

PARTE II:

LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN EN LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS PÚBLICAS ARGENTINAS

CAPÍTULO III:

EL PLANEAMIENTO Y GESTIÓN EN LAS UNIVERSIDADES Y LA COMUNICACIÓN EN LA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS PÚBLICAS ARGENTINAS

El capítulo III indaga sobre la existencia y la composición de los planes institucionales en las universidades occidentales, en particular en América Latina, profundizando el estudio en las universidades públicas de Argentina, y desarrollando el caso de la Universidad Nacional de La Plata; y examina en el período que involucra la investigación, el desarrollo de los procesos de comunicación en las instituciones de educación superior en la Argentina, profundizando el análisis en términos comparativos en las universidades públicas, tanto de su estructura comunicacional y la normativa de referencia, como de su modelo de gestión y de los dispositivos para la comunicación interna y externa y de las eventuales vinculaciones con sus planes y procesos de gestión, dando cuenta de los alcances de la comunicación organizacional, corporativa, informativa y participativa de las instituciones en esas estrategias.

III.1. El perfil organizacional de las instituciones universitarias públicas

La universidad pública es identificable por valores como el saber, la libertad, la creatividad, la responsabilidad individual, la tolerancia y la participación (Martínez Nogueira, 2003) y como vimos en el capítulo II, esta sociedad red contemporánea; del conocimiento y de la información, reclama de la universidad, la generación y transmisión de conocimiento, asociado a esos valores relacionados con la gestión del mismo. “Siendo la Universidad una organización productora de conocimiento, resulta particularmente importante que desarrolle mecanismos para su gestión, que implica instancias de creación, convalidación, difusión y productividad social del mismo” (Vega, 2005[a]: 253).

Gestionar el conocimiento implica reconocer que “la Universidad tiene dos productos fundamentales: el conocimiento que generan sus investigadores, y sus graduados. Ambos deben ser objeto de una gestión que los haga socialmente productivos” (Vega, 2005[a]: 253).

Sin embargo, el criticado perfil profesionalista de nuestras universidades acentúa en su formación los rasgos de un graduado alejado de asumir roles dirigenciales y de emprendedor de iniciativas propias y limitándolo en respuestas estrictamente asociadas a su campo de conocimiento, muchas veces con escasa renovación y superación y por lo tanto cada vez más obsoleto. Invertir esa ecuación curricular, dotándolo de las herramientas, ayudándolo a fundamentar esa convicción y proporcionándole elementos para su formación permanente, puede transformar en positivo ese perfil y ensanchar su visión de los valores necesarios de preservar en la sociedad, su campo de acción y sus posibilidades de asumir un mayor compromiso social como motor de desarrollo.

La Universidad pública no puede condicionarse por las demandas coyunturales del mercado produciendo solamente especialistas, no sólo porque esa no debiera ser su función fundamental, sino porque esta demanda es altamente impredecible. “Las universidades hoy están en condiciones de saber que en el mediano y largo plazo se seguirán necesitando gestores del conocimiento y portadores de cultura universitaria, de valores asociados a la importancia del saber técnico y a la ética de su uso, y ese es el núcleo de valores, conocimientos y destrezas básicos que las universidades deben transmitir independientemente de los avatares del mercado de profesionales y de la situación en que se hayan articulado los distintos temas de investigación y promoción de las ciencias” (Peón, 2003: 34).

Esta condición asociada a la gestión institucional de las universidades, indica que “la gestión del conocimiento es un proceso sistemático que se basa en la capacidad de seleccionar, organizar, presentar y usar la información por parte de los miembros de la organización, con el objeto de utilizar en forma cooperativa, los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio, con la finalidad de desarrollar las aptitudes organizacionales y la generación de valor” (Passoni y Zanfrillo, 2005: 182). “La gestión por el conocimiento es, en definitiva, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización” (De Bona y Di Doménico, 2005: 79).

Por su parte, “los activos intangibles tienen su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas, a estos activos intangibles se les denomina Capital Intelectual. Se consideran activos intangibles, las capacidades que se generan en la organización, cuando los recursos empiezan a trabajar en grupo... por lo que el conocimiento asociado a una organización y a una serie de capacidades organizativas se convierte en Capital Intelectual” (De Bona y Di Doménico, 2005: 78-79) que en el caso de una institución como la universidad pública, se transforma además, en Capital Social.

