


2020

Año del General
Manuel Belgrano



Universidad Nacional del Litoral
Rectorado

NOTA N°:
EXPTE. N°
REC-1047199-20

SANTA FE, 10 de diciembre de 2020.

VISTAS estas actuaciones en las que el Consejo Superior eleva el documento titulado “Plan Institucional Estratégico de la Universidad Nacional del Litoral 100+10” que expone y fundamenta las bases para el planeamiento de la Universidad durante el período que va entre el año en curso y el 2029,

CONSIDERANDO:

Que este documento político tiene como objetivo acordar, decidir y sentar las bases del Plan Institucional Estratégico de la Universidad Nacional del Litoral de cara a los próximos 10 años. Para ello, en el capítulo 1 se describen los principales antecedentes y logros de los procesos de planificación previos que se implementaron en nuestra Universidad. Por su parte, en el capítulo 2 se da cuenta de las principales tendencias de la educación superior universitaria en el mundo y el país. Luego, el documento presenta en sus capítulos 3 a 5, las líneas estratégicas, los objetivos institucionales a ellas asociadas y los ejes transversales; estos últimos buscan incorporar al diseño e implementación de cada uno de los proyectos dimensiones que por su relevancia no deben estar ausentes en cada una de las acciones que la Universidad viene implementando o que proyectará en función de los objetivos propuestos. En el capítulo 6, se presentan los grandes lineamientos sobre la dimensión instrumental del plan. Concluyen el documento unas breves reflexiones finales a considerar de cara al inicio de este nuevo proceso;

Que proponer un Plan Institucional Estratégico implica asumir el desafío de tener como objeto de planificación a la universidad en su conjunto, esto es, no solo aquellas acciones innovadoras –necesarias y a las que se deben alentar dado los nuevos objetivos propuestos– sino todas las acciones que la Universidad viene implementando y se ponderan como valiosa su continuidad previa revisión y ajuste a los nuevos objetivos y – principalmente- a partir de los ejes transversales que se proponen;


2020

Año del General
Manuel Belgrano



Universidad Nacional del Litoral
Rectorado

NOTA N°:
EXPTE. N°
REC-1047199-20

Que es importante señalar que junto a todos los relevamientos, instancias de consultas e intercambios, y evaluaciones que se realizaron sobre los proyectos y acciones implementadas en el marco del PDI 2010-2019 (capítulo 1), son insumos para el Plan Institucional Estratégico los principios rectores del acuerdo suscripto en la III Conferencia Regional de Educación Superior realizada en Córdoba en el año 2018 y su “Plan de Acción”, los Objetivos para el Desarrollo Sostenible para el 2030 de Naciones Unidas y las recomendaciones de la Tercera Evaluación Institucional de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria del año 2017;

Que las Líneas Institucionales Estratégicas, los Objetivos Institucionales y los Ejes Transversales propuestos en los capítulos 4 y 5 reflejan los acuerdos arribados a partir de las diferentes rondas de intercambios, consultas y relevamientos realizados durante el 2019 y el 2020;

POR ELLO,

LA ASAMBLEA UNIVERSITARIA

RESUELVE:

ARTICULO 1°.- Aprobar el documento “Plan Institucional Estratégico de la Universidad Nacional del Litoral 100+10”, que en copia forma parte integrante de la presente.

ARTICULO 2°.- Inscribase, comuníquese por Secretaría Administrativa por correo electrónico a las Unidades Académicas y Centros de la Casa, a las Secretarías y Direcciones del Rectorado, tomen nota la Secretaría de Planeamiento Institucional y Académico y las Direcciones de Planeamiento Institucional y de Articulación de Políticas Públicas y de Comunicación Institucional y dése conocimiento al Consejo Superior. Oportunamente, archívese

RESOLUCIÓN “A.U.” N° **5**
MCG



2020

Año del General
Manuel Belgrano



Universidad Nacional del Litoral
Rectorado

NOTA N°:
EXpte. N°
REC-1047199-20

ANEXO

Universidad Nacional del Litoral Plan Institucional Estratégico 100+10 Diciembre 2020

Introducción

Autonomía y Cogobierno como principios

En el año 2019 la Universidad Nacional del Litoral cumplió sus primeros 100 años desde su creación, constituyéndose así en la cuarta Universidad Nacional centenaria de Argentina, siendo la primera en crearse luego de los acontecimientos y procesos históricos que confluyeron en la Reforma Universitaria de 1918. Al mismo tiempo, ese mismo año la Universidad concluía su segundo proceso de planeamiento, con el cierre y evaluación del Plan de Desarrollo Institucional 2010-2019 “Hacia la Universidad del Centenario” (PDI 2010-2019), continuando un proceso de planificación estratégica e institucional de más de 20 años, y que reconoce como otro antecedente al 1° plan implementado durante el período 2000-2009.

Sobre estas referencias, y en un contexto signado por la incertidumbre que provoca la gestión de la pandemia producida por el virus SARS-COV 2, **la Universidad Nacional del Litoral proyecta un nuevo proceso de planificación a 10 años.**

Al igual que los procesos de planeamiento que preceden al presente plan, **la autonomía universitaria y la toma de decisiones basadas en el cogobierno son los principios rectores** a partir de los cuales la Universidad Nacional del Litoral proyecta sus acciones. Planificar a nivel de las Universidades implica proponer objetivos a largo plazo, anclados en una situación inicial, teniendo en cuenta antecedentes e insumos relevantes (consultas a los diferentes claustros, evaluaciones institucionales, indicadores de gestión), para definir como Universidad, hacia dónde concentrar los esfuerzos, las acciones y los recursos en función de los grandes objetivos trazados. Es la Universidad, a través de su Asamblea Universitaria y sus demás órganos de cogobierno la que asume los desafíos


2020

Año del General
Manuel Belgrano



Universidad Nacional del Litoral
Rectorado

NOTA N°:
EXPTE. N°
REC-1047199-20

y decide sus acciones estratégicas para los próximos años, en pleno ejercicio de la autonomía universitaria.

El presente documento político tiene como objetivo acordar, decidir y sentar las bases del Plan Institucional Estratégico de la Universidad Nacional del Litoral de cara a los próximos 10 años. Para ello, en el **capítulo 1** se describen los principales antecedentes y algunos de los logros de los procesos de planificación previos que se implementaron en nuestra Universidad. Por su parte, en el **capítulo 2** se da cuenta de las principales tendencias de la educación superior universitaria en el mundo y el país. Luego, el documento presenta en sus **capítulos 3 a 5**, las líneas estratégicas, los objetivos institucionales a ellas asociadas y los ejes transversales; estos últimos buscan incorporar al diseño e implementación de cada uno de los proyectos dimensiones que por su relevancia no deben estar ausentes en cada una de las acciones que la Universidad viene implementando o que proyectará en función de los objetivos propuestos. En el **capítulo 6**, se presentan los grandes lineamientos sobre la dimensión instrumental del plan. Concluyen el documento unas breves reflexiones finales a considerar de cara al inicio de este nuevo proceso.

Proponer un Plan Institucional Estratégico implica asumir el desafío de tener como objeto de planificación a la universidad en su conjunto, esto es, no solo aquellas acciones innovadoras -necesarias y a las que se deben alentar dado los nuevos objetivos propuestos- sino todas las acciones que la Universidad viene implementando y se ponderan como valiosa su continuidad. Claro está que estas últimas deberán revisarse y ajustarse a los nuevos objetivos y -principalmente- a partir de los ejes transversales que se proponen.

Por último, es importante señalar que junto a todos los relevamientos, instancias de consultas e intercambios, y evaluaciones que se realizaron sobre los proyectos y acciones implementadas en el marco del PDI 2010-2019 (ver capítulo 1), son insumos para el Plan Institucional Estratégico los principios rectores del acuerdo suscripto en la **III Conferencia Regional de Educación Superior** realizada en Córdoba en el año 2018 y su “Plan de Acción”, los **Objetivos para el Desarrollo Sostenible** para el 2030 de Naciones Unidas, y las recomendaciones de la **Tercera Evaluación**



2020

Año del General
Manuel Belgrano
—



Universidad Nacional del Litoral
Rectorado

NOTA N°:
EXPTE. N°
REC-1047199-20

Institucional de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación
Universitaria del año 2017.

2020

Año del General
Manuel Belgrano



Universidad Nacional del Litoral
Rectorado

NOTA N°:
EXPTE. N°
REC-1047199-20

Capítulo 1

Antecedentes y objetivos instrumentales

Antecedentes

A lo largo de estos 20 años de planificación, la Universidad Nacional del Litoral fue objeto de tres procesos de Autoevaluación y Evaluaciones Externas Institucionales, siendo la última de ellas la realizada en los años 2015 y 2016, y cuyos resultados fueron presentados por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) en un informe elevado a la UNL en el año 2017. Al mismo tiempo, desde distintas áreas de la Universidad se implementaron evaluaciones de las funciones sustantivas, ya sea a partir de procesos internos como de evaluaciones externas. Los resultados de todos estos procesos, en particular de la Tercera Evaluación Externa de CONEAU, son insumos relevantes para la planificación que la Universidad emprende en vistas a los próximos años.

