Informe de Evaluación de la Primera Etapa 2011–2013

Mayo 2014

Plan de Desarrollo Institucional
2010–2019

~

PDI 2010-2019

Índice

Presentación ~ 5

Metodología de elaboración ~

Construcción legítima de autoridad y asignación de recursos ~ 6

Alta calidad en enseñanza, investigación y extensión del conocimiento ~ 7

Cooperación prioritaria con la innovación en el entorno y conexión con una amplia red de internacionalización ~ 8

Conclusiones y acuerdos ~ 12

Anexo: estadística actualizada ~ 13

~

Presentación

El presente informe de evaluación de etapa está previsto en el apartado 15 “Seguimiento y Evaluación de los Avances del Proceso de Programación” de la “Guía para la Implementación del PDI”[1]. En la publicación “Síntesis Etapa 1”, en el apartado Sistema de seguimiento del PDI se explica: “Cada etapa será objeto de un análisis evaluativo y quedará articulado con la convocatoria para la presentación de nuevos PyA”. Los fines del seguimiento y evaluación son expuestos allí, de la manera siguiente:

- “Monitorear la implementación y el desarrollo de los proyectos para cumplir los objetivos establecidos, contando con un sistema de alertas que permita las correcciones oportunas.”
- “Evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos para alcanzar los resultados esperados.”
- “Poner a disposición de la conducción de la Universidad información sobre la gestión de las distintas áreas en forma periódica y actualizada.” [2]

Con esa finalidad, la Secretaría de Planeamiento convocó a un taller de REDPLAN realizado en el Foro Cultural de la Universidad en noviembre de 2013. Allí se consultó a los participantes sobre la mejor manera de reunir información clave y efectuar análisis colectivos sobre el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) en el momento de culminación de la Etapa 1. Como resultado del taller se extrajeron una serie de indicaciones operativas, volcadas luego por la Secretaría de Planeamiento en el documento “Pautas para la Autoevaluación de la Etapa 2011–2013”, emitido el 11 de febrero de 2014[3].

Siguiendo dichas Pautas, los Equipos de Desarrollo Institucional[4] (EDI) de las áreas centrales, las facultades y los centros universitarios convocaron a los grupos de PyA para realizar ejercicios autoevaluativos en conjunto. El material producido constituye, junto con la información disponible en el redmine[5], la fuente para este informe que fue considerado por el Equipo de Planificación General (EPG) en la reunión del 22 de mayo de 2014.

Cabe aclarar que, si bien el documento del PDI fue aprobado por la Asamblea Universitaria el 5 de noviembre de 2010[6], el proceso de implementación decidido por Resolución Nº 07/2010 del CS dos semanas después[7] tardó en ser organizado técnicamente. Realizadas las convocatorias a perfiles y a proyectos en el segundo semestre de 2011, los 78 PyA iniciaron sus actividades en el primer semestre de 2012. Por lo tanto el balance a realizar sobre la Etapa 1 habrá de tener en cuenta que la mayoría de las iniciativas de desarrollo tienen un tiempo efectivo de trabajo máximo de dos años.

~

Metodología de elaboración

El método de exposición aquí adoptado es el siguiente: a) se toman como referencia los Objetivos Generales (OG) y los Objetivos Específicos (OE) del PDI en cada una de las Líneas de Orientación Principales; b) se relevan los alcances, ritmos de ejecución y resultados alcanzados por los PyA, así como las dificultades más comunes que se detectaron; c) se reporta la labor de los EDI, Núcleos y otras articulaciones, entre ellas las que reúnen los PyA de la misma facultad y las diversas facultades en áreas disciplinares; d) se formulan conclusiones generales y se toman acuerdos para proseguir y orientar el esfuerzo en las siguientes etapas.

El contenido es resultado de varias etapas de análisis que comenzó con la confección de los informes de autoevaluación producidos en su momento por cada grupo de trabajo responsable de los PyA. La sistematización de ese caudal de información fue una tarea compleja, que requirió una construcción sucesiva de documentos de la cual este informe es el resultado final.

Una vez que los informes de autoevaluación fueron remitidos a la Secretaría de Planeamiento, en un primer momento, fueron analizados con el software Atlas.ti para sistematizar las apreciaciones vertidas por los grupos de trabajo. Así se identificaron situaciones relativamente equivalentes y excepcionales. Con esa primera aproximación, se avanzó hacia la confección de informes por LOP, las cuales fueron un antecedente necesario para la confección de esta síntesis.

La sistematización de las reflexiones realizadas por doce unidades académicas y doce áreas centrales conlleva el riesgo de caer en simplificaciones. De todos modos, se cree que este documento refleja la riqueza de los aportes realizados por los 78 grupos de trabajo.

Por último, se hace necesario contar con un panorama de información cuantitativa básica. La finalidad de esta inserción es promover el análisis permanente de la situación de la Universidad con base en la lectura de datos e indicadores estadísticos, tarea indispensable para complementar y llenar eventuales vacíos en informes predominantemente cualitativos como el presente.

El documento del PDI contiene en su apartado 1 titulado "Un desafiante punto de partida" un compendio de datos estadísticos (ver páginas 7 y 8). Ellos se refieren a Estudiantes, Nuevos inscriptos, Graduados, Cargos docentes y Crédito presupuestario. Esas variables son presentadas entre 2000 y 2008, con sus valores absolutos y también indicaciones de su tasa con respecto al total de las Universidades Nacionales (UUNN) y del Sistema Universitario Nacional (SUN), conforme al Anuario Estadístico del Ministerio de Educación.

En este Informe de Evaluación de Etapa se agrega como último elemento de análisis un Anexo que muestra los datos correspondientes a las mismas variables tres años después, continuando las series entonces expuestas, haciendo algunos agregados ampliatorios e introduciendo algunos comentarios descriptivos de la evolución experimentada.

~

LOP I. Construcción legítima de autoridad y asignación de recursos

LOP I. OG I.1

El ideal de desarrollo de este OG es que se alcance en 2019 una plenitud institucional, con un sistema de gobierno robustecido, una democracia universitaria efectiva y un sistema de derechos y deberes garantizados para toda la ciudadanía y toda la comunidad universitaria. Los OE que desagregan esa gran aspiración son: una reforma administrativa amplia; una capacidad institucional para planificar y un sistema de información y comunicación afianzado. Dados esos OE corresponde exponer qué avances se produjeron hacia este ideal de desarrollo como efecto de los PyA llevados a cabo.

OE I.1.1 Reforma normativa[8]

Las iniciativas son:

- *PyA 002–I.1.1–01–N Adecuación del sistema normativo a la nueva realidad institucional*
- *PyA 022–I.1.1–03–n Construcción de la ciudadanía universitaria en la comunidad educativa del ISM-FHUC*
- *PyA 037–I.1.1–04–n Fortalecimiento de las instancias organizativas de la FCM para su gestión*

El PyA sobre adecuación normativa produjo un salto mayúsculo en su primer propósito al lograr consenso entre numerosos actores y guiar hacia la realización de la Asamblea Universitaria que deliberó sobre un nuevo Estatuto de la UNL, aprobándolo por la casi totalidad de sus integrantes el 4 de octubre de 2012[9]. Los principales avances alcanzados tienen que ver con la actualización normativa y la ampliación de derechos políticos y comunitarios. El impacto de estos logros es potente y sus efectos se prolongarán en el tiempo con diversos beneficios para la legitimidad y eficiencia del sistema institucional de la UNL.

Sobre su segundo propósito, que es desarrollar en congruencia con el nuevo Estatuto una revisión y actualización de las normativas troncales de la universidad, el PyA logró sancionar en el HCS, con amplio consenso cinco de los trece reglamentos propuestos para una primera etapa. Los restantes se encuentran en diverso grado de elaboración[10]. Es destacable que el estilo de trabajo propiciado en este propósito provee solvencia y coherencia técnico–jurídica, además de un conocimiento y activa participación de los hacedores de las políticas en cada área. Esta última condición se hace más valiosa en los casos en que los reglamentos atañen a políticas específicas.

El tercer propósito se relaciona con la difusión pública del contenido de las normas y el conocimiento efectivo alcanzado por los actores de la vida universitaria. Los avances para rediseñar un digesto y su vuelco en herramientas informáticas se encuentra en curso de realización. Algunos aspectos están adelantados y otros en estado más embrionario.

La Facultad de Humanidades ejecutó un PyA, cuyo propósito general es incorporar a la comunidad universitaria del Instituto de Música a la FHUC, luego de 16 años de un proceso de integración de ambas instituciones y de seis años de estar unidos en edificios contiguos. Previa consulta y participación, se aprobaron los reglamentos correspondientes y se alcanzó el propósito de la plena integración de los representantes del Instituto en el Consejo Directivo, con lo cual los derechos políticos de sus docentes, estudiantes, graduados y no docentes son ahora efectivos[11].

La Facultad de Ciencias Médicas lleva a cabo un PyA cuyo propósito general es institucionalizar la unidad académica, la más recientemente creada, entre sus pares. Dicha iniciativa permitió sancionar la normativa necesaria y se concretó en la normalización de la Facultad con la asunción de las autoridades definitivas a comienzos de 2014[12]. Las particuaridades curriculares de la carrera de Medicina generaron la necesidad de una adecuación normativa de la estructura y los concursos para el personal académico, desafíos superados gracias a las tareas cumplidas a partir del PyA.

Se hace presente que en el documento "Posibles soluciones para la superación de DCI del PDI" de diciembre de 2012 la Secretaría de Planeamiento informó al Rector y al EPG sobre la detección de unos 16 déficits de capacidad institucional relativos al dictado de normas y diez relativos a posibles convenios y acuerdos que se necesitan lograr. Varios de ellos aparecen como resueltos en los informes reseñados mientras que otra buena cantidad permanece pendiente[13].

En este OE es visible que los avances han sido muy importantes. La autonomía y el cogobierno de los claustros, los dos principios fundamentales, se encuentran plasmados.[14] Aún sin que haya PyA en muchas unidades académicas, es evidente que esta problemática les atañe a todas por igual. En consecuencia es aconsejable la continuidad y el fortalecimiento del Núcleo respectivo, para profundizar los logros alcanzados y generar una formulación del ideal de desarrollo referido a la consiguiente brecha de desarrollo hasta 2019, pensando tanto en la normativa central necesaria como en la normativa del nivel de las facultades y centros universitarios regionales. Entre los PyA de este OE no se constituyó un Núcleo, pero sí se trabajó en estrecho contacto entre el área central competente, la Secretaría General, y las unidades académicas con PyA.

OE I.1.2 Planeamiento[15]

La iniciativa es:
PyA 003–I.1.2–01–N Consolidación de las capacidades de la Secretaría de Planeamiento para administrar, conducir, asistir y evaluar procesos de planeamiento en la UNL.

A partir del año 2000 y hasta 2008 en la Universidad se ejecutó el primer PDI[16]. Dada esa valiosa experiencia, a partir del segundo PDI, sobre el fin de la década se hizo necesario constituir un área especializada en el Rectorado. En 2010 se creó la Secretaría de Planeamiento (SP) con la propuesta de instalar y afianzar la capacidad técnica e institucional necesaria para impulsar el proceso de programación.

En el marco del PyA, la oficina de la SP se constituyó y está en plena actividad. La conciencia sobre las ventajas del planeamiento se ha generalizado en la Universidad. Las iniciativas se han incorporado, con variada intensidad, a las tareas de gobierno en los dos niveles, las áreas centrales y las unidades académicas. Se trabaja en torno a 16 equipos[17] asistiendo en la formulación de Proyectos y Acciones (PyA), que permiten

implementar el PDI de manera multidireccional. Es un criterio consensuado que el planeamiento no es tarea exclusiva de la oficina especializada sino una responsabilidad compartida entre las autoridades y los elencos de gobierno y gestión en ambos niveles.

Se documentaron guías y procedimientos desarrollados con asistencia externa[18]. Se implementó el software redmine para facilitar los procesos de comunicación de los equipos tanto para la ejecución de los planes de tareas como para el registro del caudal de realizaciones[19]. Se coordinaron las convocatorias, instancias de monitoreo y la evaluación de los PyA y de la Etapa.

Con respecto al propósito de establecer una estructura orgánico-funcional fue logrado sólo a nivel de direcciones, incluyendo una para el desarrollo y otra para la evaluación, a las que se sumaron el Programa de Información y Análisis Institucional (PIAI) y el Observatorio Social. Las definiciones sobre los restantes niveles de la estructura siguen pendientes.

Para favorecer la ejecución de los planes de tareas de los PyA, la Secretaría de Planeamiento asignó fondos presupuestarios. En el año 2012 se asignaron $220.000 que se destinaron a las UA logrando un cumplimiento del 91% de su ejecución. En el año 2013 se distribuyeron $580.000 a través solicitudes presentadas por UA y AC que fueron evaluadas con criterios consensuados previamente, el grado de cumplimiento hasta la fecha en la ejecución de estos fondos es en las UA del 94% y en las AC del 75%[20].

El hecho de contar con un programa de implementación del PDI, con un alto caudal de PyA en ejecución distribuidos en las tres LOPs, muestra que este OE ha sido asumido con energía por la Universidad y se encamina a exhibir una transformación destacada que sirva como un homenaje palpable que la presente generación rinde a los fundadores con motivo de cumplirse en 2019 el centenario de la creación. La UNL se encuentra entre el puñado de instituciones argentinas de su tipo que organiza su crecimiento e innovación institucional en torno a evaluaciones institucionales y planes de mediano plazo[21].

OE I.1.3 Comunicación interna

Las iniciativas son:

- *PyA 013–I.1.3–01–N Identidad y posicionamiento*
- *PyA 016–I.1.3–04–n Construcción y comunicación de una identidad institucional de la FIQ*

La Universidad afianzó a lo largo de los años su perfil en el sitio de influencia, a la vez que su comunidad se encuentra ligada por un firme sentimiento de pertenencia. Múltiples instrumentos fueron desplegados con éxito para evitar la dispersión de mensajes y estilos comunicativos entre los diversos componentes de la Universidad. Pero, la tarea es continua y genera renovados desafíos. Por ello el propósito general del PyA sobre identidad y posicionamiento se orienta a estrategias comunicativas que cuenten con plataformas adecuadas y herramientas para la participación activa en la vida institucional.

Desde manuales de estilo para hacer coherentes los mensajes y las prácticas comunicacionales hasta el rediseño de la web de la universidad con un criterio moderno y amigable, este PyA ha concretado mucho de lo previsto. Entre ellos se cuentan los centros únicos de informe en el rectorado y las unidades académicas, los diseños de señalética para los edificios, los medios de comunicación periódicos y campañas de difusión en el área de bienestar universitario.

El Núcleo con las unidades académicas y las áreas del rectorado y los Centros Universitarios se reunió para compartir información y tomar acuerdos sobre diversos asuntos. El único PyA de unidades académicas para este OE está radicado en la FIQ.

Un rasgo conocido de las universidades como entidades complejas es que encierran tensiones entre las diversas disciplinas, historias y culturas institucionales. Éstas le otorgan sentido y a la vez cultivan sus propios valores y estilos académicos. Cuando la conformación es a través de facultades, como en el caso de la UNL, la realización de la pluralidad disciplinar se ve facilitada. En ese marco la imagen de la universidad como un todo, elaborada por consenso, constituye un gran desafío. A partir de logros previos, en particular los alcanzados durante el PDI 2000–2008, la UNL suma a través de este PyA nuevos avances.

Este OG marcha a buen ritmo, con importantes realizaciones. La reciente renovación de autoridades de la Universidad mostró una vida cívica intensa y un mandato claro para profundizar el desarrollo en marcha. Los nuevos PyA sumados a los que siguen vigentes, a través de la renovación de sus planes de tareas, serán adecuados para garantizar la mejora continua en las siguientes etapas.

LOP I. OG 2

El ideal de desarrollo de este OG es que se alcance en 2019 una base material adecuada, tanto económica, financiera, edilicia y tecnológica, para ampliar, diversificar y calificar la Universidad. La lógica general para sostener una universidad pública es el financiamiento del presupuesto nacional. Sin embargo, otras fuentes nacionales e internacionales y los fondos de "propio producido" se agregan a ese caudal, potenciando la autarquía y la autonomía. Los OE que desagregan esa gran aspiración son: el relativo a la suficiencia y equidad de la asignación interna de fondos presupuestarios; la construcción y mantenimiento de espacios que alberguen a todos los integrantes y todas sus actividades; y una estrategia de captación de recursos adicionales, aprovechando oportunidades existentes y abriendo nuevas vías de financiamiento. Dados esos OE corresponde exponer los avances producidos hacia este ideal de desarrollo como efecto de los PyA llevados a cabo.