Con esa condición institucional de gestora de conocimiento, “la universidad no puede eludir su responsabilidad de ser una ‘organización inteligente’: es decir una organización que aprende, que cambia, se adapta, se transforma y se proyecta creativamente hacia el futuro” (Donini y Donini, 2004: 313). Avanzar en ese sentido significa comprender que una transformación institucional¹⁵¹ representa un cambio cultural que genera resistencias propias de las instituciones universitarias¹⁵² que hay que saber superar con tolerancia, diálogo y con proyectos operativos que lo hagan posible; que es necesaria una capacitación específica para adquirir las competencias que requiere la gestión universitaria¹⁵³; y que la transformación institucional se representa en un proceso de cambios basados en una franca autocrítica, una visión compartida, una misión renovada, un conjunto de orientaciones estratégicas y una gestión eficaz (Donini y Donini, 2004).

- Los analistas que han comparado la organización académica con otras organizaciones, indican que:*
- *En el mundo académico las configuraciones jerárquicas en el trabajo resultan extraordinariamente planas y artificialmente estructuradas.*
 - *Una organización universitaria se compone de múltiples células de especialización colocadas horizontalmente y débilmente articuladas en los niveles operativos, junto con un pequeño número de los niveles superiores de coordinación.*
 - *Esto es consecuencia de la naturaleza misma de las actividades académicas, lo cual se pone de manifiesto cuando –dentro de una misma Universidad- las comparamos con las modalidades de organización predominantes en las áreas administrativas y financieras donde se imponen modalidades de gestión más jerarquizadas y estructuradas que en la academia.*
 - *La gestión del conocimiento avanzado obliga a gestar organizaciones académicas del tipo de las federaciones o coaliciones, antes que sistemas unitarios comúnmente conocidos como burocracias.*
 - *Esto incide sobre las modalidades de control que se acoplan a las estructuras del trabajo académico. La organización académica induce a un control más o menos difuso.*
 - *En las organizaciones caracterizadas por pericia intensiva de conocimiento en el lugar de la producción, el poder de decisión tiende a concentrarse en los niveles operativos. Si estos niveles se encuentran fragmentados y laxamente acoplados entonces el poder también estará altamente fragmentado (Peón, 2003: 27-28).*

Se confirma la hipótesis de que “la ineficacia de la autoridad frente a la administración de los sistemas de educación superior se funda principalmente en la resistencia de los sistemas

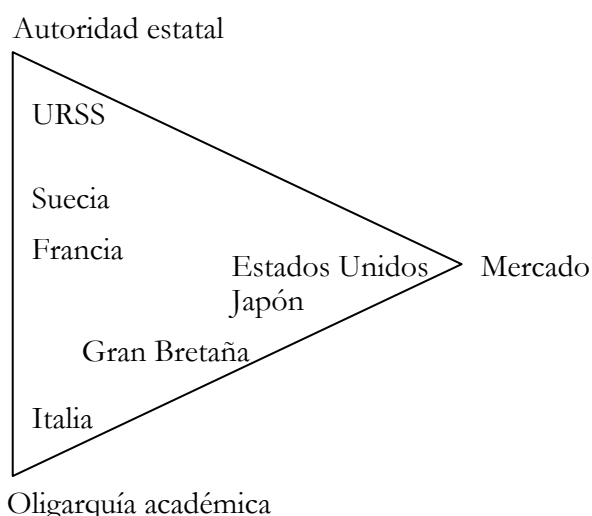
¹⁵¹ El cambio educativo tiene ocho rasgos fundamentales: “no pueden ser exigidos desde afuera, no son lineales (hay avances, curvas y retrocesos), los problemas y tensiones son necesarios y parte del proceso, la visión estratégica no es previa, se va construyendo entre todos, las decisiones unipersonales y colegiadas no se excluyen: se complementan según las circunstancias, los cambios se generan de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, las organizaciones cambian en diálogo con el contexto y la comunidad en la que están insertas, todos los actores deben comprender el cambio y ser sus agentes” (Fullan, 1997)

¹⁵² Por ejemplo, los jóvenes están cada vez más dispuestos a participar en causas y menos en instituciones (Reguillo Cruz, 2007).

¹⁵³ Competencias tales como “capacidad de detección de necesidades, de concertación de alianzas, de negociación de conflictos, de anticipación de problemas, el planteo de alternativas a partir de un sólido conocimiento de las existentes y de los debates en torno a ellas, la discusión de las alternativas entre los actores involucrados, su puesta en práctica y seguimiento, y la rendición de cuentas públicas respecto de los resultados”(Donini y Donini, 2004: 336). “Los requerimientos formativos permiten intentar una formalización en torno a nueve capacidades, cada una de las cuales es el núcleo de una competencia: la gestión estratégica, el liderazgo, la comunicación, la delegación, la negociación, la resolución de problemas, la anticipación, el trabajo en equipo y el discernimiento ético” (Braslavsky y Acosta, 2001: 15)

educativos a la concentración de poder...De allí la necesidad institucional de dividir el poder, apoyar la diversidad y legitimar el desorden” (Peón, 2003: 31). Con esa visión, Clark afirma que las instituciones universitarias son ‘anarquías organizadas’, aunque como muestra el cuadro que propone, no se representa en la mayoría de los modelos en el mundo, con tanta claridad como en las universidades públicas reformistas de América Latina.