El inicio de este nuevo proceso, parte de reconocer lo realizado en materia de planificación, **ponderar sus logros y reconocer los déficits** o cuestiones a atender en virtud de la experiencia recorrida. Una síntesis somera de los dos procesos previos, permite dar cuenta de lógicas diferenciadas y de algunas continuidades entre los planes 2000-2009 y 2010-2019. El primero de ellos se ejecutó con un formato más próximo a un plan estratégico, centrado en seis ejes a partir de los cuales se definieron objetivos, proyectos y cursos de acción que involucraban a las funciones sustantivas desde una lógica de implementación de “arriba hacia abajo”. El segundo proceso, más afín a un plan de desarrollo, definía tres líneas de orientación prioritarias a partir de las cuales se proponían los objetivos generales y específicos, y los distintos proyectos y acciones que se diseñaron desde las áreas centrales y desde las distintas unidades académicas, combinando una lógica de diseño e implementación de “arriba hacia abajo” y de “abajo hacia arriba”. El primero de los procesos se proponía como objeto de planificación las acciones vinculadas a las funciones sustantivas (programas y cursos de acción), el segundo proceso tuvo en sus inicios una fuerte impronta en las nuevas acciones que debían



orientarse a cubrir las brechas detectadas en el diagnóstico original y en las instancias intermedias.

Como continuidades entre ambos planes destacan la **defensa de los valores democráticos y republicanos¹, el pleno ejercicio del co-gobierno y la autonomía para la toma de decisiones y para fijar posiciones como Universidad, la garantía del pleno ejercicio de los derechos humanos, el pensamiento crítico, el compromiso social y la permanente expansión del saber, el conocimiento y la cultura hacia y con la sociedad**, forman parte de las continuidades basadas en un compromiso ético en el ejercicio de la función pública. Desde el punto de vista de la implementación, puede señalarse como continuidad la coexistencia de lógicas de implementación propias de cada uno de los procesos, por ejemplo, entre “cursos de acción” y “proyectos y acciones”.

Los dos planes lograron alcanzar muchas de las grandes metas propuestas. En particular, importa destacar como primer aspecto el hecho de que el planeamiento se consolidó en la UNL como una herramienta vertebradora para la organización, gestión, administración e innovación de las funciones sustantivas y de apoyo de la Universidad. Así, luego de dos décadas, hoy el planeamiento en la UNL está consolidado y legitimado como horizonte de las grandes metas políticas y como herramienta de gestión.

A lo largo de los últimos 10 años, en el marco del PDI 2010-2019 se realizaron numerosas acciones en línea con sus objetivos generales y específicos. La referencia a alguna de ellas sirve como ejemplo de las acciones colaborativas implementadas.

En lo que toca a las funciones de gobierno, la reforma del Estatuto de la universidad en el año 2012 puede señalarse como un gran logro, teniendo en cuenta las numerosas instancias de consultas y debates que lo precedieron, y el acuerdo logrado en la Asamblea Universitaria. Al mismo tiempo, desde las áreas centrales y en trabajo conjunto con las facultades se avanzó notablemente en el proceso de modernización administrativa, proyectando sistemas informáticos y unificando procesos en base a tres criterios: 1) “unicidad” -que un mismo sistema esté disponible para todos-;

1 En línea con el Objetivo 2° del Plan de Acción CRES 2018-2028 que señala: “Fortalecer el compromiso de las IES de ALC con la transformación y el avance democrático de nuestras sociedades, reafirmando los valores republicanos y los derechos humanos”


2020

Año del General
Manuel Belgrano



Universidad Nacional del Litoral
Rectorado

NOTA N°:
EXPTE. N°
REC-1047199-20

- 2) “centralidad” -desde el área central se provee los sistemas a todas las facultades y áreas-; y 3) “solidaridad”, -las herramientas que se desarrollan para un área o facultad están disponibles para todos quienes quieran utilizarlas-. Como hito importante se señala el hecho de haber sido la primera Universidad del país en implementar el proceso conducente al Diploma Digital en diciembre del 2019.

En lo que respecta a las funciones sustantivas, la gestión curricular fue uno de los aspectos que más atención atrajo. A lo largo de las tres etapas del Proceso de Programación del PDI 2010-2019 se avanzó en la identificación de problemas y se desplegaron un importante abanico de acciones en miras a generar respuestas innovadoras como por ejemplo: el desarrollo de actividades de seguimiento de trayectorias e itinerarios de estudiantes en diferentes carreras de grado, se amplió y diversificó el arco de propuestas formativas, se consolidaron y crearon nuevas carreras de pregrado, grado y posgrado tanto en la modalidad presencial como a distancia. Estas actividades fueron llevadas adelante por las Facultades y Centros Universitarios, de manera coordinada con las áreas centrales de la Universidad.

Después de un sostenido trabajo de análisis y evaluación del Programa de Ingreso a la UNL, a partir del año 2018 se comenzó a trabajar en una estrategia novedosa en vista a las instancias de articulación e ingreso. Así, en el año 2019 se implementó una experiencia diferenciada de las instancias del ingreso a algunas carreras de grado (Letras, Ingeniería Química, Ingeniería Ambiental y una comisión de Abogacía, ampliándose paulatinamente en la experiencia 2020), experiencia que se repitió en el 2020 con un mayor número de carreras y Facultades. Al mismo tiempo, se sostuvo una intensa labor en cuanto a la articulación entre la educación secundaria y el nivel superior universitario.

Ediciones UNL consolidó sus líneas editoriales, cada una de sus colecciones y publicaciones periódicas, como así también las acciones de promoción de la lectura y formación de lectores y lectoras. El proyecto y acción “El libro, del autor al lector” condensó una serie de acciones tendientes a concretar un nuevo reglamento para el trabajo en la editorial, sostener una nueva política ofreciendo lazos estrechos entre autores y lectores, se avanzó en la creación de una plataforma digital de publicaciones y se participó en



diversas iniciativas de la Red de Editoriales Universitarias (REDUN).

Por su parte, un avance significativo se produjo al constituirse, en el año 2018, el Consejo de Enseñanza Pre Universitaria (CEPU) y el despliegue de definiciones que ocasionó para toda la comunidad educativa de las escuelas y el fortalecimiento del sistema.

Respecto al área de Educación y Tecnologías se destaca como un hecho de singular importancia la evaluación externa de la modalidad a distancia que realizó CONEAU en 2018. Además, durante los últimos diez años, la Universidad vio un crecimiento exponencial en esta área, tanto en la formación de profesores como en las estrategias de enseñanza y la producción de materiales educativos.

En el Programa de Bibliotecas, los mayores logros se 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 sugiere *“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 aceleró y puso en marcha -en el actual contexto signado por la pandemia- la Biblioteca Digital a través de la compra de libros digitales y el uso de una plataforma y la adquisición lectores electrónicos (e-readers) para su préstamo.

En el plano de la formación del personal administrativo y de servicios, se pusieron en marcha la Tecnicatura y la Licenciatura en Gestión Universitaria, en tanto que en los últimos años se avanzó con acciones orientadas a la formación en gestión universitaria a partir de la creación de la Escuela de Formación en Política y Gestión de la Educación Superior.

En lo que refiere a las acciones de investigación, el PDI 2010-2019 resultó vertebrador para el proceso de gestión del área. Algunos resultados fueron la evaluación de la investigación (2012-2014) la cual tuvo un gran impacto en cómo posteriormente se proyectó la función. A lo largo del período se logra suscribir un convenio marco con el CONICET, proceso que permitió la


2020

Año del General
Manuel Belgrano



Universidad Nacional del Litoral
Rectorado

NOTA N°:
EXPTE. N°
REC-1047199-20

creación de nuevas Unidades Ejecutoras de doble dependencia (UEDD), como el primer instituto del área de Ciencias Sociales y Humanidades (IHUCSO-Litoral), y nuevas UEDD en otras áreas (como el ISAL-Litoral, el IQUAL-Litoral, y el ICiAgro-Litoral). Al mismo tiempo, se iniciaron líneas específicas a través de proyectos institucionales para áreas con un menor desarrollo relativo en investigación, tales como Educación, Ciencias Médicas y Arte. Importa destacar también el proyecto sobre “género y ciencia”, que fue vanguardista en Universidades nacionales y permitió consolidar el tema en la UNL, introduciendo en paralelo un nuevo Objetivo Específico en el planeamiento a él asociado.

Vinculado con la extensión universitaria, a lo largo del período de implementación del PDI se impulsó 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. Al mismo tiempo, se produjeron importantes avances en la integración de la extensión con la investigación (CAI+D Orientados), en tanto que se fortaleció la relación con las políticas públicas a través del Programa “Muni-Gestión”. Hoy la Universidad cuenta con un Sistema Integrado de Programas y Proyectos de Extensión consolidado. Por su parte, las acciones que la Universidad llevó adelante en estos años en el área de Cultura, contribuyeron a consolidar una serie de actividades y eventos anuales en los que la UNL destacó con sus propuestas, constituyéndose de este modo en un actor central de la agenda cultural de la región.

El vínculo con organizaciones del medio en toda la región dónde la UNL tiene presencia fue otra de las notas distintivas del nuevo plan. Trabajos articulados con diferentes gobiernos locales, provinciales y el Estado nacional, con sindicatos, organizaciones gremiales y profesionales y del campo de la cultura fueron (y son) parte de las acciones que la Universidad implementa. Un hito importante en estos puntos fue la incorporación al Estatuto de la UNL del Consejo Social, el cual funciona de manera regular desde el 2012, aportando importantes insumos para la definición de políticas de la Universidad, y constituyéndose en un ámbito de intercambios y definiciones sobre problemáticas de la agenda pública.


