconocimiento en los concursos o en la evaluación para la renovación de cargos.	<b>19</b>
19. Reducir la <u>brecha entre la duración real de las carreras y la teórica</u> a través de dispositivos múltiples que atiendan a la naturaleza multicausal de la deserción y el desgranamiento.	<b>5</b>

Fuente: Área de Planeamiento y Evaluación Institucional

Las recomendaciones sobre educación a distancia (tabla I.15) se encuentran abordadas por los PyA del CEMED. El relativamente bajo nivel de cobertura de estas recomendaciones se explica por la ausencia de propuestas para avanzar en este sentido en los PyA de las unidades académicas.

**Tabla I.15. Número de acciones de PyA que trabajan en línea de las recomendaciones de CONEAU en educación a distancia**

<b>Educación a distancia</b>	<b>5</b>
20. Avanzar en el plan de seguimiento de las propuestas en funcionamiento y de evaluación de la <u>acción tutorial y sistematizar la oferta de formación docente en la modalidad</u> .	<b>2</b>
21. Generar un <u>modelo de evaluación de las propuestas de enseñanza a distancia</u> , atendiendo a criterios de calidad consensuados con la Secretaría Académica.	<b>2</b>
22. Fortalecer la interfaz entre la Secretaría Académica, el CEMED y las unidades académicas.	<b>1</b>

Fuente: Área de Planeamiento y Evaluación Institucional



En investigación se ve una cobertura relativamente homogénea entre las distintas recomendaciones. Principalmente, se dio un trabajo coordinado entre el área central y las unidades académicas en materia de mantener un sistema de registro de información sobre producción científica (tabla I.16).

**Tabla I.16. Número de acciones de PyA que trabajan en línea de las recomendaciones de CONEAU en investigación**

Investigación	16
23. Considerar la posibilidad de dar <u>carácter institucional al asesoramiento y articulación entre las áreas de gestión de la investigación en las UA y la central.</u>	3
24. Llevar a cabo una discusión en la UNL sobre la <u>asignación de funciones específicas a los organismos/núcleos de investigación.</u>	3
25. <u>Mantener un sistema de registro de información sobre la producción científica de la UNL</u> que permita evaluar de manera continua la producción en las diferentes áreas.	8
26. Avanzar en la <u>definición del papel de la función I+D+i en cada área específica de la universidad y definir objetivos concretos</u> (por ejemplo, % de docentes con alta dedicación a la investigación) en relación con ellos.	2

Fuente: Área de Planeamiento y Evaluación Institucional

En extensión se da una situación similar a la de investigación producto, también, de la coordinación entre el área central y las facultades (tabla I.17).

**Tabla I.17. Número de acciones de PyA que trabajan en línea de las recomendaciones de CONEAU en extensión**

Extensión	23
27. Continuar los esfuerzos en la <u>institucionalización y el reconocimiento académico efectivo de las actividades de extensión</u> de los actores universitarios en diversas instancias de la vida académica.	3
28. <u>Fortalecer desde las estructuras de extensión centrales las Facultades y Centros universitarios que estén en etapas menos desarrolladas.</u>	9
29. Promover una <u>vinculación más intensa de las unidades académicas con las actividades de extensión que se desarrollan en los centros universitarios.</u>	7
30. Mejorar las estrategias existentes de <u>formación y retención de recursos humanos en gestión de la extensión, cultura y vinculación y transferencia de tecnología</u> en todos los ámbitos de la UNL.	4



Fuente: Área de Planeamiento y Evaluación Institucional

Bibliotecas (tabla I.18), por su parte, es el área con menos vinculación entre las acciones de los PyA y las recomendaciones de CONEAU a causa de la baja cantidad de PyA que existen en este ámbito.

**Tabla I.18. Número de acciones de PyA que trabajan en línea de las recomendaciones de CONEAU en bibliotecas**

Biblioteca	4
31. Dar <u>mayor visibilidad al Sistema de bibliotecas</u> , integrándolo en actividades propias de la UNL.	0
32. Potenciar los cursos de formación de usuarios de todos los niveles, inclusive docentes e investigadores, para <u>lograr un máximo aprovechamiento de los recursos documentales disponibles en línea y a texto completo</u> .	0
33. Introducir <u>mejoras sustanciales en los procesos de adquisición de material bibliográfico</u> .	3
34. Avanzar en las <u>políticas de desarrollo de colecciones y en las de donaciones para toda la UNL</u>	1
35. Profundizar en la <u>elaboración de indicadores de gestión, basados en estándares internacionales</u> , priorizando la metodología y costos de recolección y tratamiento de los datos.	0

Fuente: Área de Planeamiento y Evaluación Institucional

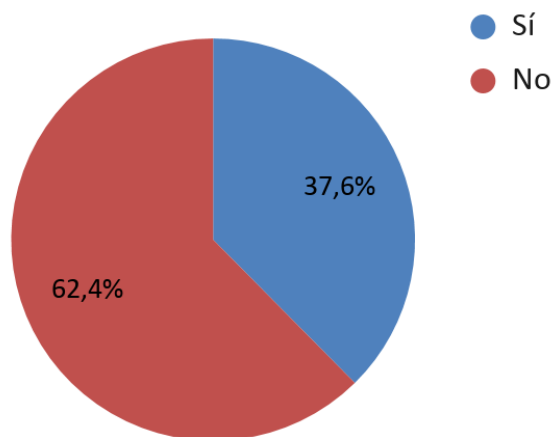
## Evaluación Tercera Etapa

Para conocer los principales aportes realizados por los PyA durante la tercera etapa del PDI, se aplicó una encuesta a los responsables de proyectos a los fines de conocer los resultados alcanzados en este período. De los 118 PyA, 109 enviaron sus reportes.

Uno de los aspectos indagados refiere al nivel de ejecución de las acciones planificadas. En este sentido, a los fines de conocer la capacidad de los equipos de trabajo de los PyA para responder a situaciones no previstas o contingentes, se indagó sobre la realización de acciones no previstas originalmente. Al respecto, se vio que gran parte de los proyectos (37,6%) realizaron actividades que no estaban presentes originalmente en su PyA. En general estas acciones se vinculan a cuestiones tecnológicas, temas administrativos, cambios de normativa a nivel nacional y a relaciones interinstitucionales que no pudieron ser previstas al momento de pensar los proyectos.



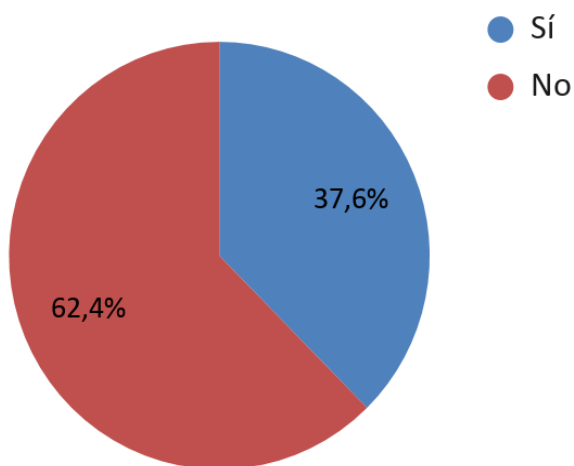
**Gráfico I.5. PyA que realizaron acciones no previstas. Tercera etapa PDI 2010-2019, UNL**



Fuente: Área de Planeamiento y Evaluación Institucional

También, se incluyó una pregunta sobre las acciones planificadas que no pudieron llevarse adelante, sobre la cual un poco más del 48% afirmó no haber podido realizar alguna de ellas. Sobre este punto, se argumentó que algunas modificaciones en los cronogramas de trabajo obligaron a reprogramar actividades para el futuro. También, que muchas de las tareas previstas habían avanzado sólo parcialmente. Otros problemas encontrados refieren a falta de recursos humanos y económicos para llevarlas adelante en tiempo y forma, dificultad de acceso a datos e información necesarias y a los tiempos de las relaciones con instituciones externas como organismos de gobierno y del sistema universitario.

**Gráfico I.6. PyA que no realizaron tareas previstas. Tercera etapa PDI 2010-2019, UNL**

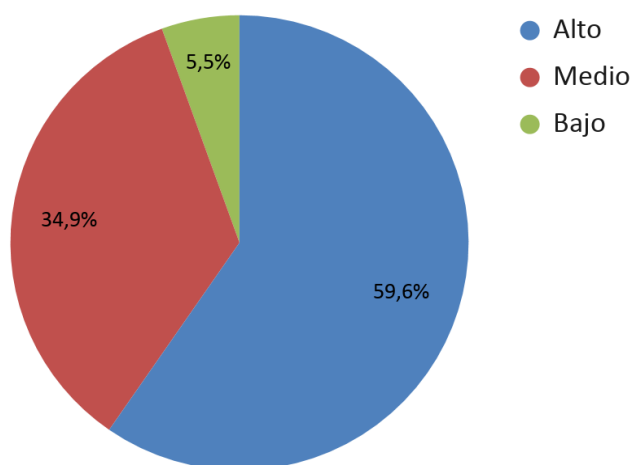


Fuente: Área de Planeamiento y Evaluación Institucional



Por otro lado, se pidió a los responsables de los PyA que realicen una valoración sobre la eficiencia de las acciones proyectadas en relación al cumplimiento de los propósitos de los proyectos. De este modo, el 59,6% consideró que las acciones de los PyA fueron altamente eficientes para alcanzar los objetivos, casi el 35% las valoró como de una eficiencia media y sólo un 5,5% las calificó de forma baja.

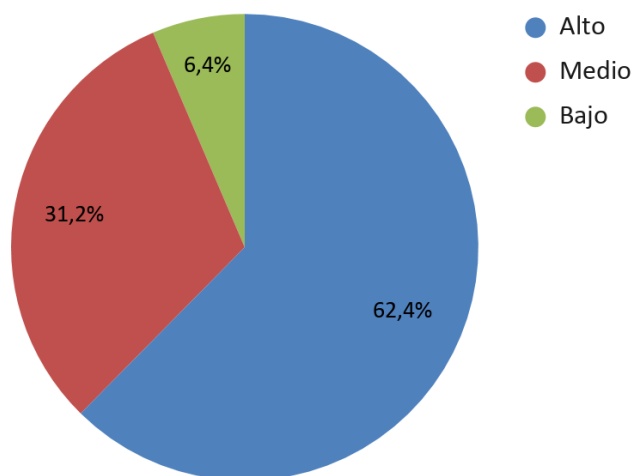
**Gráfico I.7. Valoración sobre la eficiencia de las acciones de los PyA. Tercera etapa PDI 2010-2019, UNL**



Fuente: Área de Planeamiento y Evaluación Institucional

Por otra parte, también se consultó sobre cómo los PyA contribuyeron al cumplimiento del OE en los que se enmarcan. En este sentido, el 62,4% de los responsables de los PyA consideraron que sus proyectos cumplieron en una alta proporción al cumplimiento del OE.

**Gráfico I.8. Aporte de los PyA al cumplimiento de los OE. Tercera etapa PDI 2010- 2019, UNL**

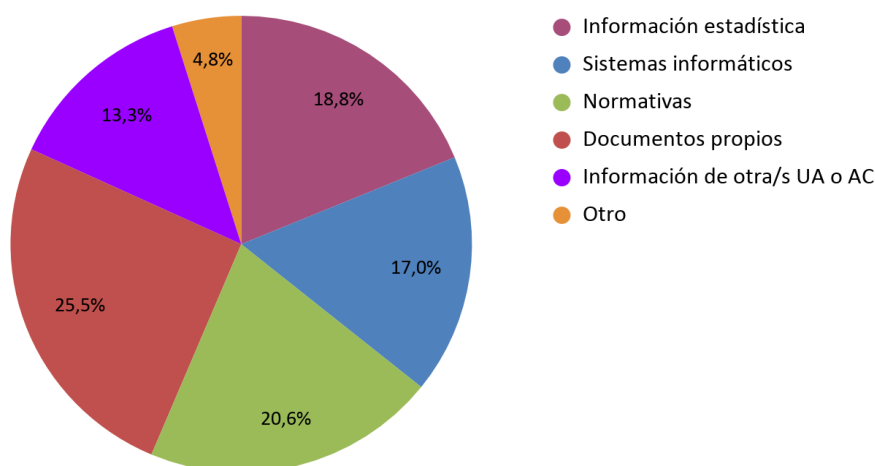


Fuente: Área de Planeamiento y Evaluación Institucional



A su vez, también se consultó sobre qué elementos fueron de utilidad para el logro de los resultados propuestos por el PyA, a los fines de contar con mayor información sobre cómo se llevan adelante los proyectos. En este sentido, en el gráfico I.9 se ven los insumos que utilizaron los PyA.

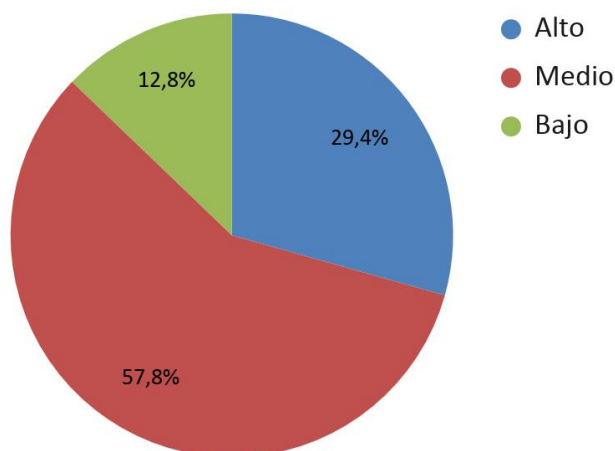
**Gráfico I.9. Elementos utilizados para el logro de los propósitos de los PyA. Tercera etapa PDI 2010- 2019, UNL**



Fuente: Área de Planeamiento y Evaluación Institucional

Otro de los aspectos a destacar refiere a la relación entre los tiempos planificados y los tiempos de la implementación de las tareas. En este sentido el 63% de los responsables de PyA señalaron una correspondencia media entre diseño e implementación en relación a los plazos.

**Gráfico I.10. Relación entre el tiempo planificado y el tiempo de ejecución de las tareas. Tercera etapa PDI 2010- 2019, UNL**



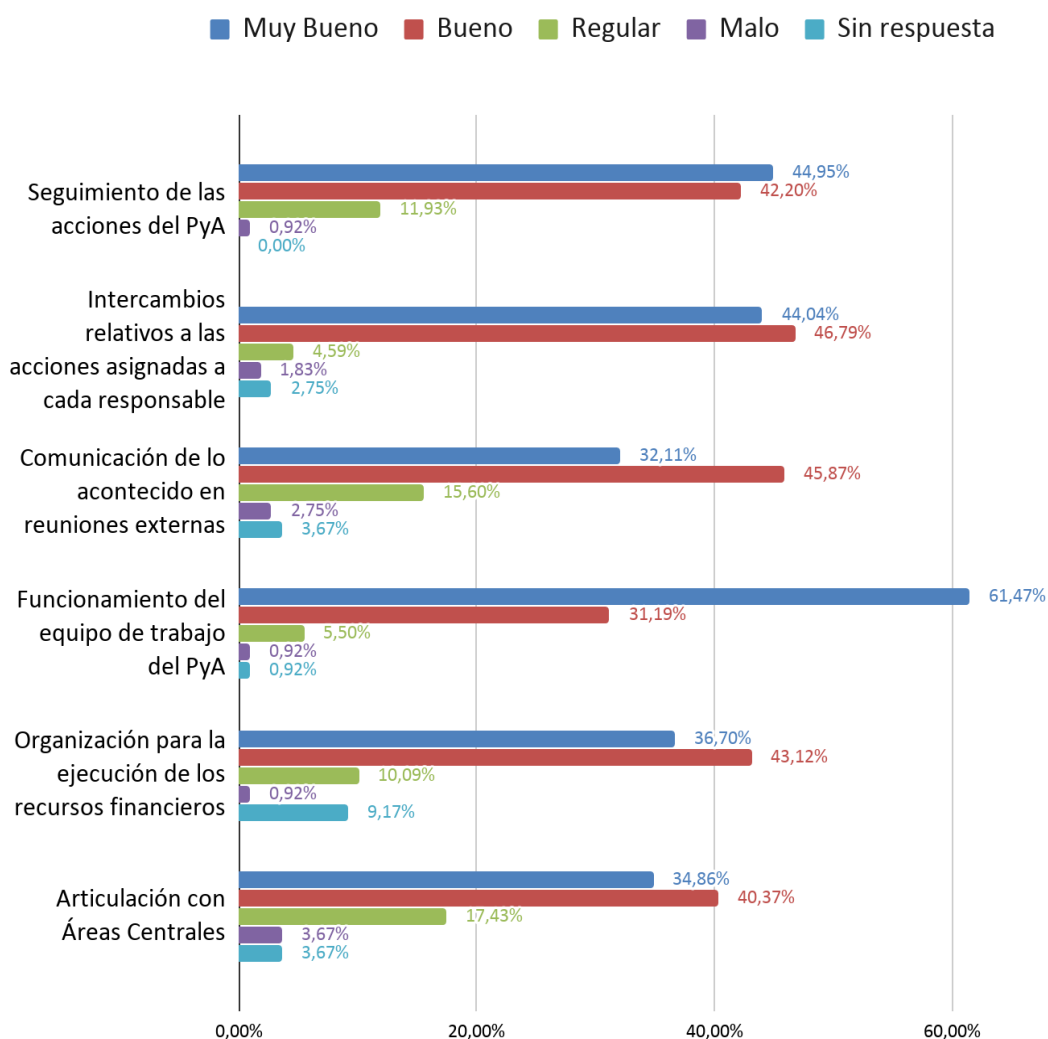
Fuente: Área de Planeamiento y Evaluación Institucional

En vinculación con la manera de funcionar de los equipos de trabajo para poner en marcha el PyA, se consultó acerca del grado de cumplimiento de una serie de



actividades que se consideraron importantes para el desarrollo de los proyectos. En su mayoría, las valoraciones rondaron entre el “muy bueno” y el “bueno”, siendo la actividad “funcionamiento del equipo de trabajo” la que mayor porcentaje de calificación “muy bueno” recibió, y aunque “malo” fue la opción menos elegida, su porcentaje más alto se expresa en la opción “articulación con áreas centrales”.

**Gráfico I.11. Cumplimiento de las actividades. Tercera etapa PDI 2010-2019, UNL**



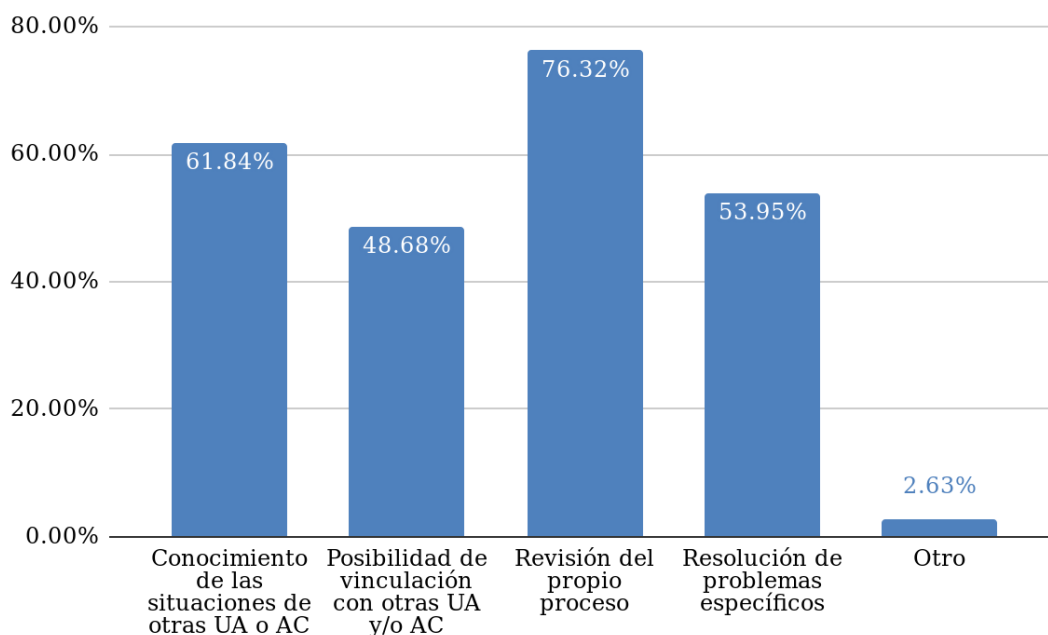
Fuente: Área de Planeamiento y Evaluación Institucional

Otra de las secciones sobre las que se indagó, fue acerca de las instancias de participación. El 67% consideró que la participación en encuentros propuestos por el equipo de planeamiento significó un aporte para los PyA. A continuación, se les solicitó que indiquen cuáles fueron esos aportes (respuestas de opciones múltiples) Los mismos se encuentran detallados en el siguiente gráfico.





**Gráfico I.12. Aportes de las instancias de participación propuestas por el equipo de planeamiento**



Fuente: Área de Planeamiento y Evaluación Institucional

## Núcleos de Planeamiento

La guía PDI contempla la elaboración de propuestas compartidas entre unidades académicas y áreas centrales. Bajo las figuras de núcleos, articulaciones e iniciativas transversales se buscó estimular que el planeamiento pueda superar las divisiones de la estructura orgánica funcional de la Universidad mediante una metodología de trabajo colaborativa. La figura de núcleo establecía relaciones entre una AC y dos o más UA sobre una temática específica, en donde la propuesta de trabajo del AC adoptaba un rol de coordinación sobre las de facultades. Las articulaciones estuvieron dadas por la realización de reuniones interfacultades, en un espacio de discusión y acercamiento de problemáticas de facultades con disciplinas afines (área salud, área ciencias sociales y humanas, área ciencias básicas y aplicadas). La transversalidad, por su parte, buscaba estimular el trabajo conjunto horizontal, tanto entre diferentes AC como entre distintas UA.

Durante las etapas uno y dos, hubo algunos equipos de trabajo que adoptaron esta metodología. Se destacan los núcleos de Calidad Administrativa, Posgrado, Ciencia y Técnica y Gestión Curricular, los cuales constituyeron un modelo para conformar nuevos núcleos. Al comienzo de la tercera etapa, se buscó reflotar esta forma de trabajo mediante la conformación de diez núcleos temáticos.



Los Núcleos están definidos por temas vinculados con los OE del PDI. De ellos participan responsables y miembros de PyA de AC y UA. Los núcleos que funcionaron durante la tercera etapa son: calidad administrativa; obras, higiene y seguridad, y equipamiento; gestión curricular; innovación en educación y tecnología; posgrado; mejora de la investigación y el arte; vinculación científico-tecnológica; proyección territorial; extensión, cultura y bienestar universitario; e internacionalización. En términos generales, las reuniones tuvieron amplio grado de participación. Las invitaciones se hicieron extensivas y participaron UA cuyos PyA no estaban vinculados directamente con esos Núcleos. En la segunda parte del documento, se retoma este tema mediante una selección de temáticas y problemáticas que surgieron de los intercambios promovidos en las reuniones que aparecieron de forma reiterada en los distintos encuentros.

## **Valoraciones sobre la metodología del PDI 2010-2019**

De las consultas y relevamientos realizados surgieron algunos puntos críticos sobre la metodología y la implementación del PDI 2010-2019 que es importante considerar e incorporar como aprendizaje institucional para el diseño y gestión del nuevo proceso de planeamiento.

Se señaló que existieron dificultades para transmitir y comprender el objeto del planeamiento del PDI 2010-2019. Si bien la idea original fue que el PDI no se abocara a tareas de rutina y se focalizará en actividades tendientes a superación de brechas de desarrollo y un conocimiento de capacidades institucionales, a medida que transcurrieron las etapas, se encontraron cada vez más PyA abocados al planeamiento de gestiones y subgestiones de la organización. Esto generó una situación intermedia entre un plan de desarrollo y un plan estratégico, y ocasionó dificultades para el seguimiento y la evaluación del PDI 2010-2019. Relacionado con esto último, algunos entrevistados y miembros de PyA señalaron la dificultad de no haber contado con un sistema estratégico de indicadores para el seguimiento y la evaluación de los objetivos del plan.

También, se señaló que la metodología propuesta ocasionó una carga adicional de tareas al personal de gestión que, las más de las veces, vio en los PyA un trabajo extra. Opiniones de este tipo son un indicador de que, a pesar de la legitimidad política con la que cuenta el PDI, muchos funcionarios de nivel medio y administrativos de la Universidad aún no han internalizado la función del planeamiento como parte de sus deberes básicos, sino como tareas complementarias.

La relación entre el PDI y el presupuesto fue uno de los temas sobre el que más voces se pronunciaron a favor de modificaciones. Si bien, como se mencionó anteriormente, en un principio la idea del PDI 2010-2019 fue que cada área pueda pensar proyectos y llevarlos a cabo con sus propios recursos, luego se habilitó una partida presupuestaria para el apoyo a las actividades del PDI. Al respecto, muchos señalaron que la partida era insuficiente y que no podían planificar si no se les



umentaban los recursos. Otros participantes articularon críticas sobre el modo en que la partida PDI era distribuida —en partes iguales—. De acuerdo a estas interpretaciones, la distribución equitativa de los fondos entre muchos proyectos ocasionó que el dinero no resultara significativo y que fuera utilizado en pequeñas actividades o compras cuya sumatoria tuvo un impacto muy bajo sobre la estructura de la Universidad. También hay que destacar que en algunos casos las áreas y unidades académicas demoraron en la ejecución de los fondos. A su vez, se señalaron las dificultades ocasionadas por el contexto económico y la situación inflacionaria.

Algunos participantes llamaron la atención, además, sobre la atomización de las iniciativas y los problemas abordados por los PyA, en el sentido de que había muchos proyectos que abordaban objetos y temáticas similares a muy baja escala, pero cuya sumatoria no se tradujo en resultados globales que cumplieren los objetivos del PDI. Se señaló la falta de una instancia de selección de PyA que ocasionó la multiplicación de proyectos que bien podrían haber sido elaboradas de forma conjunta. Esta dinámica, en muchos casos, conspiró contra el trabajo conjunto, incluso dentro de un mismo Equipo de Desarrollo Institucional. Relacionado con esto, algunas personas señalaron dificultades en el vínculo y la coordinación entre Unidades Académicas y Áreas Centrales, sugiriendo se fortalezcan las acciones transversales que asocian a estas últimas.

El sistema de seguimiento de proyectos fue uno de los aspectos que más críticas cosechó. Los participantes señalaron que el *Redmine* les insumió mucho tiempo y no generó demasiados beneficios para la gestión de los PyA, más allá de funcionar como un repositorio de información. Además, se señaló que la carga, las más de las veces, se realizó *ad hoc* para cumplir con los requerimientos de la oficina de planeamiento. Sin duda este es uno de los aspectos principales a mejorar en miras al PDI 100+10, ya que se consideró necesario contar con un sistema informático que digitalice y sistematice los proyectos y programas, facilite el monitoreo y se vincule con indicadores y metas que permitan cualificar y cuantificar los recursos económicos.

Finalmente, cabe señalar el gran compromiso de la comunidad universitaria, el aprendizaje institucional sostenido a lo largo de los 10 años de producción y desarrollo de proyectos y políticas en cada una de las líneas de orientación principales. Las diferencias en la capacidad de formulación de iniciativas de planeamiento, en muchos casos, tuvo que ver con las oportunidades ante el despliegue de recursos humanos y materiales, las acciones que requieren un mayor grado de coordinación con organismos e instituciones externas a UNL y las diferencias en la consolidación de acuerdos intrainstitucionales. Por último, se puede señalar que el despliegue de algunas acciones, principalmente considerando la LOP III, se dio por carriles externos al PDI, esto mereció la reflexión en las diferentes instancias de consultas y se propuso como un aspecto a ser considerado en el próximo plan.



## **PARTE 2. Análisis de resultados destacados del PDI de la UNL entre 2010 y 2019**

En este apartado se describen los principales logros obtenidos durante el proceso de programación del PDI 2010-2019. El hilo conductor del texto se organiza a partir de las LOP y los OG.

La dinámica del PDI 2010-2019 hizo difícil poder establecer indicadores para la medición del impacto global del plan sobre la institución. Los PyA avanzaron en aspectos puntuales que no siempre expresaron la totalidad de las actividades de las áreas que los llevaron adelante; pero de todos modos, no debe perderse de vista que los objetivos del PDI funcionaron como una agenda institucional que marcó el rumbo general durante una década, estimulando acciones que muchas veces cristalizaron en PyA y otras no. En este sentido, se realiza una descripción considerando la evolución de los principales indicadores del sistema estadístico de la UNL que tienen vinculación con el contenido de los objetivos del plan. La mayoría de las series estadísticas resultan del compilado de información presentada en los Informes Institucionales elaborados anualmente por el Programa de Información Estratégica (PIE) y la Tercera Evaluación Institucional 2016. Se presentan reflexiones sobre asuntos relevantes a ser considerados en el Informe de la Evaluación y una breve descripción de temas que constituyen los principales hitos del desarrollo de la UNL entre 2010 y 2019.



## LOP I

### **Construcción legítima de autoridad y asignación de recursos**

*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.*

#### **Objetivo General I.1**

*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.*

Durante los 10 años del PDI 2010-2019 funcionaron de manera regular todos los órganos de gobierno tanto los consejos directivos de las UA como la Asamblea Universitaria y el Consejo Superior; este hecho garantizó la continuidad de prácticas democráticas y autónomas que por definición configuran una universidad pública centenaria como lo es la UNL.