OE I.2.1 Asignación de recursos[23]

Este OE se encuentra actualmente vacante. En 2012, desde la Secretaría General de la UNL, se presentó un PP cuya brecha era el desfase entre el modelo vigente de asignación presupuestaria basado fundamentalmente en la negociación sobre bases históricas y los requerimientos derivados de la compleja dinámica actual de la gestión universitaria, que demanda un sistema sustentado en políticas distributivas y redistributivas legitimadas por el acuerdo entre los distintos actores. Para superarla se propuso desarrollar criterios consensuales que sirvan de soporte para la formulación de mecanismos equitativos y transparentes de asignación de recursos hacia el interior de la Universidad, tanto en lo que refiere a erogaciones corrientes como a planes de inversión.

OE I.2.2 Crecimiento espacial-edilicio y del equipamiento

Las iniciativas son:

- *PyA 011–I.2.2–01–N Lineamientos para la gestión de la infraestructura edilicia en el ámbito de la Universidad Nacional del Litoral*

• *PyA 021–I.2.2–07–n Programa de administración y mantenimiento de equipamiento científico tecnológico de uso común en FBCB*
• *PyA 021–I.2.2–06–n Programa de Higiene y Seguridad y Medio ambiente para las acciones y tareas sustantivas de la FBCB*
• *PyA 024–I.2.2–14–n Programa integral de Higiene y Seguridad de la FCE*
• *PyA 025-I.2.2-04-n Integración de la Biblioteca de la Escuela de Servicio Social a la UNL*
• *PyA 037–I.2.2–09–n Gestión de recursos financieros destinados al desarrollo edilicio y de equipamiento para las actividades sustantivas de la FCM*
• *PyA 026–I.2.2–15–n Preservación, mantenimiento y mejoramiento de la infraestructura edilicia en el ámbito de la Facultad de Ingeniería y Ciencias Hídricas*
• *PyA 022–I.2.2–12–n Propuesta para el mejoramiento de los espacios edilicios e infraestructura de FHUC–ISM*

Asegurar la disponibilidad de la infraestructura física para el desenvolvimiento de las actividades presentes y futuras, es el propósito general que nuclea todas las acciones del PyA Núcleo, sostenido por la Dirección de Obras y Servicios Centralizados. Para tener una descripción de la capacidad de la infraestructura y el equipamiento disponible, se contó con el apoyo de FADU para un relevamiento integral que ofreció información por ahora parcial. Se proyectaron y construyeron nuevos espacios destinados al desarrollo de las actividades sustantivas de la Universidad. Las obras pequeñas y medianas se han realizado, combinando la tarea de empresas locales y regionales[24]. En el caso de obras públicas de gran escala, el fenómeno inflacionario provocó la dilatación de las entregas[25]. Otro conjunto numeroso de obras forma parte del plan de mantenimiento, que permitió una dinámica satisfactoria en rapidez y funcionalidad de los trabajos[26].

La FBCB diseñó dos PyA para este OE. En uno se formó una Comisión de Higiene y Seguridad dentro de una de las acciones, dedicada a llevar a cabo las tareas previstas. Se generaron servicios de seguridad de uso común y se capacitó a toda la comunidad educativa en el uso de laboratorios. Se elaboraron Manuales e Instructivos y un plan de auditorías e inspecciones. El otro PyA se propuso crear un sistema de gestión del equipamiento científico tecnológico que permitió su pleno empleo. Se logró un relevamiento completo y se determinaron los espacios necesarios, pero no se logró establecer consorcios de administración de equipos entre los usuarios. Se contrató personal idóneo y se fijó un

cronograma de control y revisión de los equipos de uso común. Resta el montaje de un taller especializado.

La FCE se propuso elaborar y poner en marcha un programa integral de higiene y seguridad tendiente a revertir problemas edilicios y de bienestar en la comunicad universitaria. Se elaboraron dos informes técnicos en materia de higiene y seguridad. Se detectaron deficiencias edilicias, mobiliarias y de infraestructura respecto a la normativa vigente y se realizaron mejoras y simulacros de evacuación para superarlas. Resta diseñar y aprobar el Manual de procedimientos.

La FCJS se propuso una política de integración y consolidación de la Biblioteca "Pablo Vrillaud" para el mejor aprovechamiento de los recursos y el avance de su gestión. Se automatizó el acceso al catálogo, se sistematizó la circulación y préstamo de materiales y el dispositivo para compras y se incrementó el fondo bibliográfico. Las mejoras edilicias y de equipamiento permitieron el libre acceso de los usuarios a los anaqueles.

La FCM se propuso la mejora de la gestión de recursos financieros destinados a infraestructura edilicia y de equipos. Con fondos del PROMED se construyó un laboratorio de investigación, un Centro de simuladores clínicos y el auditorio; se cumplieron instancias de capacitación; se adquirieron equipos para la producción de material multimedial; se compró bibliografía. Para movilizar fondos externos adicionales se realizaron numerosas gestiones con buenas perspectivas.

La FICH en la puesta en marcha de su PyA se propuso diagnosticar necesidades edilicias presentes y futuras, optimizar las instalaciones y generar un plan de mantenimiento. Los resultados obtenidos fueron la refuncionalización del ingreso, la reubicación y acondicionamiento de oficinas para la gestión y administración, la puesta en valor del Centro de Informaciones Meteorológicas (CIM) y la refacción de la cubierta del Laboratorio de Hidráulica Nave I.

La FHUC se propuso optimizar sus condiciones edilicias. Elaboró un Informe sobre el uso de los espacios para investigación y su proyección a futuro. Se reacondicionaron las áreas de gestión y administrativas y se ampliaron los laboratorios de Ciencias Naturales. Cabe señalar que no se concretó la creación de un Laboratorio de Campo, si bien se expresaron las necesidades y las características básicas a contemplar. Se instaló una Sala de Grabación y se acondicionaron espacios para el desarrollo de tareas de investigación en el ISM.

OE I.2.3 Obtención de recursos financieros[27]

La iniciativa es:
PyA 016-I.2.3-01 Creación de la Unidad de Gestión de Proyectos de FIQ

La FIQ se propuso crear una Unidad de Gestión de Proyectos para incrementar su presupuesto a través de proyectos de financiamiento con fondos nacionales e internacionales, orientados al cumplimiento de objetivos institucionales, la cobertura de áreas de vacancia y el crecimiento de los grupos de investigación menos desarrollados. Dicha Unidad tal como fue planteada resta ser creada. En el marco de la Secretaría de Relaciones con el Medio se formuló una cantidad importante de proyectos de financiamiento externo.

En el documento "Posibles soluciones para la superación de DCI del PDI en 2013" se detectaron necesidades de contratación de personal para la realización de tareas previstas en distintos PyA, por lo que la obtención de recursos se torna prioritaria.

Este OG exhibe un contraste entre las numerosas iniciativas surgidas para la gestión edilicia y de equipamiento[28] y las escasas que atienden al financiamiento y su redistribución eficiente. Una sistemática superación en los tres OE debería caracterizar a la Etapa 2 del PDI.

LOP I. OG 3

El ideal de desarrollo de este OG es que se alcance en 2019 un alto grado de eficacia y eficiencia en la administración y los servicios de la Universidad. Eso comprende las gestiones y subgestiones que forman el hemisferio menos visible de la Universidad, las que otorgan apoyo a las áreas sustantivas y al gobierno. Sin ellas no sería posible pensar en una enseñanza, una investigación y una extensión expandiéndose y mejorando en los próximos años; tampoco en un gobierno y un planeamiento efectivos. Los OE que desagregan esa gran aspiración se vinculan con la reforma administrativa, que toma como eje vertebral la calidad de los procesos y la sistematización de los recursos tecnológicos de hardware y software, combinando los aportes de las áreas que los diseñan y ges-

tionan, el equipamiento, el personal especializado y la capacidad técnica. Dados esos OE corresponde exponer los avances producidos hacia este ideal de desarrollo como efecto de los PyA llevados a cabo.

OE I.3.1 Gestión administrativa[29]

Las iniciativas son:

- *PyA 002–I.3.1–01–N Sistema de Calidad de actividades de soporte administrativas y de servicios*
- *PyA 022–I.3.1–04–n Hacia un Programa de Mejoramiento y Reforma de la Gestión Administrativa de la FHUC-ISM*
- *PyA 024–I.3.1–03–n Sistema de Calidad en los Departamentos de Mesa de Entradas y Despacho de la FCE*

El PyA sobre calidad administrativa es Núcleo de las iniciativas de las facultades. La reforma de la administración y los servicios viene impulsándose desde el PDI anterior. El cambio que ahora se impulsa tiene dos palancas: la noción de calidad y la lógica de procesos. Lo primero hizo necesario el estudio de diversas opciones y el diseño de un modelo propio, que resume las aspiraciones de cambio y el arraigo a una trayectoria rica en experiencias. El avance logrado por este PyA es significativo aún cuando los pasos van dándose gradualmente. Las claves del cambio serán pasar del área y el puesto como centro organizativo a los procesos más amplios y obtener la cooperación del personal no docente. Para ello se diseñó una guía para la refuncionalización de las oficinas/ departamentos. Además, se inició la carrera "Tecnicatura en Administración y Gestión Universitaria", dependiente de la Secretaría General y la FCE (140 agentes). Se rediseñaron algunos procesos: gestión de personal; convenios y contratos; obras y construcciones universitarias.

La FCE se propuso mejorar la calidad en los procesos y procedimientos administrativos y de gestión que se desarrollan en Mesa de entradas y Despacho con el fin de aumentar la eficiencia y compartir los resultados obtenidos con las diferentes áreas de la facultad. Se conformó un equipo de expertos en materia de gestión de calidad en el ámbito de la Secretaría de Desarrollo y Gestión con el personal de las Secciones Mesa de Entradas y Despacho. Se realizaron reuniones para relevar los problemas administrativos cotidianos y luego se acordaron procesos administrativos superadores de los inconvenientes detectados. Resta completar el ma-

nual de procedimientos correspondiente a los departamentos de Alumnado, Bedelía y Comunicación.

La FHUC se propuso diseñar procesos de trabajo administrativo acordes, potenciando capacidades, recursos humanos e instalaciones que mejoren la calidad de las actividades sustantivas. Se diseñó un Programa de mejoramiento y reforma de la gestión administrativa FHUC-ISM que incluyó nuevos circuitos, un reordenamiento espacial y un Manual de Procedimientos para trámites frecuentes. A la vez, se generó un sistema integral de información (SII). Con la implantación de los nuevos procesos de trabajo que se desprenden del Programa, se efectúan instancias de evaluación de su puesta en marcha para su adecuación y mejora necesaria.

OE I.3.2 Plan Maestro[30]

Las iniciativas son:

- *PyA 003/…/–I.3.2–01–N Plan Maestro para el desarrollo de la integración de la telemática y la informática en la UNL*
- *PyA 022–I.3.2–02 Aportes de desarrollos tecnológicos e informáticos al Plan Institucional Estratégico de la FHUC*
- *PyA 002–I.3.2–03–n Fortalecimiento de la infraestructura de comunicaciones soportada por la REDUL*

El Plan Maestro para el desarrollo de la integración de la telemática y la informática se propuso centrar esfuerzos para definir reglas y estrategias para la toma de decisiones sobre la gestión tecnológica, y disminuir los inconvenientes habituales en la toma, tratamiento y uso de datos para la construcción y flujo eficaz de información institucional. Se lograron metas tales como el relevamiento de sistemas, tecnologías y recursos humanos en áreas centrales y mejora de la articulación entre las áreas que intervienen. El desarrollo y la gestión de sistemas propios y de terceros y las normas sobre adecuación y calidad se irán concretando en la segunda etapa del PDI.

La FHUC buscó optimizar los sistemas de información ya implantados y avanzar en el diseño de desarrollos informáticos propios que reunieran información estratégica para el planeamiento. Los resultados son parciales. Están comprendidos 13 sistemas, y algunos por su carácter innovador están siendo analizados para su transferencia a otras unidades académicas. Las articulaciones con el PyA “Hacia un Programa de Mejoramiento

y Reforma de la Gestión Administrativa de la FHUC-ISM" permitieron el avance constante de las tareas previstas.

El Centro de Telemática se propuso asegurar una plataforma tecnológica actualizada y con capacidad para atender necesidades académicas y administrativas que requieren cada vez más de redes de alta disponibilidad y calidad. Se adquirió e instaló un enlace de amplio alcance para Santa Fe y resta lo mismo para las demás sedes. Se instaló el equipamiento para videoconferencias, entre 12 sitios simultáneos. Las trabas a la importación dilataron el cronograma que habrá de cumplirse totalmente en la siguiente etapa.

Este OG está creando bases para el desarrollo futuro. Tanto el sistema de calidad administrativa como el Plan Maestro de informática deben afianzarse en sus logros conceptuales, hasta tomar el timón de reformas e innovaciones que se diseminen progresiva y sostenidamente.

LOP I. OG 4

El ideal de desarrollo de este OG es que se alcance en 2019 una completa y transparente información sobre el quehacer y la marcha de todas las dimensiones relevantes de la Universidad. La producción de buena información estadística y su empleo habitual en el diagnóstico e identificación de problemas institucionales y en el trazado de cambios o transformaciones es una nota distintiva para una ciudadanía moderna, dinámica y racional. Los OE que desagregan esa gran aspiración son: completar y actualizar los datos representativos de la realidad universitaria, que aporten significativamente al gobierno colegiado, al planeamiento y la gestión de las diversas esferas universitarias. Dados esos OE corresponde exponer los avances producidos hacia este ideal de desarrollo como efecto de los PyA llevados a cabo.

OE I.4.1 Sistema de Indicadores

Las iniciativas son:

- *PyA 003-I.4.1-01-N Sistema de información para el planeamiento univer-*

sitario: gestión institucional, significado, impacto y contexto de demandas sociales y productivas

- P*yA 026-I.4.1-02 Sistema de Información Institucional de la FICH*

Un sistema de información para el planeamiento se alcanzaría cuando la información oportuna llega a los ámbitos de decisión dando respaldo a una descripción rigurosa de las brechas y problemas existentes. Las acciones emprendidas en este PyA se orientaron a generar indicadores de desempeño de las funciones sustantivas; indicadores de impacto en el medio social; indicadores de contexto social e informes periódicos de Indicadores que reúnan la producción de los tres anteriores. Una serie de estudios y preparativos sobre itinerarios y trayectorias de los estudiantes, estudio y trabajo de estudiantes avanzados, mapa socio educativo de ingresantes, demandas sociales y productivas, sinergia entre las funciones sustantivas, demandas y necesidades para la proyección territorial, entre otros, marcan los logros de esta etapa. Es mucho lo que resta hacer hasta cerrar la brecha, pero las líneas de trabajo están abiertas y encaminadas.

La FICH reconoció el aumento de la demanda de información y la necesidad de contar con indicadores de gestión confiables en el ámbito institucional. El Sistema Info–FICH se propuso, con una única interfaz estandarizada, que los usuarios accedan a una información válida. Ya se completaron catorce módulos del Sistema. Se avanzó en la concentración de fuentes de información sobre distintas actividades y personal a través de bases de datos de los sistemas SIU o propios. En forma progresiva se irá unificando el control y seguimiento de actividades.

OE I.4.2 Auditoría y evaluación institucional[31]

La iniciativa es:

PyA 003-I.4.2-01 Desarrollo de un sistema de control y evaluación de las dimensiones significativas de la gestión institucional

A efectos de sistematizar y armonizar las funciones de control y evaluación institucional, se propuso desarrollar un dispositivo integrado de autoevaluación, control y seguimiento institucional; regularizar las observaciones registradas en el IESCI, dotar a la Dirección de Auditoría con personal técnico y reformar su estructura. Se avanzó en el proceso de regularización mediante la articulación de los informes de auditoría in-

terna (UAI-SIGEN) con la externa (AGN) y se sistematizaron los informes del 2013 en una base digital. En cuanto a la UAI su fortalecimiento institucional está en curso. La coordinación y trabajo integrado con la Secretaría de Planeamiento está en su fase inicial.