2020

Año del General
Manuel Belgrano



Universidad Nacional del Litoral
Rectorado

NOTA N°:
EXPTE. N°
REC-1047199-20

Por su parte, en el área de Vinculación y Transferencia Tecnológica cabe mencionar al CETRI como una parte clave en el desarrollo de metodologías para la transferencia de conocimientos. Allí los equipos de trabajo se encargaron de identificar capacidades y resultados de investigación que existen en la Universidad para orientarlas a la sociedad. Se trabajó en conjunto con todas las Facultades, Centros Universitarios, las Unidades Ejecutoras de doble dependencia UNL-CONICET, 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 este punto destaca la consolidación del Parque Tecnológico Litoral Centro como ámbito que articula Grupos de I+D, Empresas y Gobierno, consolidando un perfil orientado a la pre-incubación, incubación y desarrollo de empresas de base tecnológica, y la creación de la Aceleradora del Litoral, nueva institución que tiene a nuestra Universidad como una de las pocas de Latinoamérica en contar con unidades de estas características.

En la Secretaría General de Rectorado se fortaleció el área de Graduados, una de las actividades principales fue la realización de encuestas a graduadas y graduados, las cuales buscan conocer los intereses y así poder ofrecer mejores propuestas. Además, se resaltan como una herramienta de política institucional los informes a graduados recientes como aporte a los procesos de acreditación de carreras de grado y posgrado y a la definición de la política académica de la Universidad. Las Unidades Académicas trabajan en conjunto generando actividades colaborativas de vinculación. En este mismo sentido, es para destacar la reflexividad sobre las necesidades del Sitio Litoral Centro que ganó la Universidad. 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 incorporadas en la reforma del Estatuto de 2012 y con la creación de la Secretaría de Fortalecimiento Territorial a partir del año 2018. Se consolidó el “Programa Padrinos” y se puso en marcha a inicios del PDI 2010-2019 el Presupuesto Participativo en la Universidad, que se implementó de manera sostenida durante todo el período.

La modernización administrativa tuvo un efecto multiplicador significativo sobre los procesos, entre los cuales podemos destacar la iniciativa para


2020

Año del General
Manuel Belgrano



Universidad Nacional del Litoral
Rectorado

NOTA N°:
EXpte. N°
REC-1047199-20

informatizar procesos y eliminar el uso del papel, a través de “UNL verde”, donde cristaliza la preocupación de las autoridades y la comunidad universitaria del Litoral sobre el desarrollo sostenible y la necesidad de disminuir el impacto sobre el medioambiente.

La lógica del planeamiento interpeló, a su vez, a las actividades de planificación, ejecución y control presupuestaria, lográndose consensos y avances significativos para compatibilizar las pautas presupuestarias con el planeamiento.

A su vez, en las acciones planificadas desde la Dirección de Obras y Servicios Centralizados se pudo proyectar articuladamente las necesidades de todas las Facultades, Centros Universitarios y Áreas Centrales, en pos de priorizar la ejecución de obras y acondicionamientos. En este sentido, hubo un gran desarrollo de infraestructuras en todos los Polos y Regiones donde está emplazada la Universidad. Además, promediando la implementación del PDI, se plasmaron acuerdos sobre la necesidad de introducir la temática de higiene y seguridad, la cual quedó plasmada en un Objetivo Específico y se avanzó en los últimos años en la elaboración del Masterplan de la UNL, en línea con las recomendaciones de la Tercera Evaluación Institucional de la CONEAU. Además, se concretaron las obras de residencia en ciudad Universitaria, en articulación con la Asociación de Trabajadores del Estado, las que se integran al sistema de residencias de la Universidad.

Otros avances fueron la certificación de calidad según las normas ISO que obtuvieron los procesos de la Unidad de Auditoría Interna y del Centro para la Transferencia de los Resultados de la Investigación, 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, la puesta en línea de las señales audiovisuales “Litus” y “Litus Educa”, y la concreción del proyecto del polo multimedia y de tecnologías para la educación en el edificio ÉTICA, hecho fundamental para la consolidación de la identidad institucional mediante la “marca UNL”, integrando en un mismo espacio al Centro de Educación y Tecnología, las radios LT10 y FM X, la Dirección de Comunicación Institucional y las señales Litus y Litus Educa.

En relación con las políticas de bienestar, salud y calidad de vida, se resaltan las acciones de sistematización de información sobre los distintos


2020

Año del General
Manuel Belgrano



Universidad Nacional del Litoral
Rectorado

NOTA N°:
EXpte. N°
REC-1047199-20

tipos de becas, el rediseño del sistema, afianzamiento de las becas Pablo Vrillaud y de residencias. Hubo un gran crecimiento del Programa de Accesibilidad, un desarrollo notable en el Predio UNL-ATE a partir del despliegue de actividades deportivas y del área de Salud (salud laboral, estudiantil, atención primaria, prevención, nutrición saludable), así como también se pusieron en marcha acciones sobre adultos mayores.

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.-

A propósito de las acciones en territorio se destacan los siguientes desarrollos producidos: la construcción del nuevo edificio en el Centro Universitario Reconquista-Avellaneda y la consolidación de su plantel docente, la experiencia de llevar el ciclo inicial de la carrera de Ingeniería Agronómica a dicho centro, 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 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 la actividad de extensión y vinculación sosteniendo la oferta de pregrado y ciclos de licenciatura cubriendo las demandas regionales.

Con respecto a los procesos de internacionalización, se produjo un enorme esfuerzo y crecimiento en la materia, principalmente en la instalación como una función intrínseca de la gestión y formación universitaria. Se destaca la movilidad de estudiantes de grado y posgrado, la movilidad de docentes, gestores y administrativos y la participación en ferias internacionales. Asimismo, durante la implementación del Plan se crearon varias carreras binacionales e interinstitucionales conducentes a doble titulación a nivel de grado y posgrado con Universidades de Brasil, España, Italia, Alemania, entre otros. Al mismo tiempo, se promovió el desarrollo de redes, cooperaciones a través de proyectos internacionales y convenios bilaterales, el sistema de residencia para extranjeros, la internacionalización


2020

Año del General
Manuel Belgrano



Universidad Nacional del Litoral
Rectorado

NOTA Nº:
EXpte. Nº
REC-1047199-20

del campus y el currículum generando iniciativas en las distintas Facultades y Centros. Un asunto relevante en esta área es la evaluación del Centro de Idiomas, su reconfiguración para ofrecer una oferta de idiomas extranjeros para docentes, estudiantes y la comunidad en general, consolidando su perfil internacional -participando y liderando redes y proyectos con Centros de Universidades de otros países-, y poniendo en marcha un proceso de mejoras de su infraestructura y equipamiento.

Como se puede observar, los procesos implicaron la movilización y reasignación de recursos, cada uno de ellos tuvieron instancias de consultas, de análisis y de proyección. El proceso que como Universidad estamos (re)iniciando, reconoce como instancias previas los trabajos realizados en los últimos dos años, coordinados a partir del área de planeamiento de la Universidad, en conjunto con la comisión ad-hoc del Consejo Superior. Estas instancias se orientaron por un lado a **evaluar el proceso de PDI 2010-2019**, a partir de diferentes herramientas y momentos de consultas con los actores involucrados a lo largo de los 10 años, y por otro a **discutir y proyectar con los diferentes claustros, Unidades Académicas y actores del medio social y productivo, las líneas estratégicas y transversales del nuevo plan**². Al mismo tiempo, se reconocieron a través de documentos institucionales aprobados por el Consejo Superior, antecedentes a considerar para el proceso de planificación que proyectamos para la próxima década. Como ya se señaló, entre ellos destacan la declaración y el plan de acción de la Tercera Conferencia Regional de Educación Superior realizada en 2018 en la ciudad de Córdoba, y los Objetivos del Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas y de los cuáles el estado argentino es signatario.

² Se realizaron relevamientos a partir de diversos instrumentos de recolección de información en los cuales participaron más de 270 personas: 10 actas de reuniones con autoridades de las facultades, 11 entrevistas en profundidad a informantes clave (ex Secretarios del Rectorado), 11 grupos de discusión, según los Núcleos de Planeamiento, con responsables de proyectos de las diferentes etapas del proceso de programación y representantes del Consejo de Enseñanza Preuniversitaria (CEPU), 3 reuniones con la Comisión ad hoc del Consejo Superior de UNL, 1 foro participativo virtual, 1 consulta virtual a autoridades del Rectorado, 4 talleres con representantes de los gremios docente y nodocente, centros de estudiantes y graduados de las distintas facultades.


2020

Año del General
Manuel Belgrano



Universidad Nacional del Litoral
Rectorado

NOTA N°:
EXpte. N°
REC-1047199-20

- Sobre estas bases, intensa historia de contrapuntos y consensos que caracterizan a nuestra casa de estudios, la Universidad Nacional del Litoral, proyecta su proceso de planificación para los próximos 10 años, con metas y objetivos de cara al 2029.