En el año 2012, siguiendo los objetivos trazados en el PDI 2010-2019, el Estatuto fue revisado y reformulado de manera integral a través de un proceso participativo y orgánico de remodelación normativa, que dio respuestas a múltiples necesidades y demandas formuladas por los miembros de la comunidad universitaria. En el nuevo artículo 2º, se exponen las actualmente llamadas “Misiones Institucionales”, se recogen en forma literal los tres compromisos enunciados en el PDI y se incorporó un catálogo de 17 incisos en los que se despliegan otros compromisos puntuales, a modo de mandatos y funciones oficializados.

El nuevo estatuto refuerza el compromiso de la Universidad con la región centro y norte de Santa Fe y se incorpora la figura de Centro Universitario. En este sentido, se cree conveniente mencionar los compromisos presentes en el apartado 3, donde se lee:

La UNL pertenece e integra el sistema nacional de educación de la Argentina. Participamos desde la restauración democrática en el Consejo Interuniversitario Nacional y su red de universidades públicas. Las misiones universitarias que abrazamos son comparables con las de nuestros pares de toda la geografía nacional (...) Nuestra inscripción en el sistema universitario nacional se verifica en la amplia zona de influencia de la ciudad de Santa Fe. Sumados sus campus y sedes de Esperanza, Gálvez y Reconquista, nuestra existencia adquiere una plataforma física y humana que se extiende en todo el centro y el norte de la provincia de Santa Fe y trasciende a las provincias vecinas. (...) Este es nuestro lugar en el mundo, no nos circunscribe pero sí nos provee identidad y nos define. (...) Más aún, éste es el sitio sobre el cual y acerca del cual sentimos el deber de formular conocimientos y generar sentidos, con plena vocación científica y humanística de alcance universal. (...) Es en este sitio específico que debemos cumplir nuestra misión y honrar nuestros compromisos públicos.



Con ese espíritu, durante todo el período de duración del actual PDI, se trabajó en un proceso de posicionamiento de la UNL a nivel local, regional e internacional a partir de mejorar todos los canales de comunicación, tanto internos como externos.

Durante el año 2019, se llegó a la modificación de la página web de UNL, en el marco del PyA “Identidad y Posicionamiento” de la Dirección de Comunicación Institucional. Este proyecto tuvo como propósito general, consolidar acciones que fortalezcan la identidad de la institución, favoreciendo los espacios de participación e información de su comunidad, con especial atención al sitio concebido como región geográfica de incidencia prioritaria. En este marco se desarrollaron una nueva página web de la UNL y de las webs de Unidades Académicas, webs y aplicaciones que se adecúan a las nuevas tecnologías, un espacio virtual destinado a extranjeros con versiones en español, inglés y portugués, a la vez que se incorporaron traducciones en espacios estratégicos de la web institucional.

### **Objetivo General I.2**

*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.*

El presupuesto asignado por ley se distribuye a través de un proceso de discusión democrática que culmina con la aprobación del Presupuesto Anual por el Consejo Superior. Los proyectos de presupuesto se realizaron en base a la información suministrada por los distintos actores sobre los gastos necesarios para el funcionamiento y a la asignación de prioridades institucionales a través de la valoración de actividades necesarias para llevar a cabo el cumplimiento del PDI.

Desde 2014, a partir de las necesidades de seguimiento y control presupuestario, se utiliza como herramienta informática el sistema JANO. Este sistema le permite a la SGyAP vincular la planificación y el presupuesto, mejorar la administración de los recursos y dotar a la Universidad de una herramienta de gestión que facilita el seguimiento y evaluación de las políticas institucionales. Relacionar lo que se planifica con los recursos y gastos es un proceso operativo con alto contenido político, que conecta las tareas rutinarias y coyunturales con el planeamiento a largo plazo de la institución.

El PDI fijó los criterios para el planeamiento y la gestión de todas las áreas, unidades académicas y dependencias de la Universidad Nacional del Litoral. A partir de ello, la Dirección de Obras y Servicios Centralizados dispone sus recursos y capacidad ejecutiva para llevar a cabo las obras de infraestructura.

En el marco de la nueva gestión, a partir de 2018, la Secretaría Económico Financiera se reconfigura y pasa a denominarse Secretaría de Administración y Gestión Presupuestaria de la UNL (SGyAP). La misma tiene por misión asegurar la asignación eficiente de recursos en la Universidad, coordinando la elaboración y la aprobación del presupuesto anual universitario y supervisando la rendición de cuentas de todas las operaciones económicas-financieras relacionadas con las



ejecuciones del presupuesto general y del patrimonio, procurando eficiencia, eficacia, economicidad y transparencia en los procesos.

En la Tercera Evaluación Externa de la UNL (2018), la CONEAU realizó un conjunto de recomendaciones tendientes a mejorar la calidad institucional de la Universidad en su conjunto. Entre ellas, se consignó “instrumentar en un *Masterplan* de Obras y Equipamiento para la planificación de las acciones y recursos necesarios para alcanzar los requerimientos de infraestructura y equipamiento... dispuestos en el PDI”.

El gran avance realizado en la última etapa del PDI fue la conformación de una dependencia en el Rectorado denominada “Plan Maestro de Infraestructura”, desde la cual se piensa coordinadamente la planificación de la infraestructura para todos los polos de desarrollo. Los Polos de Desarrollo Institucional<sup>4</sup> son la organización edilicia distribuida en el Territorio que acompaña el crecimiento de las actividades sustantivas de la Universidad mediante una localización de las funciones, una adecuada utilización de los espacios, la incorporación de nuevas superficies

---

<sup>4</sup> El “Polo Institucional” está conformado por aquellas Unidades Académicas y edificios universitarios que se encuentran próximos al área fundacional de la ciudad de Santa Fe (se toma como línea divisoria para el Polo Histórico, la calle Suipacha): Facultad de Ciencias Económicas, Escuela Secundaria de la UNL, Centro de Idiomas, Foro Cultural y Edificio Biblioteca Dr. José Gálvez, Residencia de Alumnos Extranjeros N°1, Escuela de Nivel Inicial y Primario, Jardín Maternal “La Ronda”.

El “Polo Núcleo Histórico” comprende los edificios del Rectorado, la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, y el Anexo de la FCJS, el Edificio de Tecnología, Información y Comunicación Aplicada a la Enseñanza y el Aprendizaje, el Multiespacio, el Centro de Telemática, la Secretaria de Vinculación y Transferencia Tecnológica, la Facultad de Ingeniería Química, la Escuela Industrial Superior y el anexo de la FIQ, el “Edificio Damianovich”, el Centro Multimedial de Educación a Distancia, el Edificio FUL, el Museo de Arte Contemporáneo, la Planta de Alimentos de Interés Social y la Secretaría de Extensión.

El “Polo Ciudad Universitaria” comprende: las residencias universitarias UNL-ATE, el gimnasio cubierto y la Dirección de Salud y Deporte, el Predio UNL-ATE, la Reserva Ecológica, el Centro de Visitantes, la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo, la Facultad de Humanidades y Ciencias, la Facultad de Ciencias Médicas, el Centro de Simulación y Entrenamiento Interprofesional en Salud FCM, la Facultad de Bioquímica y Ciencias Biológicas, la Facultad de Ingeniería y Ciencias Hídricas, el Laboratorio de Hidráulica I y II, el Instituto Superior de Música, la Escuela Superior de Sanidad, el Aulario Común “Edificio Cubo”, el INALI, el Depósito Centralizado (Droguero), el Contenedor de Empresas TIC.

En el “Polo Ciudad de Esperanza”, el criterio de planificación para el crecimiento integral del campus se ha organizado mediante la tipología de pabellones de nuevos laboratorios. Los edificios son: el edificio principal Facultad de Ciencias Agrarias y Facultad de Ciencias Veterinarias, los laboratorios de Estudios Botánicos, Desechos Pecuarios, Físico-Químico, de Anatomía Patológica, de Análisis Químicos y de Investigación Biología Aplicada, las Cámaras de Cultivo, el Hospital de Salud Animal, la Sala de Necropsia, la biblioteca, el comedor, la fotocopidora, el Centro de Salud, el Hospital de Pequeños Animales, la Residencia de Alumnos Extranjeros, corrales, boxes, el Bioterio, el Pabellón de Producción Vegetal y la Escuela de Agricultura, Granja y Ganadería.

Además, el Centro Universitario Reconquista-Avellaneda, el Centro Universitario Gálvez y la Sede UNL Rafaela-Sunchales son polos regionales ubicados en esas ciudades.



construidas y la mejora constante de las condiciones de seguridad, higiene, accesibilidad y confort.

En la siguiente tabla, se puede observar una serie con la inversión en obras en cada uno de los espacios pertenecientes a UNL. En los últimos ocho años, todos los polos universitarios incrementaron la cantidad de metros cuadrados. Los valores están en pesos corrientes y no permiten realizar una lectura transversal de los datos.

**Tabla II.1. Evolución de la inversión en obras (en pesos corrientes). UNL, 2010-2018**

<b>Polo</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Ciudad Universitaria	19830	10348	50447	35073	3766	28461	23090	27539	16662
Institucional	800	1047	20		1420	2708	984	6261	
Núcleo Histórico	5779	6508	8548	2415	6921	6685	11180	11017	131086
Esperanza	6125	7350	5240	3465	6215	5392	4463	16790	6617
Gálvez	60	SD	45	SD	SD	SD	647	1150	SD
Reconquista-Avellaneda	SD	SD	6885	29	753	9120	802	179	3751
<b>Total</b>	<b>32594</b>	<b>25254</b>	<b>71185</b>	<b>40984</b>	<b>19075</b>	<b>52366</b>	<b>41166</b>	<b>62938</b>	<b>158115</b>

Fuente: Programa de Información Estratégica - Secretaría de Desarrollo Institucional e Internacionalización (Sistema Gerencial- Cubo Pilagá – Presupuestario)

Sobre la superficie construida, se puede ver que se produjo un gran crecimiento en metros cuadrados. Se pasó de 125.987 en 2012 a 145.285 en 2019. La distribución se produjo del siguiente modo: en el año 2013, en el Polo Núcleo Histórico, se obtuvo y remodeló el anexo de la FCJS destinado a la carrera de Trabajo Social y se construyó el Aulario Común en Ciudad Universitaria. En 2016, encontramos la construcción del edificio del Centro Universitario Reconquista Avellaneda. En 2017, en el Núcleo Histórico, se produjo el comienzo de la construcción del edificio ETICA, que fue inaugurado en el año 2019; en el Núcleo Institucional, la Escuela Secundaria UNL, el edificio del Jardín La Ronda y la Escuela Primaria UNL; en Ciudad Universitaria el Centro de Simulación y Entrenamiento Interprofesional en Salud de FCM y los Contenedores de Empresas TIC; y en el Polo Ciudad de Esperanza, el edificio de residuos pecuarios. Finalmente, desde el 2018, en la Ciudad Universitaria se construyen, conjuntamente con ATE, las Residencias Estudiantiles.

Otro acontecimiento importante a destacar es la puesta en marcha del Proyecto "Puesta en valor envolventes Rectorado", que contempló la intervención de las fachadas y cubiertas del sector frontal sobre calle Bv. Pellegrini. Se ha seleccionado este sector por encontrarse en un estado de conservación regular y por ser una de las imágenes más representativa de esta institución, en el marco del centenario de la creación de la UNL y la declaración del edificio como patrimonio histórico nacional (2017).

A continuación, las tablas II.2 muestra en detalle el desarrollo de la superficie construida:





**Tabla II.2. Superficie construida según Polo de Desarrollo. UNL, 2012-2019 (en m2)**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Núcleo Histórico	50,684	51,424	51,424	51,424	51,424	55,644	55,421	55,421
Institucional	13,955	13,955	13,955	13,955	13,955	14,410	14,410	14,410
Ciudad Universitaria	41,296	44,917	44,917	44,917	44,645	47,812	50,308	50,308
Ciudad de Esperanza	18,283	21,087	21,087	21,087	21,087	21,872	21,847	21,847
Centro Universitario Gálvez	1,233	1,233	1,233	1,233	1,233	1,233	1,233	1,233
Centro Universitario Reconquista-Avellaneda	289	289	289	289	1,819	1,819	1,819	1,819
Sede Rafaela-Sunchales	247	247	247	247	247	247	247	247
<b>Total</b>	<b>125,987</b>	<b>133,152</b>	<b>133,152</b>	<b>133,152</b>	<b>134,410</b>	<b>143,037</b>	<b>145,285</b>	<b>145,285</b>

Fuente: Programa de Información Estratégica - Secretaría de Desarrollo Institucional e Internacionalización (Sistema Gerencial – Cubo Infraestructura- Querandíes Inmuebles)

El gráfico II.1, tomando como base el año 2012, muestra la evolución de la superficie total construida en la UNL:

**Gráfico II.1. Evolución superficie construida. UNL, 2012-2019 (2012=100)**



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Programa de Información Estratégica – Secretaría de Desarrollo Institucional e Internacionalización

La tabla II.3 presenta información sobre los nuevos edificios construidos en cada uno de los polos de la UNL:



**Tabla II.3. Edificios nuevos según Polo de Desarrollo. UNL, 2013-2019 (en m2)**

	Nombre Edificio construido	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Núcleo Histórico	Anexo Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales	740	-	-	-	-	-	-
	Edificio de la Tecnología, Información y Comunicación aplicada a la enseñanza y el aprendizaje	-	-	-	-3,024	-	-	-
	Escuela Secundaria	-	-	-	-1,402	-	-	-
	Rectorado UNL	-	-	-	-	269	-	-
Institucional	Jardín La Ronda UNL y Escuela Primaria	-	-	-	-2,994	-	-	-
Ciudad Universitaria	Aulario Común (Edificio Cubo)	3,621	-	-	-	-	-	-
	Centro de Simulación y Entrenamiento Interprofesional en Salud (FCM)	-	-	-	-	-1,530	-	-
	Contenedores de Empresas CU	-	-	-	-	786	-	-
	Azotea Residencias UNL-ATE	-	-	-	-	-	611	-
	Residencias UNL-ATE	-	-	-	-	-	-1,885	-
Esperanza	Aulario Común	1,853	-	-	-	-	-	-
	Planta procesadora de Frutas y Verduras	-	-	-	-	311	-	-
	Residuos Pecuarios	-	-	-	-	474	-	-
Req-Avda	Centro Universitario Reconquista-Avellaneda	-	-	-	-1,530	-	-	-
Gálvez	Centro Universitario Gálvez	-	-	-	-	-	-	-
Raf- Sunch	Sede Universitaria Rafaela- Sunchales	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: Programa de Información Estratégica - Secretaría de Desarrollo Institucional e Internacionalización (Sistema Gerencial – Cubo Infraestructura- Querandíes Inmuebles)

Con respecto a los espacios verdes (tabla II.4), puede verse que desde el 2012 todos los polos de la UNL se mantuvieron sin grandes variaciones:

**Tabla II.4. Espacios verdes según Polo de Desarrollo. UNL, 2012-2019 (en km2)**

	Espacio común	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ciudad Universitaria	Área Protegida	108	108	108	108	108	108	108	108
	Espacios verdes comunes	155	155	155	155	155	152	152	152
Esperanza	Espacios comunes	1,437	1,437	1,437	1,437	1,437	1,437	1,437	1,437
	Espacios verdes comunes	73	73	73	73	73	73	73	73
	Reserva Ecológica	1,176	1,176	1,176	1,176	1,176	1,176	1,176	1,176
CUG		5,330	5,330	5,330	5,330	5,330	5,330	5,330	5,330
CURA		10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	8,900	8,900	8,900
SURF		-	-	-	-	-	-	-	-
Total		2,965	2,965	2,965	2,965	2,964	2,961	2,961	2,961

Fuente: Programa de Información Estratégica - Secretaría de Desarrollo Institucional e Internacionalización (Sistema Gerencial – Cubo Infraestructura- Querandíes Inmuebles)

La Universidad posee un fondo bibliográfico amplio y diverso que comprende a todas las áreas del conocimiento. La Red de Bibliotecas de la UNL está conformada por las bibliotecas de todas las facultades, institutos, escuelas superiores, de enseñanza secundaria y primaria, así como por la Biblioteca Pública y Popular “Dr. José Gálvez”. En algunos casos existen bibliotecas centralizadas, que son compartidas por más de una Facultad, lo que posibilita el acceso a un fondo bibliográfico más vasto.



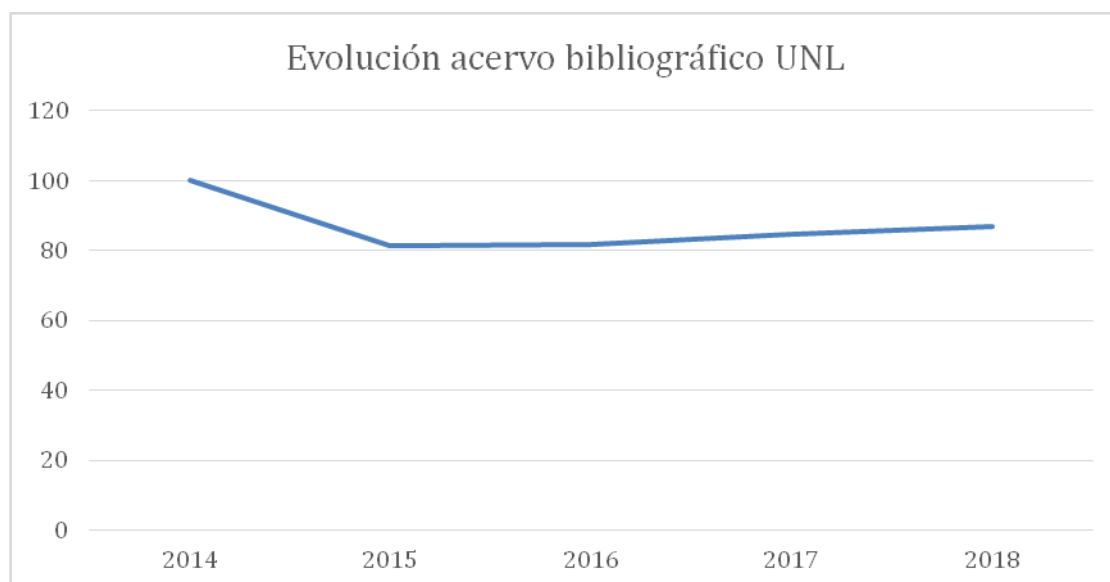
**Tabla II.5. Acervo bibliográfico por biblioteca. UNL, 2010-2011/2014-2018**

Dependencia	2014	2015	2016	2017	2018
Biblioteca "Dr. Ezio Emiliani" – FIQ	37,957	20,686	20,710	21,032	21,138
Biblioteca "Libertador Gral José de San Martín" EIS	22,779	18,507	18,544	19,736	21,309
Biblioteca "Pablo Vrillaud" FCJS	120,435	66,590	66,608	67,358	67,692
Biblioteca "Rosarito Vera Peñaloza" PRIMARIA-JARDIN	5,048	3,691	3,717	3,948	4,096
Biblioteca Centralizada "Dr. Ezio Emiliani" – FBCB FICH FCM ESS	24,296	28,766	28,834	30,389	31,384
Biblioteca Centralizada "FAVE"	23,086	31,475	31,515	33,992	35,532
Biblioteca Centralizada FHUC-FADU-ISM	46,755	47,589	47,750	50,495	52,197
Biblioteca Centro de Idiomas	1,632	1,927	1,933	2,065	2,083
Biblioteca Centro Universitario Gálvez	1,725	743	760	307	564
Biblioteca Centro Universitario Reconquista-Avellaneda	90	90	104	90	90
Biblioteca de la Escuela de Agricultura, Ganadería y Granja	956	1,516	1,530	2,278	2,333
Biblioteca Escuela Secundaria	0	245	245	552	783
Biblioteca FCE	29,174	29,553	29,672	30,078	30,272
Biblioteca Pública y Popular "José Galvez"	29,767	28,440	28,468	28,658	28,776
Biblioteca Sede Universitaria Rafaela-Sunchales	0	4	8	12	0
<b>Total</b>	<b>343,700</b>	<b>279,822</b>	<b>280,398</b>	<b>290,990</b>	<b>298,249</b>

Fuente: Programa de Bibliotecas UNL – Secretaría de Planeamiento Institucional y Académico

En el gráfico II.2, se muestra la evolución del acervo bibliográfico total comparado en base al año 2014:

**Gráfico II.2. Evolución acervo bibliográfico. UNL, 2014-2018 (2014=100)**



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Programa de Información Estratégica – Secretaría de Desarrollo Institucional e Internacionalización

La Biblioteca Virtual es un repositorio institucional de la producción científico-académica de la UNL en formato digital. Se divide en bibliotecas que contienen colecciones específicas. La licencia de uso de la biblioteca virtual permite mantener la autoría, pero facilita el uso y distribución de la obra en las condiciones que se



detallan. Allí, podemos encontrar: la colección de tesis de posgrado, las publicaciones periódicas de la Universidad, las colecciones y la biblioteca parlante.

### **Objetivo General I.3**

*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.*

Un objetivo significativo, que se sostuvo a partir de la conformación y fortalecimiento de un núcleo de planeamiento, es el de calidad de actividades de soporte administrativas y de servicios perteneciente a la Secretaría de Desarrollo Institucional e Internacionalización. A partir de un trabajo mancomunado entre el área central, las facultades y centros universitarios, se pusieron en marcha diversos PyA sobre modernización en los procesos administrativos y de servicios, a los efectos de mejorar los procesos intra e inter funcionales atendiendo a criterios de eficacia, eficiencia y satisfacción de los requerimientos y expectativas de los destinatarios del servicio. Se desarrollaron avances en la sistematización de procedimientos en el área de alumnos de posgrado, en los sistemas de Información, en aspectos administrativos, de despacho, servicios generales, mantenimiento y suministros, así como en la gestión de recursos humanos.

Durante los diez años del actual PDI, se avanzó de manera decidida para proveer sistemas informáticos y unificar procesos en base a tres criterios: 1) "unicidad", que significa que un mismo sistema esté disponible para todos, 2) "centralidad" en la decisión tecnológica, es decir, desde el rectorado se provee los sistemas a todas las facultades y áreas y 3) "solidaridad", en el sentido de que las herramientas que se desarrollan para un área o facultad están disponibles para todos quienes quieran utilizarlas.

La Universidad ha avanzado de manera importante en la provisión y uso de sistemas informáticos. Los más importantes son los integrados al consorcio SIU y también el sistema de gestión de proyectos, sistemas de archivos y repositorios, de gestión de eventos, gerencial, así como también algunos sistemas para la gestión interna de las secretarías. Además, se produjo la implementación del legajo digital de alumnos, de los sistemas Hermes (gestión de convenios) y Hera (gestión de cargos).

El sistema gerencial es utilizado por el Programa de Información Estratégica (PIE), junto con el sistema Cubos, los cuales generan una amplia variedad de información que sirve para la toma de decisiones. El último desarrollo consistió en adaptar los Cubos para favorecer los procesos de acreditaciones de carreras.

Por otro lado, dentro de este objetivo general, podemos encontrar la posibilidad de diseñar políticas que atiendan a pensar que la construcción y sostenimiento de un ambiente sano es un derecho ineludible. Innumerables trabajos, desde hace décadas, ponen énfasis en el respeto al medio ambiente y esto se expresa también en propuestas académicas de grado y posgrado, tanto como en las prioridades de investigación y de extensión, en estrecha conexión con el medio en el que la Universidad está inserta.



Estas líneas de trabajo se hacen eco de lo dispuesto en la Ley de Educación Superior y, fundamentalmente, en el Estatuto de UNL que, tras su reforma de 2012, exhorta desde su preámbulo a asumir el “desafío de formar mujeres y hombres libres que, respetuosos de los derechos inviolables e inalienables de la persona humana y el desarrollo sustentable así como la defensa de los valores democráticos...”.

Así, surge durante la segunda etapa del PDI un OE abocado a pensar estas problemáticas. En este marco, se propone el desafío de extender acciones de respeto al medio ambiente y de cuidado de los recursos naturales y energéticos a las políticas de gestión de la UNL. Así, se trabajó en la virtualización de los procesos; en la eficiencia energética; en las reservas naturales de la UNL; en materia de desechos; y en la construcción de espacios sustentables.

Finalmente, podemos señalar la relevancia que asumen las problemáticas de la higiene y seguridad en todos los ámbitos de la UNL, especialmente en laboratorios, pero también en los espacios de trabajo del personal docente. En este sentido, en la tercera etapa del PDI, estas preocupaciones se plasmaron en el OE I.3.4, que será una temática clave a mantener y desarrollar en el Plan 100+10.

#### **Objetivo General I.4**

*Cubrir las máximas exigencias de transparencia e información pública sobre la gestión en todos sus aspectos, produciendo y analizando datos estadísticos seguros, confiables y actualizados y analizándolos a través de procedimientos e indicadores validados, apoyando en ellos procesos sistemáticos de reflexión colectiva, autoevaluación y planeamiento.*

Durante el año 2018, se consolidaron las reuniones de los Núcleos de Planeamiento. El Núcleo 1: Calidad administrativa quedó coordinado por la Secretaría de Desarrollo Institucional e Internacionalización, Secretaria de Gestión y Administración Presupuestaria, la Secretaría General y la Secretaría de Planeamiento Institucional y Académico.

En este Núcleo se trabajó, específicamente, sobre el desarrollo de un sistema continuo de indicadores de desempeño e impacto así como sobre la sistematización los mecanismos de control y evaluación bajo criterios de gobierno abierto y responsabilidad social cubriendo todas las dimensiones significativas de la gestión institucional.

En el Informe de Evaluación Externa UNL 2010, se señaló que “la modernización de la gestión, incluyendo como elemento sustantivo de ella su control, resulta parte integrante del concepto de gobierno”. En esta línea, se considera que se registraron avances significativos en cuanto se ha incorporado la cultura de control interno no sólo en el personal administrativo, sino principalmente en el personal de gestión, principales responsables de su mantenimiento. Así, los últimos dos informes de SIGEN evaluaron el compromiso de la gestión con el control como ‘alta’, que es la mayor calificación posible.

De todas formas, quedan pendientes un conjunto de recomendaciones realizadas por la UAI, que implican adecuación normativa y por lo tanto aprobación por los órganos de gobierno que impactan actualmente en el ambiente de control.



En relación a los PyA del PDI, resulta necesario avanzar en la construcción de indicadores que contribuyan a la gestión y al control sobre la base de información que resulte pertinente para la corrección oportuna de los desvíos en la ejecución de las actividades, a la vez que sean apropiados para el control de gestión a realizar por la UAI. Fortalecer el trabajo colaborativo entre la planificación y el control interno es un camino iniciado que amerita una mayor fluidez en el accionar futuro.

Un punto a resaltar es el cumplimiento del plan anual en forma íntegra y oportuna en los últimos cinco años. Si bien se registran desvíos en los plazos de algunos informes, éstos son remitidos en su totalidad dentro del ejercicio anual planificado.

Por otra parte, según la evaluación de la SIGEN, si bien se registra una calificación en el ambiente de control como 'baja', está fundada en el número de observaciones sin acciones correctivas y no regularizadas. A partir de la creación del Comité de Seguimiento UAI en el año 2014, se ha alcanzado una mejora en la regularización de las observaciones. Asimismo, la receptividad de las autoridades se mantiene ALTA en cuanto se verifica una actividad proactiva para tender a mejorar el ambiente de control. Esto se verifica en la regularidad de los comités de auditoría que se realizan y las respuestas a los requerimientos que se realizan desde la UAI y SIGEN.



### **Síntesis de los desarrollos institucionales en la LOP I**

Las funciones de gobierno y apoyo han experimentado avances notorios. Entre ellas, los participantes de las instancias de consulta resaltan un número importante de resultados, entre los que se destaca, en primer lugar, la reforma del Estatuto de la UNL llevada adelante en el año 2012.

Además, se hizo referencia al trabajo conjunto realizado por las áreas centrales y las facultades para la modernización administrativa. Durante los diez años del actual PDI, se avanzó de manera decidida para proveer sistemas informáticos y unificar procesos en base a los criterios de unicidad, centralidad y solidaridad.

La modernización administrativa tuvo un efecto multiplicador significativo sobre los procesos, entre los cuales podemos destacar la iniciativa para informatizar procesos y eliminar el uso del papel.

La lógica del planeamiento interpeló, a su vez, a las actividades de planificación y ejecución presupuestaria. En este sentido, se generaron consensos y avances significativos para compatibilizar las pautas presupuestarias con la lógica del planeamiento. Este aspecto implica grandes desafíos y será uno de los ejes fundamentales por los que avanzará la implementación del Plan 100+10.

La Dirección de Obras y Servicios Centralizados funcionó como un articulador dinámico de necesidades de todas las facultades, centros universitarios y áreas centrales. En este sentido, hubo un gran desarrollo de infraestructuras en todos los polos y regiones donde está emplazada la Universidad. Además, durante la segunda etapa del proceso de programación se acordó sobre la necesidad de introducir la temática de higiene y seguridad, la cual quedó plasmada en un OE.