Este OG valoriza la transparencia y un conocimiento mutuo de la comunidad universitaria, en especial sus órganos de gobierno, sobre las condiciones en que la Universidad opera, sus problemas y oportunidades; es una construcción social que se fundamenta en recursos técnicos adecuados.

~

LOP II. Alta calidad en enseñanza, investigación y extensión del conocimiento

LOP II. OG 1

El ideal de desarrollo de este OG tiene varias facetas. Una es que se alcance en 2019 una fluida y adecuada relación entre la Universidad y el sistema educativo del sitio de suerte que el pasaje de egresados secundarios a la universidad se incremente y se mejore la articulación con cada una de las facultades y carreras. Se espera que lo anterior redunde tanto en un perfil equitativo del estudiantado, según los orígenes sociales y geográficos, como en desempeños satisfactorios para los estudiantes, sus familias y comunidades. Una segunda faceta aspira a que la Universidad proponga carreras diversas en formato y contenido, de manera que los perfiles de graduación apunten a problemas sociales, productivos y culturales tanto como aseguren la enseñanza de conocimientos y competencias actualizados e innovadores. Lo anterior se complementará con un nivel de posgrado amplio y variado para interactuar con las carreras de grado en la formación científica y profesional, de manera que permita profundizar conocimientos, encaminar en su carrera a la nueva generación de científicos, humanistas y artistas y coordinar esos esfuerzos con las demandas sociales y productivas de la región. Dados esos OE corresponde exponer los avances producidos hacia este ideal de desarrollo como efecto de los PyA llevados a cabo.

OE II.1.1 Articulación[32]

Las iniciativas son:

- *PyA 005–II.1.1–01–N Articulación Interinstitucional y políticas de acceso, inclusión y permanencia de estudiantes a la UNL*
- *PyA 021–II.1.1–06–n Ingreso y permanencia de estudiantes en la Facultad de Bioquímica y Ciencias Biológicas / Escuela Superior de Sanidad*
- *PyA 022–II.1.1–08–n Acciones para la mejora del ingreso y la permanencia en FHUC–ISM*

El sistema de articulación fue construido en la Universidad a lo largo del último cuarto de siglo. Es una política central, impulsada por la Secretaría Académica y articulada con las facultades, para la reafirmación del ingreso directo vigente desde la transición a la democracia. En la materia, gracias a este PyA Núcleo específico, se generaron acuerdos con dependencias de sistemas educativos provinciales de la región (Santa Fe y Entre Ríos) y con el Ministerio de Educación de la Nación, se consolidaron estrategias de acercamiento a aproximadamente 100 establecimientos educativos y más de 4000 estudiantes secundarios. Se continuó con la formación de tutores, se establecieron nuevos dispositivos de evaluación y nuevos materiales de estudio en los Cursos de Articulación. Se incrementó el acceso y rendimiento de los ingresantes con proyección sobre su permanencia en el 1° año de muchas carreras.

La FBCB puso en marcha un PyA para mejorar el ingreso y permanencia de estudiantes en sus carreras. Se conformó una comisión de trabajo sobre Ingreso y Permanencia de Estudiantes integrada por los coordinadores de todas las carreras de la Facultad. Se iniciaron investigaciones e informes sobre datos cuantitativos y cualitativos para asegurar el acompañamiento a ingresantes y estudiantes noveles. Se realizaron propuestas para la inclusión de los estudiantes con capacidades diferentes en relación con las AC de Rectorado. Se encaminaron estrategias comunicativas que requirieron la instalación de pantallas en espacios comunes y se mejoró la información en la página web.

La FHUC realizó un informe diagnóstico y se construyeron indicadores para el seguimiento del rendimiento de los ingresantes a las carreras de grado, y otro informe relevó la actualización y disponibilidad del material de estudio. Un equipo especializado realizó talleres con docentes de los ciclos iniciales buscando mejorar la enseñanza y atender los problemas frecuentes. Se organizó el sistema de tutorías orientadas a las disciplinas del primer año y con los ingresantes se realizaron encuentros para apoyar su desempeño.

Cabe destacar que sin haberse formalizado un PyA fueron ejecutadas acciones en el marco de un Perfil de Proyecto. En un intenso trabajo se culminó la creación y puesta en funcionamiento de la Escuela Secundaria de la UNL[33] con orientación humanística–científica. La organización se plasmó en el segundo semestre de 2013 y se iniciaron sus actividades académicas en marzo de 2014.

OE II.1.2 Políticas de acción afirmativa[34]

La iniciativa es:
PyA 015–II.1.2–01–T Proyecto Pablo Vrillaud, por una mayor inclusión educativa
A través de las áreas centrales competentes, encabezadas por Secretaría de Bienestar Universitario, los Centros Barriales UNL y la FHUC se trabajó en una propuesta incluyente para jóvenes de pueblos originarios y de barrios periféricos o áreas rurales en situación de vulnerabilidad. Se conformó un equipo interdisciplinar y se instauró un sistema de becas integrales para garantizar la permanencia en la UNL. Un desafío sobre el cual se está trabajando es poder generar vínculos con organismos estatales y privados para aumentar el financiamiento. En 2014 es aún reducido el número de estudiantes beneficiados, pero se espera una proyección rápida articulada con las Becas Bicentenario.

OE II.1.3 Arco de propuestas curriculares

Las iniciativas son:
- *PyA 005–II.1.3–01–N Actualización y diversificación del arco de propuestas curriculares en el sitio Litoral–Centro*
- *PyA 033–II.1.3–04–n Ampliación de la oferta académica de pregrado de la FCA de la UNL*
- *PyA 023–II.1.3–03–n Ampliación y diversificación de la propuesta académica de grado de FADU*

Desde el PyA de Secretaría Académica se establecieron nuevas propuestas para una oferta ampliada y diversa de carreras de grado y pregrado. Se relevaron necesidades en las zonas de influencia de Reconquista-Avellaneda y Rafaela-Sunchales sobre posibles campos de conocimientos y carreras a desarrollar. Se logró la apertura de una sede en Rafaela-Sunchales. En los últimos dos años se crearon carreras de pregrado en el

CUR Gálvez y en la FCA, además de un ciclo de Licenciatura en la FCJS. Resta a este PyA de Secretaría Académica seguir trabajando sobre un dispositivo institucional destinado a la toma de decisiones en pro de un arco curricular flexible y de alta calidad que responda a las crecientes y cambiantes demandas de formación.

La FCA buscó diversificar sus carreras de pregrado mediante convenios con otras unidades académicas de UNL y con organismos de la sociedad civil. Se impulsaron propuestas a distancia junto con el CEMED[35]. Se consultó a graduados y entidades del medio en pro de esta política, que requiere formar docentes en el uso de TICs y producir materiales específicos.

La FADU diseñó e implementó la Licenciatura en Diseño Industrial (Res. HCS N° 355/12) de manera innovadora, armónica y sustentable. La primera cohorte de la carrera registró 155 aspirantes, mientras que la segunda correspondiente al ingreso 2014 registró 161 aspirantes. Al mismo tiempo, inició el trabajo para implementar un programa permanente de articulación entre áreas y ciclos de las carreras existentes, tendientes a optimizar los recursos disponibles.

OE II.1.4 Posgrado[36]

Las iniciativas son:

- *PyA 006-II.1.4-01-N Sistematización, diversificación y difusión de las actividades de IV Nivel de la Universidad Nacional del Litoral*
- *PyA 037-II.1.4-02-n Creación y consolidación de la oferta de cuarto nivel en la Facultad de Ciencias Médicas*
- *PyA 023-II.1.4-07-n Fortalecimiento, expansión y diversificación de la propuesta de posgrado de FADU*
- *PyA 033-II.1.4-03-n Formación Académica, Desarrollo e Infraestructura en el área de posgrado de la Facultad de Ciencias Agrarias*
- *PyA 022-II.1.4-04-n Fortalecimiento de la propuesta de posgrado de la FHUC*

En el área central, los resultados alcanzados conforme a lo programado para el ordenamiento, diversificación y difusión del posgrado son variados. Se recabó información para la elaboración de un Informe de situación del IV nivel en UNL, que en este momento se está culminando. Se avanzó en la puesta en marcha de carreras 'de desarrollo reciente'[37] y se están impulsando ofertas en los centros regionales Se mejoraron las categorizaciones CONEAU de varias carreras existentes. Se dio difusión a la oferta de posgrado. Se reformó el Reglamento General de IV Nivel para regular

la creación de carreras y aumentar la cooperación entre las facultades. Se establecieron intercambios con universidades brasileñas y convenios con universidades alemanas y francesas para otorgar dobles titulaciones.

La FCM ha presentado a aprobación cuatro carreras de especialización universitaria destinadas a sus nuevos egresados. Se avanzaron acuerdos de cooperación, articulación y/o doble titulaciones con otras universidades y redes. Se gestionan articulaciones con Programas de Investigación de facultades e institutos y otros organismos de investigación. En el marco del Foro de Facultades Públicas se trabaja sobre la realización de un Doctorado Interinstitucional en Educación Médica o Programa de investigación de nivel de doctorado.

La FADU puso en funcionamiento el Doctorado en Arquitectura (Res. C.S. Nº 276/12) que favorecerá a docentes y profesionales de la región y fortalecerá la investigación. Se admitieron 12 doctorandos y se inició el dictado de la carrera en abril de 2014. Por otra parte, se impulsaron cursos de actualización profesional en diversas áreas. En el año 2012 se dictaron 30 cursos de posgrado, con 510 alumnos inscriptos; en el año 2013 se dictaron 35 cursos de posgrado, con 635 alumnos inscriptos. Se establecieron acuerdos con el CAPSF–D1 (Colegio de Arquitectos de la Provincia de Santa Fe, Distrito 1) para la coordinación de actividades conjuntas de interés de los matriculados y profesionales de la construcción.

La FCA se propuso la reorganización de la Secretaría de Posgrado y Formación Continua y logró, en los últimos dos años, avances en cuanto a lo administrativo y la infraestructura. Se promueve la creación de maestrías articuladas con otras facultades. Se capacitó a docentes en: evaluación, enseñanza, currículum y uso de TICs. Sigue pendiente crear la Escuela de Graduados e impulsar nuevas carreras.

La FHUC elaboró un Informe sobre ingreso, lentificación, desgranamiento y deserción de las carreras y creó instancias para acompañar a los estudiantes en su trayectoria. El resultado fue un aumento en el número de posgraduados[38] por lo que una cantidad considerable de docentes se posgraduaron en los últimos dos años. Se crearon varias carreras de posgrado, como el Doctorado en Humanidades, promoviéndose cursos de posgrado en áreas de vacancia. El número de becas se acrecentó[39].

En los cuatro frentes que desagregan el esfuerzo institucional tras este OG se advierte una dinámica interesante que apuesta a la democratización de las propuestas de grado y posgrado. Sin embargo, la coordinación y racionalidad general de la política deben mejorarse en vistas a la próxima etapa.

OE II.2

El ideal de desarrollo de este OG es que se alcance en 2019 un estado satisfactorio de la investigación y la extensión en la Universidad, con proyección hacia el medio social y productivo en articulación con organismos nacionales, regionales e internacionales en todos los campos del conocimiento. Los OE que desagregan esa gran aspiración son fortalecer la política de investigación profundizando el trabajo conjunto con el CONICET y otras instituciones científico-tecnológicas para posicionar en el sitio Litoral-Centro a los grupos y temáticas de investigación desplegadas en nuestra Universidad. Además, promover una política de extensión cada vez más integrada a la docencia y la investigación para el logro de la apropiación social de los conocimientos producidos y la generación de conocimientos socialmente acordados. Dados esos OE corresponde exponer los avances producidos hacia este ideal de desarrollo como efecto de los PyA llevados a cabo.

OE II.2.1 Investigación y Desarrollo[40]

Las iniciativas son:

- *PyA 006–II.2.1–01–N Mejora y expansión de la función I+D en la Universidad*
- *PyA 034–II.2.1–04–n Fortalecimiento de los equipos docentes en la investigación científico tecnológica y su transferencia al medio*
- *PyA 037–II.2.1–08–n Investigación, producción de conocimientos y posgrado en la FCM*

En 2011 se identificó como brecha principal el déficit de información actualizada acerca de las potencialidades y debilidades del mapa disciplinar de I+D. Desde el PyA Núcleo, se procedió a relevar y evaluar la función de investigación, con apoyo del MINCYT, lo cual fue plasmado en un Informe de Autoevaluación y otro de Evaluación Externa. Fue un ejercicio participativo y riguroso. Se están generando indicadores para el seguimiento de esta área y ejecutando el Plan de Mejoras trienal surgido de aquella evaluación sectorial.

Como resultado de talleres, jornadas y una intensa información sobre las oportunidades de financiamiento se aumentó en alrededor del 200% la cantidad de PICT y SECTEI administrados entre diciembre de 2010

y diciembre de 2013, y se mantuvieron los proyectos de investigación financiados por organismos internacionales.

La FCV, si bien tiene pendiente algunos propósitos específicos, pudo realizar una Jornada de Trabajos de Investigación y Extensión donde se difundieron avances y resultados de los proyectos de investigación y extensión y se entregó un CD con todas las actividades desarrolladas. Hay un incremento notable de docentes en posgrados: 28 docentes formándose y 22 posgraduados en los últimos 3 años (Especialidad: 8, Maestría: 9, Doctorado: 5).

La FCM realiza un PyA dirigido a organizar y consolidar la investigación. Está en un proceso de definición de líneas de investigación en medicina clínica, básica, social, epidemiológica y en educación médica. En 2013 logró ampliar algunas dedicaciones docentes. Se sigue trabajando en la radicación de docentes investigadores y en poner en marcha equipos y proyectos de investigación.

OE II.2.2 Coordinación con otras instituciones científicas[31]

La iniciativa es:

PyA 006–II.2.2–01 Inventario, valoración y articulación de capacidades Científico Tecnológicas en el sitio territorial Litoral–Centro

El principal logro, muy satisfactorio, fue la coordinación institucional con el CONICET. Esto se tradujo en la firma del convenio necesario, la creación de cuatro institutos nuevos, y la mejora de la institucionalidad de las Unidades Ejecutoras de Doble dependencia (UEDD) mediante concursos de directores regulares y reglamentos internos de funcionamiento. La demora en la finalización de la evaluación institucional del CCT Santa Fe del CONICET afecta una proyección mayor de la combinación de esfuerzos entre ambas instituciones. Además, se articuló con la Secretaría de Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo a partir de la puesta en marcha del convenio marco UNL–CONICET.

OE II.2.3 Extensión

Las iniciativas son:

- *PyA 008–II.2.3–01–N Fortalecimiento de la educación experiencial en el currículo universitario*
- *PyA 025–II.2.3–04–n Profundización del desarrollo de la extensión en la*

Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales

A partir del PyA Núcleo, la brecha que se intenta resolver es la incorporación de actividades sistemáticas de extensión para docentes y estudiantes al currículo de las carreras de grado. La estrategia utilizada es la de educación experiencial, con fuerte contenido formativo. Los logros alcanzados son: un primer documento conceptual, en debate en las unidades académicas; cinco unidades académicas seleccionadas para las Primeras experiencias de PEE; un informe sobre encuestas realizadas a los equipos de extensión para el perfeccionamiento de la propuesta. Los avances son parciales, sin aún completar los resultados esperados. Esto se debe a la cantidad de actores involucrados y la dificultad de coordinación de espacios y tiempos.

La FCJS se propuso promover y gestionar institucionalmente prácticas de extensión, consolidando los equipos extensionistas existentes, incrementándolos y propiciando particularmente la incorporación de los estudiantes. Los logros estuvieron dirigidos a ampliar los canales de difusión y comunicación institucional eficaces, a aumentar la cantidad de docentes y estudiantes comprometidos en actividades y prácticas de extensión y a reglamentar la incorporación curricular de la extensión.

OE II.2.4 Integración investigación–extensión

La iniciativa es:

PyA 008–II.2.4–04 El libro, del autor al lector

Son aspiraciones constantes generar estrategias con el fin de incrementar el impacto de la actividad científica y académica en el desarrollo del sitio; favorecer los enfoques interdisciplinarios y la integración investigación-extensión; propiciar la incorporación de conocimientos en la toma de decisiones por parte de los actores sociales no científicos e impulsar acciones que favorezcan la divulgación científica y la apropiación social de los conocimientos.