Nuevos desafíos

Reconocidos los logros, hay desafíos que surgen a partir del relevamiento y las evaluaciones realizadas sobre el PDI 2010-2019, que deben necesariamente incorporarse en el nuevo proceso de planeamiento que la Universidad inicia en el 2020. Dentro de los déficits detectados destacan la necesidad de consolidar el vínculo del planeamiento con el proceso de ejecución presupuestaria, la importancia de contar con un sistema de seguimiento de las acciones del planeamiento ágil y apropiable por toda la comunidad, la conveniencia de contar con un set de indicadores que muestren el grado de avance en la consecución de los objetivos definidos (y las acciones para alcanzarlos), como así también la de incorporar la comunicación estratégica como una dimensión más del proceso. Identificadas estas problemáticas, la Universidad propone una serie de **objetivos instrumentales** que el área de planeamiento en conjunto con las áreas involucradas incorporará en la **fase operativa antes y durante el nuevo proceso de planificación que se inicia**. Los mismos se integrarán a los objetivos generales que se definan en cada una de las líneas estratégicas y buscarán atender los déficits y falencias identificadas en los procesos de planeamiento ya implementados.

a- **Consolidar las capacidades de los equipos de planeamiento**, tanto de las AC como de las UA, para el desarrollo de proyectos de innovación y la revisión y reconfiguración de los programas y cursos de acción vigentes en la Universidad de manera que paulatinamente se establezca una planificación estratégica.

b- Propiciar la construcción de un **sistema de indicadores** que genere la posibilidad de cuantificación y registro estadístico de las acciones desplegadas para analizar los avances e impactos a corto, mediano y largo plazo, considerando la información institucional y utilizando criterios de accesibilidad, pertinencia, comparabilidad y prioridad.

c- Diseñar un esquema de trabajo de colaboración entre el área de planeamiento y el área económico financiera del Rectorado para **unificar criterios en la elaboración de los presupuestos**, tanto de los proyectos de innovación como de los programas y cursos de acción.



2020

Año del General
Manuel Belgrano



Universidad Nacional del Litoral
Rectorado

NOTA N°:
EXPTE. N°
REC-1047199-20

- d- Construir un **sistema de seguimiento y evaluación**, confiable, ágil, pertinente del proceso de implementación de proyectos, programas y cursos de acción.
- e- Elaborar un **esquema de comunicación sostenido y actualizado** para transmitir las políticas de planeamiento UNL.



Capítulo 2

Tendencias y desafíos en las Instituciones de Educación Superior Universitarias

El documento político del PDI 2010-2019 planteaba que *“la actual configuración mundial, con elevadas asimetrías económicas y sociales entre los países desarrollados y en desarrollo se caracteriza entre otros aspectos, por el mal uso y el agotamiento de los recursos naturales no renovables, la crisis energética, la escasez de alimentos y agua potable y el surgimiento de pandemias que afectan a la población, en particular, a los sectores más vulnerables. Estos altísimos impactos sociales, ambientales y económicos se entrelazan con intensos y sorprendentes cambios sobre el esquema ya injusto de distribución de la riqueza, el poder y el crecimiento...”* (PDI-2010-2019, p.11). Diez años después, estas tendencias no solo no se han mitigado, sino que se profundizaron en nuestra región y a escala global. En la coyuntura actual, la pandemia provocada por el SARS COV 2-2019, pone en evidencia las asimetrías económicas, sociales y culturales, y la única certeza es que al final de la pandemia las desigualdades serán aún mayores. Al mismo tiempo, la “cuestión ambiental” no resiste más dilaciones en cuanto a la implementación concreta de políticas y acciones que logren una protección efectiva y una reversión en el deterioro del medio ambiente.

En los últimos años, acciones coordinadas a nivel de los Estados nacionales han cristalizado en la necesidad de plantear objetivos a largo plazo como comunidad global para atender estas tendencias y problemáticas que son comunes. Una propuesta concreta en este sentido, fue la aprobación por parte de todos los Estados miembros de la Organización de Naciones Unidas de los **17 Objetivos para el Desarrollo Sostenible (ODS) como parte de la agenda 2030 de la organización**. Los objetivos planteados, ambiciosos pero necesarios, alientan la incorporación de los mismos en las políticas y acciones de los Estados miembros. No obstante ello, el informe del 2019 señala que si bien se está progresando en muchos lugares *“...a pesar de estas tendencias positivas y de la variedad de acciones e iniciativas inspiradas por la Agenda 2030, el cambio de las trayectorias del desarrollo necesario para generar la transformación que se requiere a fin de alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible para 2030 aún no avanza*



a la velocidad o escala necesarias”³. La incorporación de los ODS en los objetivos y ejes transversales del PIE, asume este desafío y busca implementar al nivel de nuestra Universidad, políticas y acciones que contribuyan a su alcance y concreción.

Como compromiso a nivel regional, nuestra Universidad asume los desafíos planteados en el Plan de Acción acordado en la III Conferencia Regional de Educación Superior 2018-2028. Las Líneas Institucionales, los Objetivos asociados y los Ejes Transversales, también se proponen cómo la estrategia de nuestra Universidad para contribuir al plan de acción definido en la CRES de cara al año 2028.

A principios del 2020, la pandemia nos obligó a buscar rápidamente soluciones en un contexto en el cual “las brechas” ya señaladas se acentuaron y pasaron al primer plano, y en donde conceptos como “distanciamiento social” o “aislamiento” se incorporaron como uso corriente para referir a pautas de comportamiento con fines preventivos, pero que distaban mucho de reflejar las buenas prácticas de docentes, estudiantes y no docentes asociada con la respuesta que como Institución dimos ante un escenario de una gran complejidad.

La Educación Superior Universitaria (ESU) no es ajena a procesos estructurales y a ciertas tensiones particulares, muchas de ellas se acentuarán en los próximos años de no mediar acciones concretas. Reconocer las problemáticas, desafíos y tendencias, volver sobre ellas, es un ejercicio necesario si desde la Universidad se quiere ponerlas en cuestión y comenzar a generar procesos que busquen mitigar su impacto y ofrecer alternativas de solución. El presente Plan incorpora en su diseño objetivos institucionales, acciones y estrategias de implementación que alientan a avanzar en este sentido, de allí que un primer paso sea analizar estas tendencias y proponer algunas acciones que permitirían generar –y revisar- políticas universitarias que las analicen e incorporen al horizonte de acción.

La referencia a grandes problemas y desafíos que tienen la ESU lleva implícito el compromiso de avanzar sobre los mismos. Los documentos señalados (ODS y Plan de Acción de la III CRES) nos marcan una guía, al

3 Naciones Unidas, *Edición especial: progresos realizados para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible*, informe del Secretario General durante el período de sesiones de 2019


2020

Año del General
Manuel Belgrano



Universidad Nacional del Litoral
Rectorado

NOTA Nº:
EXpte. Nº
REC-1047199-20

- igual que las recomendaciones de la Tercera Evaluación Institucional de la CONEAU. No obstante, como Universidad y en ejercicio de nuestra autonomía, definimos las grandes Líneas, Objetivos y Ejes Transversales del Plan Institucional Estratégico, definiciones que instrumentadas de manera coordinada y articulada se proponen generar procesos que busquen revertir tendencias y dar respuesta a estos desafíos al nivel de nuestra Universidad, y en conjunto con los actores del sitio Litoral Centro y de las redes en las cuales participamos activamente.

Uno de los procesos que se identifican a escala global es el de la **mercantilización** de la educación superior, que se evidencia a partir de dos grandes tendencias: por un lado, se puede observar en muchos países la reducción de fondos presupuestarios destinados a las Universidades de gestión estatal y, por otro lado, la concepción de la educación universitaria como un servicio o bien transable y que -en cuanto tal- debe regirse por criterios mercantiles, visión que predomina en muchas regiones, tanto en Universidades de gestión privada como en las de gestión pública. Sobre este punto, la declaración de la III CRES de 2018 (en línea con las anteriores) es clara y reconoce a la Educación Superior *“como un bien público-social, derecho humano universal y responsabilidad de los Estados”*. Al mismo tiempo, señala que: *“Estos principios se fundamentan en la convicción profunda de que el acceso, el uso y la democratización del conocimiento es un bien social, colectivo y estratégico, esencial para poder garantizar los derechos humanos básicos e imprescindibles para el buen vivir de nuestros pueblos, la construcción de una ciudadanía plena, la emancipación social y la integración solidaria latinoamericana y caribeña”*. Nuestra Universidad adhirió a esta declaración y fue parte activa del proceso, promoviendo un documento propio elaborado y aprobado por el Consejo Superior para la CRES, y contribuyendo en declaraciones similares que se aportaron desde las redes de universidades de las cuáles somos partes, como la Asociación de Universidades del Grupo de Montevideo. Si bien la particularidad del sistema universitario argentino es la de sostener y garantizar la gratuidad y el libre acceso a la educación universitaria, no debemos renunciar a reclamar como Universidad los recursos necesarios para que estos derechos puedan ser efectivos. El compromiso en este punto debe ser el de sostener una administración de estos recursos de manera transparente y responsables, exigiendo lo necesario para poder garantizar el ejercicio de este derecho humano universal.