Otros avances para destacar son la certificación de calidad según las normas ISO que obtuvieron los procesos de auditoría interna y el importante trabajo realizado en materia de comunicación, tanto hacia adentro de la Universidad como hacia afuera con el desarrollo de la web institucional, hecho fundamental para la consolidación de la identidad institucional mediante la “marca UNL”.



## LOP II

### **Alta calidad en enseñanza, investigación y extensión del conocimiento**

*Una Universidad que genere y gestione propuestas académicas dinámicas, flexibles y de calidad destinadas a formar ciudadanos críticos, con sólida formación profesional, actitud 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.*

### **Objetivo General II.1**

*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.*

### **Sistema de enseñanza pre universitario**

Las escuelas secundarias de la UNL forman parte del legado educativo progresista del Litoral y pretenden posicionarse como experiencias educativas innovadoras. Actualmente, se cuenta con cinco instituciones: la Escuela Industrial Superior, anterior a la fundación de la UNL y cuyo período gestacional se da desde 1885 a 1916; la Escuela de Agricultura, Ganadería y Granja, creada en Esperanza en 1966; el Jardín la Ronda, creado en la década de 1990; la Escuela Primaria, cuyo funcionamiento data de 2007; y la Escuela Secundaria (2014). Como se puede observar, durante la última década, se fue conformando y consolidando un sistema que se afianzó con la puesta en marcha de la escuela primaria y la creación de una nueva secundaria con orientación en humanidades y ciencias sociales.

En el marco del programa de enseñanza preuniversitaria, a cargo de la Secretaría de Planeamiento Institucional y Académico, se estableció el Consejo de Enseñanza Preuniversitaria, creado por el Estatuto de 2012. El Consejo es un órgano consultivo del gobierno de la Universidad, que celebró su primera sesión el 28 de agosto de 2018. A partir de este hito se realizan reuniones periódicas en cuyo marco se ha realizado:

- la propuesta de creación de una comisión central de calificación docente para los niveles inicial, primario y secundario, con la finalidad de evaluar los antecedentes del personal docente con aspiraciones a interinatos y





suplencias en las distintas instituciones que conforman el nivel preuniversitario, la misma aprobada por Resolución del Consejo Superior N° 289 del 14 de diciembre de 2018.

- la aprobación de un plan de supervisión para los establecimientos preuniversitarios por Resolución del Consejo Superior N° 154 del 25 de abril de 2019.
- la aprobación de un régimen de sanciones y procedimiento para alumnos aprobado por Resolución del Consejo Superior N° 168 del 9 de mayo de 2019.

Podemos señalar que la UNL ha producido un renovado impulso al fortalecimiento de las instituciones preuniversitarias y afirma la decisión de consolidar un sistema de enseñanza que articule tanto hacia adentro como con las facultades y centros en términos de la generación de proyectos académicos, de investigación y extensión; asimismo potencie los intercambios con escuelas secundarias provinciales ávidas de vivenciar procesos de crecimiento institucional.

### **Articulación, acceso y permanencia**

Es necesario mencionar la existencia del programa central de articulación entre la Universidad y las escuelas secundarias de los sistemas educativos provinciales. Este programa sostenido fuertemente desde mediados de los años 1990 tiene como finalidad generar instancias de comunicación entre las instituciones y los docentes a los efectos de construir redes interinstitucionales que posibiliten el logro de una buena articulación entre niveles a los fines de promover el encuentro de docentes y estudiantes secundarios y universitarios, favoreciendo instancias de formación continua y mecanismos para la reflexión acerca del valor de la continuidad de los estudios superiores.

En este marco, docentes y estudiantes de ambos niveles trabajan en conjunto en diferentes instancias:

- a. La aproximación a la vida universitaria, que busca promover la continuidad de estudios superiores en los alumnos de los últimos años provenientes de las escuelas de la zona de influencia de la UNL. En este marco se ordenan actividades a través de las cuales los estudiantes pueden conocer de cerca a la UNL.
- b. Acciones de “innovación educativa”, con las que se busca contribuir en la construcción de los proyectos de vida de los jóvenes que egresan de la educación secundaria.
- c. Tutorías en la escuela secundaria, con el objetivo de promover la continuación de estudios superiores de alumnos del último año de la educación secundaria.
- d. Estrategias de formación y capacitación permanente.

Durante el transcurso de los últimos años, se elaboraron diferentes análisis y documentos que evaluaron los logros y dificultades de las políticas desarrolladas en esta materia, tanto las que se refirieron a las acciones realizadas con las escuelas secundarias (Vení al Paraninfo, Expocarreras, Voluntariado Universitario, Programa Nexos) como las de mayor especificidad con el Programa Ingreso UNL (Cursos de articulación, constitución de equipos centrales, producción de materiales, Programa



de Tutorías). Estas revisiones y debates generaron varias líneas de trabajo que se plasmaron en acuerdos entre el área académica del Rectorado y las Secretarías Académicas de las Facultades, Centros y Sede UNL.

Una de las líneas de trabajo es “Plataforma U”, esta plataforma virtual constituye un espacio creado para acompañar al estudiante en su proceso de ingreso a la Universidad. Allí se puede encontrar reunida toda la información que se requiere para completar los pasos previos a ser un estudiante universitario, desde la elección de una carrera hasta el conocimiento de la vida universitaria y las fechas en las que deberán presentarse con la documentación requerida. También es un espacio que articula los contenidos de los cursos de ingreso, comenzando por los cursos anticipados y siguiendo por los cursos de articulación que se exigen previos al comienzo de una carrera universitaria.

Asimismo, desde la plataforma, se crea un vínculo no sólo con el estudiantado sino también entre profesores secundarios y universitarios para acceder a materiales, contenidos didácticos y también a las experiencias de docentes y estudiantes en su trayecto por proyectos y actividades en ambos niveles de enseñanza.

Otra de las políticas que se desplegó durante el año 2019 fue la concreción de una experiencia novedosa en el ingreso a algunas carreras de UNL. Se implementó el denominado “Ingreso UNL 200/19” destinado a los aspirantes a las carreras de Ingeniería Ambiental, Licenciatura en Química, Licenciatura y Profesorado en Letras y una comisión de Abogacía. A través del Programa de Análisis y Diagnóstico de las instancias de Articulación e Ingreso se instrumentaron diversas acciones tendientes a redefinir y repensar el sistema de pasaje del nivel secundario al universitario. Este tipo de modalidades se proyecta para dar continuidad a un proceso de ampliación del acceso y permanencia a la educación superior de vastos y diversos sectores sociales.

Tal como se viene mencionando, en el contexto de democratización del sistema de educación superior característico de las sociedades contemporáneas, un abanico de problemáticas emergentes ha guiado, en las últimas décadas, la construcción de agendas de investigación y los debates sobre política universitaria al interior de la UNL: la problemática del acceso, la permanencia y la desafiliación durante los primeros años de la vida universitaria; la incorporación de sujetos con rasgos heterogéneos (adultos, estratos bajos, minorías); la relación entre los conocimientos y las habilidades promovidas en los trayectos universitarios y la posterior inserción al mundo del trabajo.

En este escenario, durante todo el transcurso del PDI, desde la Secretaría Académica primero y luego desde la de Planeamiento Institucional y Académico de la UNL, se desarrolla el proyecto denominado “Articulación interinstitucional para una mayor inclusión educativa. Políticas de articulación, acceso y acompañamiento a los estudiantes en los ciclos iniciales de las carreras de la UNL”.

Para complementar lo que se viene planteando, se retoma información estadística que amplía el panorama de análisis sobre el acceso y permanencia de los estudiantes en las carreras universitarias. En la tabla II.6, puede observarse que durante el período de duración del PDI 2010-2019, por un lado, aumentaron la cantidad de aspirantes (A) y de nuevos inscriptos (NI) y, por otro, resulta significativa la mayor proporción de mujeres que de varones.



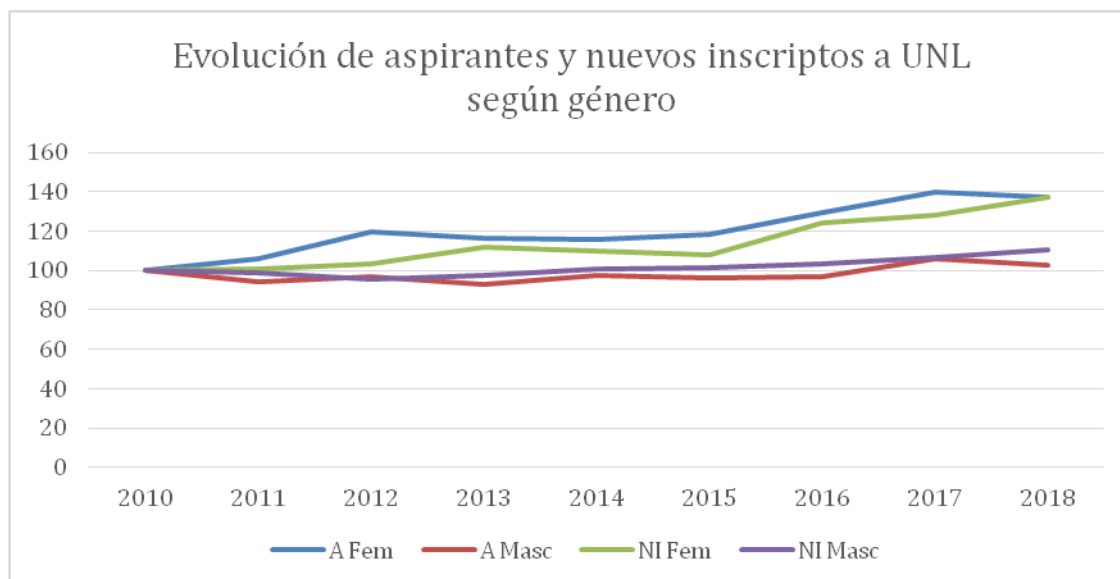
**Tabla II.6. Aspirantes y Nuevos Inscriptos de grado por género. UNL, 2010-2018**

	Género	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Aspirantes de grado	Total	7,970	8,011	8,718	8,436	8,559	8,653	9,135	9,930	9,692
	Femenino	4,359	4,616	5,214	5,075	5,040	5,170	5,643	6,102	5,975
	Masculino	3,611	3,395	3,504	3,361	3,519	3,483	3,492	3,828	3,717
Nuevos inscriptos de grado	Total	7,034	7,020	7,038	7,434	7,441	7,403	8,091	8,344	8,826
	Femenino	3,978	3,999	4,117	4,458	4,360	4,307	4,939	5,090	5,456
	Masculino	3,056	3,021	2,921	2,976	3,081	3,096	3,152	3,254	3,370

Fuente: Programa de Información Estratégica - Secretaría de Desarrollo Institucional e Internacionalización (Sistema Gerencial – Cubos SIU-Araucano)

A continuación, en el gráfico II.3, se presenta la evolución de aspirantes y nuevos inscriptos por género tomando como base el año 2010:

**Gráfico II.3. Evolución de aspirantes y nuevos inscriptos de grado según género. UNL, 2010- 2018 (2010=100)**



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Programa de Información Estratégica – Secretaría de Desarrollo Institucional e Internacionalización

### Bienestar universitario

En el marco del Programa de Apoyo para Estudiar en la Universidad Nacional del Litoral, nuestra institución asume un papel social e histórico contribuyendo a una sociedad más inclusiva, solidaria y con mayor cohesión social. Desde la Secretaría de Bienestar, Salud y Calidad de Vida se considera indispensable equiparar oportunidades reconociendo las necesidades de cada estudiante; considerando que todas las personas presentan situaciones diferentes que en determinados momentos las posicionan en un escenario de vulnerabilidad y por lo tanto necesitan de un apoyo integral. En este sentido, el programa comprende diferentes tipos de becas enfocados a cubrir las necesidades del estudiantado en función de cada caso particular.



Las becas Pablo Vrillaud, creadas en el año 2012, están destinadas a ingresantes y estudiantes de las carreras de grado y pregrado de la modalidad presencial de la UNL que se encuentren en situación de vulnerabilidad social y económica. La beca comprende una ayuda económica, residencia, comedor universitario y movilidad.

Además, encontramos las becas de residencia, ayuda económica, comedor universitario y de movilidad que se otorgan según las solicitudes y necesidades de cada estudiante. Los criterios de evaluación con que se realiza la selección de becados están en concordancia con los que proponen las becas del Ministerio de Educación de la Nación. En los últimos años, fue lanzado el Programa de Respaldo a Estudiantes de Argentina (PROGRESAR), administrado por ANSES, para colaborar en el inicio, permanencia y/o culminación de estudios; este programa complementó el de Becas Bicentenario y Becas Universitarias, los cuales apuntaron a profundizar la inclusión de jóvenes en el sistema educativo.

Realizando un registro de las becas recibidas por los estudiantes durante los últimos años (tabla II.7), tanto las nacionales como las propias, puede observarse que se ha mantenido el número de solicitudes presentadas y han aumentado significativamente el número de becas otorgadas con el fin de contribuir al acceso y permanencia en los estudios superiores. En la tabla mencionada, puede observarse que, entre los años 2010 y 2018, a pesar de algunos saltos en los años intermedios, la mayoría de las becas experimentaron un aumento. La sumatoria de ellas tuvo un incremento de más del doble.<sup>5</sup>

**Tabla II.7. Becas otorgadas y renovadas por año. UNL, 2010-2018**

Becas	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Pablo Vrillaud	0	0	0	23	20	26	24	40	53
Bicicleta	0	0	0	0	0	30	0	0	33
Integrales	43	72	81	258	136	183	170	234	214
Ayuda Económica	243	279	284	654	339	329	243	271	264
Comedor	0	0	0	0	103	111	59	155	205
Residencia	37	40	35	0	72	38	20	15	17
Media Beca	73	77	77	0	0	0	0	0	0
Salud	12	0	0	0	0	0	0	0	0
Idiomas								28	47
Total	408	468	477	935	670	717	516	743	833

Fuente: Secretaría de Bienestar, Salud y Calidad de Vida

<sup>5</sup> No se considera el año 2019 porque los datos no toman en cuenta la totalidad del año.



En el gráfico II.4, se muestra la evolución total de becas tomando como base el año 2010:

**Gráfico II.4. Evolución total de becas otorgadas y renovadas. UNL, 2010- 2018 (2010=100)**



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Secretaría de Bienestar, Salud y Calidad de Vida

Otra de las políticas de bienestar destinadas a toda la comunidad universitaria refiere a las desarrolladas en el marco del Predio UNL-ATE. Éste es un espacio que fue concebido para el desarrollo de actividades deportivas, recreativas y culturales con la intención de fortalecer la convivencia y potenciar la sociabilidad, y lograr consolidación y sentido de pertenencia para fortalecer la identidad institucional.

La UNL en su PDI ha expresado que “plantear una Universidad con todos y para todos nos desafía a profundizar el compromiso de fortalecer las políticas de bienestar tendientes a favorecer la integración e inclusión y a mejorar la calidad de vida de la comunidad universitaria” resultando “importante ahondar en políticas específicas para la atención de la salud, el deporte y la recreación, entre otras”. En este sentido, podemos señalar que, en cuanto a la infraestructura y servicios, el Predio UNL-ATE fue creciendo a lo largo de la década evaluada y hoy está equipado con dos playones polideportivos que permiten alternar las prácticas de básquetbol, voleibol y handball; una amplia cantidad y variedad de canchas para todos los deportes; dos piletas (una recreativa y una pre-olímpica); playa de estacionamiento; plaza de juegos; *solárium*; asadores; pérgolas; vestuarios; salón de usos múltiples; un auditorio-anexo del gimnasio y un bar-restaurante. Además, cuenta con un estadio cubierto de 600 m<sup>2</sup> donde se practican diferentes deportes, un sector de laboratorios y oficinas donde funciona el Centro de Salud de la UNL.

Por su parte, el Programa UNL Accesible genera condiciones de equidad para los universitarios con discapacidad. Éste programa, no sólo está reconocido en el PDI,



sino que además se plasma en el nuevo Estatuto, que incorpora gradualmente líneas de acción para “promover la igualdad de oportunidades en el ingreso, permanencia y graduación universitaria, generando condiciones de equidad para los actores universitarios con discapacidad, garantizando a éstos la accesibilidad física, comunicacional y académica para el desarrollo de todas las actividades en las funciones sustantivas de enseñanza, investigación y desarrollo y extensión.”<sup>6</sup>

El Área de Inclusión y Calidad de Vida promueve la igualdad de oportunidades a través de acciones que garantizan la inclusión. Pueden destacarse: materiales de estudio en formatos accesibles e intérpretes de lengua de señas argentina; recorridos libres de obstáculos, esquemas hápticos, señalética, rampas y barandas; experiencias laborales en la Universidad para personas con discapacidad; cursos de capacitación y talleres de recreación; materias electivas y optativas; articulación con el Estado nacional y provincial y la Municipalidad de Santa Fe; participación en redes nacionales e internacionales; elaboración de proyectos en diversos escenarios sociales y producción y circulación de conocimientos en torno a la accesibilidad.

El comedor universitario de la UNL es otra de las políticas enmarcadas en el bienestar universitario, la cual permite acceder a una alimentación con calidad nutritiva a un precio accesible para toda la comunidad universitaria del litoral. En la actualidad, se brindan un menú convencional y un menú apto para celíacos, siendo la UNL la primera universidad pública en contar con una cocina exclusiva para celíacos en el país.

### **Carreras de pregrado y grado creadas entre 2010-2019**

En el año 2012, se consideró la construcción de un dispositivo para sistematizar e integrar las instancias y procedimientos para la toma de decisiones en materia de actualización y/o diversificación de la propuesta curricular en consonancia con las necesidades de crecimiento de la UNL y las demandas del contexto sociocultural y productivo, para ello se tuvieron en cuenta acuerdos conceptuales y las UA y las AC involucradas definieron instancias y procedimientos que conformaron el mencionado dispositivo.

En el marco del PyA “Promoción de instancias de actualización y/o diversificación curricular que profundicen el desarrollo armónico de propuestas académicas en el sitio Litoral-Centro” y a la luz de la impronta que éste ha generado en las UA, se han evidenciado avances significativos en lo referido al afianzamiento de un ámbito para la construcción de acuerdos, así como para la orientación en la toma de decisiones en materia de diversificación curricular en la UNL. Precisamente, en las primeras etapas del PyA, se destacó como logro muy significativo la consolidación de la Secretaría Académica como ámbito de análisis técnico curricular y de pertinencia y viabilidad para el estudio e implementación de nuevos proyectos de creación de carreras, conjuntamente con las UA y otras áreas de Rectorado involucradas.

Esta revisión del arco curricular se nutre en muchos sentidos del PyA de Gestión Curricular. La mirada sobre lo que se proyecta y marca un norte en el diseño de nuevas propuestas estuvo ciertamente influida por aquellas valoraciones surgidas como aspectos a superar y mejorar de los diseños curriculares en vigencia. Este

---

<sup>6</sup> Estatuto UNL. Resolución A.U. N° 04/12, art. 2, inc. b.



juego de factores ha permitido definir prioridades a nivel institucional, así como establecer acuerdos estratégicos, tal como lo revela el dictado de una cohorte presencial en la Sede UNL Rafaela-Sunchales de la Licenciatura en Obstetricia dependiente de la FCM.

El programa de carreras a término (PROCAT) ha generado un significativo aporte en el mapa interno de las configuraciones curriculares, no sólo en lo referido a la posibilidad de diversificar y ampliar las propuestas formativas en el ámbito de la UNL, sino también por el importante número de estudiantes y graduados que han accedido y promovido sus estudios de nivel universitario a partir de la vigencia de propuestas flexibles y versátiles que tratan de responder a demandas sociales, del mundo del trabajo y la producción.

El Informe de la Evaluación Externa de la CONEAU del año 2017 ha destinado varios párrafos al tratamiento y caracterización de la propuesta educativa universitaria, destacando sus fortalezas y señalando aspectos que se encuentran en sintonía con los propósitos del dispositivo enfocado en la actualización y diversificación curricular. Entre otros aspectos, la CONEAU ha destacado el impacto que posee la oferta de pregrado en el conjunto general de las propuestas académicas y “la voluntad de la universidad de ofrecer una rápida inserción laboral a los graduados de estas carreras y afinarse localmente”. Destaca, además, la capacidad de la UNL para sortear los desafíos que generalmente suelen presentarse a las instituciones universitarias en el desarrollo del pregrado: “organización de las prácticas preprofesionales, la salida a terreno de sus estudiantes, los trabajos finales de integración para la titulación, el balance entre lo propedéutico y lo técnico profesional de sus diseños curriculares y la escasa carga horaria que poseen, entre otras cuestiones”.

Con relación al grado, la CONEAU ha señalado la existencia de algunas UA con reiteraciones en los campos del saber, lo que habilitaría ciertas “dificultades identitarias”; y por otra, la existencia de Unidades Académicas “con frondosidad de la oferta que puede llevar a un uso ineficiente de los recursos humanos y materiales” versus aquellas “con una única carrera de grado (que) puede conspirar contra la sostenibilidad de la oferta académica y llevar a una subutilización de los recursos”. Estas consideraciones, enriquecieron la producción de proyectos para la tercera etapa del PDI.

En relación a las carreras de pregrado creadas y con alumnos durante 2010-2018, en la tabla II.8, se observa el detalle por unidad académica. En total fueron 16 las nuevas propuestas para toda la UNL.



**Tabla II.8. Carreras de pregrado creadas según Unidad Académica. UNL, 2010-2019**

Unidad Académica	Carreras	Resoluciones
CUG	Tecnicatura Universitaria en Biocombustibles	C. S. N.º 418/09
	Tecnicatura Universitaria en Gastronomía	C.S. N.º 477/10
FBCB	Tecnicatura Universitaria en Gestión Deportiva	R.M. N.º 2272/12
	Tecnicatura Universitaria en Salud Ambiental	R.M. N.º 1910/17
FCA	Tecnicatura en Administración de Empresas Agropecuarias	R.M. N.º 106/09
	Tecnicatura en Administración de Empresas Agropecuarias - MD	C.S. N.º 20/14
	Tecnicatura Universitaria en Poscosecha de Granos y Semillas	C.S. N.º 265/13
FCE	Tecnicatura en Administración y Gestión Universitaria	C.S. N.º 441/13
	Tecnicatura Universitaria en Administración y Gestión Tributaria – MD	R.M. N.º 684/15
FCJS	Bibliotecario – MD	C.S. N.º 55/10
FCM	Tecnicatura Universitaria en Cosmiatría y Cosmetología – MD	C.S. N.º 548/11
	Tecnicatura en Emergencia Prehospitalaria, Rescate y Trauma – MD (1)	R.M. N.º 379/09
FCV	Tecnicatura en Producción Primaria de Leche – MD	C.S. N.º 513/11
	Tecnicatura Universitaria en Avicultura	R.M. N.º 419/19
FICH	Tecnicatura en Diseño y Programación de Videojuegos – MD	C.S. N.º 193/09
	Tecnicatura Universitaria en Software Libre – MD	C.S. N.º 13/15

Fuente: Programa de Información Estratégica - Secretaría de Desarrollo Institucional e Internacionalización (SIU Araucano)

Por su parte, las carreras de grado creadas y con alumnos durante 2010-2018, fueron 11 en toda la UNL, en la siguiente tabla se observa el detalle por unidad académica.

**Tabla II.9. Carreras de grado creadas según Unidad Académica. UNL, 2010-2019**

Unidad Académica	Carreras	Resoluciones
FADU	Licenciatura en Diseño Industrial	C.S. N.º 355/12
FBCB	Licenciatura en Podología - Ciclo de Licenciatura	C.S. N.º 514/11
FCE	Licenciatura en Gestión Universitaria	R.M. N.º 3782/17
FCJS	Licenciatura en Criminología y Seguridad Ciudadana - Ciclo de Complementación Curricular	R.M. N.º 752/16
	Licenciatura en Trabajo Social	C.S. N.º 525/10
	Licenciatura en Trabajo Social - Ciclo de Licenciatura	C.S. N.º 266/13
FCM	Licenciatura en Obstetricia	R.M. N.º 1575/2016
	Licenciatura en Producción de Bioimágenes - Ciclo de Licenciatura– MD (1)	C.S. N.º 94/12
FHUC	Licenciatura en Educación Inicial y Primeras Infancias - Ciclo de Licenciatura (2)	C.S. N.º 81/12
	Licenciatura en Música Popular	C.S. N.º 471/17
FIQ	Licenciatura en Física	C.S. N.º 837/17

Fuente: Programa de Información Estratégica - Secretaría de Desarrollo Institucional e Internacionalización (SIU Araucano)





## Posgrado

El posgrado en UNL tiene un lugar relevante y durante los años 2010-2017 estuvo ligado fuertemente a la investigación y el desarrollo científico dentro de la Secretaría de Ciencia y Técnica. Desde el año 2018, estas actividades pasaron a funcionar bajo la órbita de la Secretaría de Planeamiento Institucional y Académico. Durante todo el período funcionó a partir de un trabajo nuclearizado con la coordinación desde las Áreas Centrales.

El Programa de Posgrado, dependiente del Área de Enseñanza y Programación Académica de la Secretaría mencionada, es el responsable de diseñar e implementar políticas estratégicas en el área, asesorando sobre los proyectos y carreras de posgrado y desarrollando acciones coordinadas con las unidades académicas y con otras instituciones de educación superior e incluyendo los organismos que regulan el proceso de evaluación y acreditación de las carreras de posgrado.

La oferta de posgrado de la UNL incluye especializaciones, maestrías (académicas y profesionales) y doctorados en las cinco grandes áreas del conocimiento: ciencias aplicadas, ciencias básicas, ciencias sociales, ciencias de la salud y ciencias humanas. Cada carrera busca satisfacer las demandas profesionales que enfrentan los graduados universitarios con ofertas de alta calidad académica y con pertinencia social.

En relación a las carreras de posgrado creadas y con alumnos durante 2010-2018, en la tabla II.10 se observa el detalle por unidad académica, en total fueron 26 las nuevas propuestas para toda la UNL.

**Tabla II.10. Carreras de posgrado creadas en cada Unidad Académica. UNL, 2010-2019**

Unidad Académica	Carreras	Resoluciones
<b>FADU</b>	Doctor en Arquitectura	R.M. N.º 924/2015
	Especialización en Proyecto, Planificación y Gestión de Arquitectura para la Educación	R.M. N.º 593/2016
<b>FBCB</b>	Doctorado en Educación en Ciencias Experimentales	C.S. N.º 385/11
	Maestría en Física	R.M. N.º 548/2016
<b>FCA</b>	Magíster en Negocios Agroalimentarios	C.S. N.º 22/16
	Maestría en Protección Vegetal	CONEAU ACTA 439/16
<b>FCE</b>	Especialización en Costos y Gestión Empresarial	R.M. N.º 4146/13
	Especialización en Dirección y Gestión de Organizaciones Públicas – MD	C.S. N.º 139/14
	Maestría en Administración y Finanzas	C.S. N.º 431/13
<b>FCJS</b>	Especialización en Defensa y Garantías, con Orientación en Derecho Penal y Derecho de Familia y Menores - MD	R.M. N.º 3762/17
	Especialización en Derecho Sucesorio	C.S. N.º 73/17
	Maestría en Argumentación Jurídica	C.S. N.º 488/16
	Maestría en Criminología	C.S. N.º 21/10
	Maestría en Derecho Penal	R. M. N.º 1377/15
<b>FCM</b>	Maestría en Teoría Constitucional y Derechos Humanos	CONEAU Sesión 429/15
	Especialización en Auditoría Médica	C.S. N.º 96/15
	Especialización en Medicina Legal	C.S. N.º 151/13



<b>FHUC</b>	Doctorado en Estudios Sociales	C.S. N.º 149/16
	Doctorado en Humanidades con mención en Filosofía, Geografía, Letras o Música	R.M. N.º 207/2017
	Especialización en Didáctica de la Matemática	C.S. N.º 13/17
	Especialización en Estudios del Discurso en Inglés	R.M. N.º 259/11
	Maestría en Políticas Públicas para la Educación	CONEAU Sesión 393/14
	Doctorado en Sentidos, Teorías y Prácticas de la Educación	R.M. N.º 931/19
<b>FIQ</b>	Doctorado en Ingeniería en Alimentos	RM N.º 1429/15
	Doctorado en Ciencia y Tecnología de los Alimentos	C.S. N.º 57/11
	Doctorado en Energía y Materiales Avanzados	CONEAU N.º 1011/13

Fuente: Programa de Información Estratégica - Secretaría de Desarrollo Institucional e Internacionalización (SIU Araucano)

Entre los años 2010 y 2018 ha aumentado la cantidad de nuevos inscriptos (NI), estudiantes y egresados de posgrado (Tabla II.11). El desempeño más bajo se observa en la variable NI, que experimentó un descenso significativo a partir de 2011 y que tocó su punto más bajo en 2013, año a partir del cual comenzó a recuperarse para cerrar la década con valores más altos a los iniciales. Algo similar ocurrió con los estudiantes, que tuvieron una baja significativa sobre la mitad de la década analizada y luego se recuperaron hasta alcanzar valores superiores a los de 2010. Entre los egresados, por su parte, se ve un desempeño con algunos picos positivos y negativos a lo largo de la década.