El PyA de la Secretaría de Extensión se focalizó en el diseño de estrategias comerciales para la marca Ediciones UNL como editorial universitaria. Eso fortalece el proceso de edición del objeto libro en múltiples soportes y la creación de estrategias de e-marketing que promuevan la numerosa cartera de productos. Los resultados se relacionan con la reorganización del Centro de Publicaciones y la definición de procedimientos administrativos y comerciales; una nueva estrategia de comunicación para mejorar la identificación de los productos y una mayor profesionalización en el proceso.

FICH y FBCB, entre otras facultades, realizaron iniciativas sobre este OE canalizadas en otros proyectos desarrollados en el PDI.

Es preciso seguir avanzando en este OG durante la siguiente etapa. Los logros están a la vista pero los deseados circuitos que ligan extensión e investigación y la proyección sobre el sitio anuncian un trabajo arduo.

OE II.3

El ideal de desarrollo de este OG es que se alcance en 2019 un sistema organizado del personal académico que garantice una cobertura óptima en las funciones de docencia, investigación y extensión en todos los campos disciplinares y áreas de trabajo tanto en las Facultades y Centros Universitarios Regionales como en las Escuelas e Institutos. Los OE que desagregan esa gran aspiración son el diseño y puesta en marcha de un sistema integral de personal académico actualizado y exhaustivo para la toma de decisiones y una estrategia de formación docente continua de posgraduación para el personal académico. Dados esos OE corresponde exponer los avances producidos hacia este ideal de desarrollo como efecto de los PyA llevados a cabo.

OE II.3.1 Análisis integral del personal académico[32]

Las iniciativas son:

- *PyA 021–II.3.1–02–n Programa de Fortalecimiento del Recurso Humano docente en FBCB*
- *PyA 033–II.3.1–03–n Sistema de análisis integral del personal académico en FCA*

Este OE está siendo cubierto por dos proyectos de unidades académicas: FBCB y FCA. Ambas con propósitos un tanto diferenciados. Por su parte, la FBCB desarrolla un Programa de Fortalecimiento del Recurso Humano Docente en la ESS para consolidar equipos de profesores por áreas de conocimiento. La FCA creó un sistema original de evaluación de la productividad de grupos de trabajo con puntajes asignados a las actividades que se realizan. Esto genera información y permite orientar políticas y anticipar demandas de RRHH.

En áreas centrales está estudiándose la modificación del Programa de Incorporación de Recursos Humanos Calificados (PIRHCA) conservando el componente de incorporación de investigadores formados con énfasis en áreas de vacancia temática/disciplinar. También se está elaborando un software para el análisis continuo de las plantas docentes, que posibilite a la Universidad y a cada unidad académica y carrera la formulación de una política de personal académico.

OE II.3.2 Formación docente continua[33]

Las iniciativas son:

- *PyA 025–II.3.2–02–n Recursos humanos Docentes FCJS*
- *PyA 034–II.3.2–03–n Fortalecer la formación pedagógica del cuerpo docente de la Facultad de Ciencias Veterinarias*

Los avances estuvieron radicados en las facultades. Como ejemplos destacados, la FCJS concretó acciones estratégicas vinculadas a los recursos humanos docentes, la revisión normativa y un relevamiento de prácticas de enseñanza orientado a la innovación en TICs. La FCV realizó talleres durante 2012 y 2013 en los que participaron unos 100 docentes; su servicio de orientación educativa (SOE) intervino en la articulación entre numerosos tramos y asignaturas. La Universidad, por su parte, tiene en plena actividad las dos maestrías a cargo de la FHUC que perfeccionan personal académico de todas las unidades académicas: Docencia Universitaria y Didácticas Específicas. También la FBCB hace su contribución con la Maestría y el Doctorado en Enseñanza de las Ciencias Experimentales.

Sería muy importante retomar el PP presentado por Secretaría Académica en el año 2012. Allí se planteó analizar las necesidades de formación pedagógica del personal académico, del que se podría desarrollar una propuesta sistemática y continua para los docentes de la UNL, que contemple la diversidad de áreas disciplinares, roles docentes, niveles y modalidades, en articulación con las Unidades Académicas y las Escuelas Preuniversitarias.

En el documento “Posibles soluciones para la superación de DCI del PDI en 2013” se señala que diversos proyectos anticipan la necesidad de que el personal, disponible o a contratar, reciba formación específica para el desarrollo de ciertas tareas. Las actividades podrán consistir en talleres, seminarios, jornadas de sensibilización u otras modalidades.

Este OE requiere intensificar esfuerzos. Una política hacia el personal docente requiere disponer tanto de información actualizada como de herramientas para el perfeccionamiento, terrenos en los cuales es posible y necesario hacer progresos en la siguiente etapa.

OE II.4

El ideal de desarrollo de este OG es que se alcance en 2019 una política institucional para la gestión curricular del arco de propuestas consolidadas y en desarrollo tanto en la modalidad presencial como a distancia con el fin de encontrar una armonización entre las previsiones que se realizan en el diseño de los planes de estudio y el desempeño de los estudiantes en duración y efectividad, considerando los procesos de formación universitaria desde una mirada holística. Los OE que desagregan esa gran aspiración son la construcción y concreción de dispositivos para la gestión curricular, la innovación para la gestión con TICs en los procesos de enseñanza y aprendizaje, la cobertura de lenguas extranjeras y un sistema integrado de iniciación de estudiantes avanzados en las tareas de enseñanza, investigación y extensión. Dados esos OE corresponde exponer los avances producidos hacia este ideal de desarrollo como efecto de los PyA llevados a cabo.

OE II.4.1 Gestión curricular[34]

Las iniciativas son:

- *PyA 005–II.4.1–01–N Gestión del Currículum en las carreras de grado y pregrado*
- *PyA 024–II.4.1–03-n Gestión curricular de la evaluación de los aprendizajes en la Facultad de Ciencias Económicas*
- *PyA 037–II.4.1–11–n Gestión curricular en la carrera de medicina de la Facultad de Ciencias Médicas de la UNL*
- *PyA 025–II.4.1–08–n Fortalecimiento de la Licenciatura en Trabajo Social*
- *PyA 023–II.4.1–13–n Control de gestión del Programa de Mejoramiento de la Enseñanza de la Arquitectura (PROMARQ) de la SPU*
- *PyA 022–II.4.1–15–n Mejoramiento de la formación académica de grado a partir de procesos de revisión curricular*
- *PyA 026–II.4.1–16–n Sistemas de Información para el Seguimiento de*

Alumnos en carreras de Ingeniería de la UNL (FICH-FIQ)

Este OE es considerado uno de los fines sustantivos para la política académica de la Universidad. La Secretaría Académica genera investigaciones y análisis de experiencias sobre gestión curricular[35]. Se está desarrollando un proyecto de investigación sobre itinerarios curriculares de estudiantes y se realizó una propuesta de nuevos indicadores sobre gestión curricular. La Secretaría Académica promovió procesos de intercambio y transferencia cooperante sobre gestión curricular entre las unidades académicas. El trabajo viene vertebrándose entre el área central y todas las facultades, con asiento en siete de ellas que tienen PyA propios. Aún no se han definido los dispositivos institucionales destinados al asesoramiento, monitoreo y evaluación de propuestas curriculares.

La FCE se propuso encarar una política de gestión curricular a través del seguimiento y mejoramiento de las evaluaciones de los aprendizajes en las carreras de grado para producir una política de mejora de la calidad educativa. Para esto se generaron dos espacios de trabajo con docentes en los que participaron algo más de 35 cátedras diferentes. Se organizó el primer Encuentro de Innovaciones Educativas donde se expusieron 38 trabajos sobre innovaciones en los procesos de enseñanza y/o evaluación. Se editaron, en formato digital, algunas de las experiencias innovadoras. Resta concretar algunas acciones propuestas en el PyA.

La FCM se propuso diseñar una política de consolidación de la propuesta académica, analizando las prácticas pedagógicas, los sistemas y criterios de evaluación en uso y los recursos disponibles para la enseñanza. Se está trabajando en dispositivos para observar prácticas pedagógicas, sistemas de evaluación y recursos educativos disponibles. Se está definiendo un sistema de indicadores para el seguimiento del currículo, eje sobre el cual se realizó capacitación. Se relevaron problemas de salud, a través de la Mesa de Trabajo en Salud, y se comenzó a actualizar los contenidos.

La FCJS definió como política de gestión curricular el desarrollo de estrategias para favorecer la integración e incorporación activa de los diferentes actores de la Licenciatura en Trabajo Social a la dinámica universitaria. Los resultados más importantes son la incorporación del "Ciclo de Licenciatura en Trabajo Social" a la oferta académica de la UNL, para lo que se comenzó el proceso de normalización de la planta docente a través de concursos ordinarios y se acondicionó la infraestructura edilicia necesaria.

La FADU se propuso monitorear la implementación del PROMARQ como herramienta estratégica para programar y ejecutar acciones en

todas las funciones y áreas sustantivas de la Facultad. Si bien el EDI, constituido en comisión, organizó y dirigió las acciones previstas de consolidación de la propuesta académica, formación docente y articulaciones entre enseñanza-investigación-extensión, por diversas razones aún resta la creación de la Comisión de Control de Gestión Institucional, de acuerdo a lo proyectado.

La FHUC generó una política curricular considerando el desarrollo de la propuesta académica del Instituto Superior de Música y la revisión de los planes de estudio de las carreras de grado en especial los profesorados y las licenciaturas. Para ello se diseñó y puso en marcha un Programa de Mejoramiento Académico Institucional (PROMAI – ISM) y una Comisión de Análisis y Seguimiento Curricular. Se elaboraron documentos, se concretaron distintas jornadas académicas con la participación de los actores institucionales para debatir sobre los cambios necesarios y se confeccionó una propuesta de reforma de los planes de estudios. También se convocó a expertos para el asesoramiento en distintas problemáticas.

La FICH y la FIQ lograron diseñar y desarrollar el primer PyA en colaboración. Este proyecto se propuso generar un sistema de información para el seguimiento de alumnos basado en indicadores que sirvan de apoyo para la toma de decisiones de gestión curricular. El PyA es muy importante por la posibilidad de abordar la problemática del desgranamiento y lentificación de los estudiantes en las carreras de Ingeniería. Hasta el momento, se cumplió con el Propósito Específico (PE) 1, ligado al desarrollo de metodologías para la generación de indicadores para obtener información sobre una cohorte de alumnos de FIQ (carrera de Ingeniería Química) y otra de FICH (todas las carreras de Ingeniería). Quedan pendientes los PE 2 y 3. Los obstáculos para cumplir el cronograma previsto son: la carencia de datos confiables de algunas variables o de datos que no se relevaron y la escasez de recursos humanos son obstáculos para concretar lo planificado.

El potencial de ideas suma a los anteriores otros nueve Perfiles de Proyecto que fueron oportunamente formulados sin alcanzar aún la condición de PyA.

Este OE se enlaza con un problema estructural señalado en el PDI, por lo que cabe acelerar el paso estrechando vínculos entre áreas centrales y unidades académicas para alcanzar un estilo de política curricular que aúne y caracterice a la Universidad.

OE II.4.2 Gestión de TICs[36]

Las iniciativas son:
- *PyA 005–II.4.2–01–N Innovación con tecnologías para el fortalecimiento y desarrollo de las políticas académicas*
- *PyA 037–II.4.2–02–n Nuevas tecnologías educativas para la formación de grado y posgrado en la Facultad de Ciencias Médicas de la UNL*
- *PyA 026–II.4.2–06–n Modelo de calidad en el área de Educación a Distancia de la FICH*

El Centro Multimedial de Educación a Distancia (CEMED) desarrolla la incorporación de las TICs en la gestión de carreras presenciales. Además, se capacitó en la utilización de TICs en todo el ámbito de la Universidad. Se elaboró un sistema de evaluación y un plan de mejoramiento. La clave política impulsada es la transferencia del modelo pedagógico y tecnológico del Campus Virtual UNL. Es necesaria la coordinación con las facultades para generar comunicación interna, el desarrollo y la continuidad de las acciones previstas.

La FCM avanzó en la creación de entornos virtuales para su enseñanza e investigación y en la capacitación para su uso. La FICH se propuso diseñar un método de evaluación de calidad de educación a distancia, analizando modelos preexistentes.

OE II.4.3 Lenguas extranjeras[37]

La iniciativa es:
PyA 005–II.4.3–01 Institucionalización de las lenguas extranjeras en la UNL
Se avanzó en caracterizar el estado de situación de las Lenguas Extranjeras (LE) y en debatir su fortalecimiento. Se analizaron los planes de estudio de las carreras en torno a LE y se describió la situación de los docentes y de los alumnos, en cada idioma por UA. Se están organizando las III Jornadas de Lenguas Extranjeras en el Centro de Idiomas (junio 2014). El análisis evaluativo encarado mediante talleres y encuestas se presentará como informe a mediados de 2014. A partir de sus recomendaciones se tiene previsto avanzar en dinamizar las actividades lingüísticas intra e interinstitucionales y en elaborar una política en lenguas extranjeras organizada y coherente, en particular el diseño del Ciclo Superior de Idioma Extranjero. Está será un pilar de la estrategia curricular general y factor clave de la internacionalización integral.

OE II.4.4 Iniciación académica

La iniciativa es:

PyA 026–II.4.4–02 Fomento de la participación de los estudiantes de grado en los proyectos de investigación

La FICH se propuso complementar las políticas generales hacia los estudiantes de grado con vocación científica e interés por la investigación. Los resultados obtenidos han sido: incremento de la cantidad de pasantías y Cientibecas por las que se beneficiaron 11 alumnos de las ingenierías; desarrollo de más de 40 Seminarios de Difusión de Proyectos de Investigación para estudiantes avanzados; convocatorias de Pasantías con más solicitantes y gestión de 17 pasantías no rentadas en Proyectos CAID.

Resta señalar que en este OE fue diseñado un Perfil de Proyecto elaborado por la SCyT. El propósito es articular y mejorar el sistema de iniciación de los estudiantes de grado en las funciones sustantivas de la UNL, con vistas a su eventual ingreso a la profesión académica y en el contexto de su formación integral. Sería atinado retomar esta idea de desarrollo articulando acciones desde las áreas sustantivas de Rectorado tendiendo a alcanzar una cobertura más completa de este OE.

Buena parte del corazón de una transformación universitaria reside en este OG. Por lo tanto se requiere un liderazgo mayor de las áreas centrales y un compromiso más amplio de las unidades académicas para darle vigor, cobertura y ritmo en los próximos años.

~

LOP III. Cooperacón prioritaria con la innovación en el entorno y conexión con una amplia red de internacionalización

LOP III. OG III.1

El ideal de desarrollo de este OG es que se alcance en 2019 un impacto perceptible del conocimiento científico–tecnológico de la Universidad sobre la modernización productiva de la región. Los OE que desagregan esa gran aspiración se orientan a diversificar la oferta transdisciplinaria y fortalecer los mecanismos innovadores para la vinculación científico-tecnológica con el Estado y el sector productivo, ampliar el emprendedorismo, afianzando este enfoque en la formación universitaria, acrecentar la interacción con los graduados y proyectar las actividades de la Universidad en toda la extensión del sitio Litoral–Centro. Dados esos OE corresponde exponer qué avances se produjeron hacia este ideal de desarrollo como efecto de los PyA llevados a cabo.

OG III.1.1 Vinculación

Las iniciativas son:

- *PyA 014–III.1.1–01–N Programa Integral de valorización de los conocimientos y tecnologías*
- *PyA 021–III.1.1–02–n Sistema de gestión para optimizar las actividades de Vinculación y Extensión en FBCB*

La SVTyDP se propuso generar un mayor añadido de valor de los conocimientos y tecnologías producidos en la Universidad para su aprove-

chamiento productivo y social. Se concretaron informes sobre estudios tecnológicos y de mercado que permitieron validar la metodología en diversos proyectos de investigación, se confeccionaron formularios para sistematizar información de diverso origen, se rediseñó el área de Propiedad Intelectual y se desarrollaron diferentes instancias para obtener la licencia de la base de datos NOSIS y se realizó un curso de actualización profesional. Este PyA ha sido posible gracias al trabajo articulado entre el CETRI, otras áreas de la Secretaría de Vinculación, el MINCyT, otras universidades nacionales y el CONICET. El gran logro fue valorizar las capacidades y/o resultados de investigación susceptibles de uso económico y/o social. Sigue a continuación incorporar bases de datos especializadas en información tecnológica y no tecnológica y reclutar o formar recursos humanos especializados.