Otra de las tendencias que se han profundizado a lo largo del siglo XX (y que se puede evidenciar en la actualidad) es la de la **compartimentalización** de la educación superior universitaria. Mucho se


2020

Año del General
Manuel Belgrano



Universidad Nacional del Litoral
Rectorado

NOTA Nº:
EXPTÉ. Nº
REC-1047199-20

ha señalado sobre los procesos y causas de esta tendencia, los mismos son diversos, obedecen al desarrollo histórico de las propias universidades y de las disciplinas, y su institucionalización en carreras universitarias y planes de estudios, y al mismo tiempo se explican por diseños organizacionales, que al interior de una Universidad se reflejan en Facultades, Departamentos o Centros, generalmente asociados a un conjunto de disciplinas o grandes áreas disciplinares, o bien a temas de investigación vinculados con las mismas disciplinas. Esta tendencia, estructuralmente presente en las Universidades y aún en los mismos Organismos Oficiales que desde los Estados regulan la educación superior (por ejemplo, criterios para acreditar carreras, áreas para financiar proyectos o aplicar a becas/carrera de investigación científica), permitió el desarrollo y la especialización de muchas disciplinas, que conforme aumenta el nivel de formación se va profundizando. La racionalidad del mundo académico y científico ha cristalizado en el desarrollo de muchas disciplinas que, con poca frecuencia, dialogan entre sí o tienen prácticas de enseñanza, investigación y extensión comunes. El caso extremo de este proceso lleva a formar graduados y graduadas con un amplio conocimiento de la disciplina en la que se formaron, y con pocos (o nulos) diálogos con otros campos disciplinares. Nuestra Universidad ha reconocido esta problemática, y ha implementado acciones concretas en todas sus funciones sustantivas, como por ejemplo el sistema de asignaturas electivas, los CAI+D orientados a problemas sociales y productivos, o los Programas de extensión en torno a grandes problemas. Al mismo tiempo, el concepto de “sinergia académica” presente en el PDI 2010-2019 busca alentar el ejercicio de articulación entre todas las funciones sustantivas, proponiendo desalentar la compartimentalización en el ejercicio de las funciones universitarias por parte del cuerpo académico. No obstante, como Universidad debemos profundizar la transversalidad entre disciplinas tanto en la enseñanza, como en la extensión y la investigación. En este marco, las acciones a planificar en el marco del PIE se orientan a acciones que incorporan esta problemática. Los objetivos institucionales propuestos para los próximos años darán respuesta a esta tendencia, alentando acciones interdisciplinares y transversales en todas las funciones sustantivas. Al mismo tiempo, se visibiliza la necesidad de profundizar los vínculos con actores de la sociedad para proyectar nuevas propuestas académicas o de investigación, diseñadas e implementadas en conjunto con los propios actores.


2020

Año del General
Manuel Belgrano



Universidad Nacional del Litoral
Rectorado

NOTA Nº:
EXpte. Nº
REC-1047199-20

En el plano de las carreras universitarias, una tendencia marcada es la vinculada con la **rigidez de los trayectos académicos** en las diferentes propuestas académicas de formación en el nivel de pre-grado, grado y posgrado, la que puede identificarse como una de las causas –entre otras– que incide en la extensión de la duración de la carrera universitaria, en el caso del sistema universitario argentino se evidencia en trayectorias académicas reales que duran muchos años más que y las formalidades previstas en los planes de estudio. Esta tendencia, es al mismo tiempo atravesada por dimensiones institucionales, organizacionales y contextuales. En lo institucional, nuestros reglamentos de carreras de grado y de posgrado no obturan la flexibilidad de trayectos formativos, e incluso plantean trayectos académicos compartidos entre diferentes Unidades Académicas o porcentajes de reconocimientos. Al mismo tiempo, los acuerdos entre grupos de carreras realizados en el marco del proceso de integración curricular son acciones que van en el sentido de darle mayor flexibilidad a los estudiantes en sus trayectos formativos. No obstante, los actores deben sostener diseños institucionales para efectivizar este tipo de prácticas, pensando al mismo tiempo en trayectos que permitan un recorrido con temporalidades diferentes, a través de diversas Unidades Académicas, y apelando a modalidades mixtas, considerando que la virtualidad, modalidad que en nuestra universidad tiene una rica trayectoria y que en 2020 –en plena pandemia– se expandió en todas las direcciones y para todas las funciones sustantivas. Nuestra Universidad reconoce el valor y la calidad de todas sus propuestas formativas, ha atravesado numerosos procesos de evaluación externas a nivel institucional y a nivel de sus carreras, y sobre estos estándares de calidad, la flexibilidad de trayectos formativos debe facilitar las trayectorias académicas de los y las estudiantes.

La **cobertura**, la **articulación** y el **ingreso**, y la **graduación** aparecen como grandes e impostergables desafíos sobre los que se hace cada vez más necesario reflexionar y elaborar diagnósticos certeros. Como sabemos, cada uno de estos desafíos tiene sus aristas y complejidades, y frecuentemente se los analiza de manera independiente uno de otros para definir acciones o programas que los tienen como objetos de intervención. Asumimos como universidad la necesidad de tener una mirada sistémica de estos procesos, con el propósito de que cada vez más personas tengan a la Universidad como un horizonte posible. Estos desafíos implican analizar con detenimiento los fenómenos de exclusión y determinar las carencias, barreras, contradicciones y dilemas existentes que obturan la igualdad de



2020

Año del General
Manuel Belgrano



Universidad Nacional del Litoral
Rectorado

NOTA N°:
EXPTE. N°
REC-1047199-20

oportunidades frente al acceso a la educación superior. Como universidad sostenemos el compromiso de trabajar en propuestas y alternativas que contribuyan a las políticas públicas tendientes a solventar esas carencias, eliminar esas barreras, resolver esas contradicciones y superar estos dilemas, con la firme convicción de que la educación es y debe ser el medio para reducir las desigualdades y la exclusión en la sociedad, y debemos al mismo tiempo volver la mirada sobre sobre las políticas que implementamos y deberíamos implementar para garantizar condiciones reales de acceso, permanencia y graduación en tiempos razonables y atendiendo diversas biografías de estudiantes que tiene diferentes historias personales y puntos de origen.

Por último, y retomando las problemáticas señaladas al inicio del capítulo, nuestra Universidad sostiene el compromiso de la implementación de acciones efectivas orientadas a la **reducción de brechas y asimetrías**. Tres dimensiones deben estar presentes en cada una de las acciones que se ejecuten en el marco del nuevo Plan Institucional Estratégico: la dimensión de la **sostenibilidad ambiental**, la de la **inclusión y equidad**, y la del **compromiso con la sociedad**. La capacidad de coordinar acciones colectivas a través del PIE 100+10, incorporando los ODS y el Plan de Acción de la CRES 2018-2028, se refuerzan en los Ejes Transversales del Plan, incorporando acciones concretas en cada una de las Líneas Estratégicas Institucionales y de los Objetivos Institucionales.


2020

Año del General
Manuel Belgrano



Universidad Nacional del Litoral
Rectorado

NOTA N°:
EXpte. N°
REC-1047199-20

Capítulo 3: componentes del Plan Institucional Estratégico 2020-2029

Misión y Visión de la Universidad

Los primeros componentes del PIE son la **misión** de la Universidad y la **visión** a largo plazo que orientarán cada una de las acciones. A partir de ellas, el PIE 100+10 se proyecta con **3 líneas institucionales estratégicas** (LIE), **15 objetivos institucionales** (OI) y **3 ejes transversales (ET)**.

La **Misión** refiere al propósito que establece la institución, en nuestro caso, una Universidad Pública centenaria, comprometida con los principios reformistas y con ideas expresadas en documentos institucionales legítimamente aprobados que fijan orientaciones (el Estatuto de la Universidad, cuya última reforma se dio en el marco del PDI anterior). En el caso de la **Visión**, su definición implica un ejercicio prospectivo, a partir de grandes enunciados que, anclados en la Misión de la Institución, fija líneas orientadoras hacia dónde se proyecta la Universidad y sus acciones en el marco del proceso de planeamiento estratégico.

Líneas Institucionales Estratégicas y Objetivos Institucionales

Sobre las **Líneas Institucionales Estratégicas (LIE)**, un primer marco de referencia para su definición fueron las tres Líneas de Orientación Principal (LOP) del PDI 2010-2019, las que permitieron avanzar –en algunos aspectos– hacia la integración de las funciones sustantivas (LOP II), resaltando la importancia de la toma de decisiones legítimas (LOP I), y la necesaria vinculación con el sitio Litoral Centro y el mundo que cualquier Universidad pública reformista debe contemplar (LOP III). Las LIE definen macro-políticas en torno a actividades, acciones y propósitos para todos los actores de la comunidad universitaria, sea que se implementen o diseñen desde el área central, las unidades académicas o el sistema pre-universitario.


2020

Año del General
Manuel Belgrano



Universidad Nacional del Litoral
Rectorado

NOTA Nº:
EXpte. Nº
REC-1047199-20

Cada LIE agrupa en su interior propósitos que suponen afinidades temáticas para coordinar programa, proyectos y acciones y son el marco de referencia para la definición de **objetivos institucionales** del proceso de planificación, en línea con la Misión y la Visión de la Universidad.