**Tabla II.11: Estudiantes de posgrado. UNL, 2010-2018**

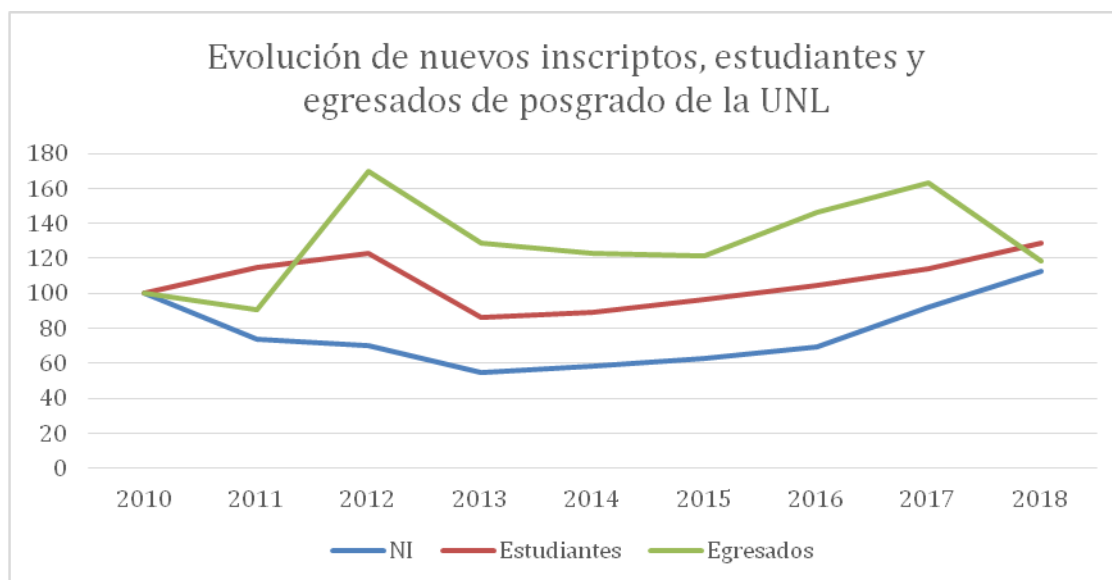
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Nuevos Inscriptos	1,161	856	814	637	679	730	809	1,070	1,308
Estudiantes	2,982	3,421	3,662	2,572	2,663	2,876	3,129	3,409	3,845
Egresados	259	235	439	333	319	314	379	423	306

Fuente: Programa de Información Estratégica - Secretaría de Desarrollo Institucional e Internacionalización (Sistema Gerencial- Cubos- Araucano)

En el gráfico II.5, se muestra la evolución de nuevos inscriptos, estudiantes y egresados de posgrado de la UNL tomando como base el año 2010:



**Gráfico II.4. Evolución de nuevos inscriptos, estudiantes y egresados de posgrado. UNL, 2010- 2018 (2010=100)**



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Programa de Información Estratégica - Secretaría de Desarrollo Institucional e Internacionalización

Por otro lado, la distribución de estudiantes entre propuestas de doctorados, maestrías y especializaciones, más allá de las oscilaciones que se mencionaron en la tabla II.11, han experimentado un crecimiento global a lo largo del período analizado (tabla II.12).

**Tabla II.12. Estudiantes de posgrado por tipo de título. UNL, 2010-2018**

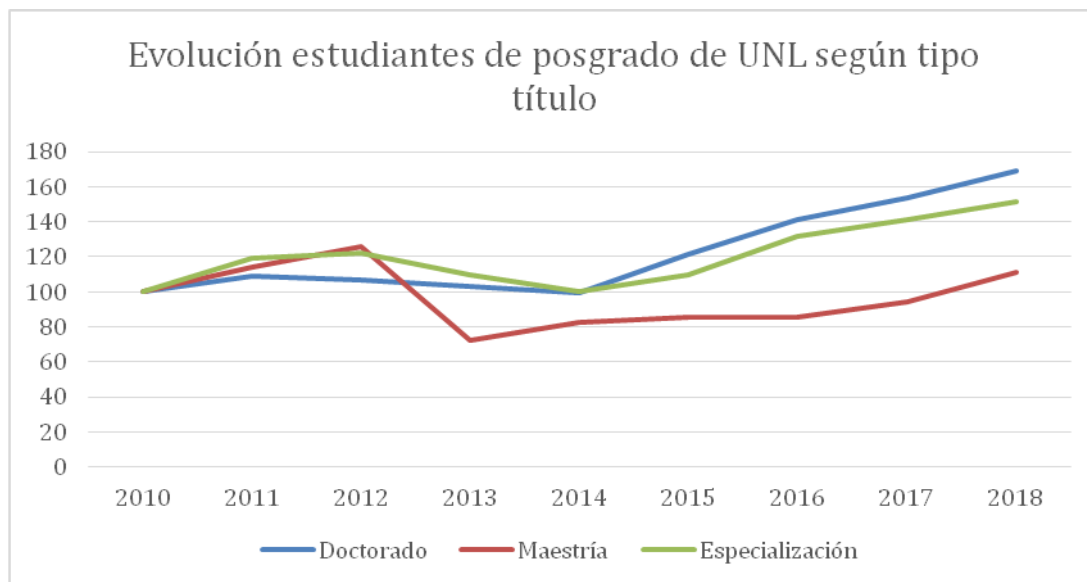
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Doctorado	370	402	395	383	369	449	522	568	626
Maestría	1813	2066	2286	1310	1492	1551	1545	1712	2010
Esp.	799	953	979	879	802	876	1055	1129	1209

Fuente: Programa de Información Estratégica - Secretaría de Desarrollo Institucional e Internacionalización

En el gráfico II.6, puede verse la evolución de los estudiantes de posgrado de la UNL discriminado entre especializaciones, maestrías y doctorados tomando como base el año 2010:



**Gráfico II.6. Evolución de estudiantes de especializaciones, maestrías y doctorados. UNL, 2010-2018 (2010=100)**



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Programa de Información Estratégica - Secretaría de Desarrollo Institucional e Internacionalización

## Objetivo General II.2

*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.*

Desde el año 2018, en concordancia con los cambios desarrollados por las diferentes áreas, la Secretaría de Ciencia y Técnica (SCyT) modificó su configuración y nomenclatura por Secretaría de Ciencia, Arte y Tecnología (SCAyT). A partir de ese momento, se implementaron estrategias de fomento y apoyo a la investigación en creación artística y el desarrollo de tecnologías, además de sostener el fortalecimiento de áreas de vacancia, atendiendo al desafío de contribuir a la construcción de una sociedad más justa basada en el conocimiento.

En consonancia con la reforma del Estatuto de 2012, durante la etapa uno y dos del PDI actual, la SCyT puso énfasis en proyectos de desarrollo estratégico para I+D y posgrado en pos de proveer insumos adecuados a los organismos de planificación y política de la UNL: la Asamblea Universitaria, el Consejo Superior y el Rector. De esta manera, se trabajó en la realización de un diagnóstico profundo de la función I+D y del cuarto nivel; el desarrollo de indicadores que permitieran la toma de decisiones a partir de información ajustada a los propósitos estratégicos; el diseño y reingeniería de los instrumentos para generar políticas de I+D. La evaluación y la producción del Plan de Mejoras se lograron gracias a los consensos alcanzados



dentro de la comunidad universitaria y esto produjo la toma de decisiones sobre nuevas políticas.

En relación al OE II.2.1 se destacan los avances en materia de mejora y expansión de las acciones de I+D llevados adelante por el AC, la cual estableció un importante trabajo de coordinación con las UA a los fines de dar cumplimiento al mencionado objetivo. En este sentido, tal como se menciona en el párrafo anterior la UNL adhirió al Programa de Evaluación Institucional del MINCyT y recibió financiamiento *ad hoc* para la evaluación de la función I+D, incluyendo la autoevaluación realizada en 2011 y la evaluación externa realizada en 2013. Además, en 2015 y 2016 se ejecutó el Plan de Mejoramiento de la I+D, con un subsidio de \$3,9 millones por parte del MINCyT y una contraparte equivalente aportada por la Universidad.

Otra de las acciones llevadas adelante en ese sentido y como consecuencia de los hallazgos del proceso de evaluación y de las acciones de desarrollo mencionadas, está relacionado con iniciativas tendientes a dar impulso a la función de I+D en las áreas de menor desarrollo relativo dentro de la Universidad, que incluyeron la creación del nuevo Instituto de Humanidades y Ciencias Sociales del Litoral (IHuCSO), creado en 2015, para el cual se construyen facilidades edilicias en FCJS y FHUC y se realizó el concurso de la dirección. También cabe destacar en este sentido la creación del Doctorado en Estudios Sociales (2016). Por otro lado, este objetivo específico dio lugar a acciones de promoción del enfoque de género en las políticas de I+D. En este marco, actualmente se encuentra en marcha la primera campaña de sensibilización “Más igualdad Mejor Ciencia”.

Estos desarrollos se complementan con la tarea específica de “coordinar la política científica establecida en el PDI de la UNL con la del conjunto del sistema nacional de investigación científica, artística y/o tecnológica y promoviendo la coproducción de conocimientos con actores sociales o productivos estratégicos de la región y el mundo”. En función de ello se puede mencionar la consolidación de la relación con los trece institutos de doble dependencia articulados con el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICET).

Otro logro a destacar en materia de I+D es que la cantidad de docentes investigadores aumentó en forma sostenida entre 2010-2018, alcanzando un total de 1727. Casi todas las franjas etarias aumentaron su número, excepto la de 51-60, que se mantuvo estable (tabla II.13).

**Tabla II.13. Docentes investigadores categorizados según edad. UNL, 2010-2018.**

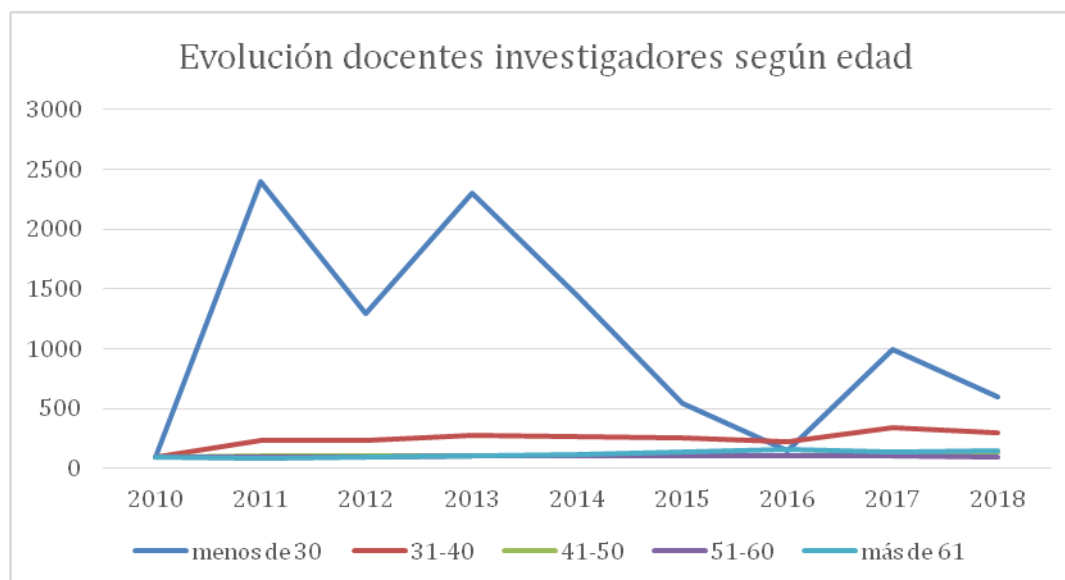
Edad	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
menos de 30	2	48	26	46	29	11	3	20	12
31-40	139	330	320	391	372	358	317	474	416
41-50	370	390	383	397	410	402	406	484	495
51-60	448	402	433	462	454	453	455	460	446
más de 61	244	213	227	255	288	336	379	341	358
Total	1,203	1,383	1,389	1,551	1,553	1,560	1,560	1,780	1,727

Fuente: Secretaría de Ciencia, Arte y Tecnología

En el gráfico II.7 puede verse la evolución de los docentes investigadores según rangos de edad tomando como base el año 2010. Allí también puede verse como las series son más estables a medida que aumenta la edad:



**Gráfico II.7. Evolución docentes investigadores según edad. UNL, 2010- 2018 (2010=100)**



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Secretaría de Ciencia, Arte y Tecnología

En lo relativo al género, en la tabla II.14, se puede analizar que, de los docentes investigadores categorizados, las mujeres incrementaron su número en todas las categorías entre los años extremos; principalmente en la I se observa un incremento mayor al 50%. Podríamos afirmar que las políticas de visibilización y promoción de las mujeres científicas tuvieron sus logros. Asimismo, queda explicitada la necesidad de continuar trabajando sobre políticas de equidad de género en la ciencia. Por otra parte, se observa que los varones aumentaron su cantidad en las todas las categorías, excepto la II que disminuyó.

**Tabla II.14. Docentes investigadores categorizados según género. UNL, 2010-2018**

Cat.	2010		2011		2012		2013		2014	
	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M
I	26	71	38	89	39	89	39	89	39	88
II	55	79	64	67	65	68	65	70	65	70
III	167	174	220	191	222	193	223	198	224	197
IV	183	110	215	136	214	137	230	149	230	149
V	200	138	227	136	227	135	303	185	305	186
Total	631	572	764	619	767	622	860	691	863	690

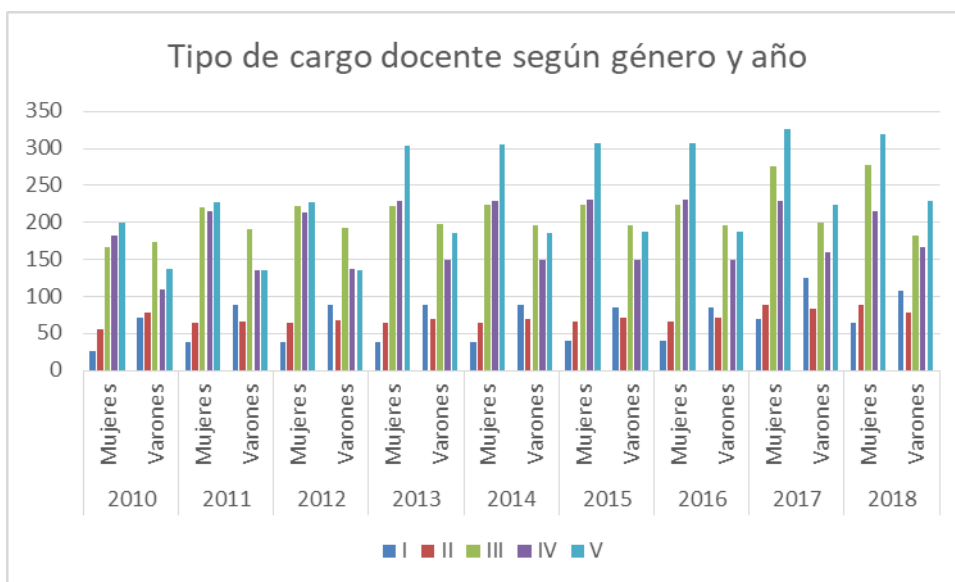
Cat.	2015		2016		2017		2018	
	F	M	F	M	F	M	F	M
I	40	85	40	85	69	125	64	108
II	66	71	66	71	89	83	88	78
III	224	197	224	197	276	199	278	182
IV	231	150	231	150	229	159	215	166
V	308	188	308	188	327	224	319	229
Total	869	691	869	691	990	790	964	763

Fuente: Secretaría de Ciencia, Arte y Tecnología

En el gráfico II.8 puede verse la relación entre mujeres y hombres en los distintos años de la serie discriminado por categoría docente:



**Gráfico II.8. Tipo de cargo docente por género. UNL, 2010- 2018**



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Secretaría de Ciencia, Arte y Tecnología

Durante el año 2008, se implementó por primera vez el Programa de Proyectos de Investigación y Desarrollo orientados a Problemas Sociales y Productivos (CAI+D Orientado). Esta iniciativa fue proyectada como una estrategia por parte de la Universidad para profundizar el conocimiento y aportar soluciones a problemas de la comunidad y la región. A diferencia de los proyectos CAI+D tradicionales, esta línea promueve una producción de conocimientos a partir de la interacción entre los actores académicos y sociales denominados “grupos beneficiarios”, quienes participan tanto en la formulación de los Proyectos como de su desarrollo, buscando generar articulaciones entre las funciones de extensión e investigación. En este sentido, durante la etapa tres del PDI 2010-2019, existieron líneas de trabajo conjuntas entre la SCAyT y la SESyC para avanzar en un mayor diálogo entre las funciones de investigación y extensión.

El Programa de Promoción y Apoyo a la Investigación en Temas de Interés Institucional (PAITI) es un instrumento de promoción y apoyo a la investigación que forma parte del Curso de Acción para la Investigación y Desarrollo (CAI+D) y subvenciona proyectos que hayan sido claramente priorizadas institucionalmente ya sea como parte de la estrategia de desarrollo de la propia Universidad o como un aporte extraordinario ante problemáticas que la UNL detecte en su sitio territorial. Durante la etapa bajo evaluación, se desarrollaron temáticas vinculadas con educación en las que se produjeron cuadro proyectos de investigación y género contando con tres proyectos.

En este sentido, el PDI 2010-2019 incorporó durante su tercera etapa un OE vinculado a la temática de género y se realizaron modificaciones en otro existente, en esta misma temática:

- II.2.2: Promover la perspectiva de género en el diseño, implementación y evaluación de políticas de investigación y extensión en pos de una mayor igualdad.



- II.4.1: Diseñar y poner en marcha dispositivos para la gestión de los currículos, que incluya su formulación, dinamización, gestión tecnológica y seguimiento contemplando la perspectiva de género.

Se produjo un PyA del área central denominado “Enfoque de género en políticas de I+D” el cual se propuso: definir en la agenda de I+D actividades de difusión y sensibilización sobre género y ciencia en pos de lograr mayor igualdad; promover publicaciones e informes sobre la temática en general y la situación de la UNL en particular y promover la participación de las mujeres científicas en el campo de las STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas).

### **Programas y proyectos de extensión**

Los programas de extensión constituyen una instancia política y de gestión que aborda una determinada problemática que es considerada significativa para la Universidad y forman parte de las preocupaciones más importantes de la agenda pública. Los programas que están actualmente en vigencia son: Alimentos de Interés Social; Ambiente y Sociedad; Delito y Sociedad; Derechos Humanos; Economía Social y Solidaria; Equidad en Salud; Educación y Sociedad. Hacia una mayor inclusión educativa; Género, Sociedad y Universidad; Historia y Memoria.

Atendiendo a convocatorias periódicas, las propuestas de proyectos de extensión son evaluadas y financiadas con presupuesto universitario y en los mismos participan docentes, graduados, estudiantes y voluntarios como así también los beneficiarios directos de los proyectos.

A través de diferentes PyA enmarcados en la Secretaría de Extensión de la UNL se desarrollaron las políticas de programas y proyectos de extensión. En el siguiente cuadro se pueden apreciar los distintos tipos de programas y proyectos para el período 2012-2018, éstos han sido 16. También se observa que el desarrollo de los mismos se mantiene en evolución constante, mostrando un marcado incremento.

Mientras que algunos tipos han tenido un número positivo durante sólo algunos años, el Programa de Extensión de Interés Social ha sido el de mayor volumen, manteniéndose durante el período en una cantidad mayor a 40.





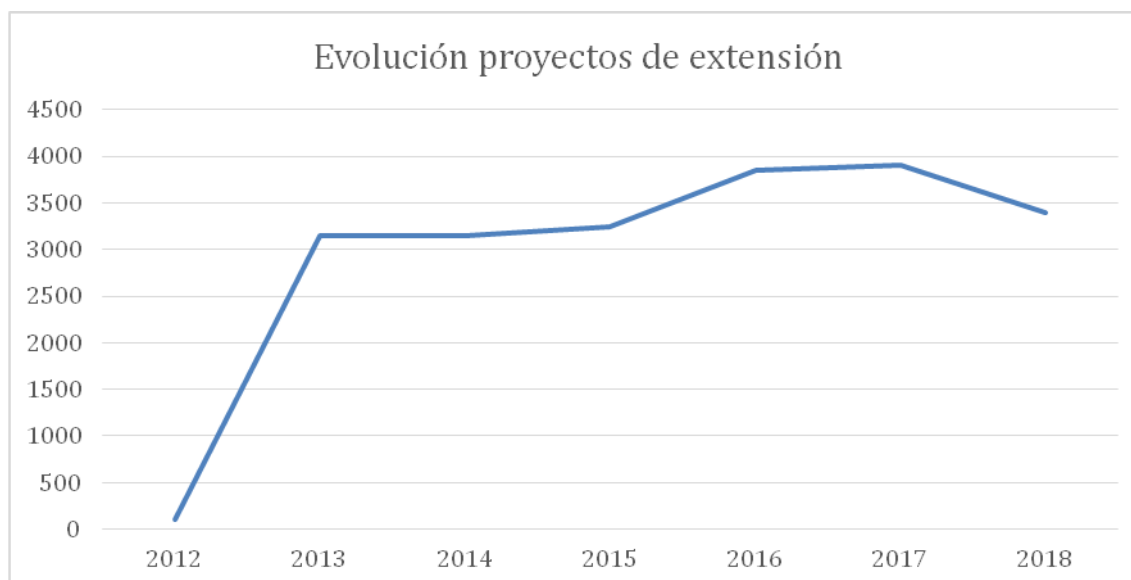
**Tabla II.16. Programas y proyectos de Extensión por año de convocatoria según tipo. UNL, 2012-2018**

Tipo de Proyecto	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
PEII	2	0	0	0	1	1	0
PEIS	-	52	51	46	43	43	44
AET	-	-	-	6	4	4	5
PPUA	-	3	4	4	6	0	0
PVU	-	6	5	7	15	15	0
UDyDP	-	2	2	0	2	0	0
UCyS	-	-	1	2	6	0	6
PEVTU	-	-	-	-	-	14	0
PFCEU	-	-	-	-	-	1	0
Abre Alas (SPU)	-	-	-	-	-	-	1
Fortalecimiento de las Capacidades de la Extensión (SPU)	-	-	-	-	-	-	1
Sinergia (SPU)	-	-	-	-	-	-	1
CSU (SPU)	-	-	-	-	-	-	6
PCyES (SPU)	-	-	-	-	-	-	4
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>65</b>	<b>77</b>	<b>78</b>	<b>68</b>

Fuente: Secretaría de Extensión Social y Cultural

En el gráfico II.9 puede verse como la evolución total de los proyectos de extensión está marcada por un fuerte crecimiento a partir del año 2012, la cual se mantiene relativamente estable a partir de 2013:

**Gráfico II.9. Evolución de los proyectos de extensión de la UNL**



Fuente: Secretaría de Extensión Social y Cultural

### Prácticas de Extensión de Educación Experiencial

Desde el año 2014, con la formulación del PyA "Fortalecimiento de la Educación Experiencial en el currículo universitario" la educación experiencial comienza a consolidarse como una estrategia de enseñanza con enfoque holístico destinada a



relacionar el aprendizaje académico con las organizaciones de la sociedad. A partir de esa conexión con la práctica, los y las estudiantes ponen a prueba en situaciones auténticas las habilidades y conocimientos que poseen, evalúan sus consecuencias, los enriquecen, identifican nuevos problemas y fijan prioridades en cuanto a las urgencias de su solución.

A partir del año 2016, se puso en marcha una convocatoria para la presentación por parte de las cátedras universitarias de 'prácticas de educación experiencial', las cuales tienen por objeto fortalecer las prácticas de extensión en las propuestas curriculares de las carreras de grado y pregrado e incluirlas, favoreciendo la creación de espacios de aprendizaje y el desarrollo de aptitudes y actitudes para abordar e intervenir profesionalmente en diferentes situaciones sociales.

Todas las facultades, así como la SESyC, han llevado adelante prácticas de extensión de educación experiencial en los años 2016, 2017 y 2018, en la tabla que se muestra a continuación se puede observar el crecimiento en la producción de este tipo de experiencias.

**Tabla II.19. Prácticas de extensión de educación experiencial por dependencia. UNL, 2016-2018**

Dependencia	2016	2017	2018
FADU	6	7	6
FBCB	11	6	13
FCA	1	2	4
FCE	5	-	3
FCJS	2	1	1
FCM	5	1	5
FCV	12	3	15
FHUC	4	7	8
FICH	1	-	1
FIQ	4	1	3
CUG	-	-	3
ISM	1	-	-
EIS	2	1	2
Sec. de Extensión Social y Cultural	1	-	1
Total	55	29	65

Fuente: Secretaría de Extensión Social y Cultural

### Objetivo General II.3

*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.*

### Programa de formación docente

Durante la segunda etapa del PDI, se crea el Programa de Formación Docente de la UNL, destinado a los docentes que cumplen tareas en el ámbito de la educación superior de la Universidad. Este programa tiene el objetivo de recuperar y revalorizar



la docencia como función sustantiva para mejorar las prácticas de la enseñanza y los procesos de aprendizaje de los estudiantes.

En el marco del PDI se desarrollaron proyectos y acciones tendientes al desarrollo de propuestas para la construcción de saberes profesionales docentes y para la mejora continua de las prácticas de enseñanza en la Universidad. Estas iniciativas, han sido desarrolladas conjuntamente por la Secretaría Académica del Rectorado y luego por la Secretaría de Planeamiento Institucional y Académico en conjunto con la Facultad de Humanidades y Ciencia y se organizaron en dos trayectos. El primero presenta una organización estructurada compuesta por un conjunto de seminarios y talleres preestablecidos; mientras que el segundo se conforma a partir de propuestas formativas generadas desde diferentes ámbitos de la universidad y de acciones de capacitación docente que se acuerdan en el marco del convenio colectivo de trabajo.

Asimismo, la SPIA desarrolla instancias de formación para la iniciación a la docencia, destinadas a estudiantes avanzados de las carreras de grado de la universidad: un “Curso de capacitación para la iniciación a la docencia”, que se llevó a cabo entre los meses de agosto y octubre de 2019; y finalizará con la organización —junto a la FUL— de la “Jornada de intercambio de experiencias: diálogo entre estudiantes y docentes UNL”, a realizarse en el mes de noviembre del corriente año. En este sentido, los estudiantes que hayan transitado el curso de capacitación deberán presentar un resumen extendido que será presentado durante la jornada y publicado posteriormente.

### Personal docente

Si bien, a lo largo del período no hubo una producción de PyA referidos a personal docente, éste fue un asunto discutido en el seno del Equipo de Planificación General y explicitado a través de los OE. A continuación mostramos una serie de datos estadísticos que intentan considerar la temática para incentivar de alguna manera su consideración en el próximo ciclo del planeamiento en UNL.

En lo que respecta al personal docente y a los cargos, ambos tuvieron un incremento sostenido durante los períodos detallados.

**Tabla II.20. Personal docente y cargos. UNL, 2010-2018**

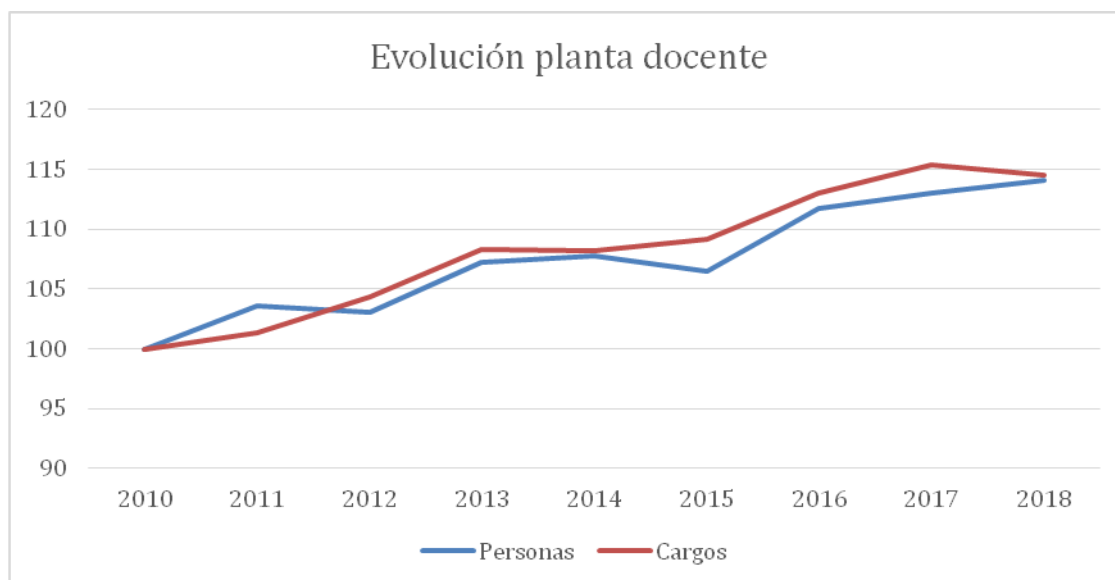
Docentes	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Personas	2,785	2,885	2,869	2,986	3,000	2,967	3,113	3,148	3,176
Cargos	3,099	3,141	3,232	3,357	3,352	3,383	3,504	3,574	3,548

Fuente: Programa de Información Estratégica - Secretaría de Desarrollo Institucional e Internacionalización (SIU Mapuche)

En el gráfico II.10 puede verse la evolución comparada de ambas variables tomando como año base el 2010:



**Gráfico II.10. Evolución planta docente de la UNL por personas y cargos. UNL, 2010-2018 (2010=100)**



Fuente: Elaboración propia en base a información del Programa de Información Estratégica - Secretaría de Desarrollo Institucional e Internacionalización

Si se considera al personal docente por género, la proporción se mantuvo constante durante el período relevado y fue aproximadamente del 50% en ambos casos.