La FBCB, a través de un PyA, se propuso ordenar las actividades de vinculación, servicios y extensión de la facultad. Se diagramó un sistema estadístico con diversas fuentes de información y se coordinaron procesos de documentación. Se promovió la formación de recursos humanos en vinculación, transferencia y extensión.

OE III.1.2 Emprendedorismo

La iniciativa es:

• *PyA 014–III.1.2–01 Programa de fortalecimiento y desarrollo de emprendedorismo innovador en el ámbito de la UNL*

El emprendedorismo innovador es una línea de trabajo con experiencia acumulada. El avance en esta etapa es la formación de formadores en pos de difundir el espíritu emprendedor en las asignaturas de todas las carreras. Se realizaron también acciones de capacitación y sensibilización para el equipo de trabajo, estudiantes, docentes y no docentes, que se continuarán en la siguiente etapa del PDI. Se desarrollaron redes emprendedoras en conjunto con Relaciones Internacionales, las UA e instituciones públicas y privadas. Actualmente la UNL integra redes de internacionalización y el Proyecto Alfa III, para lo que se gestionaron acuerdos con organizaciones y redes de apoyo. Se elaboró un anteproyecto de pre-incubación de emprendimientos acompañado por mejoras en la infraestructura de apoyo; se asistió al proceso de incubación y se apoyó a empresas vinculadas a través de consultorías y asesorías; y se avanzó en un acuerdo con redes de apoyo al emprendedorismo. En la segunda etapa se avanzará en convocar equipos de I+D para generar emprendimien-

tos aplicados al desarrollo y a la gestión de PYMES locales y regionales.

OE III.1.3 Graduados

La iniciativa es:

• *PyA 014–III.1.3–01–N Programa 'Graduado Embajador'*

El propósito del PyA de la SVTyDP fue lograr que el graduado visualice a la universidad como un aliado estratégico en su desarrollo profesional y personal, brindando información sobre acciones que le permitan generar redes y optimizar su inserción laboral. La presencia del Programa en los actos de Colación de Grado y Posgrado en todas las UA fomentó la identificación con la UNL (se entregaron 1564 pendrives como obsequios en 2013). Se realizó la búsqueda de empresas e instituciones civiles que ofrezcan beneficios especiales a los graduados. Se desarrolla una plataforma en la página web institucional que cuente con información sobre el mercado laboral, de formación e investigación y los perfiles de formación de los graduados. Se continuó con el proceso de búsqueda y contacto con empresas e instituciones con beneficios a graduados; se incorporó el perfil de Graduado en la página web institucional, con información del mercado laboral, formación e investigación. Resta avanzar con el Portal.

OE III.1.4 Proyección regional[38]

Las iniciativas son:

• *PyA 008–III.1.4–01 Fortalecimiento de cursos de extensión en sus diferentes modalidades*

• *PyA 027–III.1.4–02 Adecuación institucional de las actividades sustantivas de la UNL en Gálvez*

• *PyA 028–III.1.4–03 Centro Universitario de Reconquista – Avellaneda*

El avance en los Cursos de Extensión se basó en una nueva modalidad. El antiguo Programa de Formación y Capacitación Laboral fue revisado y reformado. Se concretaron 46 cursos de extensión presenciales y a distancia de los 50 previstos. Para 2014 se espera establecer una Agenda Territorial de la región que impulse proyectos de extensión con mayor arraigo e impacto.

El Centro Universitario Gálvez realizó concursos que consolidan la planta docente y obras edilicias que amplían la sede. Se actualizaron las propuestas académicas y se inició el dictado de una carrera de pre-

grado a distancia. Se concretaron proyectos culturales y deportivos que promovieron el intercambio entre docentes, estudiantes y otras unidades académicas de UNL. Se realizaron convenios con autoridades locales, empresas y organizaciones empresarias para desarrollar actividades de extensión, vinculación y formación. La normalización de la planta de personal no docente es un aspecto pendiente. Se continuará trabajando en la relación con nuevos actores para el diseño y desarrollo de proyectos.

La creación del Centro Universitario Reconquista–Avellaneda articuló funciones que estaban dispersas. Se mejoró la infraestructura edilicia y tecnológica, la administración y los nexos con UA y AC. Se amplió la planta de personal docente y no docente, se creó una biblioteca y un área de deportes, el Centro de Estudiantes y actividades culturales. Se espera la finalización e inauguración del edificio propio.

En lo que respecta a la ya vigente nueva sede de Rafaela–Sunchales y su futura conversión en Centro Universitario, se encuentra en elaboración el correspondiente PyA.

Las iniciativas en los cuatro OE componen adecuadamente el arsenal conceptual y operativo con el cual la Universidad se propone interactuar en el desarrollo de su entorno, con énfasis en la dimensión productiva. Una buena coordinación entre las iniciativas será clave para el éxito.

OG III.2

El ideal de desarrollo de este OG es que en 2019 se alcance una contribución efectiva de la universidad al conocimiento de la realidad social y a la mejora del desarrollo humano en sus múltiples aspectos, incluyendo la integración, la movilidad y la convivencia. Los OE que desagregan esa gran aspiración se relacionan con intensificar la generación y divulgación cultural, promover los lazos de colaboración en el seno de la sociedad civil y acercar la Universidad a cuantas instancias de actuación para el abordaje de problemáticas sociales y de innovación social sean posibles. Dados esos OE corresponde exponer qué avances se produjeron hacia este ideal de desarrollo como efecto de los PyA llevados a cabo.

OE III.2.1 Cultura y arte

Tales iniciativas son:

- *PyA 009–III.2.1–01 Promoción de la creación artística, la divulgación e investigación del arte: "Proyectos de investigación y extensión a través del arte" (PIEA)*
- *PyA 009–III.2.1–02 Cultura y Desarrollo*
- *PyA 015–III.2.1–04 Centro Universitario en Ciencias del Deporte*

Durante 2012–2013 se realizaron actividades de capacitación a las que asistieron 33 instituciones de la ciudad y la región, unidades académicas y áreas centrales de la UNL. Se coorganizaron eventos con la FUL. Se elaboraron diferentes producciones (compilación de fotodocumentales, una publicación y un documental), se expusieron colecciones del museo histórico en museos regionales y de la ciudad y se participó en actividades organizadas por otros museos. Se participó en la asignatura electiva del museo a través de los estudiantes, en el V Encuentro de Tutores de la UNL y en la Escuela de Invierno 2013. Se avanzó en formación y capacitación sobre patrimonio y museografía.

La creación del Centro Universitario del Deporte logró instaurar prácticas saludables, el deporte estudiantil y la capacitación en Ciencias del Deporte. Se crearon materias electivas relacionadas con el Deporte y la Tecnicatura en Gestión Deportiva (junto con FBCB, FCE y FCJS). Se coordinaron acciones orientadas a la internacionalización de la UNL y se firmaron convenios con diferentes organismos relacionados al deporte (provinciales, nacionales e internacionales).

OE III.2.2 Medios de comunicación

La iniciativa es:

PyA 013–III.2.2–01 Sistema Integrado de Producción de Contenidos Audiovisuales

La DIRCOM formuló el PyA con el propósito de generar un sistema integrado de producción de contenidos para múltiples soportes, contemplando las tendencias actuales de convergencia digital y las nuevas plataformas de comunicación. Para ello se están gestando un Centro de Producción y Realización Multimedial, contenidos audiovisuales acordes con las necesidades institucionales, líneas de investigación y desarrollo en software y un canal de TV Digital orientado a la difusión cultural, edutiva y científica de la región.

OE III.2.3 Cooperación interuniversitaria

La iniciativa es:
PyA 009-III.2.3-01 Generación de redes que fortalezcan el trabajo interinstitucional como espacios de nuevas formas de integración en el siglo XXI
Aumentó tanto el conocimiento como el intercambio para gestar una Red de Cultura y Patrimonio. Se logró en AUGM gestionar en red el "Proyecto Bocas de Tormenta" (Montevideo, Uruguay) y se consolidó el encuentro de museos universitarios, en el que se presentaron 63 ponencias y 13 pósteres de 56 museos pertenecientes a 34 universidades de 9 países. Esto fortaleció la relación con los museos universitarios de la ciudad y la región, del país y Latinoamérica y profundizó el debate sobre Cultura, Museos, Patrimonio y su relación con el desarrollo y la inclusión social. Se creó un blog administrado por el Museo Histórico UNL, se relevaron redes existentes sobre museos y patrimonio. Se establecieron relaciones con docentes y estudiantes interesados en planificar acciones sobre producción artística, patrimonio, cultura y museos.

OE III.2.4 Ampliar la labor social

La iniciativa es:
PyA 008–III.2.4–01 Fortalecimiento de la Acción Territorial en el marco de la Extensión Universitaria
Se mejoró la integración interna y con otros espacios multiactorales (Estado, redes territoriales, OSC, sectores productivos, etc.). La puesta en marcha del Centro de Formación de Emprendedores de la Economía Social permitió coordinar acciones y políticas entre Universidad, Ciudad de Santa Fe (Secretaría de Trabajo y Empleo) y Provincia (Secretaría de Economía Social). Se generó información sobre territorios y organizaciones sociales. Se firmó un convenio y se aprobó el Programa de Economía Social a fines de 2013. Las intervenciones territoriales favorecieron la colaboración con la comunidad y fomentaron el desarrollo humano.

Este conjunto de PyA muestra al OG en un punto de despegue. Corresponde intensificar los planes de desarrollo para asegurar resultados más robustos en los próximos años.

OG III.3

El ideal de desarrollo de este OG es que se alcance en 2019 una significativa participación de la Universidad en la formulación y puesta en marcha de políticas públicas con la participación de la sociedad en los más diversos temas, en particular la educación, para asegurar el desarrollo sustentable de la Nación a partir de nuestro sitio. Los OE que desagregan esa gran aspiración se vinculan con crear capacidades institucionales en el análisis y asesoramiento en políticas públicas sustentables y educacionales. Dados esos OE corresponde exponer qué avances se produjeron hacia este ideal de desarrollo como efecto de los PyA llevados a cabo.

OE III.3.1 Políticas públicas

La iniciativa es:
PyA 016–III.3.1–04 Creación del Observatorio de Energía en FIQ
Con el fin de brindar información de calidad al sector público y privado sobre aspectos energéticos y de interactuar con los diferentes niveles del Estado en la formulación de políticas energéticas y uso racional de los recursos, la FIQ está formando un Observatorio de Energía. El espacio y el mobiliario ya están disponibles.

OE III.3.2 Políticas públicas para la educación

La iniciativa es:
PyA 003–III.3.2–01 Formar para elaborar políticas públicas en educación
La creación de la Maestría en Políticas Públicas en Educación contó con la aprobación de la CONEAU como maestría profesional y se firmó un convenio con el Ministerio de Educación de Santa Fe para su puesta en marcha. En 2014 inician los cursos para sesenta personas insertas en las instituciones, entre ellas las escuelas dependientes de la propia Universidad, con vocación para participar en futuras políticas. Responde a la necesidad detectada de diseñar nuevas políticas educativas y de preparar a quienes puedan impulsarlas desde las propias instituciones.

OE III.3.3 Diversificación de la educación superior

El OE plantea coordinar con otras instituciones universitarias y gobiernos para organizar la expansión y diversificación de la enseñanza superior. Si bien se encuentra vacante, la Universidad actúa intensamente en el CIN y sus diversas comisiones, lleva iniciativas que generan beneficios comunes a todas las universidades nacionales y elabora con sus pares propuestas de políticas que son elevadas al Poder Ejecutivo. Lo propio se hace en el CPRES Litoral Centro, aun cuando la frecuencia de reuniones en este ámbito es menor.

Los aspectos político–institucionales de este OG fueron abordados de manera dispar durante la primera etapa del PDI; hace falta jerarquizar su importancia y concentrar esfuerzos para revertir algunos aspectos que al presente se muestran débiles.

OG III.4

El ideal de desarrollo de este OG es que se alcance en 2019 una gravitación internacional significativa de la Universidad en ámbitos académicos mientras que esa proyección transforme también las actitudes de los grupos, equipos y claustros hacia la asunción prioritaria del diálogo y el intercambio internacional de conocimientos en todas las direcciones, en particular con América Latina. Los OE que desagregan esa gran aspiración son incrementar la movilidad académica, participar en redes con pares de otros continentes y países, incidir en los acuerdos de política internacional en educación superior y asegurar que la dimensión internacional penetre todas las funciones y áreas de la Universidad. Dados esos OE los avances producidos hacia este ideal de desarrollo como efecto de los PyA puestos en marcha.

OE III.4.1 Movilidad

Para este OE referido a ampliar y fomentar los convenios de intercambio y las competencias en lenguas extranjeras para incrementar la movilidad

nacional e internacional de la comunidad universitaria no formuló PyA alguno. No obstante, cabe señalar que es intenso el trabajo y los avances en materia de ampliación e intensificación de los convenios de intercambio para la movilidad de personal. No sólo los Proyectos Escala de AUGM, sino varios bilaterales con países europeos, Brasil y México destinados a docentes, investigadores, estudiantes y más recientemente a no docentes. El número de viajes crece año tras año, junto con la experiencia institucional en llevarlos a cabo y en capitalizar los aprendizajes individuales.

OE III.4.2 Redes internacionales

La iniciativa es:

PyA 010–III.4.2–01 Proyecto de potenciamiento de las redes internacionales de la UNL (PRI–UNL)
La Secretaría de Relaciones Internacionales promueve la internacionalización de la UNL con carácter sistemático. Para eso se realiza el seguimiento de las redes de cooperación, se apoyan nuevos enlaces y mayor participación así como se buscan nuevas fuentes de financiamiento. Para dotar de mayor consistencia a la participación en las redes internacionales se firmaron convenios marco con China y Corea; convenios de doble titulación con Italia y Alemania en grado y posgrado. Se requiere mayor capacidad operativa y la sensibilización y acuerdo con las unidades académicas para extender los avances.

OE III.4.3 Participación interinstitucional regional

La iniciativa es:
PyA 022–III.4.3–01 Participación en instancias interinstitucionales para la definición de políticas educativas de investigación y científico tecnológicas a nivel regional, nacional e interregional
La FHUC tiene alto protagonismo en el espacio de la Asociación Nacional de Facultades de Humanidades y Educación (ANFHE). En esta línea se propuso intervenir en la formulación del Programa de investigación en humanidades y educación –PIHE–, entre otras realizaciones colectivas de la Red como el PROARPHUM sobre profesorados universitarios, las becas internacionales, y la propuesta de movilidad nacional de docentes y estudiantes. También es valiosa la articulación con otras asociaciones

de facultades por temas de interés común (Consejo Interuniversitario de Ciencias Exactas y Naturales, Consejo de Decanos de Facultades de Ciencias Sociales). Todas las facultades tienen una participación comparable en las redes o asociaciones nacionales de decanos y una alta participación en sus acuerdos.

Sólo una unidad académica formuló un PyA sobre este OE, a pesar de que las actividades de este carácter son mucho más amplias en la Universidad.

OE III.4.4 Internacionalización

Las iniciativas son:

- *PyA 010–III.4.4–01–N Internacionalización plena de la UNL (IP–UNL). Fase 1: Sensibilización y desarrollo de acuerdos preliminares*
- *PyA 010–III.4.4–02 Escuela Internacional de verano/invierno de la UNL*

Se desplegó una intensa actividad de debate y escucha de experiencias y estudios internacionales sobre la Internacionalización Integral o Plena de la Universidad, que es la corriente de avanzada a nivel mundial. El proyecto cuenta con consenso en todas las facultades. Su implementación empezará en 2014 con casos pilotos que serán parte de un nuevo PyA en la segunda etapa. Se logró realizar una experiencia de internacionalización en casa avalada y patrocinada por AUGM y COIMBRA Group. En ella participó una mayoría de estudiantes y docentes extranjeros que comentaron su satisfacción para con la propuesta. Se elaboró una relatoría final del ciclo Diálogos para una UNL Internacional.

La Escuela de Invierno de 2013 inició un proceso de internacionalización del currículum y del campus como aporte a la internacionalización plena de la UNL. En la edición 2013 se incluyeron contenidos de interés para las instituciones patrocinantes, comparando realidades europeas y latinoamericanas. Fue instalado, por lo tanto, un proceso de Internacionalización que excede la movilidad y la cooperación internacional e impregna a toda la institución y su funcionamiento.