Los Ejes Transversales

Con el cambio de gestión en el año 2018 se avanzó en un rediseño institucional de las áreas de gestión de rectorado. El principal objetivo, esbozado ya en el documento político “La Universidad del **10Centenario**” -propuesta para la gestión 2018-2022-, era (es) la de generar acciones transversales entre áreas, funciones y objetos de gestión que venían accionando cada uno con su propia lógica, más allá de los intentos por nuclearlas llevados adelante a lo largo de la implementación del PDI 2010-2019, o de articular acciones a través de los “Equipos de Desarrollo Institucional”. Una primera definición sobre este punto, es reconocer la diferencia entre “articular” acciones y funciones y el intento de “transversalizar” problemáticas o cuestiones identificadas como relevantes: el diseño institucional de Secretarías y Direcciones que se propone a partir del 2018 avanza en el primer sentido, el Plan Estratégico Institucional se propone avanzar en el segundo. Al momento del relevamiento y consultas en vistas al nuevo proceso de planeamiento, se arribaron a ciertos consensos sobre algunas cuestiones o problemáticas que debían ser consideradas como transversales a la mayoría (sino a todos) los proyectos, programas y acciones del nuevo Plan. Al mismo tiempo, -y tal como se señala en otros capítulos- la definición de adoptar un enfoque de planeamiento que integre los **Objetivos de Desarrollo Sostenible** (ODS) aprobados por la Organización de las Naciones Unidas en vistas al 2030, y del Plan de Acción de las CRES 2018-2028, lo que permite nutrir y delimitar estos problemas o cuestiones. Estos insumos -consultas, ODS, Plan de Acción CRES- contribuyen a la definición de “**Ejes Transversales**” (ET) que, en tanto tales, son nudos problemáticos o cuestiones que, con metas globales como horizonte, deberían estar presente en todos los proyectos,


2020

Año del General
Manuel Belgrano



Universidad Nacional del Litoral
Rectorado

NOTA N°:
EXpte. N°
REC-1047199-20

programas y acciones de cada una de las Líneas Institucionales Estratégicas del nuevo Plan Institucional Estratégico. Así, las Líneas Institucionales Estratégicas (con sus objetivos institucionales) funcionan verticalmente (en el sentido que se vinculan con programas y proyectos en pos de un objetivo) y articulan acciones; en tanto que los Ejes Transversales funcionan horizontalmente, atravesando las distintas propuestas inscriptas en las Líneas (proyectos, programas, acciones) en pos de una meta global. En el esquema propuesto, los programas, proyectos y acciones se definen a partir de los objetivos institucionales de cada una de las LIE, en la dimensión vertical. En este caso, la función del área de planeamiento será la de articular las distintas líneas de acción (enmarcadas ya sea en proyectos o en programas) que se desarrollan o que se proyecten desde las áreas centrales o desde las unidades académicas. Por su parte, los ET fijan metas globales y deben ser un componente a considerar al momento de diseñar los programas, proyectos y acciones. En este segundo caso, la función del área de planeamiento es procurar que las distintas líneas de acción incorporen estas cuestiones en sus diseños e implementación.


2020

Año del General
Manuel Belgrano



Universidad Nacional del Litoral
Rectorado

NOTA N°:
EXPTE. N°
REC-1047199-20

Capítulo 4

Misión

La Universidad Nacional del Litoral, constituida como república universitaria, comprometida con los postulados reformistas que le dieron origen, sostiene como bandera irrenunciable la educación como bien público y derecho humano universal y, tal como lo establece el preámbulo de su Estatuto, proyecta sus acciones reivindicando el pluralismo de ciencias e ideas, la formación de sujetos libres y respetuosos de los derechos humanos, los valores democráticos y el desarrollo sostenible, con inserción en el sitio y en el mundo.

Convencida de que la legitimidad en la toma de decisiones es la base de la construcción colectiva, y asumiendo el compromiso de que dicha legitimidad se construye a partir de consensos entre iguales, apuesta por la inclusión y la no discriminación sustentando sus acciones en el enfoque de derechos humanos, en el seno de su comunidad universitaria y en el respeto de los mecanismos institucionales estatutariamente acordados para la toma de decisiones, y con una política de gobierno abierto que garantiza su accionar público.

La enseñanza desde la pluralidad de pensamiento y de calidad en todos los niveles es irrenunciable, la profundización de la flexibilidad en las modalidades y los diseños curriculares con la efectiva incorporación de nuevas tecnologías son parte central de su misión, la integración de las funciones sustantivas y su contribución al proceso formativo y la relación con el medio, una de sus líneas estratégicas.

Al mismo tiempo, y en tanto universidad pública, asume el desafío de reforzar las funciones sustantivas, orientándolas territorialmente hacia las problemáticas del sitio litoral centro en el cual se encuentra inserta -y teniendo en cuenta la experiencia internacional- contribuyendo a sus agendas culturales y artísticas, consolidando un modo de desarrollo


2020

Año del General
Manuel Belgrano



Universidad Nacional del Litoral
Rectorado

NOTA N°:
EXpte. N°
REC-1047199-20

inclusivo, sostenible, y con dinámicas productivas que encuentren en la ciencia y la tecnología un insumo clave para su desarrollo.

Visión 100+10

Una universidad:

- con pleno ejercicio de su autonomía, con decisiones basadas en el co-gobierno y en procedimientos abiertos y deliberativos como garantes de la legitimidad, sosteniendo los valores democráticos como principios irrenunciables.
- inclusiva, con igualdad de oportunidades y con acciones que promuevan y resguarden la calidad de vida de los diferentes claustros
- con una política de gobierno abierto plenamente implementada, y con un sistema de información e indicadores centralizados que contribuya al seguimiento del proceso de planificación y a los distintos procesos de evaluación de sus funciones y áreas;
- que planifica su propuesta académica en todos sus niveles de manera articulada, transversal, con flexibilidad y estándares de calidad, orientada a formar ciudadanos y ciudadanas con conciencia crítica para integrarse a una sociedad democrática, con sólida formación profesional, con compromiso social y con competencias para un desempeño internacional;
- que asume el desafío de impulsar la interdisciplina en todas sus funciones sustantivas, con una mirada integral orientada a la sinergia académica;
- que se proponga ampliar las fronteras del conocimiento en la investigación disciplinar y orientada, y que defina al mismo tiempo áreas y temas de relevancia estratégica para la investigación y la extensión desde un enfoque integral.
- que oriente la función de la extensión al medio social e interactúe con los actores e instituciones de su territorio, fomentando el respeto a los derechos humanos y asegurando que sus graduados y graduadas, se interesen por las problemáticas locales y contribuyan a solucionarlas allí donde tengan arraigo;



- con fuerte articulación con los actores e instituciones de la sociedad en el sitio litoral-centro, con los diferentes niveles del Estado y orientando acciones junto a ellos para un desarrollo sostenible, facilitando la producción de bienes culturales y artísticos, científicos y tecnológicos, y con una activa participación en los procesos de transferencia de conocimientos, desarrollos tecnológicos e innovaciones;
- que contribuya con sus funciones sustantivas a la agenda social de problemas públicos, y articule con todos los niveles del Estado aportando evidencias para la toma de decisiones y constituyéndose en ámbito plural de reflexión, aportes y soluciones a los problemas públicos.
- con una internacionalización integral, promoviendo la cooperación y la colaboración, priorizando Latinoamérica y acuerdos académicos en nuevas regiones del mundo;
- con sus medios de comunicación articulados en la producción de contenidos, y con una fuerte orientación a la sociedad y a la comunidad universitaria.
- que asume el desafío de incorporar en cada una de las acciones de las políticas, programas y proyectos enmarcadas en el presente Plan Institucional Estratégico las dimensiones de la sostenibilidad ambiental, la inclusión y la equidad, y el compromiso social.

LÍNEAS INSTITUCIONALES ESTRATÉGICAS

Línea Institucional Estratégica (LIE) 1

Legitimidad para la toma de decisiones y coherencia en la implementación de políticas y asignación de recursos (Legitimidad y Coherencia)

Visión LIE 1: *Una Universidad con pleno ejercicio de su autonomía, con decisiones basadas en el co-gobierno y en procedimientos abiertos y deliberativos como garantes de la legitimidad, sosteniendo los valores democráticos como principios irrenunciables; inclusiva, con igualdad de oportunidades y con acciones que promuevan y resguarden la calidad de*



2020

Año del General
Manuel Belgrano



Universidad Nacional del Litoral
Rectorado

NOTA N°:
EXpte. N°
REC-1047199-20

vida de los diferentes claustros; con una política de gobierno abierto plenamente implementada, y con un sistema de información e indicadores centralizados que contribuya al seguimiento del proceso de planificación y a los distintos procesos de evaluación de sus funciones y áreas.

Objetivo 1: Asegurar el pleno funcionamiento del co-gobierno, el ejercicio de la autonomía universitaria y la autarquía en la administración de sus recursos, profundizando la participación de toda la comunidad universitaria, con arreglo al régimen de cada claustro, en instancias deliberativas, participativas y democráticas, y con sus acciones articuladas en torno al proceso de planeamiento.

Objetivo 2: Requerir el financiamiento público adecuado y sostenido, y complementarlo con recursos propios para garantizar el funcionamiento y cumplimiento de las funciones sustantivas y de apoyo para una vida universitaria plena, un plan de infraestructura y de equipamiento en el marco de un hábitat espacial sostenible que refleje las necesidades para el funcionamiento de la Universidad, bajo principios de racionalidad, austeridad, uso compartido y colaborativo, al servicio de la misión y la visión definidas.

Objetivo 3: Diseñar y administrar de manera responsable, con eficiencia y eficacia, las funciones organizacionales, con el cuerpo de personal administrativo, técnico y de servicios, garantizando sus derechos y procurando la mejora continua en vistas a consolidar capacidades administrativas y técnicas.