**Tabla II.21. Docentes por género. UNL, 2010-2018**

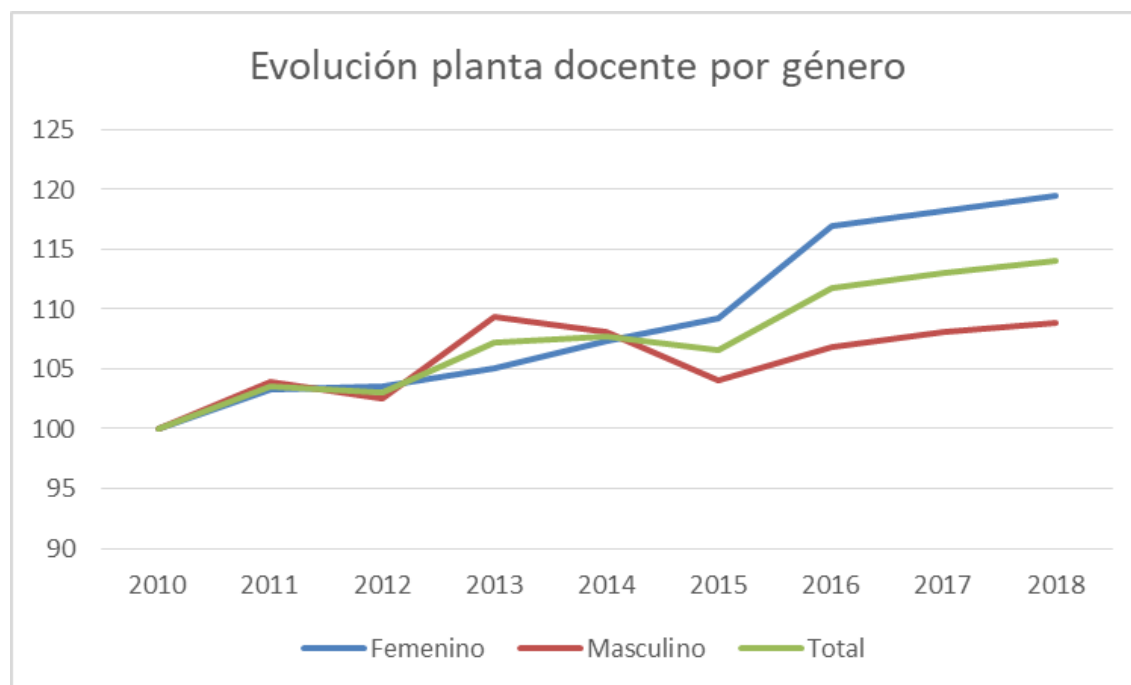
Género	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Fem.	1,361	1,406	1,409	1,429	1,460	1,486	1,591	1,608	1,626
Masc.	1,424	1,479	1,460	1,557	1,540	1,481	1,522	1,540	1,550
Total	2,785	2,885	2,869	2,986	3,000	2,967	3,113	3,148	3,176

Fuente: Programa de Información Estratégica - Secretaría de Desarrollo Institucional e Internacionalización (SIU Mapuche)

En el gráfico II.11 puede verse la evolución según género y como el crecimiento del plantel docente femenino fue creciendo de forma constante hasta superar al de los hombres en más de 10%.



**Gráfico II.11. Evolución planta docente por género. UNL, 2010-2018 (2010=100)**



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Programa de Información Estratégica - Secretaría de Desarrollo Institucional e Internacionalización

El análisis de la edad del personal docente, muestra que la franja etaria 31-40 es la de mayor porcentaje de participación, mientras que las de menor participación son las de menos de 30 y más de 51; todas las franjas aumentaron su cantidad en el período.

**Tabla II.22. Docentes por edad. UNL, 2010-2018**

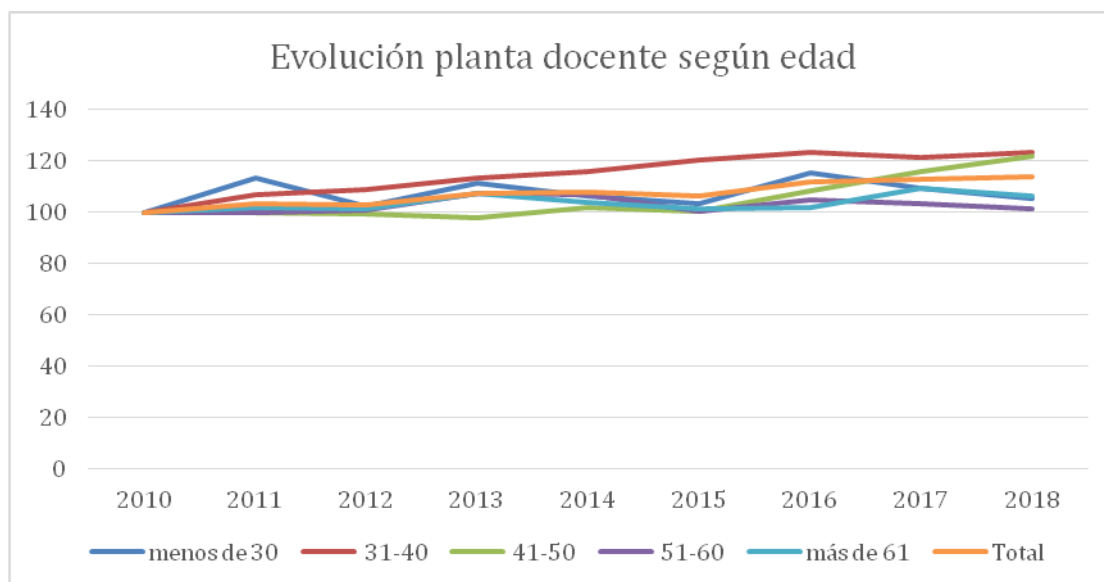
Edades	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
menos de 30	274	311	280	306	292	283	316	300	289
31-40	814	871	886	925	942	979	1003	987	1004
41-50	708	709	705	692	721	710	768	821	864
51-60	662	661	667	712	707	664	694	684	672
más de 61	326	333	330	351	338	331	332	356	347
Total	2,785	2,885	2,869	2,986	3,000	2,967	3,113	3,148	3,176

Fuente: Programa de Información Estratégica - Secretaría de Desarrollo Institucional e Internacionalización (SIU Mapuche)

El gráfico II.12 muestra la evolución del número de profesores según su edad y tomando como base el año 2010:



**Gráfico II.12. Evolución planta docente por edad. UNL, 2010-2018 (2010=100)**



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Programa de Información Estratégica - Secretaría de Desarrollo Institucional e Internacionalización

En relación a la antigüedad del personal docente, el mayor porcentaje de participación corresponde a los de 15-29 años para el año 2010 y los de menor porcentaje a la franja de 30 o más. En lo que respecta al año 2018 el mayor porcentaje de participación corresponde a los de 5-14 y los de menor porcentaje a los de 30 o más. Durante el período las dos franjas menores aumentaron su cantidad, mientras que las dos superiores se vieron reducidas.

**Tabla II.23. Docentes por antigüedad. UNL, 2010-2018**

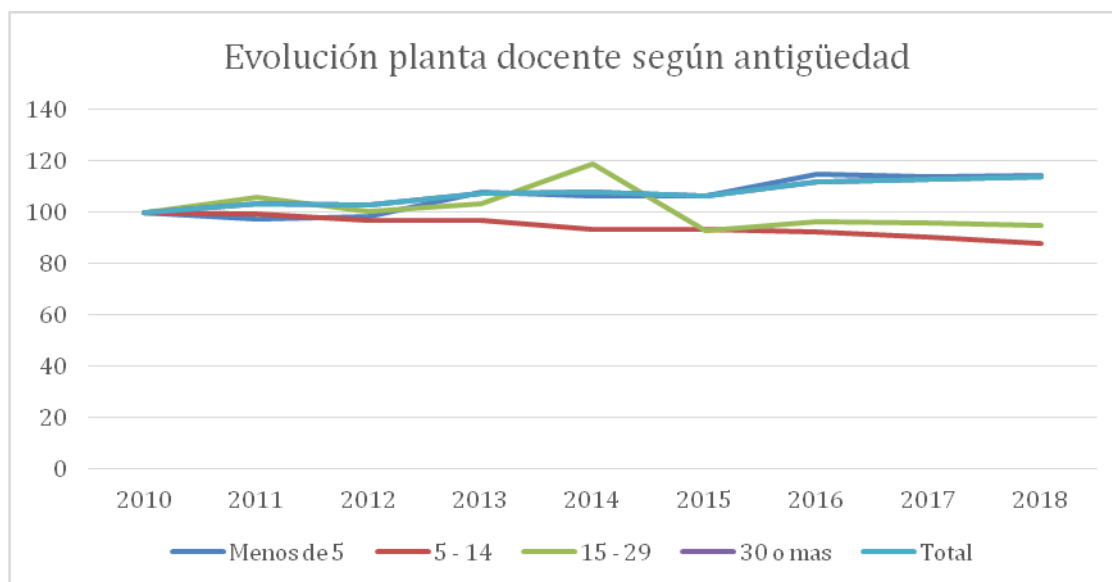
Antigüedad	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Menos de 5	654	638	643	706	695	696	751	744	749
5 – 14	758	848	879	918	902	992	1070	1137	1189
15 – 29	897	894	870	869	837	837	831	811	787
30 o mas	476	505	478	493	566	442	460	457	451
Total	2,785	2,885	2,869	2,986	3,000	2,967	3,113	3,148	3,176

Fuente: Programa de Información Estratégica - Secretaría de Desarrollo Institucional e Internacionalización (SIU Mapuche)

En el gráfico II.13, se ve la evolución de los docentes de la UNL de acuerdo a su antigüedad:



**Gráfico II.13. Evolución planta docente según antigüedad. UNL, 2010-2018 (2010=100)**



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Programa de Información Estratégica - Secretaría de Desarrollo Institucional e Internacionalización

En relación al tipo de cargos docentes, mientras que el número de profesores titulares y asociados han disminuido levemente entre los años extremos, los otros tres han experimentado un incremento. Es de destacar que la categoría JTP constituya el cargo con mayor participación sobre el total.

**Tabla II.24. Cargos docentes por tipo. UNL, 2010-2018**

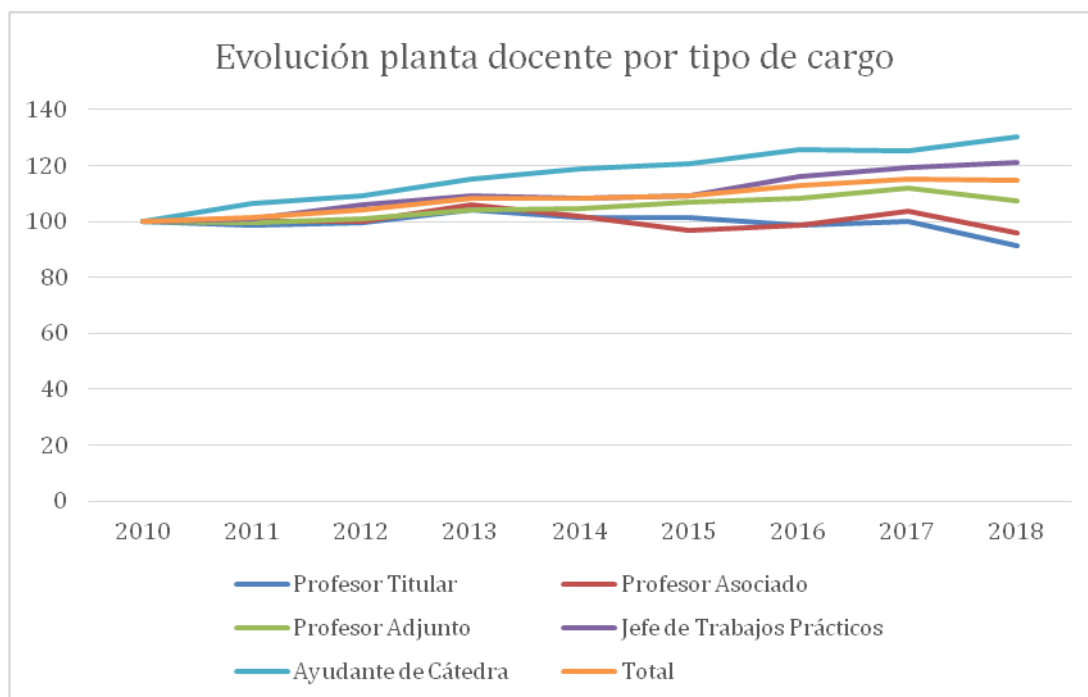
Tipo	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Titular	399	393	397	416	404	405	394	399	364
Asociado	168	168	168	178	171	163	166	174	161
Adjunto	705	703	713	734	737	753	764	788	757
JTP	1,242	1,253	1,315	1,355	1,346	1,356	1,444	1,481	1,503
Ayudante	585	624	639	674	694	706	736	732	763
Total	3,099	3,141	3,232	3,357	3,352	3,383	3,504	3,574	3,548

Fuente: Programa de Información Estratégica - Secretaría de Desarrollo Institucional e Internacionalización (SIU Mapuche)

En el gráfico II.14, se ve la evolución de los tipos de cargos docentes en la UNL entre 2010 y 2018 tomando como base el 2010:



**Gráfico II.14. Evolución planta docente según tipo de cargo. UNL, 2010-2018 (2010=100)**



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Programa de Información Estratégica - Secretaría de Desarrollo Institucional e Internacionalización

La información sobre personal docentes puede colaborar en pensar la planta y tomar decisiones ante el envejecimiento, el equilibrio entre facultades y/o campos disciplinares, así como la formación. Con respecto a este último asunto podemos mencionar que durante los últimos años se promovió una mayor formación de posgrado en los profesores (siguiendo una tendencia nacional y regional). Por su parte, el programa de becas de posgrado para docentes UNL posibilita la realización de estudios en los niveles de Maestría y Doctorado. El mismo contribuye a incrementar el número de docentes con formación de posgrado como una estrategia de desarrollo de los recursos humanos y de fortalecimiento institucional en lo académico-científico. Actualmente, existen becas de Doctorado de tipo Inicial y de tipo finalización así como becas de Maestría.

#### **Objetivo General II.4**

*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.*





## Gestión curricular

Durante las tres etapas del PDI, el núcleo de “Gestión curricular” fue uno de los equipos de trabajo que se mantuvo con distintas dinámicas y actores: reuniones, encuentros, debates en los cuales se analizaron diferentes formatos y estructuraciones de diseños curriculares de carreras de grado y diversas problemáticas académicas. Se organizó un seminario sobre *curriculum universitario* en el año 2012, donde se abordaron las discusiones entre disciplinas y competencias, se produjeron intercambios de experiencias de revisiones curriculares y acreditaciones de carreras, proyectos sobre permanencia, sobre trayectorias de estudiantes, vicisitudes sobre los tramos finales de las carreras, el egreso tanto en el pregrado como de grado.

Poco a poco, se fueron generando inquietudes y se produjeron sinergias que fueron configurando una dinámica reflexiva para el desarrollo de propuestas de gestión curricular en las diferentes facultades, con el apoyo de las AC, que de múltiples maneras acompañaron los intentos de mejora.

A partir de 2018, en los diferentes encuentros que se produjeron, se trabajaron cuestiones inherentes a: información institucional como la necesidad de establecer criterios para la construcción de indicadores y metodología de análisis; acreditación de carreras como instancias de revisión curricular; procesos administrativos y de gestión académica; migraciones entre sistemas que facilitan el acceso a la información y los procesos de detección de errores para su posterior mejora; instancias de capacitación, en función de los estándares de acreditación; reconfiguración comunicacional a partir de la inclusión de las redes sociales como *massmedia*; revisión de diseños curriculares, atendiendo a la actualización de los estándares, a la imperiosa necesidad de la revisión del ingreso y de la realización de un estado de situación de los PROCAT. También se compartieron las modificaciones y adecuaciones de los sistemas de correlatividades, las modalidades de cursado, la práctica profesional supervisada —equiparable a pasantías, participación de proyectos de investigación o de extensión— y los sistema de tutorías.

Desde el año 2012, se han concretado reuniones de consultorías diferentes profesionales, quienes asesoraron y coordinaron trabajos, para la revisión y adecuación de los planes de estudios de varias carreras de pregrado y grado de las facultades, Centros y Sede UNL.

Se puede apreciar en las tablas siguientes, información estadística que colabora en el análisis de la evolución de los estudiantes en UNL. Incorporamos estos datos con la finalidad de comenzar a relacionar, en algunas aristas de manera preliminar, la gestión curricular con las estadísticas disponibles en la Universidad. Se podrán observar las diferencias entre los estudiantes de las carreras de pregrado y grado tanto en la cantidad como en su composición etaria y de género, las modalidades pedagógicas y curriculares que se propongan tendrán que considerar las características constitutivas de, al menos, estas categorías.

En las tablas II.25 y II.26, se puede observar, una disminución de los nuevos inscriptos (NI) en las carreras de pregrado entre los años 2010 y 2018, mientras que los estudiantes y egresados aumentaron su número. En relación a las carreras de grado, se observa un aumento de los tres grupos.



**Tabla II.25. NI, estudiantes y egresados de pregrado. UNL, 2010-2018**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Nuevos Inscriptos	2,568	2,512	2,821	2,503	2,752	2,720	2,360	1,937	2,058
Estudiantes	6,643	7,047	7,518	7,601	8,071	7,727	7,742	7,426	6,912
Egresados	414	425	359	415	659	448	561	606	473

Fuente: Programa de Información Estratégica - Secretaría de Desarrollo Institucional e Internacionalización (Sistema Gerencial- Cubos- SIU Araucano)

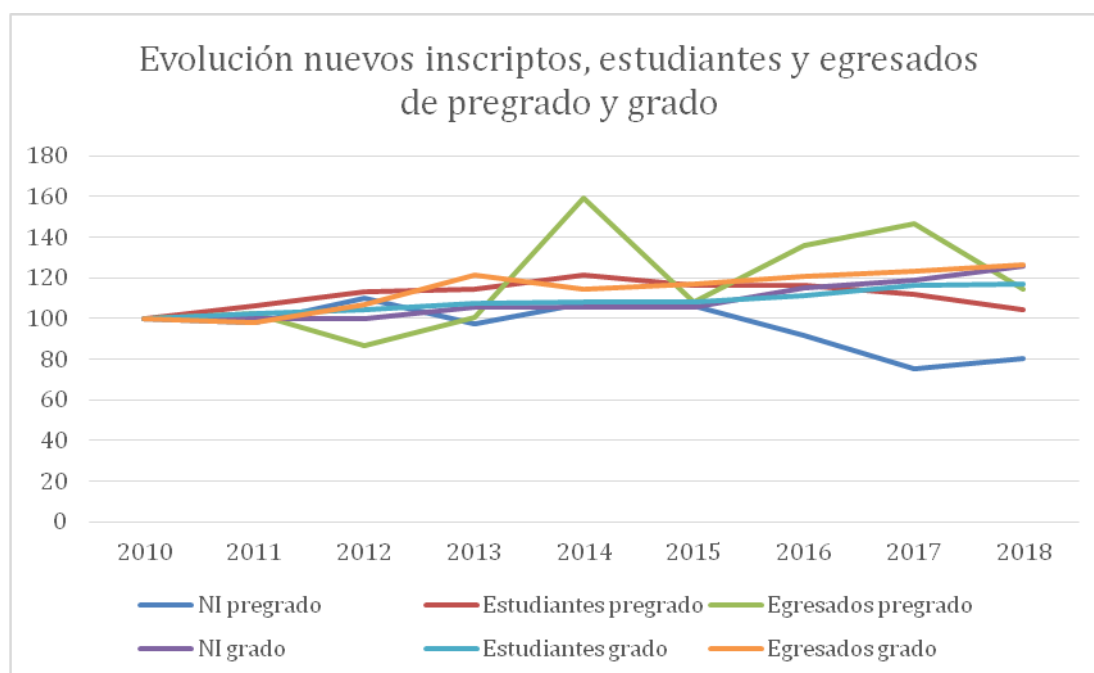
**Tabla II.26. NI, estudiantes y egresados de grado. UNL, 2010-2018**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Nuevos Inscriptos	7,034	7,020	7,038	7,434	7,441	7,403	8,091	8,344	8,826
Estudiantes	34,191	34,953	35,718	36,667	37,042	36,948	38,067	39,671	39,935
Egresados	1,435	1,408	1,531	1,740	1,645	1,680	1,736	1,764	1,811

Fuente: Programa de Información Estratégica - Secretaría de Desarrollo Institucional e Internacionalización (Sistema Gerencial – Cubos - SIU Araucano)

El gráfico II.15 muestra la evolución de los estudiantes de grado y pregrado tomando como año base el 2010:

**Gráfico II.15. Evolución estudiantes de grado y pregrado. UNL, 2010-2018 (2010=100)**



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Programa de Información Estratégica - Secretaría de Desarrollo Institucional e Internacionalización

La participación porcentual de estudiantes en las distintas unidades académicas, se mantiene casi constante durante casi todo el período, siendo las que más estudiantes poseen: FCJS y FBCB.



**Tabla II.27. Proporción de estudiantes por UA. UNL, 2010-2018**

UA	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
FADU	10.5%	10.4%	10.3%	11.0%	11.0%	11.2%	11.1%	10.8%	10.5%
FBCB	16.3%	16.6%	17.6%	16.7%	17.5%	17.5%	17.3%	17.6%	17.3%
FCA	3.0%	2.9%	2.9%	3.0%	3.0%	2.8%	2.6%	2.5%	2.5%
FCE	12.6%	11.8%	11.4%	11.4%	10.9%	10.5%	10.8%	10.6%	10.4%
FCJS	21.0%	20.8%	20.8%	20.4%	20.0%	19.9%	18.1%	18.3%	18.8%
FCM	5.2%	5.4%	5.3%	5.7%	6.1%	6.8%	8.0%	9.1%	10.0%
FCV	6.8%	6.6%	6.4%	6.5%	6.1%	5.9%	5.6%	5.4%	5.5%
FHUC	11.4%	12.5%	12.5%	12.0%	12.1%	12.0%	13.3%	12.9%	12.7%
FICH	6.8%	6.8%	6.7%	6.9%	6.7%	6.8%	6.7%	6.3%	6.1%
FIQ	5.7%	5.6%	5.6%	5.6%	5.5%	5.6%	5.7%	5.6%	5.7%
CUG	0.2%	0.2%	0.2%	0.5%	0.7%	0.7%	0.5%	0.5%	0.2%
CURA	0.4%	0.3%	0.3%	0.3%	0.3%	0.3%	0.2%	0.2%	0.2%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Programa de Información Estratégica - Secretaría de Desarrollo Institucional e Internacionalización (Sistema Gerencial- Cubos- SIU Araucano)

En lo que respecta a la evolución de la cantidad de mujeres se registró un aumento tanto en pregrado como en grado y posgrado. En el caso de los varones hubo una disminución en las carreras de pregrado, mientras que hubo un aumento en las de grado y posgrado.

**Tabla II.28. Estudiantes de pregrado, grado y posgrado por género. UNL, 2010-2018**

	2010		2011		2012		2013		2014	
	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M
Pregrado	3,588	3,055	3,911	3,136	4,266	3,252	4,193	3,408	4,494	3,577
Grado	19,497	14,694	20,229	14,724	20,682	15,036	21,066	15,601	21,219	15,823
Posgrado	1,641	1,341	1,845	1,576	2,017	1,643	1,488	1,084	1,550	1,113

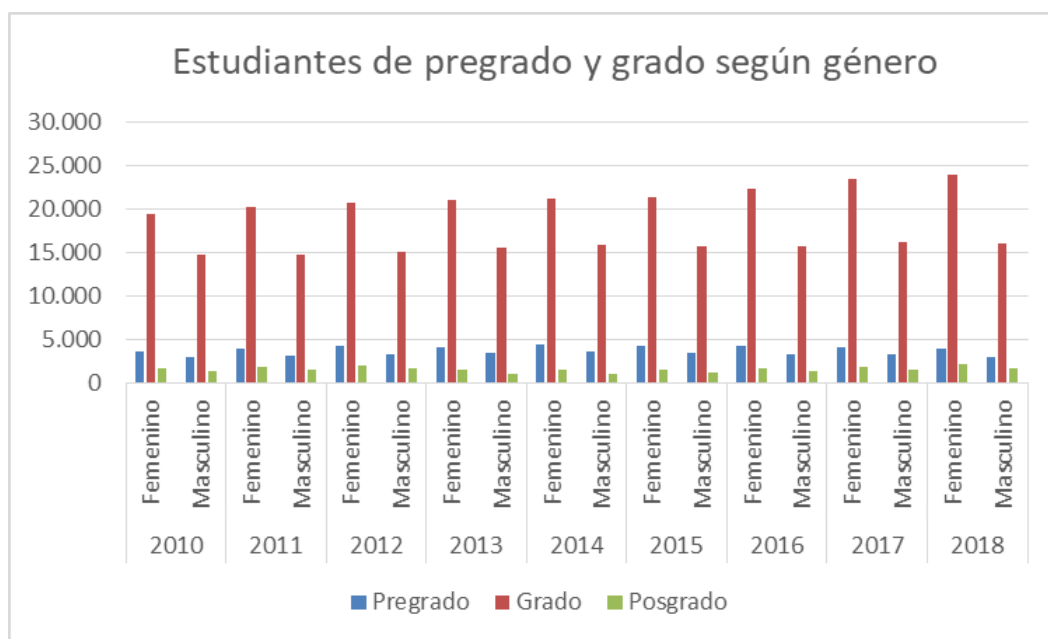
	2015		2016		2017		2018	
	F	M	F	M	F	M	F	M
Pregrado	4,321	3,406	4,344	3,398	4,108	3,318	3,910	3,001
Grado	21,300	15,648	22,339	15,728	23,491	16,180	23,874	16,061
Posgrado	1,585	1,291	1,777	1,345	1,925	1,484	2,162	1,683

Fuente: Programa de Información Estratégica - Secretaría de Desarrollo Institucional e Internacionalización (Sistema Gerencial- Cubos- SIU Araucano)

En el gráfico II.16 puede verse la distribución entre varones y mujeres en la matrícula de grado, pregrado y posgrado de la UNL entre 2010 a 2018, tomando como año base al primero:



**Gráfico II.16. Evolución estudiantes de pregrado y grado según género. UNL, 2010-2018 (2010=100)**



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Programa de Información Estratégica - Secretaría de Desarrollo Institucional e Internacionalización

En el caso de los estudiantes de pregrado por edad, la de mayor porcentaje de participación corresponde a los mayores de 30 años que constituyen más del 50%, mientras que para el año 2010 la franja de hasta 24 años era mayor que los de 25-29, en el 2018 sus porcentajes de participación se asemejan.

Analizando la serie, se puede señalar que la franja de hasta 24 años decreció, la franja etaria de 25-29 años se mantuvo y la de mayores de 30 aumentó a lo largo del período evaluado. Estos datos podrían ser un indicador de la población a la que van dirigidas las propuestas de pregrado.

**Tabla II.29. Estudiantes de pregrado por edad. UNL, 2010-2018**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Hasta 24	1,711	1,748	1,827	1,809	1,920	1,785	1,323	1,577	1,345
25 a 29	1,392	1,510	1,525	1,533	1,611	1,463	1,171	1,530	1,325
30 o mayores	3,335	3,561	3,914	3,983	4,215	4,161	4,897	3,994	3,897

Fuente: Programa de Información Estratégica - Secretaría de Desarrollo Institucional e Internacionalización (Sistema Gerencial- Cubos- SIU Araucano)

En el caso de los estudiantes de grado por edad, la de mayor porcentaje de participación corresponde a los menores de 24 años que constituyen más del 50%, mientras que para el año 2010 la franja de hasta 25-29 años era mayor que los



mayores de 30, en el 2018 sus porcentajes de participación se asemejan. Todas las franjas etarias aumentaron su cantidad durante el período.