La actividad de la Universidad en torno a este OG es amplia y satisfactoria. En la Segunda Etapa del Proceso de Programación debieran realizarse esfuerzos complementarios, lo cual habrá de potenciar sus resultados.

~

Conclusiones y acuerdos

CONCLUSIONES PARCIALES

Autoevaluación resumida de los EDI de áreas centrales

LOP I

Valoración sobre el trabajo del EDI: Entre las actividades que con más frecuencia se realizaron en el EDI para la gestión de los PyA se señalaron las reuniones periódicas (con diferentes frecuencias) y el trabajo en el espacio virtual (correos electrónicos, redmine) como modos de facilitar la comunicación entre los integrantes. Se reconoce la predisposición y compromiso de los grupos para llevar adelante las tareas. Las articulaciones se dieron en forma plena en ciertos casos y fueron una clave positiva para los logros; algunos PyA se trabajaron en colaboración con otros, se espera una mayor fluidez en las interrelaciones de aquí en adelante. En gran medida los proyectos se financiaron con el presupuesto universitario, otra parte con el propio producido. En el caso de la Dirección de Obras y Servicios, se contó con los fondos nacionales para infraestructura. En cuanto a recursos humanos, se realizaron incorporaciones y se contrataron asesores externos En algunos casos,la falta o la movilidad del personal fue un problema ante la demanda de tareas habituales sumada a los imprevistos.

Entre los saldos favorables de la ejecución de los PyA fueron destacados: a) haber puesto en marcha planes de tareas, haberlos cumplido en muchos casos y constatar que esos logros convergen hacia objetivos generales del planeamiento universitario; b) la organización de equipos

de trabajo con personal capacitado y asesores externos con capacidad de respuesta a situaciones inesperadas; c) las articulaciones dentro del EDI y entre PyA de diferentes EDI, a través de núcleos o en forma directa, en los casos en que se dieron; d) las sesiones de EPG, los talleres de RedPlan y las reuniones interfacultades de la misma área en tanto favorecen la comunicación y colaboración entre los distintos EDI.

Entre las dificultades de la ejecución de los PyA fueron destacados: a) el doble esfuerzo de realizar la planificación y atender los problemas cotidianos, en especial las urgencias, la obligación de multiplicarse las mismas personas en ambos frentes; b) la escasez de tiempo y los problemas de cálculo o estimación de plazos que exige el planeamiento para ejecutar las tareas y llegar a resultados, lo que acumuló demoras considerables en los cronogramas; c) las resistencias a adaptarse a la lógica del planeamiento sumadas a la dependencia de reuniones, u otras formas de comunicación y de coordinación con áreas a veces inmersas en su propio ritmo de trabajo; d) la necesidad de constituir grupos especiales de trabajo con capacidad técnica específica y el esfuerzo adicional de carga de datos en el redmine.

LOP II

Valoración sobre el trabajo del EDI: La planificación conjunta y transversal del plan en función de las necesidades y brechas de otros espacios con los cuales se articulan políticas permitió detectar otras necesidades y nuevas brechas. Fue un proceso de aprendizaje, de conocimiento y de interacción permanente que logró reforzar y fortalecer el vínculo entre las áreas involucradas. La articulación con los PyA de esta y otras LOP permitió conocer las posibilidades y dificultades que tienen las otras áreas y las facultades. La modalidad de contacto con instituciones externas varió según los casos. Muchos PyA fueron núcleo y desarrollaron reuniones de coordinación e intercambio de experiencias. Los recursos provinieron de diversas fuentes, ya sea del presupuesto de la UNL, financiamiento específico del PDI (también UNL), del propio producido o de financiamiento externo.

Entre los saldos favorables de la ejecución de los PyA se destaca: a) la nueva lógica para abordar la planificación, las mejores formas y modos de organización de las tareas, las prioridades en la ejecución y el cronograma de las tareas permitieron llevar adelante correcta y oportunamente el trabajo; b) muchas de las personas que integraron los gru-

pos desde el principio, participaron activamente y con gran compromiso en la definición de brechas y formulación de propósitos y acciones.

Entre las dificultades de la ejecución de los PyA se destacan: a) limitación de recursos para la ejecución de las tareas y dotación de elementos tecnológicos para dar rapidez y efectividad al cronograma; b) falta de personal o de capacitación en el uso de nuevas tecnologías, cambios en el personal por vacancia y rotación, contratación de BAPIS a destiempo; c) dificultades financieras, de personal, mudanza de la institución, así como insuficiencia de tiempos, fueron retrasando el calendario de ejecución; d) superposición con la gestión cotidiana, generalmente perentoria; e) necesidad de una rápida reestructuración del presupuesto en función de las dificultades planteadas.

LOP III

Valoración sobre el trabajo del EDI: Si bien la experiencia de planificar no es algo nuevo para la Universidad, esta modalidad permitió realizar proyecciones a corto, mediano y largo plazo. Potenció así el trabajo porque requirió identificar necesidades y problemáticas sociales factibles de ser abordadas, siempre que se atendieron las demandas sociales se trabajó bien y/o fueron claves para el PyA. Cuando se dieron, las articulaciones fueron fluidas y permitieron que las tareas se realizaran según lo previsto. Mediante la interacción con otros proyectos se logró un mejor manejo de los instrumentos como el formulario de PyA y el redmine. Las reuniones de LOP fueron decisivas como instancias de coordinación. Se destaca que hubiera sido bueno lograr una mayor coordinación entre los miembros de los PyA. Fue importante la capacitación del grupo de trabajo en carga y visualización del redmine.

Entre los saldos favorables de la ejecución de los PyA se destacan: a) el carácter participativo que genera el trabajo colectivo, abre la posibilidad de establecer redes y fortalecer relaciones interinstitucionales en la ciudad y la región; b) la ejecución del plan de tareas con una lógica de equipos, brechas, definición de prioridades y plazos a cumplir ayudaron al logro de los resultados; c) se establecieron vínculos de trabajo positivos en las áreas y entre áreas diversas y también con instituciones extra universitarias, entre las que se constató el alto reconocimiento que recibe la Universidad.

Entre las dificultades de la ejecución de los PyA se destacan: a) el tiempo calculado para la realización de tareas resultó insuficiente ya

que con frecuencia fueron más complejas de lo previsto, la realización de procesos participativos y la capacitación del personal también fueron procesos que insumieron tiempos extra; b) hubo superposición con las otras actividades realizadas por fuera de la planificación; c) la falta de recursos afectó la rapidez y efectividad de las tareas para que pudieran terminarse en término; d) es recurrente la dificultad de conseguir y retener recursos humanos capacitados; e) en algunas áreas, faltó equipamiento tecnológico adecuado (software y hardware); f) fue complicado manejar el lenguaje y la cantidad de abreviaturas utilizadas para el planeamiento; g) los trámites administrativos, aunque habituales, produjeron un retraso de ciertas tareas.

Autoevaluación resumida de los EDI de unidades académicas

Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo

Valoración sobre el **trabajo del EDI**: Los aspectos que favorecieron la conformación y consolidación del grupo se vinculan directamente con la pertenencia y rol institucional que cada uno de los integrantes tiene en relación a los equipos de trabajo formalizados en el interior de la FADU. Asimismo debe destacarse la asistencia y orientación permanente de las áreas centrales afines a los PyA desarrollados por FADU.

Entre los **saldos favorables** de la ejecución de los PyA se destacan: a) anticipación y dimensionamiento de las tareas requeridas para el desarrollo de las acciones y cumplimiento de los objetivos establecidos; b) organización temporal de las tareas y anticipación de los recursos requeridos; c) evaluación de la eficacia y eficiencia de los procesos que se llevan a cabo para alcanzar los resultados esperados; d) articulación y sinergia de los alcances del PyA con otros procesos de planificación llevados a cabo por el EDI, otras EDI, Núcleos o AC de la Universidad.

Entre las **dificultades** de la ejecución de los PyA se destacan: a) insuficiente infraestructura, en relación a la disponibilidad de espacios dada la intensa actividad de la facultad, y b) insuficiente equipamiento, en lo que hace a bibliografía, herramientas, equipos y software.

Facultad de Bioquímica y Ciencias Biológicas

Valoración sobre el **trabajo del EDI**: El aprendizaje más significativo lo constituyó la estructuración de los proyectos; la formulación solicitada desde la Secretaría de Planeamiento le da un marco teórico y lógico a la redacción e implementación. Por otra parte, la escasez presupuestaria no permitió formular algunos proyectos y estabilizar los que resultaron exitosos requeriría incremento de partidas.

Entre los **saldos favorables** de la ejecución de los PyA se destacan: a) la metodología es interesante y permite dar un orden en la búsqueda de soluciones y ejecución de tareas para poder disminuir las brechas; b) la formulación solicitada en el planeamiento da un marco lógico a la redacción e implementación de los proyectos.

Entre las **dificultades** de la ejecución de los PyA se destacan: a) las nuevas brechas identificadas durante la ejecución, generaron gastos extras; b) los fondos deberían asignarse en los primeros meses del año; c) lentitud en el circuito administrativo para la compra de equipos; d) fue problemática la coordinación de los diferentes tiempos de los responsables de tareas; d) la falta de coordinación afecta a veces a las áreas centrales para abordar estrategias en común, articular así los PyA y acelerar su ejecución.

Facultad de Ciencias Agrarias

Valoración sobre el **trabajo del EDI**: La experiencia de diseñar, formular y ejecutar PyA permitió definir con claridad las necesidades existentes y luego la planificación de tareas, tiempos y responsables permitió al grupo definir las etapas y obligaciones. Aunque en algunas acciones para el logro de determinados objetivos normalmente se cumplieron ciertos pasos, éstos muchas veces fueron informales. Debería enfatizarse la simplificación de esta propuesta, para que la comunidad universitaria toda pueda entender claramente la metodología y sumarse con propuestas innovadoras.

Entre los **saldos favorables** de la ejecución de los PyA se destaca la importancia de efectuar una planificación ordenada para el diseño, formulación y ejecución de PyA.

Entre las **dificultades** de la ejecución de los PyA se destacan: a) la escasez de tiempo para la coordinación de las acciones, ya que a cada responsable de PyA se le suman las múltiples funciones de gestión, por

lo que no siempre se puede cumplir con los plazos establecidos; b) la falta de recursos y de acuerdos cuando el avance de las acciones implica definiciones con otras instituciones o con áreas centrales de la UNL.

Facultad de Ciencias Económicas

Valoración sobre el **trabajo del EDI**: Los integrantes de los grupos poseen diferentes formaciones disciplinares lo que favorece el intercambio de visiones. Pero eso, a la vez, es un factor que complica la relación entre las variables "tiempo" y "toma de decisiones". La superposición de las tareas del PyA con otras obligaciones institucionales afectan la consolidación de los equipos. Incluso las numerosas demandas que surgen del proceso del PDI representan un escollo para la producción del grupo. Las tareas de seguimiento y evaluación que se realizaron fueron demandadas por la SP.

Entre los **saldos favorables** de la ejecución de los PyA se destaca el apoyo económico brindado por la SP, aunque convendría que fuera asignarlo a principio de año para una programación más eficiente de las actividades a desarrollar.

Entre las **dificultades** de la ejecución de los PyA se destacan: a) los trámites vinculados a la contratación de asesores externos presentaron dificultades de carácter administrativos contables y financieros que dilataron los plazos previstos; b) los recursos humanos disponibles deben realizar múltiples actividades y funciones además de las requeridas por el proceso del PDI, lo cual demora los cumplimientos; c) los recursos humanos, materiales y financieros resultaron insuficientes para las tareas previstas en los PyA, a pesar de contar con apoyo financiero de la SP y recursos propios y realizar economía presupuestaria; d) las demandas formales son excesivas ya que no aportan a la sustancia de los PyA y agregan tareas que resultan burocratizantes.

Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales

Valoración sobre el **trabajo del EDI**: Es muy destacable la experiencia de planificar por diferentes motivos, entre ellos permite pensar y por ende tener objetivos a mediano y largo plazo, además de atender los problemas cotidianos, estructura de una manera lógica estos proyectos. Sirvió de base para el diseño de la gestión entrante y consolidó el trabajo en equipo.

Entre los **saldos favorables** de la ejecución de los PyA se destacan: a) los aportes a partir de reuniones de trabajo con los técnicos de la SP; b) el déficit de recursos humanos especializados fue en parte suplido por la contribución de la SP; c) los fondos PDI, además de apoyar a los PyA generan un estímulo para su cumplimiento, por lo tanto debería canalizarse hacia temas prioritarios y específicos.

Entre las **dificultades** de la ejecución de los PyA se destacan: a) en oportunidades no se cuenta con el involucramiento de las áreas centrales en las estrategias desplegadas por las facultades; b) el déficit de recursos humanos especializados podría suplirse con un trabajo de los técnicos de diversas áreas centrales junto con las facultades en la formulación y evaluación de PyA.

Facultad de Ciencias Médicas

Valoración sobre el **trabajo del EDI**: Se hicieron reuniones mensuales de coordinación y análisis de situación. Se concurrió a una reunión del EDI Área Salud convocada por la Secretaría de Planeamiento en donde se expusieron las líneas de trabajo de la facultad. Es necesario mejorar el trabajo en equipo y los recursos humanos dedicados a la planificación. La demanda de múltiples actividades dificulta el cumplimiento de los tiempos y demandas.

Entre los **saldos favorables** de la ejecución de los PyA se destaca la experiencia de planificar permite la identificación de actores y la asignación de tareas de manera más clara.

Entre las **dificultades** de la ejecución de los PyA se destacan: a) la falta de infraestructura y recursos humanos destinados a la planificación y seguimiento de los proyectos; b) la superposición de las tareas de planeamiento con las actividades diarias de la unidad académica; c) en la asignación de tareas de los PyA independizar los cargos de las personas que los ocupan, dejando esa definición a espacios más dinámicos como el *redmine*; d) la repetición de pedidos de información en los formularios de planeamiento.

Facultad de Ciencias Veterinarias

Valoración sobre el **trabajo del EDI**: El camino recorrido desde las primeras convocatorias del PDI (que resultaban tediosas y difícil de comprender en

su real dimensión) hasta el presente ha significado un aprendizaje sustantivo para los procesos de planificar y ejecutar las instancias futuras.

Entre los **saldos favorables** de la ejecución de los PyA se destaca la asunción de un marco lógico para planificar e impulsar proyectos y acciones.

Entre las **dificultades** de la ejecución de los PyA se destacan la complejidad para formular los PyA y el poco tiempo disponible para su ejecución.

Facultad de Humanidades y Ciencias

Valoración sobre el **trabajo del EDI**: El cierre del primer trienio de ejecución del PDI permite la rendición de cuentas de lo realizado. Eso exige una lectura cautelosa de los resultados, que valore sus contextos y especificidades. Una mirada atenta a los procesos de planeamiento permitirá no quedar entrampados en el llenado de formularios y cumplimiento de exigencias del área central. Se juzga necesario seguir trabajando en el sentido educativo de estos procesos a nivel institucional.

Entre los **saldos favorables** de la ejecución de los PyA se destacan: a) la importancia de la planificación como herramienta de proyección a futuro; b) la modalidad de trabajo iniciada en la facultad para la construcción del Plan Institucional Estratégico (PIE) proporcionó el marco referencial para la elaboración de PP y de PyA; c) el trabajo colaborativo al interior de la FHUC, coordinado desde la gestión con el aporte, compromiso y participación de distintos actores institucionales que coadyuvaron a la implementación de las acciones propuestas; d) la visualización de la articulación de acciones entre los PyA de la FHUC; e) será valioso que los núcleos se reúnan con más frecuencia para compartir el trabajo entre las unidades académicas y el área central.

Entre las **dificultades** de la ejecución de los PyA se destacan: a) las urgencias que retacean los tiempos de gestión de las acciones planificadas, b) los requerimientos emergentes que obligan a establecer prioridades que no siempre coinciden con lo inicialmente ideado; c) los equipos de gestión siempre resultan insuficientes para hacer frente a las tareas que se proyectan y llevan adelante, dadas sus funciones ordinarias; d) los instrumentos específicos que se ofrecen desde la Secretaría de Planeamiento por momentos se vivencian como minuciosos y/o reiterativos, insumiendo su análisis e interpretación un tiempo que se juzga excesivo; e) se requieren más encuentros de trabajo (EPG) para el nuevo trienio, con agendas claras para intercambiar sobre temáticas afines.