Objetivo 4: Consolidar acciones orientadas al bienestar y la calidad de vida para quienes integran la comunidad universitaria en torno a prácticas activas y saludables, fundadas en principios de solidaridad, equidad y accesibilidad, procurando una igualdad real de posibilidades para el desarrollo de todas las funciones y acciones de la Universidad, y garantizando las máximas condiciones de salud, higiene y seguridad laboral.

Objetivo 5: Asegurar los mecanismos de control y transparencia necesarios para garantizar procesos administrativos y de gestión claros, consolidando la política de gobierno abierto.


2020

Año del General
Manuel Belgrano



Universidad Nacional del Litoral
Rectorado

NOTA N°:
EXpte. N°
REC-1047199-20

Línea institucional estratégica 2 (LIE 2)

Calidad, transversalidad y pertinencia de cada una de las funciones sustantivas y en todos los niveles académicos. (Calidad, Transversalidad y Pertinencia)

Visión LIE 2: *Una Universidad que planifica su propuesta académica en todos sus niveles de manera articulada, transversal, con flexibilidad y estándares de calidad, orientada a formar ciudadanos y ciudadanas con conciencia crítica para integrarse a una sociedad democrática, con sólida formación profesional, con compromiso social y con competencias para un desempeño internacional; que asume el desafío de impulsar la interdisciplina en todas sus funciones sustantivas, con una mirada integral orientada a la sinergia académica; que se proponga ampliar las fronteras del conocimiento en la investigación disciplinar y orientada, y que defina al mismo tiempo áreas y temas de relevancia estratégica para la investigación y la extensión desde un enfoque integral; que oriente la función de la extensión al medio social e interactúe con los actores e instituciones de su territorio, fomentando el respeto a los derechos humanos y asegurando que sus graduados y graduadas, se interesen por las problemáticas locales y contribuyan a solucionarlas allí donde tengan arraigo.*

Objetivo 1: Garantizar el efectivo derecho a la educación pública a través de políticas que consoliden el ingreso, la permanencia y la graduación en las distintas áreas del conocimiento, y desarrollar transversalmente propuestas curriculares flexibles, atendiendo las transformaciones del mundo del trabajo, incorporando la dimensión internacional, y con la máxima calidad académica, que garanticen un desempeño sustentado en principios éticos en el ejercicio profesional y/o científico de sus graduadas y graduados.

Objetivo 2: Generar políticas académicas tendientes a fortalecer los procesos pedagógicos para un mejor desempeño del cuerpo de estudiantes en todas las carreras, procurando una adecuada convergencia entre trayectorias reales y las definidas en los planes de estudios, reflexionando sobre el uso de todas nuestras capacidades académicas y tecnológicas para favorecer dichos procesos.



2020

Año del General
Manuel Belgrano



Universidad Nacional del Litoral
Rectorado

NOTA N°:
EXpte. N°
REC-1047199-20

Objetivo 3: Fortalecer el desarrollo de las funciones sustantivas de investigación y extensión en todas las áreas y ramas del saber en las que la Universidad proyecta acciones académicas, orientando al mismo tiempo de manera interdisciplinaria parte de las capacidades en estas áreas a temas estratégicos, y articulando acciones con actores nacionales, regionales e internacionales.

Objetivo 4: Consolidar el sistema pre universitario en todos sus niveles, con acciones específicas para cada una de sus Escuelas, que conjuguen a su vez criterios comunes en el ejercicio de las funciones sustantivas y en acciones transversales, profundizando el carácter innovador de las escuelas preuniversitarias para promover aportes y mejoras al sistema educativo en su conjunto.

Objetivo 5: Afianzar las estrategias de formación y perfeccionamiento del cuerpo académico en todos sus niveles, garantizando una cobertura eficaz de las misiones y funciones de enseñanza, investigación y extensión (sinergia académica), articulando las mismas con una formación en el nivel de posgrado.

Línea institucional estratégica 3 (LIE 3)

Cooperación prioritaria con los actores sociales y productivos en el territorio, conectada al mundo y con una fuerte función social de sus medios de comunicación (Cooperación, Territorio y Comunicación)

Visión LIE 3: *con fuerte articulación con los actores e instituciones de la sociedad en el sitio litoral-centro, con los diferentes niveles del Estado y orientando acciones junto a ellos para un desarrollo sostenible, facilitando la producción de bienes culturales y artísticos, científicos y tecnológicos, y con una activa participación en los procesos de transferencia de conocimientos, desarrollos tecnológicos e innovaciones; que contribuya con sus funciones sustantivas a la agenda social de problemas públicos, y articule con todos los niveles del Estado aportando evidencias para la toma de decisiones y constituyéndose en ámbito plural de reflexión, aportes y soluciones a los problemas públicos; con una internacionalización integral de, promoviendo la cooperación y la colaboración, priorizando Latinoamérica y buscando acuerdos académicos en nuevas regiones del mundo; con sus medios de comunicación articulados en la producción de*


2020

Año del General
Manuel Belgrano



Universidad Nacional del Litoral
Rectorado

NOTA N°:
EXpte. N°
REC-1047199-20

contenidos, y con una fuerte orientación a la sociedad y a la comunidad universitaria.

Objetivo 1: Consolidar la interacción con graduados y graduadas, actores sociales, productivos y del sector público, alentando la incorporación de la enseñanza, la extensión, la ciencia, la tecnología y la innovación, con criterios de sostenibilidad y procurando la apropiación social de los conocimientos que contribuyan a la solución de problemáticas sociales y productivas.

Objetivo 2: Contribuir con el fortalecimiento de las identidades culturales, la cohesión social, y la reducción de la pobreza en todas sus dimensiones, a través de procesos colaborativos de generación de conocimiento, arte y cultura, con eje en la construcción de ciudadanía sustentada en valores democráticos, con la participación de los actores del sitio en que la Universidad se inserta.

Objetivo 3: Articular con los distintos niveles del Estado acciones que contribuyan a la construcción y desarrollo de las agendas de políticas públicas y la solución colectiva de problemas, aportando conocimientos para la toma de decisiones y constituyéndose en un ámbito de reflexión plural, y generando acciones orientadas a la formación de gestores universitarios a.

Objetivo 4: Fortalecer las acciones de internacionalización integral, a través del relacionamiento con Instituciones de Educación Superior y redes académicas, de extensión, investigación y vinculación científico tecnológica, profundizando la internacionalización del curriculum y del campus, e identificando nuevas áreas y regiones estratégicas para la cooperación internacional.

Objetivo 5: Consolidar una política de convergencia entre los medios de comunicación de la Universidad, las áreas de comunicación institucional, de educación y tecnología y la editorial universitaria, orientada a la gestión de la producción de contenidos gráficos y transmedia innovadores para diversas plataformas y con finalidades variadas.

CAPÍTULO 5 EJES TRANSVERSALES

Como se viene señalando a lo largo del documento, la incorporación de los Ejes Transversales propone una lógica de implementación con dimensiones que deben estar presentes en cada una de las acciones que se implementen. Ello lleva a revisar los programas actualmente en ejecución (y que continuarán en función de su contribución a los objetivos definidos), como así también de los nuevos proyectos que comiencen a implementarse para atender brechas identificadas y metas establecidas en el Plan Institucional Estratégico.

Cada uno de los tres ejes definidos recupera grandes dimensiones que se ponderaron en los relevamientos y consultas que se realizaron a los diferentes claustros y a actores de la Universidad y del sitio, y que sirvieron de base para la elaboración del PIE 100+10, como así también los documentos de referencia señaladas (ODS y Plan de Acción CRES 2018-2028).

Los tres Ejes Transversales propuestos son:

- 1- Sostenibilidad Ambiental
- 2- Inclusión y Equidad
- 3- Compromiso Social

A continuación, se describen y se presenta un breve marco de referencia sobre cada una de estas dimensiones

Eje estratégico 1: Sostenibilidad Ambiental

Incorporar en cada una de las acciones de las políticas, programas y proyectos del Plan Institucional Estratégico de la Universidad Nacional del Litoral, la dimensión de la “sostenibilidad”, tendiendo a la reducción del impacto ambiental, la preservación del patrimonio histórico-cultural, la eficiencia en el uso de los recursos aplicados a las tareas de gestión, de obras, infraestructura y equipamiento, y el resguardo de las condiciones de trabajo de los actores universitarios en cada una de las acciones.

La “sostenibilidad ambiental” como eje transversal reconoce los antecedentes que nuestra Universidad viene implementando en los últimos años. El “Programa UNL VERDE”, el “Programa de Extensión Ambiente y Sociedad”, las reservas naturales y propuestas académicas vinculadas a la cuestión ambiental son algunos de ellos. No obstante, transversalizar esta dimensión supone reflexionar sobre cada una de las acciones que venimos implementando y las que se proyecten como nuevas en el marco del PIE 100+10.

Este Eje Transversal implica la revisión de acciones con el fin de la incorporación efectiva de la dimensión de la “sostenibilidad” en cada una de ellas. Para ello, el cuidado y la preservación del ambiente, el resguardo, la preservación y puesta en valor de su patrimonio histórico-cultural (tangible e intangible), la administración y uso racional y compartido del equipamiento y los recursos para el ejercicio de las funciones sustantivas, y el resguardo de las condiciones de trabajo y las actividades de enseñanza y aprendizaje, son algunos de los ejemplos a los cuáles se orienta esta dimensión.