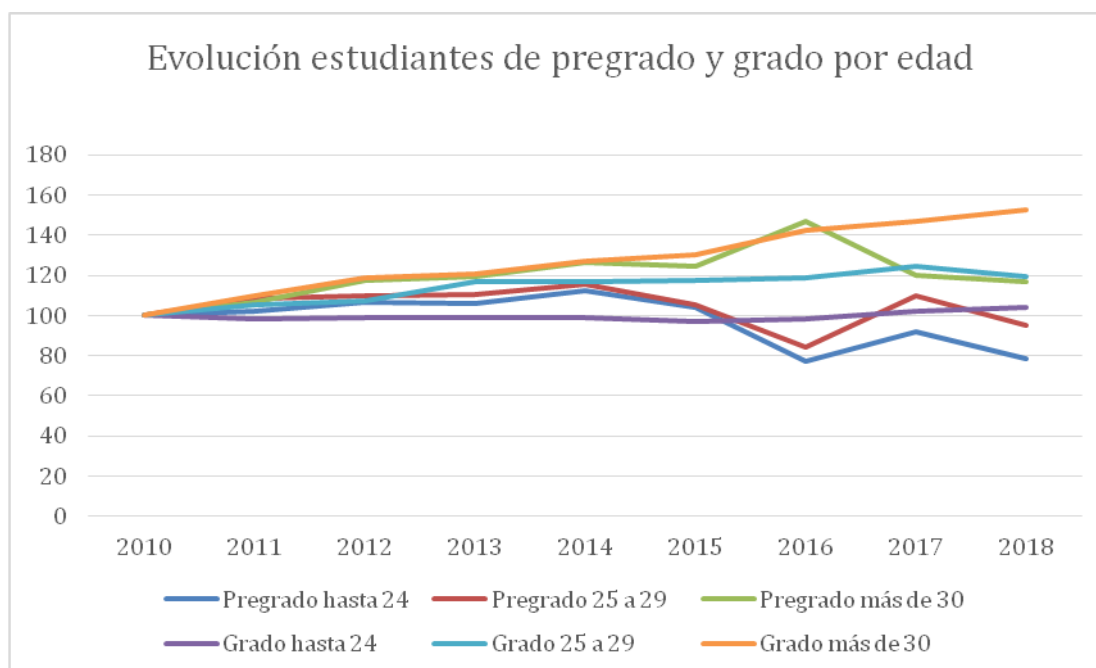
**Tabla II.30. Estudiantes de grado por edad. UNL, 2010-2018**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Hasta 24	19,614	19,304	19,364	19,428	19,345	18,984	19,252	20,068	20,400
25 a 29	8,164	8,598	8,742	9,511	9,550	9,603	9,702	10,173	9,737
30 o mayores	6,413	7,051	7,612	7,728	8,147	8,361	9,113	9,430	9,798

Fuente: Programa de Información Estratégica - Secretaría de Desarrollo Institucional e Internacionalización (Sistema Gerencial- Cubos- SIU Araucano)

El gráfico II.17 muestra la evolución de los estudiantes de grado y pregrado según su edad tomando como base el 2010:

**Gráfico II.17. Evolución estudiantes de grado y pregrado por edad. UNL, 2010-2018 (2010=100)**



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Programa de Información Estratégica - Secretaría de Desarrollo Institucional e Internacionalización

## Educación y Tecnologías

A partir del año 2018, la Secretaría de Planeamiento Institucional y Académico definió sus políticas y acciones vinculadas al desarrollo de la educación mediada por tecnologías en el marco del Programa de Desarrollo en Educación y Tecnología. En este sentido el Centro Multimedial de Educación a Distancia (CEMED) es la Unidad de gestión de vinculación con los actores de la comunidad universitaria.

Este centro da respuestas institucionales a la integración de las innovaciones



educativas a partir de la intervención de las TIC en el contexto de la tradición de nuestra institución. La misión central es brindar condiciones de desarrollo para las unidades de gestión y académicas en todo el ámbito de la UNL, a través de metodología de gestión de proyectos. Desde la creación del Sistema UNL Virtual, la Universidad reconoce la necesidad de potenciar su capacidad institucional y apoyo a la modalidad, conformado por equipos que abordan estas tareas.

Durante todo el proceso del PDI 2010-2019 se desplegaron PyA tanto desde el CEMED como desde diferentes facultades (FBCB, FCM, FCE), enfatizando la innovación con TIC para el desarrollo y fortalecimiento de las políticas académicas.

Finalmente, durante el año 2019, se obtuvo la acreditación por parte de CONEAU, del Sistema UNL Virtual, siendo un logro de relevancia para el prestigioso trabajo desarrollado por más de dos décadas.

### **Centro de Idiomas UNL**

El Centro de Idiomas pasó de la Secretaría Académica a depender de la Secretaría de Relaciones Internacionales desde febrero de 2012 y, a partir de marzo de 2018, mantiene políticas coordinadas entre las Secretarías General, de Desarrollo Institucional e Internacionalización y de Planeamiento Institucional y Académico.

Cabe destacar que se produjeron importantes avances. Durante los años 2013 y 2014, se llevó a cabo un proceso evaluativo del ciclo inicial de idioma extranjero en las carreras de grado. Dicho proceso estuvo a cargo de una comisión central creada por Res. Rectoral nº 497/13 y contó con el asesoramiento de una evaluadora externa y la colaboración del Observatorio Social de la UNL para el desarrollo de los instrumentos de evaluación. El análisis fue fundamental para comprender el alcance de las propuestas desarrolladas durante los últimos años, su validez, sus fortalezas y sus debilidades para mejorar y consolidar el rol de los idiomas extranjeros en el ámbito de la Universidad en vista al cumplimiento de los objetivos propuestos por el actual PDI y el Proyecto de Internacionalización plena de la UNL.

A partir de los resultados del mencionado proceso, se trabajó en las siguientes mejoras: formulación del ciclo superior de idioma extranjero en las carreras de grado, español como lengua extranjera, fortalecimiento de los espacios virtuales para la enseñanza de inglés en las carreras de grado. Además, se expandieron las propuestas de idiomas para las carreras de cuarto nivel, se consolidó la propuesta plurilingüe de Idiomas para la Comunidad y, en año 2016, se abrió una sede en Esperanza en el Campus FAVE, donde se dictan cursos de inglés con fines generales. Finalmente, desde el año 2018, se ofrecen cursos de inglés con fines generales para el personal docente de la UNL.

Como parte del proceso de internacionalización en casa, por Resolución de Rector Nº 544/16, se creó el Programa de promoción de las actividades de capacitación, actualización y acreditación de lenguas extranjeras para alumnos en situación socioeconómica desfavorable.

En 2015, se creó el Servicio de Traducción e Interpretación (SETRAI), que tiene como finalidad responder a pedidos provenientes de la comunidad intra y extra universitaria para realizar traducciones y/o servicios de interpretación simultánea o



consecutiva en distintos encuentros académicos. También tiene como objetivo la formación continua y desarrollo profesional de traductores e intérpretes.

Desde el Área de Extensión y Desarrollo Profesional, se planifican actividades de perfeccionamiento y actualización para docentes, traductores e intérpretes. En 2010, 2012, 2014 y 2016 se realizaron cuatro Jornadas Internacionales sobre la Enseñanza de Lenguas Extranjeras en el Nivel Superior, eventos que concitaron el interés de la comunidad regional e internacional asociada a la enseñanza de lenguas extranjeras. En el año 2018, se realizó el Primer Encuentro Internacional de Centros Universitarios de Idiomas. Al mismo asistieron representantes de universidades nacionales y extranjeras.

### **Iniciación de estudiantes en tareas de enseñanza, extensión e investigación**

El objetivo específico sobre iniciación de estudiantes avanzados en tareas de enseñanza, investigación y extensión (II.4.4) tuvo, a lo largo del período evaluado, una larga serie de debates para el diseño e implementación de instrumentos que respondan a las necesidades de cada función específica. Entre los argumentos que se pueden esgrimir, se señala que fue complejo compatibilizar los diferentes reglamentos (de docencia, investigación y extensión) que regulan dichas tareas, sin embargo, durante la tercera etapa del PDI hubo varios PyA en marcha (uno de AC y cuatro de UA).

Por otro lado, podemos observar en las tablas siguientes que el total de ayudantes alumnos aumentó para el período de análisis propuesto. En relación al tipo de ayudantes alumnos, la mayor participación porcentual corresponde a los ayudantes de primera. En el año 2018, los dos tipos restantes alcanzaron un porcentaje similar de participación. Mientras las “Becas de Tutoría” y de “Ayudantes de 1°” aumentan su cantidad entre 2011 y 2018, los “Ayudantes de cátedra” se mantuvieron casi constantes.

**Tabla II.31. Ayudantes alumnos por tipo. UNL, 2011-2018**

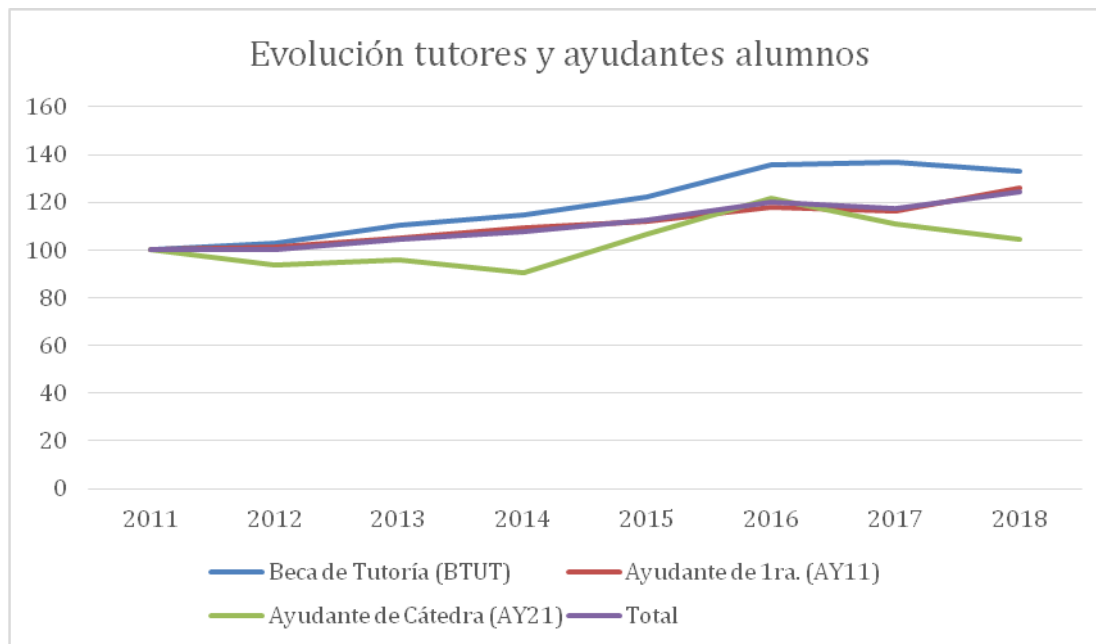
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Beca tutoría	76	78	84	87	93	103	104	101
Ayudante de 1era	601	608	632	657	674	710	698	758
Ayudante de cátedra	93	87	89	84	99	113	103	97
Total	770	773	805	828	866	926	905	956

Fuente: Programa de Información Estratégica - Secretaría de Desarrollo Institucional e Internacionalización (SIU Mapuche)

El gráfico II.18 muestra la evolución de los tutores y ayudantes de cátedra entre 2011 y 2018, tomando como base para la comparación el primero de estos años:



**Gráfico II.18. Evolución tutores y ayudantes alumnos. UNL, 2011-2018 (2011=100)**



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Programa de Información Estratégica - Secretaría de Desarrollo Institucional e Internacionalización

El total de cientibecas aumentó para los años considerados durante todo el período de análisis. En 2018, las unidades académicas con mayor cantidad fueron: FADU, FBCB, FCM, FHUC y FIQ. Siendo FBCB y FIQ dos de las UA que produjeron PyA en este objetivo específico durante la tercer etapa del PDI 2010-2019.

**Tabla II.32. Becas de iniciación a la investigación para estudiantes de carrera de grado (cientibecas). UNL, 2010-2011/2013-2015/2017-2018<sup>7</sup>.**

Unidad Académica	2010	2011	2013	2014	2015	2017	2018
FADU	29	19	31	32	26	31	29
FBCB	20	12	24	23	25	27	25
FCA	6	19	10	8	10	8	15
FCE	5	10	11	14	15	15	10
FCJS	5	3	4	7	10	5	11
FCM		5	5	7	11	20	25
FCV	16	19	15	19	14	27	15
FHUC	15	17	25	14	21	14	22
FICH	7	8	11	13	4	2	15
FIQ	30	28	14	14	19	11	21
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>140</b>	<b>150</b>	<b>151</b>	<b>155</b>	<b>160</b>	<b>188</b>

Fuente: Programa de Información Estratégica - Secretaría de Desarrollo Institucional e Internacionalización

<sup>7</sup> Los datos del año 2012 y 2016 no se encuentran disponibles.





### **Síntesis de los desarrollos institucionales en la LOP II**

La gestión curricular fue uno de los aspectos que más atención y desarrollo generó. En este sentido, se presentaron una importante cantidad de proyectos, que a lo largo de las tres etapas avanzaron en la identificación de problemas y desplegaron un importante abanico de acciones en miras a generar respuestas innovadoras para el tratamiento de esta cuestión. Estas actividades fueron llevadas adelante por las facultades de manera coordinada con las AC de la Universidad.

Los responsables y coordinadores de los PyA destacaron la importancia del funcionamiento continuado del núcleo de Gestión Curricular, que se conformó tempranamente en el año 2011. Además, se valoró muy positivamente el desarrollo de actividades de seguimiento de trayectorias e itinerarios de estudiantes en diferentes carreras de grado. En las instancias de consulta se destacó también la importancia de diferentes proyectos enmarcados en el PDI para la identificación de problemáticas y áreas de vacancia que funcionaron como guía para la ampliación y diversificación de las propuestas formativas de la UNL, así como para el sostenimiento y la consolidación de las ya existentes. En este sentido, se avanzó en la creación de nuevas carreras de pregrado, grado y posgrado, y también en consolidar el sistema de educación a distancia.

Los participantes del grupo de discusión cuyas temáticas estuvieron vinculadas con el ingreso a UNL y la articulación entre la educación secundaria y el nivel superior, las escuelas preuniversitarias y el bienestar resaltaron la destacada labor de todas las facultades, centros universitarios y sede acompañados por las áreas de rectorado en actividades de relación entre la Universidad y las escuelas secundarias, así como por los convenios con el Ministerio de Educación de la Provincia de Santa Fe para el desarrollo del proyecto Nexos, la Expo Carreras y el desarrollo de proyectos de investigación colaborativos. Una experiencia innovadora se produjo en un grupo de carreras (Letras, Ingeniería Química, Ingeniería Ambiental y una comisión de Abogacía) que se dispusieron a transitar un nuevo Ingreso a la Universidad con un saldo positivo para todos los participantes.

Por su parte, un avance significativo se produjo al constituirse, en el año 2018, el Consejo de Enseñanza PreUniversitaria (CEPU) y el despliegue de definiciones que ocasionaron para toda la comunidad educativa de las escuelas y el fortalecimiento del sistema: se ha avanzado en la escritura de reglamentos comunes, el sistema de supervisión, la articulación de niveles, la formación docente. Sobre este último asunto, se resaltó la relevancia del Programa de Formación Docente UNL y la posibilidad de continuar trabajando en la coordinación con las políticas de posgrado y la formación disciplinar específica.

En relación con las políticas de bienestar, se resaltaron las acciones de sistematización de información sobre los distintos tipos de becas, así como el afianzamiento de las becas Pablo Vrillaud. Se hizo referencia al crecimiento del Programa de Accesibilidad, a todo el desarrollo producido en el Predio UNL a partir del despliegue de actividades deportivas y del área de Salud (salud laboral, estudiantil, atención primaria, prevención, nutrición saludable). Se mencionaron los avances en las acciones sobre adultos mayores y se consensuó en la necesidad



de continuar desplegando estrategias para ampliar las posibilidades de mejora.

Los participantes del grupo de discusión perteneciente al núcleo educación y tecnologías destacaron como un hecho de singular importancia la evaluación externa de la modalidad a distancia que realizó CONEAU. Además, durante los últimos diez años, la Universidad vio un crecimiento exponencial en educación y tecnologías, tanto en la formación de profesores como en las estrategias de enseñanza y la producción de materiales educativos, incluyendo propuestas de realidad virtual e interactivas desarrolladas en varias facultades.

Además, aparecieron diferentes temáticas vinculadas con bibliotecas. Los mayores logros refieren a la informatización de los sistemas de gestión (de ingreso del material bibliográfico y de préstamo), desarrollados por la Universidad y basados en software libre. Una de las recomendaciones de CONEAU relativas a este tema sugirió “introducir mejoras sustanciales en los procesos de adquisición de material bibliográfico.” En vinculación con esta recomendación se establecieron las bases y se ensayó un prototipo para la implementación del servicio de autopréstamos y antihurto con tecnología *RFid* (identificación por radiofrecuencia). Además, el Programa de Bibliotecas también está trabajando sobre el lanzamiento de la biblioteca digital a través de la compra de libros digitales y el uso de una plataforma y lectores electrónicos (*e-readers*) para su préstamo.

El trabajo y la reflexión sobre las propuestas de enseñanza en la universidad es una tarea por definición inacabada, por lo tanto la labor en materia de gestión curricular, articulación, ingreso, formación docente, posgrado y educación mediada por tecnologías serán algunos de los principales puntos de continuidad en miras al Plan 100+10.

En lo que toca a las acciones de investigación, se señaló que el PDI 2010-2019 resultó vertebrador para el proceso de gestión. Se resalta que la planificación debe estar basada en conceptos claros, con teorías que la fundamenten y sostengan, pero con una metodología amigable para que los que hacen gestión lo hagan dentro del planeamiento institucional. Los núcleos fueron una buena forma de vincularse. La planificación implementada durante la década cumplió un objetivo institucional: la UNL se acostumbró a que hay un plan y las ideas se canalizan a través de los instrumentos del plan. Se sostuvo la idea que el planeamiento no debe ser una cuestión que ‘ralentiza’ o ‘burocratiza’, sino que implica una organización para guiar la gestión y fijar prioridades, usar mejor los recursos, medir cómo evolucionan las políticas diseñadas.

Algunos resultados fueron pertinentes a lo planificado, por ejemplo: la evaluación de la investigación (2012-2014) tuvo mucho impacto en cómo después se gestionó el área. Muchos proyectos plantearon arrancar con un diagnóstico y eso generó legitimidad para introducir modificaciones que estaban dentro del PyA más amplio de mejoramiento de la función investigación. El PyA sobre género y ciencia permitió consolidar el tema en la UNL, fue vanguardista y posibilitó la elaboración de un OE de planeamiento, es decir, promovió hitos institucionales. Se hizo hincapié en que la temática de género debe abordarse desde una doble estrategia: una visión global y también una agenda específica. En cuanto al PyA creación de institutos de doble dependencia con CONICET, se señaló la creación del IHUCSO



y el fortalecimiento del área Salud.

En el año 2018, se unificaron las Secretarías de Extensión y la Secretaría de Cultura. La anterior configuración de la Secretaría de Extensión fue el resultado de la reestructuración de funciones llevada adelante durante 2014 y 2015 en base a distintos ejes estratégicos para el desarrollo de la extensión universitaria. Entre otras se mencionan los de mayor relevancia: se produjo la paulatina institucionalización y reconocimiento académico de la extensión; se logró la integración de la extensión con la docencia a través del desarrollo de la educación experiencial; hubo una relevante integración de la extensión con la investigación (CAI+D Orientados); se fortaleció la relación con las políticas públicas a través del Programa Muni Gestión; se produjo la consolidación del Sistema Integrado de Programas y Proyectos de Extensión; se continuó con el fortalecimiento de la política editorial y la formación y capacitación en extensión universitaria; se avanzó en la consolidación de líneas estratégicas de comunicación y, finalmente, se consolidó un Área de Planeamiento y Evaluación de la Extensión.

En el grupo de discusión sobre extensión y cultura, se sostuvo la necesidad de continuar potenciando las herramientas de planeamiento, la coordinación intra e inter UA y AC con el convencimiento de sostener políticas institucionales apoyadas en la lógica de una planificación participativa, con producciones convalidadas, sin que sea un pequeño grupo el que piensa y ejecuta el planeamiento.

La Secretaría de Cultura estaba compuesta por cuatro direcciones con funciones en los siguientes espacios: 1) Foro Cultural y Coordinación de Gestión Cultural; 2) Museo Histórico; 3) Biblioteca Pública y Popular Dr. José Gálvez y el 4) Museo de Arte Contemporáneo. A partir del cambio de gestión en marzo de 2018, se escinden las funciones, quedando 3 en la nueva Secretaría de Extensión y Cultura y una, el Museo de Arte Contemporáneo, pasa a formar parte de la nueva Secretaría de Investigación, Arte y Tecnología. Este acontecimiento avizora nuevas formas de pensar el arte, lo artístico y cultural ampliando las implicancias de esta dimensión en la docencia, la investigación y la extensión como funciones sustantivas de la Universidad.



## LOP III

### ***Cooperación prioritaria con la innovación en el entorno y conexión con una amplia red de internacionalización***

*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.*

#### **Objetivo General III.1**

*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.*

#### **Vinculación y Transferencia Tecnológica**

La UNL pone sus capacidades científico-técnicas al servicio del desarrollo regional, con el convencimiento de que éste es un valor social que sólo se logra a partir de una adecuada sinergia entre el campo académico y científico-técnico, los sectores de la producción y servicios y los entes gubernamentales. Las acciones se coordinan desde la Secretaría de Vinculación y Transferencia Tecnológica.

En el marco de una política de generación de conocimientos en vinculación con el medio socioproductivo de la región, la Universidad presta servicios de distinta naturaleza a empresas, organizaciones, a diversos sectores del Estado y a particulares que así lo requieran.

Esta labor es llevada a cabo por grupos de investigación, promovida y administrada por el Centro para la Transferencia de los Resultados de la Investigación (Cetri Litoral), a través del cual se busca identificar fortalezas y capacidades científico-tecnológicas entre sus recursos humanos para transferirlas, en base a las demandas, al sistema productivo y gubernamental.

Durante el período de vigencia del PDI 2010-2019, se sostuvo un PyA sobre valorización de los conocimientos y tecnologías y, desde el área central, se produjeron nuevos PyA durante la última etapa, tales como: “La innovación social en el marco de las políticas de UNL” y “Gestión de los derechos de propiedad intelectual en la UNL”.

En relación a los proyectos productivos y de innovación presentados en el período 2011-2018, se alcanzó una total de 359. Además, sobre la propiedad intelectual, la UNL ofrece a sus docentes e investigadores servicios de registro de la propiedad intelectual en el caso de que éstos alcancen desarrollos o resultados susceptibles de ser patentados o inscriptos en los diferentes registros.



En relación a los acuerdos SAT<sup>8</sup> y SET<sup>9</sup>, puede observarse para aquellos formalizados que entre los años extremos 2010 y 2018 se mantiene la misma cantidad, mientras que los operativos aumentan. El total de patentes presentadas entre 2010 y 2018 es de 130, mientras que las marcas fueron 104. Los registros de derecho de autor entre 2007 y 2018 sumaron un total de 78, los registros de contratos de propiedad intelectual por año de presentación (2016-2018) fueron 57 y los registros de ISBN fueron de 148 y los de ISSN fueron 2 en 2016.

**Tabla II.33. Acuerdos SAT y SET formalizados y operativos. UNL, 2010-2018**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Formalizados	200	233	242	244	216	213	219	173	200
Operativos	524	567	615	656	521	629	693	680	697

Fuente: CETRI- Secretaría de Vinculación y Transferencia Tecnológica

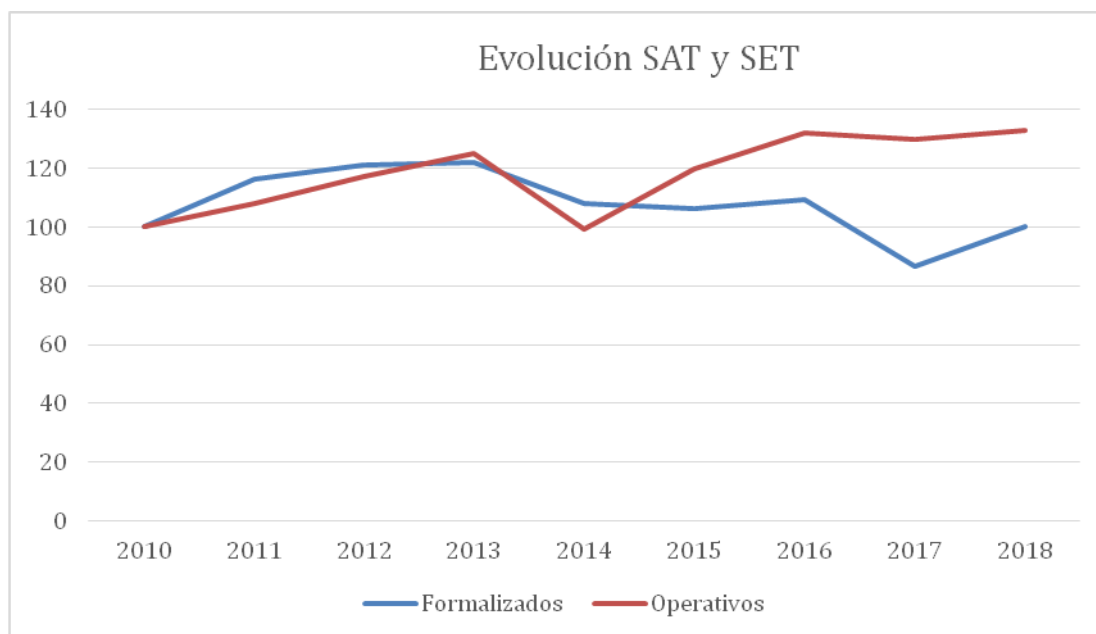
El gráfico III.1, muestra la evolución de los SAT y SET entre 2010 y 2018:

<sup>8</sup> Se denomina servicios altamente especializados a terceros (SAT) a los servicios que incluyen actividades de investigación, desarrollo de tecnologías y otras tareas de transferencia demandadas por terceros u ofrecidas por la Facultad. Los SAT comprenden trabajos y prestaciones ejecutados por la FCE referidos a actividades directamente relacionadas con sus competencias en las áreas de administración, contabilidad, economía y disciplinas afines.

<sup>9</sup> Se denomina servicios educativos a terceros (SET) a las actividades de docencia que sean ofrecidas por la Facultad o demandadas por terceros. La FCE, conjuntamente con la UNL, brinda una amplia y variada gama de servicios educativos en el área de grado y posgrado, además de cursos de capacitación, formación, actualización y perfeccionamiento en la modalidad presencial o a través de la red de aulas satelitales que dispone la UNL.



**Gráfico II.19. Evolución de Acuerdos SAT y SET formalizados y operativos. UNL, 2010-2018 (2010=100)**



Fuente: Elaboración propia en base a datos del CETRI- Secretaría de Vinculación y Transferencia Tecnológica

### Gabinete para emprendedores

Una política potente configurada en los últimos años es el desarrollo de los gabinetes para emprendedores. Estos espacios brindan la oportunidad para que ideas y proyectos puedan transformarse en emprendimientos. Están ubicados en las facultades y escuelas dependientes de la Universidad y pueden acceder todos los integrantes de la comunidad universitaria (estudiantes, docentes, nodocentes, alumnos, graduados). Los que ingresen al proceso de preincubación en los gabinetes reciben: tutorías, asesorías brindadas por profesionales de la UNL o terceros, acceso a servicios de infraestructura, capacitaciones en temáticas generales o específicas, descuentos y otros beneficios otorgados por los padrinos de la UNL en rubros vinculados al emprendimiento.

Para el período en evaluación, se sostuvo un PyA que fue el impulsor de las acciones en este sentido, de fortalecimiento y desarrollo del emprendedorismo innovador en el ámbito de la UNL; por otra parte, los proyectos preincubados activos fueron 811, los proyectos preincubados incorporados fueron 195, los gabinetes para emprendedores funcionando fueron 98 y hubo 8 presentaciones públicas de emprendimientos entre 2010-2018.