Facultad de Ingeniería y Ciencias Hídricas

Valoración sobre el **trabajo del EDI**: Los criterios vigentes en las convocatorias para seleccionar perfiles de proyecto y para financiar proyectos y acciones no resultaron suficientemente claros y generaron inconvenientes a la gestión. La articulación entre los PyA de áreas centrales con sus análogos de las unidades académicas es un aspecto clave que, por lo tanto, debería perfeccionarse.

Entre los **saldos favorables** de la ejecución de los PyA se destacan la disposición del redmine, aun cuando la escasa disponibilidad de tiempo no dejó aprovecharlo en plenitud.

Entre las **dificultades** de la ejecución de los PyA se destacan: a) falta de una cultura de planificación; b) inconvenientes para acceder a información que deberían ser proporcionados por la administración central de la Universidad; c) lentitud administrativa; d) falta de recursos humanos y/o económicos suficientes.

Facultad de Ingeniería Química

Entre las **dificultades** de la ejecución de los PyA se destacan: a) la falta de recursos humanos con el perfil adecuado que afecta el avance de todos los PyA; b) la gestión de los proyectos recaen directamente sobre el esfuerzo adicional del equipo de gestión.

Centro Universitario Gálvez

Valoración sobre el **trabajo del EDI**: Es importante para un CU consolidar en el futuro un equipo de trabajo formado por personal comprometido, en el cual cada uno se ocupe de la ejecución de una acción del PyA, su seguimiento y su evaluación.

Entre los **saldos favorables** de la ejecución de los PyA se destacan: a) poder diseñar, formular, ejecutar y evaluar su propio desarrollo institucional; b) la ayuda para organizar mejor la gestión; c) la ventaja que da un rápido análisis de los logros y falencias para optimizar el funcionamiento

Entre las **dificultades** de la ejecución de los PyA se destacan: a) no contar con los fondos necesarios para ciertas actividades; b) escasos recursos humanos con compromiso para las tareas propias del desarrollo institucional.

Valoración sobre el **trabajo del EDI**: Se aprendió a concentrar y priorizar esfuerzos para alcanzar los objetivos propuestos.

Entre los **saldos favorables** de la ejecución de los PyA se destacan: a) el edificio alquilado y la perspectiva de habilitación del nuevo complejo abren perspectivas favorables; b) esos adelantos podrán incrementar la presencia regional, fortalecer las actividades académicas, incorporar recursos humanos, iniciar investigaciones científicas.

Entre las **dificultades** de la ejecución de los PyA se destacan: a) la distancia que insume más tiempo y recursos en algunas actividades; b) el pluriempleo del personal y el bajo sentido de pertenencia y consiguiente compromiso con la institución en el CU; c) el déficit de registro sistematizado de procesos administrativos en el CU; c) las falencias de conectividad con Internet.

CONCLUSIONES GENERALES

Primera: La práctica generalizada del planeamiento en la Universidad es una intención que hoy puede palparse en la realidad institucional. El antiguo planeamiento delegado a una oficina técnica central está superado. El planeamiento concertado y convergente entre las áreas centrales y las unidades académicas es el modelo adecuado porque compromete a todas las esferas decisivas de la vida universitaria con la programación e implementación de los Objetivos Generales para el desarrollo.

Segunda: Las dos grandes trabas a superar para la consolidación del planeamiento como un rasgo irreversible de la gestión institucional son: por una parte el peso de las costumbres arraigadas, modos de atender y resolver el funcionamiento cotidiano que no se someten a crítica o a superación reflexiva; por otra parte que las demandas circunstanciales y de corto plazo absorban una proporción exagerada del tiempo y el esfuerzo dedicado a la gestión universitaria.

Tercera: Protagonizar el planeamiento requiere que las áreas establecidas del gabinete rectoral y las unidades académicas se abran recíprocamente y lleven adelante Proyectos y Acciones cuyo proceso de ejecución requiere con mucha frecuencia la colaboración orgánica de varios o, a

veces, muchos de ellos. Cuando se logra ese clima, la consiguiente actitud de interacción, la suma de esfuerzos, la capacidad operativa y el potencial realizador se multiplican.

Cuarta: Para su éxito, el planeamiento necesita asociarse a la obtención de resultados. Éstos tienen que establecerse con claridad en las metas de cada uno de los PyA. En ocasiones las metas pueden ser cualitativas y está bien que así sea. Pero, en la mayoría de los casos las metas requieren indicadores cuantitativos. El sistema estadístico de la Universidad y de la Secretaría de Políticas Universitarias deben mejorar para que sus datos e indicadores sean aptos para reflejar los resultados logrados.

Quinta: En lo que atañe a las funciones sustantivas clásicas de la Universidad (LOP II), las facultades y centros universitarios tienen la responsabilidad insustituible de establecer Proyectos y Acciones cuyos resultados puedan expresarse en metas. Es necesario que esas metas puedan medirse por el sistema estadístico de la Universidad y de la Secretaría de Políticas Universitarias, en una responsabilidad convergente con las oficinas responsables de las bases de datos y del análisis informativo.

Sexta: Los avances del PDI 2010-2019 han sido importantes en las tres LOP. No obstante es necesario reflexionar sobre el hecho de que más de un tercio del tiempo disponible ya ha transcurrido. Se cuenta con menos de seis años de trabajo para plasmar el ideal de desarrollo expuesto en el documento sancionado por la Asamblea Universitaria el 5 de noviembre del 2010, hasta el 17 de octubre de 2019, fecha del centenario de la Universidad.

Séptima: El sistema universitario público argentino, aun considerando todos sus avances a lo largo del período democrático, no posee todavía un mecanismo estable para el financiamiento del desarrollo de sus universidades autónomas. Las formas y volúmenes del financiamiento público no respaldan el planeamiento universitario autónomo. Esas falencias de la política pública incluyen no sólo las inversiones sino también la lógica para su aplicación.

Octava: Las autoevaluaciones realizadas por equipos y grupos presentan riqueza de experiencias y apreciaciones. Hay satisfacciones deriva-

das del método para los PyA que resulta estimulante y favorece el cambio. Pero también se han presentado numerosas manifestaciones de insatisfacción con los recursos, los tiempos, el personal, los formatos y los informes. Es preciso escucharlas para que no se vea al planeamiento como una carga adicional a las obligaciones que impone el gobierno y la gestión.

Novena: El empleo del sistema informático de seguimiento es un desafío para la siguiente etapa. Los grupos que organizaron su trabajo en línea informan que su utilidad trasciende el mero registro de las tareas ya realizadas. El planeamiento en equipos y en red se verá favorecido por la adopción generalizada del software para mejorar la comunicación y la coordinación de las actividades a toda escala.

Décima: El estilo abierto del planeamiento aconseja que los PyA que comparten el Objetivo Específico no trabajen aislados unos de otros. Para ello fueron previstos los Núcleos que comparten responsabilidades, herramientas y conocimientos. También para eso se pensó en las reuniones interfacultades por área disciplinar: ciencias básicas y aplicadas, ciencias sociales y humanas y ciencias de la salud. Ambas instancias deben intensificar su labor.

ACUERDOS

A) Tomando en cuenta la importancia y el buen suceso de los 39 Objetivos Específicos establecidos pero también algunas vacancias subsistentes, encomendar a la Secretaría de Planeamiento, a través de una amplia consulta a las áreas involucradas, una propuesta de revisión de los Objetivos Específicos con vistas a agregar o suprimir los que resulten necesarios y convenientes para la segunda etapa.

B) Tomando en cuenta las diversas experiencias y las limitaciones para el financiamiento de los PyA durante la primera etapa y la evolución de la partida PDI del presupuesto universitario, extremar el esfuerzo para aceitar mecanismos de movilización de fondos externos, agilizar el mecanismo de distribución de la partida PDI e incrementar progresivamente su dotación para incentivar las iniciativas y su ritmo de ejecución.

C) Tomando en cuenta la apertura de la Etapa 2014-2016 del PDI encomendar a todas las áreas y unidades académicas que, bajo la coordinación de la Secretaría de Planeamiento, encaren con una visión ampliada, aún sobre las áreas consolidadas, la formulación de nuevos Perfiles de Proyectos hasta el 30 de junio de 2014 así como PyA en los casos necesarios y el trazado de Planes de Tareas renovados en todos los subsistentes hasta el 30 de julio de 2014.

D) Tomando en cuenta que en algunos casos ha sido positiva la experiencia de uso de la herramienta informática no sólo para el registro de tareas sino también para su propia ejecución, encomendar a todos los equipos y grupos la adopción del redmine como sistema uniforme de comunicación interna para la ejecución de los planes de tareas, el funcionamiento de los EDI y demás instancias de articulación.

E) Tomando en cuenta que planeamiento y evaluación son dos fases complementarias de gran valor para el gobierno universitario, encomendar a la Secretaría de Planeamiento la simplificación de ahora en adelante de los dispositivos de seguimiento de la implementación del PDI, procurando que la próxima Evaluación de Etapa coincida en la mayor medida posible con la tercera autoevaluación institucional para la evaluación externa de CONEAU en 2016.

~

Anexo: estadística actualizada

ACTUALIZACIÓN DE DATOS DEL DOCUMENTO: PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2010–2019

1. Población estudiantil

Estudiantes de grado y pregrado

Estudiantes de Grado y Pregrado

Año	UNL	UUNN*	Sistema Nacional**	Particip. UNL en UUNN (%)	Particip. UNL en Sist. Nac. (%)
1990	13.745				
1991	13.312				
1992	13.024				
1993	14.030				
1994	15.924				
1995	17.103				
1996	19.104				
1997	19.402				
1998	20.981				
1999	23.740	1.052.074		2,3%	
2000	26.648	1.121.139	1.339.740	2,4%	2,0%
2001	26.758	1.184.529	1.412.999	2,3%	1,9%
2002	28.673	1.231.709	1.462.319	2,3%	2,0%
2003	30.578	1.246.992	1.489.243	2,5%	2,1%
2004	33.043	1.273.642	1.536.653	2,6%	2,2%
2005	31.871	1.260.179	1.553.700	2,5%	2,1%
2006	35.265	1.264.560	1.586.520	2,8%	2,2%
2007	36.052	1.225.971	1.569.065	2,9%	2,3%
2008	38.392	1.239.996	1.600.522	3,1%	2,4%
2009	40.739	1.267.517	1.650.150	3,2%	2,5%
2010	40.834	1.316.119	1.718.507	3,1%	2,4%
2011	42.000	1.391.214	1.808.415	3,0%	2,3%
2012	43.236				
2013	42.789				

*Universidades Nacionales de gestión estatal

** Incluye todas las Instituciones universitarias de gestión estatal y privada.

Fuente: SIU-Araucano y Anuario Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) - Año 2011.

En cuanto a la cantidad de estudiantes matriculados, en el año 2000 la UNL contaba con 26.648 estudiantes de grado y pregrado, valor compuesto en un 91,8% por estudiantes del primer tipo.

La matrícula señalada, representó en ese año el 2,4% de la matrícula de las Universidades Nacionales y el 2,0% del total de las Instituciones del Sistema Nacional (SUN).

Al analizar su participación en el año 2011, se observa cierta mejoría en el posicionamiento de la UNL tanto en la matrícula total de las UUNN como en el Sistema Nacional, con porcentajes de 3,0% y 2,3% respectivamente.

Ya para el año 2013, la UNL contó con 42.789 estudiantes de grado y pregrado, implicando un crecimiento de 60,6% al comparar con el año 2000. Esto sugiere que en poco más de diez años la UNL logró ampliar considerablemente el número de concurrentes a sus aulas.

Nuevos inscriptos

Nuevos inscriptos de Grado y Pregrado

Año	UNL	UUNN*	Sistema Nacional**	Particip. UNL en UUNN (%)	Particip. UNL en Sist. Nac. (%)
1990	3.479				
1991	3.321				
1992	3.442				
1993	4.369				
1994	5.936				
1995	5.985				
1996	6.737				
1997	6.289				
1998	6.458				
1999	6.971				
2000	7.789	283.462	352.605	2,7%	2,2%
2001	7.815	280.504	347.691	2,8%	2,2%
2002	8.235	295.797	359.266	2,8%	2,3%
2003	9.077	291.712	365.892	3,1%	2,5%
2004	10.043	289.537	372.492	3,5%	2,7%
2005	8.894	270.582	361.648	3,3%	2,5%
2006	10.144	257.577	358.763	3,9%	2,8%
2007	9.658	256.900	362.690	3,8%	2,7%
2008	10.093	256.164	365.227	3,9%	2,8%
2009	9.176	276.104	387.603	3,3%	2,4%
2010	9.602	298.483	415.301	3,2%	2,3%
2011	9.532	292.662	412.916	3,3%	2,3%
2012	9.859				
2013	9.693				

*Universidades Nacionales de gestión estatal

** Incluye todas las Instituciones universitarias de gestión estatal y privada.

Fuente: SIU-Araucano y Anuario Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) - Año 2011.

Al comparar la cantidad de nuevos inscriptos a lo largo del período 2000–2013, se advierten ciertas oscilaciones, con aumentos y disminuciones alternadas, aunque con una tendencia creciente con el correr del tiempo. A inicios de la serie los nuevos inscriptos equivalían a 7.789, mientras que al final ascendieron a 9.693 (+24,4%). El mayor pico de nuevos inscriptos ocurrió en el año 2006, con un valor de 10.144.

En términos de participación, la UNL representó el 2,7% del total de nuevos inscriptos del conjunto de las UUNN en al año 2000, creciendo a un 3,3% en 2011.

A lo largo de los años, los nuevos inscriptos a carreras de grado en la UNL siempre prevalecieron en el total, pero existe un aumento sostenido de la participación de los inscriptos a las carreras de pregrado. La evidencia está al analizar los guarismos año a año: entre 2000 y 2013 la participación de los NI de carreras de pregrado creció casi 15 puntos porcentuales, pasando de 12,1% a 25,8%.

Egresados

Egresados de Grado y Pregrado

Año	UNL	UUNN*	Sistema Nacional**	Particip. UNL en UUNN (%)	Particip. UNL en Sist. Nac. (%)
1990	816				
1991	688				
1992	706				
1993	643				
1994	696				
1995	626				
1996	684				
1997	723				
1998	742				
1999	871				
2000	911	46.082	63.259	2,0%	1,4%
2001	901	47.615	65.104	1,9%	1,4%
2002	1.056	53.996	74.960	2,0%	1,4%
2003	1.050	57.627	78.429	1,8%	1,3%
2004	1.692	62.109	83.890	2,7%	2,0%
2005	1.298	62.567	86.879	2,1%	1,5%
2006	1.378	60.060	84.785	2,3%	1,6%
2007	1.363	60.018	86.528	2,3%	1,6%
2008	1.713	62.468	94.909	2,7%	1,8%
2009	1.602	66.653	98.129	2,4%	1,6%
2010	1.937	68.342	99.431	2,8%	1,9%
2011	1.833	70.398	109.360	2,6%	1,7%
2012	1.895				

*Universidades Nacionales de gestión estatal

** Incluye todas las Instituciones universitarias de gestión estatal y privada.

Fuente: SIU-Araucano y Anuario Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) - Año 2011.

En el año 2000 el número de egresados de grado y pregrado fue de 911 en nuestra Universidad, representando el 2,0% del total de las UUNN y el 1,4% de las instituciones del SUN. En el año 2011, el número de graduados creció más de 100% en relación al 2000, ascendiendo a 1.833. Este dato equivale a 2,6% y 1,7% de los egresados de las UUNN y del sistema nacional, respectivamente.

Para el año 2012 el total de graduados de grado y pregrado ascendió a 1.895, siendo en su mayoría egresados de carreras de grado (80,9%).

2. Personal académico

Cargos

Cantidad de cargos docentes universitarios

Año	UNL	UUNN*	Particip. UNL en UUNN (%)
2000	2.838	109.041	2,60%
2001	2.853	102.266	2,79%
2002	2.504	109.186	2,29%
2003	2.583 1	10.330	2,34%
2004	3.274 1	13.765	2,88%
2005	2.955 1	17.729	2,51%
2006	3.368	126.985	2,65%
2007	3.502	133.047	2,63%
2008	3.677	140.544	2,62%
2009	4.797	150.557	3,19%
2010	4.599	155.393	2,96%
2011	4.694	159.898	2,94%

*Universidades Nacionales de gestión estatal

Fuente: Secretaría de Políticas Universitarias (SPU).