Eje estratégico 2: Inclusión y Equidad

Incorporar en cada una de las acciones de las políticas, programas y proyectos del Plan Institucional Estratégico de la Universidad Nacional del Litoral, la dimensión de “inclusión y equidad”, tendiendo a disminuir toda desigualdad y discriminación en el ejercicio de las funciones sustantivas, y garantizando mediante acciones positivas la igualdad real.

La “inclusión y la equidad” se relaciona con la disminución de las desigualdades y discriminación en cada una de las acciones que la Universidad implemente, fundadas en cuestiones socioeconómicas, de accesibilidad, de género, o en cualquiera otra causa. Esta dimensión está



presente en el Estatuto de nuestra Universidad, en particular en su artículo 2° que en sus incisos “b” y “c” señala:

*“b) promover la **igualdad de oportunidades** en el ingreso, la permanencia y graduación universitaria, generando **condiciones de equidad** para los actores universitarios con discapacidad, garantizando a estos la **accesibilidad física, comunicacional y académica** para el desarrollo de todas las actividades en las funciones sustantivas de enseñanza, investigación y desarrollo y extensión;*

*c) propender a la **igualdad de oportunidades** entre varones y mujeres en las normas, el acceso y la consecución de actividades de enseñanza, investigación y desarrollo, y extensión, en las condiciones de trabajo y promoción profesional dentro de la universidad, incorporando la **perspectiva de género** en las actividades sustantivas y en los procesos de toma de decisiones;”*

Al mismo tiempo, la Universidad ha avanzado con acciones y programas que atienden esta dimensión, como ejemplo se pueden señalar el Programa de Accesibilidad Académica, el Programa para Adultos Mayores, el Programa de Género, o los Protocolos contra todo tipo de Violencia y el Protocolo contra la Violencia de Género. El desafío es incorporar estas dimensiones atendiendo las desigualdades, las situaciones de vulnerabilidad y exclusión en cada una de las acciones que la Universidad viene implementando y decida iniciar en el marco del Plan Institucional Estratégico 100+10.

Eje estratégico 3: Compromiso Social

Incorporar en cada una de las acciones de las políticas, programas y proyectos del Plan Institucional Estratégico de la Universidad Nacional del Litoral, la dimensión del compromiso social para con el sitio litoral centro, tendiendo a la promoción de estrategias de cooperación y



2020

Año del General
Manuel Belgrano



Universidad Nacional del Litoral
Rectorado

NOTA N°:
EXpte. N°
REC-1047199-20

colaboración con los actores orientadas a la reducción de las desigualdades, de efectivas y mejores condiciones de accesibilidad a derechos y bienes públicos, y de resguardo del medio ambiente.

Este tercer eje, recupera los dos anteriores y los proyecta al medio, entendiendo la irrenunciable misión que como Universidad Pública tenemos para con quienes contribuyen con sus esfuerzos al sostenimiento de la educación pública. La concepción de la Educación como bien público y derecho humano universal, lleva implícito el compromiso social de contribuir a la solución de los problemas públicos con el propósito de reducir las asimetrías. La educación, la ciencia y la tecnología, en tanto bienes públicos deben ser accesibles y contribuir a la agenda de problemas públicos. El trabajo y la interacción con el Consejo Social y con los actores del sitio litoral centro, y de la red de Universidades y actores nacionales e internacional con la cual la UNL tiene vínculos, será central para incorporar esta dimensión en todas las acciones que la UNL implemente en los próximos años. Un componente central de esta dimensión será la de tejer alianzas con otras Instituciones para la promoción de los ODS y los objetivos del presente Plan Institucional Estratégico.



2020

Año del General
Manuel Belgrano



Universidad Nacional del Litoral
Rectorado

NOTA N°:
EXpte. N°
REC-1047199-20

CAPÍTULO 6

Lineamientos para la implementación - mecanismos de toma de decisiones

Al igual que los dos procesos de planificación previos, el horizonte de planificación del PIE 100+10 es a 10 años. Para ellos se plantea un corto, mediano y largo plazo, y una implementación por etapas trienales.

El **corto plazo** es el momento que se abre luego de la aprobación de las Líneas Institucionales Estratégicas, los Objetivos Institucionales y los Ejes Transversales, el paso siguiente. Durante el semestre siguiente a esta definición política se prevén las instancias de consultas, intercambios y trabajo con todos los claustros en vistas a la definición de los **objetivos específicos** asociados a los objetivos institucionales y de las **metas a largo plazo** con los indicadores de seguimiento. La aprobación de lo trabajado se pone a consideración del Consejo Superior.

El **mediano plazo** inicia con el **diseño de nuevos proyectos y el rediseño de los programas que la Universidad continuará implementando**, en tanto y en cuanto contribuyan a los objetivos institucionales y particulares definidos. Tanto en el diseño de nuevos instrumentos como el rediseño de los que tengan continuidad, además de su particularidad orientación (definida por sus propios objetos y alcances), la incorporación de las dimensiones definidas en los Ejes Transversales propuestos será parte de la tarea. El objetivo de este primer momento es contar con los proyectos y programas diseñados (o rediseñados) y en implementación a lo largo del 2021. El horizonte de mediano plazo es a tres años, momento de la revisión de líneas, objetivos y ejes, y de la evaluación de la primera etapa de implementación. A partir de allí, la secuencia temporal con las etapas señaladas, inicia nuevamente.

2020

Año del General
Manuel Belgrano

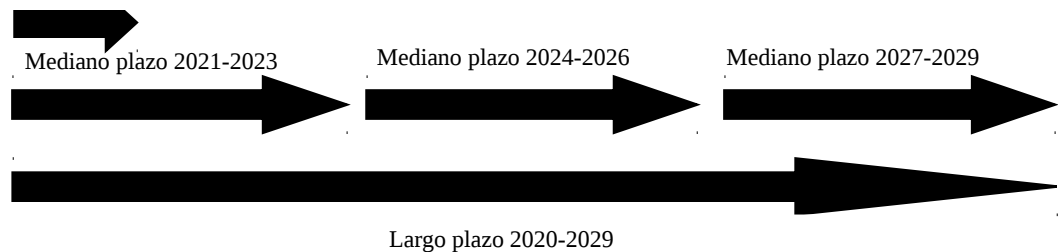


Universidad Nacional del Litoral
Rectorado

NOTA N°:
EXpte. N°
REC-1047199-20

El largo plazo, es el 2029, pero tal lo señalado arriba, con tres etapas trienales de implementación y revisión: primera etapa 2021-2023, segunda 2024-2026 y tercera etapa 2027-2029.

Corto plazo 2021



Como instancias de seguimiento y evaluación, se propone la continuidad del trabajo de la **Comisión ad-hoc del Consejo Superior**, constituida por representantes de todos los claustros, y el seguimiento y definiciones por parte de la **Asamblea Universitarias** de rendición de cuentas de las Memorias Institucionales, las que se conformaran de manera tal de dar cuenta del proceso de planificación.

En la **definición de los objetivos específicos y las metas**, se coordinarán instancias de trabajo inter-claustro con las Unidades Académica y las Áreas Centrales. Se espera arribar a fines del primer semestre del 2021 con los objetivos y metas definidas, asociados a cada uno de los objetivos institucionales del PIE. Más allá de que las Unidades Académicas puedan plantear objetivos específicos particulares a nivel de Facultad o Centro, los mismos deben estar en línea y ser coherentes con los definidos a nivel del PIE 100+10, de manera tal que las acciones sean sinérgicas y contribuyan a las metas globales.

Para el diseño y rediseños de los proyectos y programas, y los acuerdos en torno a los mismos, la **Dirección de planeamiento institucional y articulación de políticas (DIPIAP)** de la Universidad trabajará en instancias periódicas con los **Equipos de Planeamiento** de Unidades Académicas y Áreas Centrales, en tanto que la propuesta consensuada de programas y proyectos enmarcados en el proceso trienal de planificación



será elevada por el Rector al Consejo Superior a recomendación del **Equipo de Programación General (EPG)**. El EPG integrado por el/la Rector/a, Decanos/as de Facultades, Directores/as de Centros Universitarios y de la Sede Rafaela Sunchales, Secretarios/as de Rectorado, el/la Presidente/a del Consejo de Enseñanza Preuniversitaria y los/las Directores/as, Presidentes/as o Gerentes/as del Parque Tecnológico Litoral Centro, de la Aceleradora Litoral y de los Medios Universitarios (LT 10, FM X, portal de noticias y Litus) y dos representantes del Consejo Superior por cada uno de los claustros universitarios.

Acciones	Instancias de trabajo - Toma de decisión articulación
Propuesta de LIE, OI y ET	Toda la comunidad universitaria a través de talleres, encuestas, entrevistas, foros de discusión, instancias participativas Consejo Superior Asamblea Universitaria
Definición de Objetivos Específicos y Metas	Trabajo inter-claustro entre Unidades Académicas y Áreas Centrales - coordinado por la DIPIAP Consejo Superior
Diseño y rediseño de proyectos y programas	Equipos de planeamientos de Unidades Académicas y Áreas Centrales - Equipo de Programación General (EPG), coordinación de la DIPIAP
Nómina de proyectos y programas trienales	El EPG propone al Rector nómina para elevar al Consejo Superior Rector eleva propuesta de EPG al Consejo Superior
Seguimiento de implementación	Elaboración de informe anual de implementación y seguimiento a cargo de la DIPIAP, en coordinación con los Equipos de Planeamiento de UUA y ACs - el Informe es parte de la Memoria Institucional Consejo Superior - Asamblea Universitaria