**Tabla II.34. Evolución de los proyectos preincubados activos, los proyectos preincubados incorporados, gabinetes para emprendedores funcionando y presentaciones públicas de emprendimientos. UNL, 2010-2018**

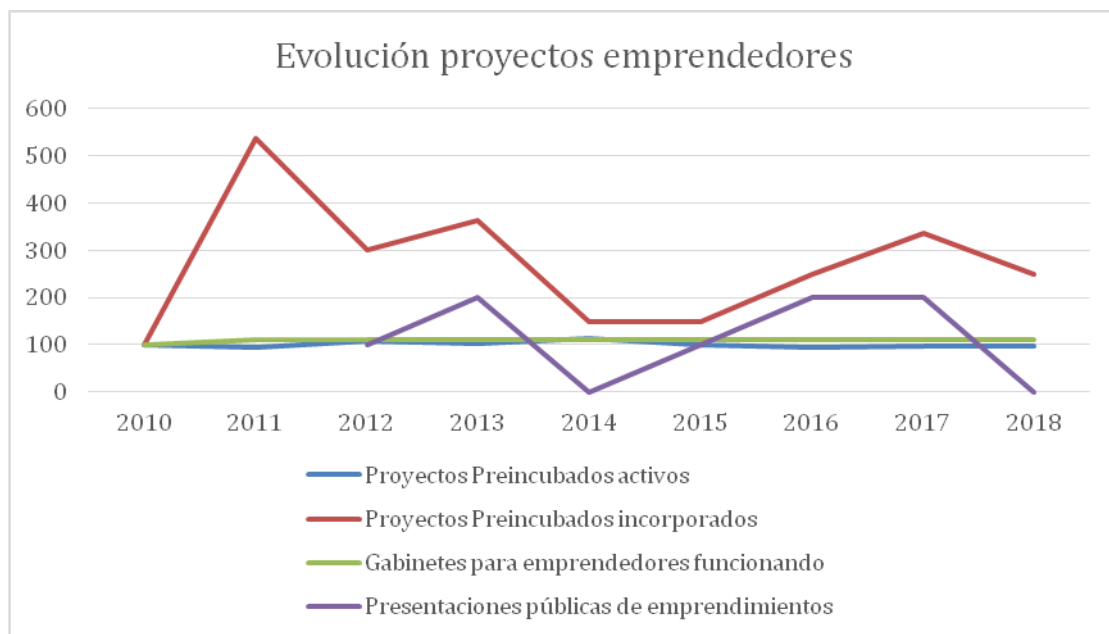
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Proyectos Preincubados activos	89	85	96	91	102	90	85	87	86
Proyectos Preincubados incorporados	8	43	24	29	12	12	20	27	20
Gabinetes para emprendedores funcionando	10	11	11	11	11	11	11	11	11
Presentaciones públicas de emprendimientos	-	-	1	2	0	1	2	2	-

Fuente: Dirección de Vinculación Tecnológica - Secretaría de Vinculación y Transferencia Tecnológica

El gráfico II.20 muestra la evolución de las distintas modalidades de proyectos para el fomento del emprendedorismo que desarrolla la UNL:



**Gráfico II.20. Evolución de proyectos de emprendedores. UNL, 2010-2018 (2010=100)**



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Dirección de Vinculación Tecnológica - Secretaría de Vinculación y Transferencia Tecnológica

### Portal de Empleo

Desde el año 2014, a partir un PyA sobre la relación entre la Universidad y el mundo del trabajo, se busca poner en contacto a los oferentes con los demandantes de empleo. Con ello se acerca a los estudiantes y graduados posibilidades de empleo según sus características y facilita a empresas e instituciones de la región recursos humanos apropiados a sus requerimientos y necesidades. Para cumplir los objetivos propuestos, en el año 2019 se puso en marcha un sistema de empleo cuya información se canaliza a partir del Portal de Empleo de la UNL ([www.unl.edu.ar/empleo](http://www.unl.edu.ar/empleo)). En este espacio, los estudiantes pueden conocer ofertas de empleos presentadas por empresas y enviar su *curriculum vitae* a aquellas que quieren aplicar. Las empresas pueden solicitar búsquedas laborales, relacionadas con los perfiles académicos de los alumnos de la UNL, obteniendo asesoramiento, gestión y selección de recursos humanos, con toda la responsabilidad y el respaldo de esta universidad.

Asimismo, anualmente se realiza la Feria de Empleo y Posgrado, es un espacio que se lleva adelante para mejorar la relación con estudiantes avanzados y graduados de la UNL con la finalidad de continuar vinculándose y ofrecer alternativas a la formación.

Por otra parte, se generan diferentes instancias de capacitación que orientan a estudiantes próximos a graduarse en la búsqueda de empleo y las formas de desempeñarse en entrevistas laborales y los entrenan en diferentes aptitudes





indispensables para desempeñarse en el trabajo, se realizan en todas las UA y son dictados por integrantes de consultoras así como responsables de empresas y organismos en la gestión de recursos humanos.

### **Graduado embajador**

Para el período 2014-2016 se elaboró un PyA sobre graduados para fortalecer el vínculo con este sector a través de diferentes instancias con una fuerte impronta de relacionamiento con las herramientas con la que disponía la Secretaría de Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo, de donde dependía el Programa en aquel momento.

En ese período, y durante el año 2017, se avanzó en diferentes sentidos que permitieron cumplir una buena parte de los objetivos planteados. Se implementó el Carné del Graduado UNL, entregándose más de 7.000 credenciales durante las colaciones y se amplió la cantidad de beneficios para los mismos. Se actualizó, rediseñó y reimprimió material para entregar en los diferentes eventos. Se elaboró una base de datos con más 13.000 correos electrónicos para poder enviar información, se actualizó el sitio virtual de graduados en la página institucional de la UNL a fin de mejorar la comunicación y la difusión. Se implementó como parte de la agenda institucional la “Semana del Graduado UNL”, realizando actividades en todas las facultades por tres años consecutivos. Se realizaron talleres de sensibilizaciones con estudiantes de los últimos años de las carreras a fin de dar a conocer la oferta que tienen disponibles para continuar su vínculo con la Universidad luego de su graduación. Se realizó una gran cantidad de acciones en diálogo con las unidades académicas articulando y planificando actividades teniendo en cuenta la particularidad de cada una y los diferentes grados de desarrollo de trabajos con graduados.

Además, desde 2014, la UNL realiza la encuesta de graduados recientes (EGR) como un instrumento de la política institucional de seguimiento de graduados. Se aplica a todos a los graduados de carreras de grado presenciales que iniciaron la gestión del título en el año de referencia, a partir del primer día hábil del año 2014. Las temáticas e indicadores de la encuesta tienen como objetivo obtener información que redunde en el aprovechamiento de los ámbitos académicos. La posibilidad de integración con otros sistemas de información regulares y con estudios ad-hoc, tienen la intención de acompañar a la conducción de la Universidad, de las facultades y las actividades de los docentes en el desarrollo de proyectos específicos, prácticas y planes de estudio. La aplicación se realizó mediante la adaptación del sistema SIU-Kolla (módulo de la Secretaría de Políticas Universitarias de la Nación que permite la generación de encuestas de todo tipo).

De los datos obtenidos en los relevamientos hasta el momento, se puede señalar que los “graduados recientes” del año 2014 respondieron que al momento de realización de la encuesta el 51,5% trabajaba. Del porcentaje que trabaja, el 83,4% trabaja en relación a la profesión. En el año 2015, 51,4% respondieron que trabajaban, y de ellos el 81,7% en relación a la profesión. En el año 2016, el 49,5% respondieron que trabajaban, mientras que el 78,1% lo hace en relación a la profesión. Actualmente se encuentran en procesamiento la EGR 2017 y la EGR 2018.



## **Proyección territorial**

La UNL fue pensada en clave territorial y cuenta con dos Centros Universitarios en las ciudades de Gálvez y Reconquista-Avellaneda y una Sede en Rafaela-Sunchales. Son nodos de desarrollo social y educativo de impacto regional. Como espacios de construcción de nuevos modos de vinculación con el entramado y problemáticas sociales de su ámbito territorial, funcionan como verdaderas unidades de vinculación y referencia en el sitio centro norte provincial.

Como ya fue señalado en la LOP I, con la reforma del Estatuto de la UNL en el año 2012, se crean los Centros Universitarios Gálvez y Reconquista-Avellaneda, constituyéndose como unidades de gestión académica administrativa en las que se desarrollan todas las actividades de la UNL. Se constituyó, en cada centro, el gobierno universitario con representación de todos sus estamentos en el Consejo Asesor. Asimismo, se estableció una representación en el Consejo Superior. Además, se implementaron distintos sistemas informáticos, garantizando una mayor transparencia y confiabilidad. Y se produjo un sustancial mejoramiento en cuanto a infraestructura para el desarrollo de las actividades de las funciones sustantivas en cada uno de los centros, así como se fortalece el equipamiento y los insumos para el desarrollo de las actividades prácticas de las diferentes carreras que se ofrecen.

Como producto de acercamientos con las autoridades locales, se dieron los pasos necesarios para que en 2013 se inaugure la Sede UNL Rafaela-Sunchales, consolidando así un polo de desarrollo educativo en el centro-oeste de la provincia de Santa Fe que hubiera sido resaltado en el PDI en función de las demandas de los actores. Estos espacios y la proyección del trabajo en ellos, materializaron una meta permanente de la UNL: la regionalización de las acciones en el territorio a fin de contribuir al desarrollo social, cultural y económico. Por otra parte también se buscó afianzar los lazos estratégicos con organizaciones sociales, gobiernos locales y sus sectores productivos a través de firmas de convenios para colaboración mutua.

Actualmente, en la Sede UNL Rafaela-Sunchales se dictan cursos de posgrado, actualización profesional y toda la oferta de carreras a distancia que ofrece la UNL. Además, la sede cuenta con dos carreras de pregrado y un ciclo de licenciatura que se llevan adelante en articulación con la Asociación de Trabajadores de la Industria Lechera de la República Argentina (ATILRA) y se está debatiendo sobre la implementación de nuevas propuestas educativas.

A través de dos PyA “Contribución a la gestión de políticas integradas referidas a la formación y capacitación no formal, especialmente en materia de cursos de extensión de la Universidad Nacional del Litoral” y “Red de gobiernos locales como agentes de innovación”, la UNL en convenio con la Universidad Nacional de Rosario (UNR), implementaron un programa de capacitación para todos los municipios y comunas de Santa Fe con el propósito general de incrementar las oportunidades de formación en servicio de los equipos técnicos - políticos de gobiernos locales que fortalezcan las capacidades de gestión e innovación política. En su cuarta edición consecutiva, Munigestión se consolidó como una herramienta para mejorar la calidad de la gestión y fortalecer las capacidades de innovación en políticas públicas de los gobiernos locales. Desde una perspectiva de proyección territorial innovadora, este programa acompaña las demandas de capacitación ampliando las posibilidades de formación y profesionalización de los equipos técnicos-políticos y administrativos,



apoyando y aportando a la definición de políticas públicas, en función de sus necesidades.

En el año 2019, se crearon las Unidades territoriales de Innovación y desarrollo, cuya iniciativa se enmarcó en el proyecto “Fortalecimiento del sistema de vinculación y cooperación tecnológica entre la UNL y los Gobiernos Locales de la Región Centro-Norte de la Provincia de Santa Fe” presentado en la Convocatoria “Universidad y Desarrollo” de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación y Deportes de la Nación. Son desarrolladas por la UNL, a través de las Secretarías de Vinculación y Transferencia Tecnológica y de Fortalecimiento Territorial.

Finalmente, cabe señalar que la UNL en el año del centenario de su creación, renovó el compromiso de fortalecer el vínculo con el territorio, entendido como un valor social que sólo se logra a partir de una adecuada sinergia e interacción entre el campo académico y científico-tecnológico, los sectores productivos, las organizaciones de la sociedad civil y los entes gubernamentales. En este sentido, se creó la Secretaría de Fortalecimiento Territorial para profundizar su estrategia de vinculación con el territorio, a partir del diálogo y el trabajo en red.

## **OG III.2**

*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.*

### **Arte y Cultura**

Entre las propuestas culturales desarrolladas entre los años 2010-2019, se cuentan recitales, conciertos, talleres, seminarios, charlas, mesas, ciclos, muestras, producciones, redes y convenios, obras de teatro, proyecciones de cine, presentaciones de libros y jornadas de producción.

Los PyA desarrollados durante el período fueron producidos por la Secretaría de Cultura, la cual, durante el 2018 dividió sus áreas de gestión entre las Secretarías de Extensión y Cultura y la de Ciencia, Arte y Tecnología. Los proyectos se denominan: “Cultura Innova”, “El análisis y la escritura crítica en el Arte Contemporáneo”, “Observatorio cultural: espacio de diagnóstico, reflexión e investigación en torno a las artes y la cultura”, “Trayectos creativos: espacio de gestión de procesos y proyectos culturales para la promoción de la investigación, creación y divulgación del arte” y “Recuperando la memoria en la Universidad y la región en el marco de la nueva museología. Etapa 3”.

En el período entre 2010-2017 la Secretaría de Cultura ha implementado programas a partir de los cuales se generaron diversas actividades cuya finalidad fueron el reconocimiento de la cultura y su apropiación como bien artístico cultural. Por su parte, la política cultural para el período 2018-2022 comprende cinco líneas de acción: Área de Patrimonio Vivo (Museo Histórico UNL y la Biblioteca Pública UNL “José Gálvez”); Área Bienal; Área Clínicas Integradas; Área Territorio Cultural y Área



Producciones Urbanas. El desafío fue —y continuará siendo— abordar los campos de experimentación y creación artística integrados fortaleciendo el rol de la cultura en los procesos sociales a través de la libertad para crear, la igualdad de oportunidades y la democracia cultural.

Para configurar una experiencia cultural renovadora e integral se planifica a nivel programático sobre tres dimensiones fundamentales: la experiencia artística, la experiencia académica y lo tecnológico. En función de ello es que se valora y destaca la ponderación de las aplicaciones tecnológicas para producir experiencias novedosas, atendiendo a la vinculación entre lenguaje y tecnologías. Se potencia a su vez la experimentación artística y la política de difusión en gestión patrimonial y preservación del patrimonio cultural universitario, la cual permitió un diálogo constante con las UA fundantes que incorporaron el tema en la agenda de gestión.

Se asume el compromiso con el cuidado del patrimonio y se brinda espacios para el desarrollo de diversas actividades de docencia, experimentación y extensión con propuestas en diferentes formatos y abiertas a las comunidad.

A su vez, se produjo una línea específica vinculada con el arte, la ciencia y la tecnología, siendo uno de los principales espacios de difusión el Museo de Arte Contemporáneo. Allí, funciona la sede administrativa junto a salas de exposiciones, depósito de obras y salón de usos múltiples. Está equipado con los recursos tecnológicos necesarios para cursos y seminarios de actualización de arte contemporáneo. Se trata de un museo de características particulares en nuestro medio, ya que es descentralizado, concentrando obras en cada unidad académica, son 20 sedes del MAC, y formando un todo organizado que es el Museo de Arte Contemporáneo.

Además, se sostiene una línea de política que integra la comunicación de las artes y las ciencias, promoviendo ciclos como “Ciencia en Trama”, actividades de periodismo científico y programas como el Día de la Investigadora y el Investigador y la Semana de la Ciencia, entre otros espacios de divulgación y articulación.

## **UNL Medios**

La Universidad desarrolla acciones de imagen y comunicación a través de su Dirección de Comunicación Institucional. De allí, se desprenden las áreas de Imagen y Diseño, Obsequios, Comunicaciones Digitales e Institucionales, y Prensa. La Universidad también cuenta con una radio AM, LT10 Radio Universidad Nacional del Litoral; una radio FM, La X 103.5; un periódico digital de noticias, y el canal de televisión Litus.

Durante los años 2010-2017, la Dirección de Comunicación Institucional llevó adelante: Diálogos, Punto Info, el Foro, ficciones, documentales-ciencia, spot institucionales, campañas, transmisiones en vivo, enlatados, entre otros formatos audiovisuales.

Los PyA “Creación y puesta en funcionamiento de Litus Educa” y “Expansión del Multimedia de la UNL” fueron dos proyectos que articularon un sinnúmero de acciones sobre el desarrollo de los medios de comunicación y la producción de materiales audiovisuales.



Con la inauguración del Edificio de la Tecnología de la Información y de la Comunicación Aplicada a la Enseñanza y el Aprendizaje (ETICA), ubicado frente a la Manzana Histórica de UNL, se concretan nuevos espacios para su comunidad y se apuesta a la incorporación de tecnología y confort para las actividades académicas a distancia y comunicacionales. Este nuevo edificio albergará a la Dirección de Comunicación Institucional, el Centro de Educación y Tecnologías (CEDyT) y la Dirección de Medios de la UNL —que comprende LT 10, FM X, Litus TV y el portal lt10.com.ar.

### Editorial UNL

El Centro de Publicaciones UNL y su sello editorial Ediciones UNL ha logrado constituirse como una de las editoriales universitarias más importantes del país. Este año, la editorial cumple 25 años de trayectoria. El PyA que se produjo desde el área impulsó acciones dirigidas a: generar estrategias comerciales tendientes al posicionamiento de la marca Ediciones UNL como editorial universitaria, fortalecer el proceso de edición existente a partir del diseño y la gestación de nuevos mecanismos editoriales que aporten a la identidad y calidad del objeto libro en múltiples soportes y crear estrategias e-marketing que promuevan posicionar la marca Ediciones UNL como editorial universitaria.

La profusa producción intelectual de los docentes e investigadores, no sólo de la UNL sino también de otros ámbitos académicos y de investigación, se encuentra editada en el marco de las colecciones Ciencia y Técnica, Cátedra e Itinerarios.

A ello se suma el amplio catálogo de publicaciones periódicas de tipo académico y científico que, de modo incesante, produce Ediciones UNL, muchas de las cuales han cosechado reconocimientos y premios de alcance internacional. El Portal de Revistas de la Universidad Nacional del Litoral es un espacio virtual destinado a la gestión en línea y a la visibilidad de las publicaciones periódicas científicas, de divulgación y académicas de la UNL.

**Tabla II.35. Ediciones, ejemplares impresos y vendidos. UNL, 2010-2018**

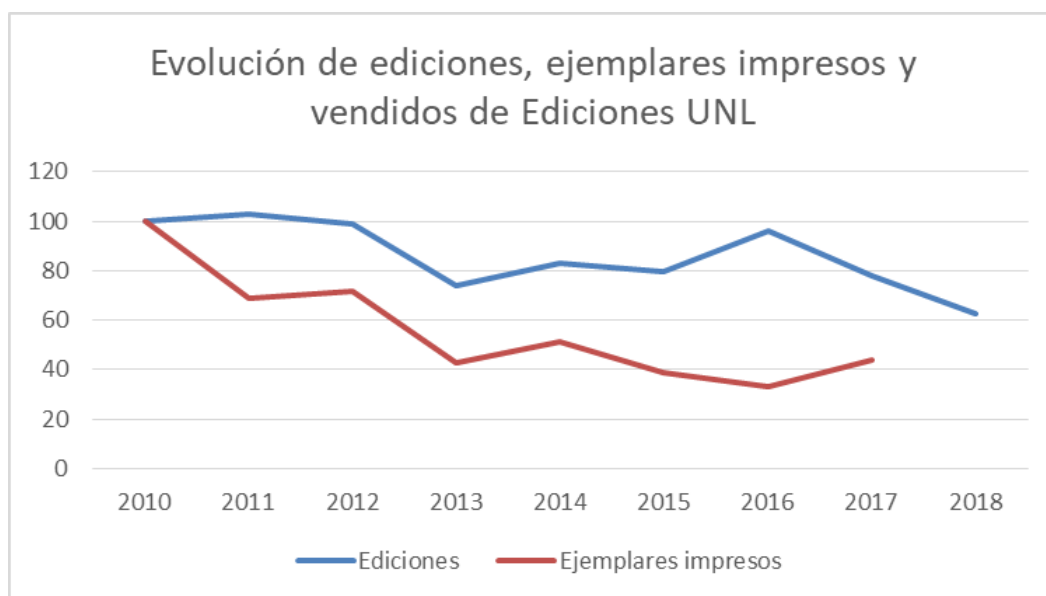
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ediciones	99	102	98	73	82	79	95	77	62
Ejemplares impresos	49,700	34,300	35,600	21,240	25,390	19,290	16,565	21,829	S/D

Fuente: Ediciones UNL - Secretaría de Planeamiento Institucional y Académico

El gráfico II.21 muestra la evolución de las ediciones, ejemplares impresos y vendidos por Ediciones UNL (el salto en 2016 se debe a las ventas de la “Barata 2016”):



**Gráfico II.21. Evolución de ediciones y ejemplares impresos de Ediciones UNL. UNL, 2010-2018 (2010=100)**



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Ediciones UNL - Secretaría de Planeamiento Institucional y Académico

Para finalizar con el análisis de este OG, resta mencionar un asunto que se impulsó con la formulación de un proyecto durante la tercera etapa del PDI, y tendría que considerarse para la proyección del próximo plan, es una línea de trabajo incipiente para la UNL sobre adultos mayores. Este proyecto cubrió el OE III.2.4 y fue elaborado por miembros de la Secretaría de Bienestar, Salud y Calidad de Vida.

### **OG III.3**

*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.*

#### **Políticas públicas para la educación**

El Instituto de Estudios Avanzados (IEA) del Litoral es un instituto de investigaciones interdisciplinar que selecciona y recibe cada año a investigadores y equipos de investigación de la propia UNL y extranjeros provenientes de diferentes continentes, culturas, lenguas y religiones atendiendo a todas las áreas del conocimiento y las artes. Fue creado para promover el diálogo interdisciplinar sobre los grandes problemas contemporáneos, a través de un fuerte compromiso con la internacionalización de la investigación, mediante la inserción y creación de redes de



investigación y el intercambio de investigadores provenientes de diferentes geografías y culturas.

Se constituye sobre una alianza institucional de base entre la UNL y el Gobierno de la Ciudad de Santa Fe, que se refleja en su constante preocupación por abordar los problemas globales que poseen un fuerte impacto local y regional.

La Maestría en Políticas Públicas para la Educación nace como un proyecto de carrera de posgrado durante el año 2012 en convenio con el Ministerio de Educación de Santa Fe, cuyo objetivo es ofrecer a un grupo de maestrandas/os provenientes de distintas formaciones y profesiones la ocasión de una formación pluridisciplinar que permita aportar al análisis y al diseño de propuestas de políticas públicas en educación que modifiquen los efectos no deseables (segmentaciones, fragmentaciones, frustraciones sociales y personales) que se hacen presente en la actualidad y que afectan tanto a la sociedad en su conjunto, como a los sujetos singulares, en el presente y el porvenir.

En el año 2014, se planteó como posibilidad el impulso de la temática “Educación” en el marco del Programa de Promoción y Apoyo a la Investigación en Temas de Interés Institucional (PAITI) de la UNL, con el objetivo de lograr la integración de equipos de investigación universitarios y del nivel superior provincial. A través de la ratificación del convenio con el Ministerio de Educación de la provincia de Santa Fe se acordó implementar una convocatoria especial, abordando las siguientes líneas de investigación: 1) políticas y procesos curriculares; 2) prácticas y formación docente; y 3) articulación. Entendida en su sentido más amplio, abarcando cuestiones referidas a articulación disciplinar, articulación entre áreas de conocimiento, articulación inter e intra institucional, articulación entre niveles educativos, articulación de programas y procesos.

#### **Objetivo General III.4**

*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.*

#### **Formación internacional en la UNL**

En el Plan de Desarrollo Institucional 2010-2019 de la UNL el proceso de internacionalización se planteó como un eje rector de las políticas institucionales para el presente decenio. Esta planificación da continuidad a la acción institucional sistemática iniciada a fines de los años 1990. Se pretendió así renovar los objetivos de este proceso, manteniendo un accionar sistemático que apuntó desde el principio a modernizar y mejorar la calidad institucional de estas acciones.

Las acciones de internacionalización enmarcadas en el PDI han sido iniciadas en el año 2012, a través del desarrollo de una fase primera que apuntó a lograr un nivel aceptable de sensibilidad frente al tema por parte de la comunidad educativa, y que como resultado permitió alcanzar los primeros acuerdos sobre las características que debería tener la plena internacionalización del UNL. Fue así que luego de desarrollar



una serie de Talleres bajo el nombre “Diálogos para una UNL Internacional”, en el cual participaron activamente un importante número de integrantes de la comunidad universitaria, se logró obtener un documento de consenso sobre el proceso futuro de la internacionalización de la UNL. Este documento incluyó una serie de conclusiones sobre las actividades a desarrollar en tres campos distintos de acción, a saber: internacionalización del currículum, internacionalización del posgrado e internacionalización del campus.

En base a los acuerdos alcanzados, el proceso de Internacionalización Integral que se pretendió desarrollar en el marco del PDI puso énfasis en el desarrollo de acciones en el bienio 2014-2016, consistente con una serie de actividades de internacionalización integral enfocadas intensamente en la internacionalización del *currículum*, que ampliaron y complementaron el marco de trabajo de la UNL (movilidad, trabajo en redes, idiomas, etc.). El proceso de internacionalización integral necesariamente debe involucrar a todos los actores de la institución, ya sean profesores, estudiantes o abocados a tareas de servicios institucionales relacionados con las funciones sustantivas y de apoyo. Las acciones realizadas en la UNL hasta el momento han sido variadas y de un significativo impacto interno. Desde el Rectorado, así como desde las propias facultades, se han desarrollado actividades que permitieron incorporar a numerosos docentes, estudiantes y no docentes a programas de movilidad y cooperación internacional. En ese sentido, para generar acciones orientadas a la internacionalización del currículum.

## **Movilidad**

Cada semestre la Universidad abre sus puertas a más de 100 estudiantes internacionales que arriban a Santa Fe para realizar diversas actividades académicas. A su vez, mediante una amplia gama de convenios y becas de intercambio, todos los años un importante número de estudiantes de grado y posgrado de la UNL viajan con destino a otras universidades del mundo. La cantidad de estudiantes movilizados entre 2010-2018 se incrementó año tras año, sumando un total de 3701.

La Universidad cuenta con distintos programas de intercambio para su planta docente. Entre ellos se destacan el Programa de Movilidad Académico-Científica (PROMAC), coordinado por la Secretaría de Desarrollo Institucional e Internacionalización; y el Programa Escala Docente de la Asociación de Universidades Grupo Montevideo (AUGM), que brinda la posibilidad de hacer movilizaciones académicas entre las universidades miembro. La cantidad de docentes movilizados entre 2010-2018 sumó un total de 854.

La Universidad también promueve la movilidad internacional de su planta no docente. En esta línea, se destacan los programas Programa PILA (ex MAGMA) y Programa ESCALA de Gestores y Administradores.

El total de personal UNL movilizado a partir de los programas: Programa de Movilidad Académico-Científica Componente Posgrado (PROMAC-POS), Programa de Movilidad Académica “Escala Docente” - AUGM, Programa de Movilidad de Académicos y Gestores entre Universidades Argentinas y Mexicanas – MAGMA y Programa Escala de Gestores y Administradores – AUGM fue de 490.





**Tabla II.36. Personal UNL movilizados anualmente por programa. UNL, 2010-2018.**

Programa	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Programa de Movilidad Académico-Científica para Docentes Investigadores de la UNL Posgrado (PROMAC-POS) (*)	32	37	45	30	23	15	11	16	13
Programa de Movilidad Académica "Escala Docente" - AUGM	13	13	15	21	20	17	10	30	30
Programa de Movilidad de Académicos y Gestores entre Universidades Argentinas y Mexicanas – MAGMA (**)	-	-	-	11	16	3	6	10	12
Programa Escala de Gestores y Administradores – AUGM	-	-	-	-	-	10	12	8	11

Fuente: Dirección de Internacionalización - Secretaría de Desarrollo Institucional e Internacionalización

### Cooperación internacional

A través de la Secretaría de Desarrollo Institucional e Internacionalización, la UNL realiza numerosas acciones de cooperación internacional, con la convicción de que el conocimiento trasciende las fronteras geográficas y asume un carácter universal en el actual contexto de globalización. Durante el presente decenio, consciente de los beneficios del intercambio científico entre su comunidad y la de otras instituciones del mundo, la Universidad estableció acuerdos y convenios y participó activamente en foros, encuentros y redes internacionales.

**Tabla II.37. Convenios con universidades extranjeras por tipo. UNL, 2010-2018**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Intercambio	-	-	-	-	21	3	5	6	10
Específico	10	16	13	16	41	8	12	10	7
Marco	19	9	26	36	-	-	26	25	37
Doble titulación	-	-	-	1	-	-	1	3	3
Multilateral	-	-	7	-	6	-	-	-	2
Otros	2	-	15	12	-	32	-	-	-

Fuente: Dirección de Internacionalización - Secretaría de Desarrollo Institucional e Internacionalización

**Tabla II.38. Participación de la UNL en Redes Internacionales. UNL, 2010-2018**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
AUGM	33	25	19	29	27	31	21	40	34
Red INU	-	-	-	-	-	11	6	6	5
RedCIUN	-	-	-	3	-	-	-	-	-
ReLARIÉS	2	2	2	2	-	-	-	-	-
Total	35	27	21	34	27	42	27	46	39

Fuente: Dirección de Internacionalización - Secretaría de Desarrollo Institucional e Internacionalización

Los distintos convenios con universidades extranjeras (Intercambio, Específico, Marco, Doble titulación, Multilateral y Otros) para el período 2010-2018 suman un total de 440. Mientras que la participación de la UNL en Redes internacionales (AUGM, Red INU, RedCIUN y ReLARIÉS) fue de 298.



## Residencias

Siguiendo la línea de desarrollo sostenida por la 'internacionalización integral', consolidada a partir del PDI 2010-2019, se encuentran los alojamientos y residencias para estudiantes y docentes.

Todos los años la UNL es anfitriona de cientos de estudiantes, docentes, investigadores y gestores del exterior que eligen a Santa Fe para desarrollar actividades académicas y administrativas. En este marco, pone a disposición de la comunidad académica internacional su Sistema de Alojamiento para Visitantes Extranjeros (SAVE). En la ciudad de Santa Fe, la UNL dispone de cinco departamentos totalmente equipados para el alojamiento de docentes – investigadores extranjeros y/o de otras instituciones argentinas. En la ciudad de Esperanza, la UNL posee otra residencia para docentes.

Por otra parte, la residencia para alumnos extranjeros (RAE) 1 se encuentra ubicada en la Casa Internacional UNL, en el centro de la ciudad. Dentro de la casa funcionan, además de la RAE 1, la oficina de intercambios y la Unidad de Servicios Internacionales (USI) de la Secretaría de Desarrollo Institucional e Internacionalización. Con sus 37 plazas de capacidad, la RAE 1 es actualmente la principal y mayor Residencia del SAVE. Además, la RAE 3 está emplazada en pleno centro de la ciudad, a escasos metros de la Casa Internacional UNL y cuenta con capacidad para alojar hasta 12 estudiantes. Tanto la RAE 1 como la RAE 3 poseen cocina, comedor, baños, patios, dormitorios y espacios para el estudio y la lectura.