A lo largo del período 2001-2011, la UNL ha visto incrementada la cantidad de cargos docentes: pasó de contar con 2.853 cargos a 4.694, lo cual representa un incremento del 64,5% en el mencionado periodo, mientras que a nivel total de universidades esta variación fue del 56,4%. Si se analiza el período 2008-2011, la UNL experimenta un crecimiento de su masa de cargos en un 27,7%, mientras que a nivel nacional el total de las UUNN experimenta un incremento del 13,8% (la mitad del crecimiento de la UNL).

El incremento de la cantidad de cargos docentes, junto al incremento de la población estudiantil y la diversificación de la oferta académica, evidencian el crecimiento que experimentó UNL en el período 2001–2011.

En relación a la participación de la UNL sobre el total de cargos de las Universidades Nacionales, en el año 2001 el peso de la UNL representaba el 2.79%. En 2008 alcanza un 2.6% (lo que equivale a 3.677 cargos), mientras que en 2011 la participación experimenta un incremento, siendo del 2,94% del total nacional. El análisis de la serie evidencia altas y bajas en la participación de la UNL sobre el total de cargos nacionales a lo largo del período 2001–2011, estabilizándose aproximadamente cerca del 3,0% en los últimos tres años (2009–2011).

Dedicación exclusiva

Año	UNL	UUNN*	Peso dedic. exclusiva en UNL (%)	Peso dedic. exclusiva en UUNN (%)
2000	389	14.881	13,71%	13,65%
2001	406	12.933	14,23%	12,65%
2002	578	15.178	23,08%	13,90%
2003	615	15.142	23,81%	13,72%
2004	743	15.380	22,69%	13,52%
2005	460	15.442	15,57%	13,12%
2006	745	17.019	22,12%	13,40%
2007	564	17.869	16,11%	13,43%
2008	586	18.550	15,94%	13,20%
2009	605	19.436	12,61%	12,91%
2010	578	19.902	12,57%	12,81%
2011	589	20.323	12,55%	12,71%

*Universidades Nacionales de gestión estatal

Fuente: Secretaría de Políticas Universitarias (SPU).

2007-2011: Anuario Año 2011

En relación a los cargos con dedicación exclusiva en la UNL, los mismos evidencian oscilaciones a lo largo del período 2001-2011. El peso de las dedicaciones exclusivas se mantiene en aproximadamente 13% para el período 2009-2011, valor similar con el que se contaba en 2000. A nivel de Universidades Nacionales, la participación de los cargos con dedicación exclusiva tiene en el período 2009-2011 también una participación aproximada del 13%.

Planta docente

Planta Docente (Personas) por Unidad Académica/Dependencia - UNL

	Año										
Unidad Académica / Dependencia	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
FBCB	248	241	240	241	252	267	274	301	316	309	316
FIQ	290	271	274	277	275	269	273	277	294	306	310
FCJS	215	209	198	213	252	274	283	286	282	287	307
FADU	187	184	199	215	227	231	258	282	291	296	302
FICH	154	145	148	164	182	206	230	247	274	270	270
FCE	171	172	169	182	201	203	211	209	214	219	225
FHUC	133	128	136	146	152	167	184	205	220	215	225
FCV							150	167	169	169	175
FCM			43	81	120	142	145	152	147	159	170
ESS	75	79	84	86	84	94	94	103	119	124	130
FCA							106	115	120	117	116
ISM	57	52	53	53	53	55	58	59	65	64	69
EUAA	13	15	15	15	14	15	14	16	15	19	16
EUA	13	13	12	13	13	14	14	16	16	15	14
FAVE	228	220	219	226	246	251	6	1			

Fuente: SIU-Wichi

Por otro lado, si se estudia la planta docente considerando las personas que desempeñan tareas en las unidades académicas de la UNL, entre 2002 y 2012 ésta se incrementa un 48,3%, acompañando el ritmo de crecimiento de la población estudiantil de la universidad (50,8% para mismo período).

3. Presupuesto

Crédito Final del Tesoro Nacional. En miles de pesos, a valores corrientes.

Año	UNL	UUNN*	Particip. UNL en UUNN (%)
2001	45.659	1.371.344	3,33%
2002	47.115 1	.675.216	2,81%
2003	54.479	1.933.677	2,82%
2004	58.776	2.043.061	2,88%
2005	86.218	2.831.135	3,05%
2006	118.199 3	.902.024	3,03%
2007	165.098	4.755.926	3,47%
2008	211.038 6	.772.568	3,12%
2009	281.803 9	.237.311	3,05%
2010	352.909	12.438.875	2,84%
2011	454.066	16.373.497	2,77%
2012	572.825		
2013	716.865		

*Universidades Nacionales de estión estatal

Nota: El dato de los años 2010 y 2011 del Crédito Final de las UUNN no corresponde al total devengado por el Tesoro Nacional, sino que muestra sólo lo que proviene de la jurisdicción "Ministerio de Educación".
Fuente: SIU Pilagá y Secretaría de Políticas Universitarias (SPU).

Con respecto al presupuesto de la UNL, se observa que en 2001 contó con un crédito final del Tesoro Nacional equivalente a 45,6 millones de pesos a valores corrientes. Para los años 2010 y 2013, los montos asignados fueron de 352,9 millones y 716,8 millones, respectivamente En relación a la participación de la UNL sobre el presupuesto total de las UUNN, presenta en 2011 una disminución respecto a 2008: pasa de tener un peso de 3,12% a 2,77%. De esa forma, a lo largo del período 2001-2011 la participación relativa de UNL en el presupuesto total de las UUNN oscila entre los 3,3 y 2,7 puntos porcentuales.

Documento acordado en la Reunión Nº 11 del EPG
Sala Ateneo - Rectorado UNL
22/05/2014

~

[1] Universidad Nacional del Litoral (2013) “Guía para la Implementación del Plan de Desarrollo Institucional 2010–2019”. Santa Fe.
[2] Universidad Nacional del Litoral (2013) “Síntesis Etapa 1. Plan de Desarrollo Institucional 2010–2019”. Santa Fe.
[3] Universidad Nacional del Litoral. Secretaría de Planeamiento (2013) “Pautas para la Autoevaluación de la Etapa 2011–2013 del Proceso de Programación”. Mimeo. Santa Fe.
[4] Los Equipos de Desarrollo Institucional (EDI) son equipos de trabajo que funcionan en forma coordinada, con ciertas capacidades, experiencias y conocimientos sobre la materia que abordan y gozan de legitimidad entre sus pares. Se conformó un EDI por cada Unidad Académica (Facultad, Escuela, Centro Universitario) y tres por Áreas Centrales, uno por cada LOP.
[2] Para acceder a la plataforma redmine se ingresa a: http://rectorado.unl.edu.ar/ Proyectos PDI.
[5] Universidad Nacional del Litoral (2010) “Plan de Desarrollo Institucional 2010–2019. Hacia la Universidad del Centenario". Santa Fe. Aprobado por Asamblea Universitaria Res. AU Nº 07/10.
[6] El 21 de diciembre de 2010 se pone en marcha el Proceso de Programación del PDI a través de la Resolución del HCS Nº 531/10.
[7] En el Informe de Evaluación Externa de CONEAU 2010 se explicita en la sección “Recomendaciones” ampliar los derechos políticos de toda nuestra comunidad y abordar los grandes temas en los órganos colegiados de las facultades, asunto que fue atendido a través de este OE.
[8] Resolución AU Nº 04/12. Sesión Extraordinaria de la Asamblea Universitaria. UNL. 4 de octubre de 2012.
[9] Normativa infraestatutaria en discusión: *Reglamento de Consejo Social; *Reglamento de evaluación para la renovación de designaciones del personal académico; *Reglamento de Año sabático; *Reglamento del Consejo de Enseñanza Preuniversitaria; *Reglamento Concursos Escuelas de Nivel Inicial y Primaria; *Reglamento funcionamiento Comedor Universitario; *Reglamento de concursos Personal Académico de la UNL.
[10] Se constituyó una Comisión FHUC/ISM (Res. Decanato Nº 257/11) que asumió la conducción del proceso que posibilitó el ejercicio pleno de la ciudadanía universitaria de los integrantes de la comunidad universitaria del ISM. Por Res. CD Nº 381/11 se incluyeron por primera vez en los padrones de la FHUC a los estudiantes, graduados y no docentes. Se reformuló la normativa que regula la integración del ISM a la FHUC (Res. “CD” FHUC Nº 253/99) en función de los nuevos escenarios de trabajo conjunto.
[11] La asunción de las nuevas autoridades fue el 25 de febrero de 2014. El 17 de marzo se realizó la primera sesión del Consejo Directivo de la FCM.
[12] El documento se encuentra en la Plataforma redmine. EPG. Pestaña: “Documentos”.
[13] Constitución Nacional Argentina. Artículo 75. Inciso 19.

[14] En el Informe de Evaluación Externa de CONEAU 2010 se explicita en la sección "Recomendaciones" avanzar en el diseño de un segundo Plan de Desarrollo Institucional, asunto que fue atendido a través de este OE.
[15] http://www.unl.edu.ar/categories/view/pdi_2010_2019#.U2zXfvl5NfA
[16] Los Equipos de Desarrollo Institucional (EDI) son equipos de trabajo que funcionan en forma coordinada, con ciertas capacidades, experiencias y conocimientos sobre la materia que abordan y gozan de legitimidad entre sus pares. Se conformó un EDI por cada Unidad Académica (Facultad, Escuela, Centro Universitario) y tres por Áreas Centrales, uno por cada LOP.
[17] Se estableció un convenio de asistencia técnica con el CEDES, desde mayo de 2011 hasta diciembre de 2012.
[18] El software redmine es libre, fue customizado por la Dirección de Informática de Rectorado de UNL y se puso a disposición a partir de marzo de 2012.
[19] En la plataforma redmine se encuentra disponible el detalle del apoyo financiero a los PyA realizado en los años 2012 y 2013.
[20] Ver Informes de Evaluación Externa de CONEAU de 1998 y 2010. http://www.unl.edu.ar/categories/view/hija_3_no_en_submenu#.U2zaWvl5NfA
[21] Universidad Nacional del Litoral (2012) "Manual de Estilo y Usos del Sitio Web UNL". Santa Fe.
[22] En el Informe de Evaluación Externa de CONEAU 2010 se explicita en la sección "Recomendaciones" acompasar la ejecución presupuestaria con las previsiones.
[23] Nuevo Edificio Jardín maternal "La Ronda"; Ampliación Académica arquitectura; Aulario común Esperanza.
[24] Aulario "Edificio cubo" y residencias universitarias en Ciudad Universitaria; nuevo Centro Universitario en Reconquista.
[25] Aula Vélez Sarsfield de FCJS; Escuela Secundaria; Secretaría de Extensión; Ciencia y Técnica de FCJS; accesibilidad para la Escuela Industrial Superior; espacios de uso común interiores y exteriores en Ciudad Universitaria y Campus FAVE.
[26] En el Informe de Evaluación Externa de CONEAU 2010 se explicita en la sección "Recomendaciones" acentuar la política de generación de recursos propios.
[27] Se observa una resolución importante de los déficits indicados en el documento: "Posibles soluciones para la superación de déficit de capacidad institucional del PDI".
[28] En el Informe de Evaluación Externa de CONEAU 2010 se explicita en la sección "Recomendaciones" la profesionalización del personal no docente, asunto que fue atendido a través de este OE.
[29] En el Informe de Evaluación Externa de CONEAU 2010 se explicita en la sección "Recomendaciones" mejorar el sistema integrado de información universitaria, asunto que fue atendido a través de este OE.
[30] En el Informe de Evaluación Externa de CONEAU 2010 se explicita en la sección "Recomendaciones" dar más relevancia a la auditoría interna, asunto que fue atendido a través de este OE.
[31] En el Informe de Evaluación Externa de CONEAU 2010 se explicita en la sección "Recomendaciones" cuidar la permanencia de estudiantes en primer año, asunto que fue atendido a través de este OE.

[32] Resolución HCS Nº 199/13.
[33] En el Informe de Evaluación Externa de CONEAU 2010 se explicita en la sección "Recomendaciones" diseñar becas integrales y políticas activas para la igualdad de oportunidades, asunto que fue atendido a través de este OE.
[34] Se inició el dictado de la "Tecnicatura en Administración de Empresas Agropecuarias" a partir del ciclo lectivo 2012 en la modalidad presencial y en el 2013 en la modalidad a distancia; se creó la Tecnicatura en Poscosecha de Granos y Semillas cuyo dictado comenzó en marzo de 2014, será en forma presencial y en convenio con la Bolsa de Comercio de Santa Fe. Se está gestionando la creación de la tecnicatura en Agromática.
[35] En el Informe de Evaluación Externa de CONEAU 2010 se explicita en la sección "Recomendaciones" desarrollar una política central para el nivel del posgrado y estrechar vínculos entre posgrado-grado-investigación, asunto que fue atendido a través de este OE.
[36] Doctorado en Arquitectura (creado), Especialización en Medicina Legal (en evaluación en CONEAU), Especialización en Proyectos, Planificación y Gestión de Arquitectura para la Educación (en evaluación en CONEAU), Maestría en Políticas Públicas para la Educación (creada), y se están presentando una nueva carrera: la Maestría en Derecho Administrativo, y dos carreras en modalidad a distancia: Especialización en Gestión de las Organizaciones Públicas y Especialización en Ciencia y Tecnología de las Carnes.
[37] En relación con las carreras Maestría en Docencia Universitaria (MDU) y Maestría en Didácticas Específicas (MDE), se logró el aumento de presentaciones de planes de tesis: 17 planes aprobados en MDU y 15 en MDE, entre 2011 y 2013. Asimismo, se presentaron y aprobaron 8 tesis en MDU y 3 en MDE.
[38] A través del programa de becas DOCTORAR, destinado a graduados del campo de las ciencias sociales y educación, se otorgaron 14 becas a graduados de la FHUC. A través de las becas otorgadas por la Secretaría de Estado, Ciencia, Tecnología e Innovación de la provincia de Santa Fe se otorgaron 3 becas a graduados de la FHUC.
[39] En el Informe de Evaluación Externa de CONEAU 2010 se explicita en la sección "Recomendaciones" evaluar el Programa de Jóvenes Investigadores y visitas al exterior y elaborar una base de datos sobre resultados de investigaciones, asunto que fue atendido a través de este OE.
[40] En el Informe de Evaluación Externa de CONEAU 2010 se explicita en la sección "Recomendaciones" coordinación entre la UNL y el CONICET, asunto que fue atendido a través de este OE.
[41] En el Informe de Evaluación Externa de CONEAU 2010 se explicita en la sección "Recomendaciones" reforzar la política de recursos humanos en docencia, asunto que fue atendido a través de este OE.
[42] En el Informe de Evaluación Externa de CONEAU 2010 se explicita en la sección "Recomendaciones" generar mecanismos de formación en docencia, asunto que fue atendido a través de este OE.
[43] En el Informe de Evaluación Externa de CONEAU 2010 se explicita en la sección "Recomendaciones" mejorar la gestión académica de nuestras facultades y

optimizar la duración promedio de los estudios, asunto que fue atendido a través de este OE.

[44] Stubrin, Adolfo y Diaz, Natalia (comp.) (2013) "Tensiones entre disciplinas y competencias en el curriculum universitario". Ediciones UNL, Santa Fe. Libro que compila las conferencias y ponencias presentadas en el Simposio Internacional organizado por la Secretaría de Planeamiento, la Secretaría Académica y la Facultad de Humanidades y Ciencias en septiembre de 2012.

[45] En el Informe de Evaluación Externa de CONEAU 2010 se explicita en la sección "Recomendaciones" evaluar y articular con más precisión nuestra educación a distancia, asunto que fue atendido a través de este OE.

[46] En el Informe de Evaluación Externa de CONEAU 2010 se explicita en la seción "Recomendaciones" intensificar acciones en formación en idioma extranjeros, asunto que fue atendido a través de este OE.

[47] En el Informe de Evaluación Externa de CONEAU 2010 se explicita en la sección "Recomendaciones" consolidar la presencia de UNL en las sedes alejadas, asunto que fue atendido a través de este OE.

Informe de Evaluación de la Primera Etapa 2011–2013

Plan de Desarrollo Institucional
2010–2019
se terminó de imprimir en GEA impresiones,
Iturraspe 3481, Santa Fe, Argentina,
Noviembre de 2014