La RAE 2 se ubica en la ciudad de Esperanza, en el mismo predio de las Facultades de Ciencias Agrarias (FCA) y Ciencias Veterinarias (FCV) de la UNL.

Considerando las cuatro residencias con las que cuenta la UNL, durante el período 2010-2018 se alojaron 1207 estudiantes.

**Tabla II.39. Alumnos extranjeros por residencia. UNL, 2010-2018**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
RAE I (Santa Fe)	77	67	66	70	69	67	61	62	63
RAE II (Esperanza)	15	17	95	133	22	29	23	34	38
RAE III (Santa Fe)	13	13	10	16	16	17	19	22	17
Residencia Mixta (Santa Fe)	0	0	6	6	12	8	8	8	8

Fuente: Programa de Información Estratégica - Secretaría de Desarrollo Institucional e Internacionalización

## Internacionalización del *curriculum* y del campus

La Cátedra Abierta de Estudios Latinoamericanos "José Martí" es un espacio creado desde la Secretaría de Desarrollo Institucional e Internacionalización, con el propósito de ofrecer a profesores y equipos de investigación de la UNL la posibilidad de contar con un ámbito que dé consistencia y respaldo institucional a distintas tareas con perfil internacional. El objetivo general de este espacio académico es la promoción de la investigación, el debate, la construcción de un saber y la divulgación desde los valores culturales de los pueblos de América Latina y el Caribe y desde el pensamiento de sus más destacados exponentes.



En su mayoría, las “escuelas de verano/invierno” han surgido como una posibilidad de transmitir contenidos que merecen un tratamiento especial y resultan tanto complementarios como enriquecedores para la formación específica. Inicialmente, estuvieron reservadas a la enseñanza de idiomas y, con el tiempo, se ampliaron hacia temáticas que enfocan los rasgos particulares de las realidades locales.

En esta realidad se inserta la Escuela de Invierno de la UNL, que constituye un avance en el proceso de Internacionalización Integral que la Universidad ha iniciado en el marco de su Plan de Desarrollo Institucional 2010-2019 (PDI), intentando superar una visión tradicional de la educación superior internacional centrada exclusivamente en la movilidad académica.

En los últimos años, la Universidad ha firmado convenios de doble título con instituciones de Alemania, Brasil, Francia e Italia. A través de los acuerdos la UNL garantiza la materialización de la movilidad estudiantil y docente (entrante y saliente) así como la posterior obtención del doble diploma. Asimismo, amplía sus relaciones de cooperación cultural, científica, técnica y de formación.

De esta manera, el currículum ha pasado a ser un factor preponderante. Su internacionalización implica generar estrategias destinadas a preparar a la totalidad de los estudiantes para que puedan adquirir competencias que les permitan desempeñarse en un mercado de trabajo cada vez más globalizado.

El Programa “Internacionalización de espacios curriculares en carreras de grado” y sus convocatorias brindan la oportunidad a grupos de docentes, direcciones de carreras y/o departamentos, coordinaciones de áreas y/o ciclos y secretarías académicas de proponer y desarrollar actividades académicas que tengan como fin la internacionalización de los espacios curriculares de las carreras de grado donde se desempeñan. Desde allí, se promueve la difusión y el intercambio del conocimiento disciplinar y de temáticas generales en clave internacional e intercultural, además de generar sensibilidad y conciencia en nuestra comunidad universitaria respecto de las principales problemáticas sociales, políticas, económicas y culturales de la región y del mundo.



### **Síntesis de los desarrollos institucionales en la LOP III**

El CETRI es una pieza clave en el desarrollo de metodologías para la transferencia de conocimientos. Allí los equipos de trabajo se encargan de identificar capacidades y resultados de investigación que existen en la Universidad para volcarlas a la sociedad. Se trabajó en conjunto con todas las facultades, centros universitarios, algunos de los Institutos de doble dependencia CONICET-UNL, empresas y el Estado. De esta manera en el último tiempo han crecido la cantidad de contratos a terceros, patentes y registros de propiedad intelectual.

En relación a las actividades enmarcadas en un PyA sobre el primer empleo que obtienen los estudiantes avanzados y graduados universitarios se resalta la relevancia de sostener estas políticas: se han generado puestos de trabajo ajustados a cada perfil y en el caso de estudiantes se comienza ofreciendo oportunidades en pasantías, intentando que la modalidad de trabajo no cause deserción en la carrera sino que puedan generar experiencias en lo laboral antes de graduarse.

Durante todo el transcurso del PDI, se produjo un gran desarrollo del Multimedia UNL, principalmente con la creación de Litus y Litus Educa; a partir de allí, un amplio abanico de producciones audiovisuales en lo que refiere a campañas, transmisiones en vivo, enlatados, entre otros formatos. Culminación del proceso de expansión fue la inauguración del Edificio de la Tecnología de la Información y de la Comunicación Aplicada a la Enseñanza y el Aprendizaje (ETICA) donde se concretan nuevos espacios y se apuesta fuertemente a la incorporación de tecnología, tanto para actividades académicas a distancia como comunicacionales.

En la Secretaría General de Rectorado sigue vigente el PyA sobre graduados, una de las actividades principales fue la realización de encuestas a graduados las cuales buscan conocer los intereses y así poder ofrecer mejores propuestas de relacionamiento. Además, se resalta como una herramienta de política institucional los informe a graduados recientes como aporte a los procesos de acreditación de carreras de grado y posgrado. Las Unidades Académicas trabajan en conjunto generando actividades colaborativas de vinculación. Entre las Facultades con proyectos pueden mencionarse: FCA, FIQ, FICH, FBCB, FCE, los Centros Universitarios y la Sede UNL Rafaela Sunchales.

En este mismo sentido, es para destacar la reflexividad sobre las necesidades del Sitio Litoral Centro que ganó la Universidad a lo largo de estos diez años. En esta dirección confluyeron todas las funciones sustantivas, de apoyo y de gobierno, las cuales tomaron un nuevo impulso con la nueva figura de los *Centros Universitarios* presente en el Estatuto de 2012 y con la creación de la Secretaría de Fortalecimiento Territorial a partir del año 2018.

Todo esto contribuyó de manera sinérgica para avanzar por diferentes vías en la relación de la Universidad con sus entornos (regional, nacional e internacional). A través de las acciones de proyección territorial que vehiculizaron las funciones sustantivas en los Centros Universitarios y la Sede; así como también se produjeron avances en materia de internacionalización, ganando paulatinamente



espacios y diversificando las relaciones con instituciones latinoamericanas y del mundo.

Se destacaron algunos de los desarrollos producidos como la construcción del nuevo edificio en Reconquista, la experiencia de llevar el ciclo inicial de la carrera de Ingeniería Agronómica al norte de la provincia, así como el despliegue de colaboraciones con instituciones tanto de la sociedad civil como del Estado para la realización de actividades conjuntas. La creación de la Sede UNL Rafaela-Sunchales favoreció los vínculos con el oeste de la provincia de Santa Fe, acrecentando las posibilidades de diversificación curricular tanto en el pregrado como en el grado. El Centro Universitario Gálvez, por su parte, ha promovido las actividades de extensión y vinculación sosteniendo la oferta de pregrado y ciclos de licenciatura cubriendo las demandas regionales. Si bien se reconocen los logros alcanzados se espera continuar afianzando la dimensión territorial llevando todo el potencial de las Facultades a todos los rincones del Sitio.

Con respecto a los procesos de internacionalización, se señaló el enorme esfuerzo y crecimiento en la materia, principalmente en la instalación de éstos como una función intrínseca de la formación universitaria. Se destacó la movilidad de estudiantes de grado y posgrado, la movilidad de docentes, gestores y administrativos y la participación en ferias internacionales. Asimismo, se promovió el desarrollo de redes, cooperaciones a través de proyectos internacionales y convenios bilaterales, el sistema de residencia para extranjeros, la internacionalización del campus y el currículum generando iniciativas en las distintas Facultades y Centros. Un asunto relevante fue la evaluación del ciclo inicial del Centro de Idiomas y su reconfiguración para ofrecer una oferta de idiomas extranjeros para docentes, estudiantes y la comunidad en general.



## **A MODO DE CIERRE: ACUERDOS Y PUNTOS DE PARTIDA PARA PDI 100+10**

Los diez años transcurridos desde el 2010 hasta la fecha funcionaron como una experiencia de trabajo y aprendizaje colectivo, que permitieron dotar a los Equipos de Planeamiento Institucional de la UNL de mayor reflexividad y capacidades institucionales e individuales en esta materia. En este sentido, de las instancias de consulta realizadas durante este año se pueden extraer algunos acuerdos que constituyen un sólido punto de partida para el diseño del plan para los próximos diez años.

La Universidad está preparada para darle mayor alcance a sus prácticas de planeamiento y avanzar hacia un modelo que contemple no sólo aspectos excepcionales, el crecimiento, la mejora y/o la innovación, sino también de tomar como objeto del planeamiento a las funciones organizacionales de base, mediante la convergencia de los objetivos del PDI con las actividades de los programas que funcionan en la Universidad. El PDI 2010-2019 produjo importantes avances y desarrollos en la mayor parte de los OE del plan, pero difícilmente pueda establecerse una correlación entre los PyA y la evolución de los principales indicadores de la Universidad. Estos, antes, parecieron responder una serie de variables y situaciones complejas. Lograr identificarlas y poder realizar un ejercicio de planeamiento que las incorpore de manera reflexiva es, sin dudas, uno de los principales desafíos para la Universidad en miras a los años venideros. Sin embargo, a pesar de lo dicho anteriormente, no hay que perder de vista, que las LOP, los OG y los OE del PDI 2010-2019 funcionaron como un norte que marcó fuertemente la agenda de la UNL durante la presente década.

De este modo, una dinámica de trabajo posible para los próximos diez años es que los programas planifiquen sus actividades con miras al cumplimiento de los objetivos del próximo PDI. Esto no significa dejar de lado los PyA, los cuales podrán continuar existiendo dentro del Programa de Análisis y Proyección del Planeamiento y apuntarán exclusivamente a la generación de propuestas novedosas para el desarrollo de las capacidades institucionales de UNL.

Todo esto implica un desafío que requiere una definición consensuada de objetivos estratégicos y la colaboración dinámica para los aspectos operativos del plan entre las funciones de apoyo técnico, presupuesto, estadística y sistemas informáticos de la Universidad. Para la definición de objetivos estratégicos, se encuentra allanado el camino por el importante trabajo político que se realizó durante el diseño del PDI 2010-2019, donde la comunidad universitaria definió las LOP, los OG y los OE. En este sentido, una opción posible puede ser trabajar en su actualización.

En igual sentido, durante las consultas se manifestó acuerdo en mantener elementos del proceso de programación e implementación en etapas trienales, al mismo tiempo que instrumentar un proceso que combine el planeamiento por programas y por proyectos. También es factible mantener la terminología actual, en el sentido de continuar utilizando, principalmente, los términos que remiten a la estructura y a la dinámica del PDI como LOP, OG, OE, PyA y brechas de desarrollo. A su vez, los



Núcleos de Planeamiento han sido muy útiles como espacio de socialización de experiencias, estimulando la resolución colectiva de problemas comunes además de generar encuentros sistemáticos de diálogo y acuerdos. Ha sido importante y beneficiosa la relación entre las diferentes facultades, entre éstas y áreas centrales y finalmente de estas últimas entre sí.

La relación entre el sistema estadístico y el planeamiento es un aspecto esencial para monitorear la evolución de las actividades del PDI y para una evaluación que permita dimensionar las transformaciones de las acciones realizadas sobre la institución. Los indicadores son un componente fundamental en un proceso de planificación, ya que son los elementos que permiten medir y comparar distintos procesos. Por ese motivo, debe trabajarse para que el PDI 100+10 cuente desde el principio con algunos indicadores de base que permitan definir un punto de partida sólido desde el cual poder realizar un seguimiento de la evolución de las acciones proyectadas a medida que avanza el plan, pero también de poder dimensionar las transformaciones que la planificación generó en la institución.

Para eso es necesario un trabajo coordinado en el marco del Programa de Análisis y Proyección del Planeamiento entre la Secretaría de Planeamiento Institucional y Académico y la Secretaría de Desarrollo Institucional e Internacionalización. Naturalmente, este punto dependerá de los acuerdos y los objetivos trazados por la comunidad universitaria para el PDI 100+10, pero es importante que en este proceso se tenga en cuenta que la letra de los objetivos debe poder verse reflejado en algunos indicadores.

La relación entre planeamiento y presupuesto es un aspecto operativo sobre el cual han llamado la atención muchos de los actores universitarios consultados en las actividades de evaluación realizadas durante el primer cuatrimestre de este 2019. Tanto en las entrevistas a informantes clave como en los grupos focales, coordinadores y personal técnico de los PyA señalaron la necesidad de mejorar la articulación de las acciones de planeamiento y presupuesto. El desafío para el nuevo PDI es adecuar los programas vigentes de Rectorado según las líneas de orientación y los objetivos del nuevo PDI. Además, será necesario definir el rol de las Unidades Académicas en los programas, intentando el mayor grado de articulación entre Áreas Centrales y Facultades.

El sistema informático debe ser la herramienta que anude los tres elementos operativos de la implementación del PDI 100+10: programas, presupuesto e indicadores. Para ello, es necesario contar con un sistema informático integrado, donde puedan registrarse y gestionarse las actividades de planeamiento de los distintos actores universitarios de manera articulada con los indicadores necesarios para su seguimiento y evaluación, y con el sistema Jano. El sistema debe funcionar como una herramienta de gestión para el PDI 100+10, donde se puedan diseñar las acciones de los programas y vincularlas con los objetivos, metas e indicadores estratégicos del PDI, y también con el presupuesto anual asignado. Contar con una herramienta de estas características es un salto de calidad importante para la política de planeamiento de la UNL, a la vez que propiciaría la despapelización del PDI y una comunicación más ágil a través de una herramienta informática. Esta tarea no es fácil y dependerá de los avances que logren realizarse en los tres puntos señalados anteriormente.



Finalmente, cabe destacar que la implementación del PDI 2010-2019, si bien mejorable en los aspectos señalados, puede considerarse como una muy buena experiencia, que movilizó, convocó a la reflexión y al trabajo conjunto en miras al mediano y largo plazo a gran parte de la comunidad universitaria. De este modo, se lograron conformar equipos de planificación en áreas centrales y unidades académicas que fueron aumentando etapa tras etapa la cantidad de iniciativas elaboradas. También, el nivel de avance de los proyectos se fue consolidando con el tiempo. Pero el mayor logro, gracias a la lógica participativa del PDI, probablemente sea el incremento de las capacidades de planeamiento de gran parte de los cuadros políticos y técnicos de todas las unidades académicas y áreas de la Universidad.

De cara al Centenario de la UNL, este último aspecto será el punto de apoyo principal para comenzar a trabajar en la resolución de los problemas identificados y así tender a la consolidación de la política de planeamiento y evaluación institucional en la Universidad Nacional del Litoral.



**100** 2019 ·  
Año del Centenario  
de la Universidad  
Nacional del Litoral



## ANEXOS



## Anexo I. LOP-OG-OE (Tercera etapa)



Plan de Desarrollo Institucional 2010-2019 'Hacia la Universidad del Centenario'  
Elaboración de Objetivos Específicos 2017-2019

Línea de Orientación Principal 2010/19	Objetivo General 2010/19	Objetivos Específicos 2017/19
<p><b>I</b> Construcción legítima de autoridad y asignación de recursos 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.</p>	<p>1 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.</p>	<p>1-Implementar una reforma normativa para la modernización institucional. 2-Organizar y poner en marcha estructuras e instrumentos técnicos para administrar y apoyar el Proceso de Programación del PDI 2010-2019. 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.</p>
	<p>2 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.</p>	<p>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. 2-Promover un crecimiento espacial-edificio y del equipamiento, así como su mantenimiento y su valoración patrimonial, para cubrir las necesidades del desarrollo institucional, cultural, académico y social. 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. 4-Propender a la modernización de las bibliotecas de la UNL, acrecentando la tecnología, la infraestructura y el equipamiento, desplegando estrategias convergentes para sustentar todas las funciones y niveles educacionales de la Universidad.</p>
	<p>3 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.</p>	<p>1-Diseñar e implementar estrategias de calidad para fortalecer las capacidades de gestión administrativa y de servicios. 2-Poner en marcha un proceso de integración de la tecnología y aplicaciones informáticas en uso a escala general de la Universidad. 3-Impulsar modelos de gestión sostenibles a través de la implementación de procedimientos y prácticas que acrecienten el compromiso de mejorar la relación con el medioambiente. 4- Impulsar la promoción de la salud laboral y la prevención de enfermedades de toda la comunidad universitaria.</p>



Plan de Desarrollo Institucional 2010-2019 'Hacia la Universidad del Centenario'  
Elaboración de Objetivos Específicos 2017-2019

	<p>4 Cubrir las máximas exigencias de transparencia e información pública sobre la gestión en todos sus aspectos, produciendo y analizando datos estadísticos seguros, confiables y actualizados y analizándolos a través de procedimientos e indicadores validados, apoyando en ellos procesos sistemáticos de reflexión colectiva, autoevaluación y planeamiento.</p>	<p>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. 2-Sistematizar los mecanismos de control y evaluación bajo criterios de gobierno abierto y responsabilidad social cubriendo todas las dimensiones significativas de la gestión institucional.</p>
<p><b>II</b> <b>Alta calidad en enseñanza, investigación y extensión del conocimiento</b> Una Universidad que genere y gestione propuestas académicas dinámicas, flexibles y de calidad destinadas a formar ciudadanos críticos, con sólida formación profesional, actitud 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</p>	<p>1 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.</p>	<p>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. 2-Promover acciones de bienestar universitario que faciliten la incorporación, accesibilidad, permanencia y graduación del estudiantado, especialmente en grupos sociales en condición de vulnerabilidad. 3-Actualizar y diversificar el arco de propuestas curriculares para consolidarlo y proyectarlo en el sitio Litoral- Centro. 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.</p>
	<p>2 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.</p>	<p>1-Fortalecer y evaluar la política de investigación movilizand recursos externos para su expansión y cualificación. 2-Promover la perspectiva de género en el diseño, implementación y evaluación de políticas de investigación y extensión en pos de una mayor igualdad. 3-Promover una mayor institucionalización de la extensión, integrada con la docencia, involucrando a toda la comunidad universitaria. 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.</p>
	<p>3 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.</p>	<p>1-Diseñar e instrumentar un sistema integral sobre el 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. 2-Desplegar nuevas herramientas, en cooperación entre las unidades académicas y con otras instituciones, para la formación docente continua, el perfeccionamiento y la posgradación del cuerpo académico.</p>



**Plan de Desarrollo Institucional 2010-2019 'Hacia la Universidad del Centenario'**  
**Elaboración de Objetivos Específicos 2017-2019**

	<p>3 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.</p>	<p>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.          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.          3-Coordinar con otras instituciones universitarias y gobiernos para organizar la expansión y asegurar la diversificación de la enseñanza superior y garantizar su calidad.</p>
	<p>4 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.</p>	<p>1-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.          2-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.          3-Planificar y desarrollar un proceso de internacionalización de la Universidad de manera integral, involucrando a toda la comunidad universitaria y a las distintas funciones.</p>

**NOTA:**

Los OE I.1.3, I.2.2, I.3.1, I.4.2, II.1.4, II.2.1, II.2.3, II.3.2, II.4.1, III.1.3, III.2.1, III.3.2 y III.4.3 son elegidos por las Áreas Centrales para formular proyectos y constituir Núcleos.

Se considera, además, que el cumplimiento de los OE II.1.3, II.1.4, II.2.4 y II.4.1 requiere la formulación de Proyectos y Acciones por parte de las Unidades Académicas. Sería también necesaria la concurrencia de las Unidades Académicas en la formulación de Proyectos y Acciones en los OE II.4.2 y II.4.3.



## Anexo II. Distribución de gastos de los PyA por rubros en las tres etapas del PDI

**Tabla 1. Gastos (en pesos) del financiamiento PDI durante la primera etapa del PdP por rubros (%). PDI 2010- 2019, UNL**

Rubro	%
Alojamientos	4.73
Pasajes y traslados	8.69
Servicios técnicos y profesionales	45.51
Impresiones y material de difusión	4.87
Becas de comisión de servicios institucionales	6.69
Equipamientos	16.01
Equipos de laboratorio	13.00
Otros	0.50
Total	100

Fuente: Área de Planeamiento y Evaluación Institucional

**Tabla 2. Gastos (en pesos) del financiamiento PDI durante la segunda etapa del PdP por rubros (%). PDI 2010- 2019, UNL.**

Rubro	%
Alojamiento	2.95
Pasajes y traslados	9.39
Servicios técnicos y profesionales	30.00
Impresiones y material de difusión	8.79
Becas de comisión de servicios institucionales	4.31
Equipamientos	31.85
Equipos de laboratorio	12.21
Otros	0.5
Total	100

Fuente: Área de Planeamiento y Evaluación Institucional



**Tabla 3. Gastos (en pesos) del financiamiento PDI durante la tercera etapa del PdP por rubros (%). PDI 2010- 2019, UNL**

Rubro	%
Alojamientos	10.29
Pasajes y viáticos	19.09
Servicios técnicos y profesionales	37.86
Impresiones y material de difusión	6.58
Becas de comisión de servicios institucionales	5.89
Equipamiento	11.54
Equipos de laboratorio	7.63
Otros	1.12
Total	100

Fuente: Área de Planeamiento y Evaluación Institucional



### **Anexo III. Informe sobre acciones vinculadas a la temática Género**

En el marco de la evaluación del PDI 2010-2019 y atentos a los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU, en particular al referido a “Igualdad de género”, en el presente anexo se busca sintetizar algunas de las principales acciones vinculadas a la temática de género llevadas adelante por distintas áreas y unidades académicas de la UNL durante el período de la 3° Etapa del Proceso de Programación del PDI 2010-2019 (2017-2019). Durante esta etapa se incorporaron dos objetivos específicos vinculados a la temática de género:

**II.2.2-**Promover la perspectiva de género en el diseño, implementación y evaluación de políticas de investigación y extensión en pos de una mayor igualdad.

**II.4.1-**Diseñar y poner en marcha dispositivos para la gestión de los currículos, que incluya su formulación, dinamización, gestión tecnológica y seguimiento contemplando la perspectiva de género.

En el marco del OE II.2.2 la Secretaría de Ciencia, Arte y Tecnología presentó el PyA “Enfoque de género en políticas de I+D” cuyo propósito general fue «promover la igualdad de género en las políticas de I+D». Además, la Secretaría de Ciencia, Arte y Tecnología en el marco del Programa Promoción y Apoyo a la Investigación en Temas de Interés Institucional, abrió en 2017 la convocatoria PAITI-Género para presentar proyectos de investigación o de acciones de apoyo a la investigación, en torno a las siguientes áreas de interés institucional:

- Tema 1 - Trayectorias científicas y género de la UNL
- Tema 2 - Campaña de sensibilización 2.0
- Tema 3 - Innovación de Género en políticas de I+D

#### **Formación en temática de género**

Con fecha 28 de marzo de 2019, el Consejo Superior de la UNL aprobó una resolución en la que promueve la formación de su comunidad en la temática de género. La medida toma entre otros antecedentes la Ley 27.499, conocida como “Ley Micaela”. La misma busca dar un paso más sobre la sensibilización y difusión en torno a temáticas de género, promoviendo “acciones positivas de capacitación y formación de los miembros de la comunidad universitaria”.

Asimismo, se recomendó incluir la temática “en los programas de Formación Docente y de Formación del Personal No Docente de la UNL”; y hacer extensiva esa formación “al personal de gestión del rectorado y de las unidades académicas, que no formen parte de los estamentos docente y no docente”. Finalmente, se dispuso “invitar a la FUL, APUL y ADUL a desarrollar actividades similares dentro de sus comunidades”.

Entre los antecedentes de esta iniciativa por parte de la UNL, se mencionan las políticas activas de la institución, tanto a través de sus órganos de gobierno, como desde el Programa de Género; la discusión de los planes de estudio con perspectiva de género; el desarrollo de una línea de investigación dentro del Programa de Promoción y apoyo a la Investigación en Temas de Interés. Se hace referencia



además al funcionamiento de la Red Interuniversitaria por la Igualdad de Género y contra las Violencias (RUGE), en el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN).

### **Protocolo y plan de acción para prevenir, abordar y sancionar las violencias que tengan como causa el género**

El 11 de abril de 2019 luego de un proceso de debate, consenso y construcción entre los distintos estamentos que integran el Consejo Superior, la Federación Universitaria del Litoral (FUL) y los gremios Docente y No Docente, se aprobó el “Protocolo y plan de acción para prevenir, abordar y sancionar las violencias que tengan como causa el género, la orientación e identidad sexual en los ámbitos de la Universidad Nacional del Litoral”.

### **Programa de Género, Universidad y Sociedad**

En el ámbito de la Secretaría de Extensión y Cultura de UNL funciona desde 2002 el Programa de Género, Universidad y Sociedad. En este ámbito se canalizan distintas iniciativas, proyectos, acciones. Este Programa tiene sede en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales (unidad académica que integra a su vez el Consejo de Decanos y Decanas de Facultades de Ciencias Sociales y que comparte con FHUC las carreras de Licenciatura en Ciencia Política, Sociología y Trabajo Social (las dos primeras con sede académica en FHUC y la última con sede en la FCJS).

Durante los últimos años este programa realizó numerosas actividades, entre las que pueden destacarse:

Se continuó interactuando con distintas instituciones locales y regionales. Se participó en actividades organizadas por la sociedad civil, se organizaron actividades en conjunto y se articuló con dichas organizaciones. Continuando con articulaciones generadas en los últimos años se participó de la Mesa Interinstitucional en Contextos de Encierro, del Consejo Provincial y Regional de Igualdad y Género (ambos organizados por la Subsecretaría de Políticas de Género de la Provincia de Santa Fe), Consejo Regional de Diversidad Sexual (Organizado por la Subsecretaría de Diversidad Sexual de la Provincia), Consejo Municipal sobre Trata de Personas, Área Mujer y Diversidad Sexual, Área Promoción de Derechos (Municipalidad de Santa Fe). Se generaron reuniones con con el INAM (Instituto Nacional de Mujeres). Se continuó trabajando en múltiples actividades con el INADI-delegación Santa Fe con miras a la elaboración de políticas públicas no discriminatorias.

Se continuó un trabajo mancomunado con el Programa de Derechos Humanos y el Programa Delito y Sociedad de la Secretaría de Extensión, el Programa de Equidad en Salud y de Economía Social y Solidaria.

Se sigue trabajando y articulando con distintas cátedras y materias para poder insertar la cuestión de género en la currícula. Así se logró la transversalización de la currícula en el nuevo plan de estudios de la carrera de abogacía. Para ello se presentó un informe con recomendaciones de cómo incorporar temática de género en la currícula.

Se realizaron actividades en conjunto con la Secretaría de Ciencia y Técnica de la UNL como una forma de fortalecer la extensión y jerarquizar el trabajo de campo, siendo la más importante el Workshop de Estudios de Género en la UNL y la selección del proyecto sobre Ciencia y Género en PAITI.





Se publicó el primer informe temático del **Observatorio de Violencias de Género** de la FCJS y se realizó el trabajo de campo para redactar el segundo. El Observatorio de Violencias de Género (OVG) fue creado en el año 2017 en el ámbito de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales (FCJS) de la UNL, mediante resolución del Consejo Directivo (Nº 384/17). El OVG tiene como objetivo contribuir, a través de diferentes líneas de trabajo, a la producción de información válida y confiable, empírica y contextualizada.

Desde el Programa se llevan adelante actividades de formación y capacitación como así también de visibilización. Teniendo en cuenta el debate de la legalización y despenalización del aborto se hizo hincapié en esta temática contando con la participación de grandes doctrinarias como por ejemplo la Dra. Paola Bergallo. En temáticas de género son dos los meses de focalización a nivel visibilización, difusión, concientización y sensibilización, estos meses van de la mano con fechas que celebran o recuperan luchas feministas y de género. Se presentó el informe sobre Trata de personas en la ciudad de Santa Fe.

Se realizó el trabajo de campo e investigación para publicar en el primer semestre 2019 el Informe sobre Salud de Mujeres Encarceladas en la Ciudad de Santa Fe. Durante todo el 2018 se continuó con el trabajo de asesoramiento legal en la Unidad Penitenciaria Nro IV mediante el equipo de “Perspectiva de Género en Contextos de Encierro”.

En la actualidad, desde la Secretaría de Extensión y Comunicación Institucional de FHUC se coordina una iniciativa de identificación y sistematización de acciones institucionales en materia de género y educación en el ámbito de esta Facultad. Ello forma parte del Proyecto y Acción “Fortalecimiento de la interdisciplinariedad de los equipos extensionistas” y del Proyecto y Acción “Fortalecimiento de la educación experiencial en el ámbito de FHUC-ISM”, enmarcados en el Plan de Desarrollo Institucional.