El Triángulo de la Coordinación (Clark, 1983)



Este controvertido pero característico aspecto del concepto de autoridad en las universidades públicas se refleja en estamentos fundamentales como la cadena burocrática de mando en el nivel de la infraestructura del sistema, por ejemplo en la Argentina, ante la falta de profesionalización de la gestión universitaria. “Por tal se entiende no sólo que las autoridades universitarias carezcan de conocimientos sobre administración y gestión educativa, sino en particular, que el nivel promedio de remuneración de estos cargos no favorece su ejercicio a tiempo completo” (García de Fanelli, 1998: 109) y en muchos casos, la comunidad académica percibe el desempeño de estos puestos como una carga pública¹⁵⁴.

Los actuales sistemas de dirección, organización, administración y gestión de las universidades se convierten en muchas ocasiones, en poco eficaces y operativos para hacerse cargo de estos procesos complejos en un contexto cambiante, con recursos finitos, expuestos a tantas y tan diversas presiones, muchas devenidas de las características propias del sistema universitario en el “que los grupos que lo conforman demandan con intereses

¹⁵⁴Vale el ejemplo también en el sistema de cátedras, en el que la autoridad personalista se debilita por gran proporción de docentes con tiempo mínimo o parcial para ejercer la actividad de enseñanza (García de Fanelli, 1998).

contrapuestos” (González, 2005, 107). “Los modelos de organización y gestión actuales fueron concebidos para dar respuesta a un entorno mucho más sencillo y estable” (UZ, 2001: 3).

III.2. La gestión y la planificación institucional en las universidades públicas

La conducción de las universidades contemporáneas demanda habilidades políticas, administrativas, de planificación, de gestión y de comunicación, además de conocimiento y liderazgo académico. La gestión universitaria, se ha tornado una actividad estratégica para el futuro de las instituciones de educación superior y “debe profesionalizarse y adecuarse al contexto de la política nacional de educación” (Trottini, 2007: 93), porque “el perfil del administrador (y gestor) universitario depende del contexto nacional o local, tanto como de la trama de los actores en juego. La coherencia de sus acciones en relación con los fines que explícitamente se exponen en las universidades, depende tanto de las circunstancias como de los modelos culturales vigentes” (Pérez Lindo, 2005, 192).

“No cabe duda que la universidad sudamericana requiere hoy un nuevo tipo de ‘administradores (y gestores) simbólicos’. No aludimos aquí al sentido operatorio que imponen las nuevas tecnologías de la información o las nuevas técnicas gerenciales. Pensamos más bien en el hecho de que las complejidades que enfrentamos requieren cualidades especiales para situarse en el plano de las políticas de conocimientos, de los desafíos culturales y sociales que han de definir el destino de nuestros pueblos a los que nos debemos como parte de nuestro compromiso ético e institucional” (Pérez Lindo, 2005, 197).

Hablamos de ‘gestores’ más que de ‘administradores’ y afirmamos que “la gestión educativa se diferencia de la administración porque la primera busca la solución de problemas o respuesta a interrogantes que surgen del mismo proceso educativo y la segunda se encarga de llevar a cabo lo estipulado, (y) no necesariamente genera respuestas” (Gorgone y Zamboni, 2005: 245).

En ese sentido, “la gestión universitaria puede ser una función decisiva para la renovación de nuevas instituciones y para definir las políticas de conocimiento al servicio del desarrollo en América del Sur...Esto nos obligaría a pensar cómo se articulan los aspectos epistemológicos, administrativos, políticos, institucionales, económicos y pedagógicos de la universidad” (Pérez Lindo, 2005, 197), es decir a repensar la gestión universitaria en los alcances de su desempeño y de su rol social en un contexto de

globalización y desequilibrio, en el cual las sociedades actuales redefinen sus territorios y culturas generando nuevos paradigmas; algunos tecnológicos comunicacionales, tales como los cambios tanto en la noción del espacio -con la relatividad de la presencialidad-; como del tiempo -con la comunicación online en forma permanente (con un alcance diferente del aquí y del ahora, de lo público y de lo privado, de lo propio y de lo común)-; y otros socio culturales tales como la aceleración en la producción de conocimiento por un lado y el desempleo y la marginación de los jóvenes por otro.

Para repensar la gestión universitaria, o al menos enfocarla en esa dirección, impone comprender que “la Universidad Argentina es la única organización autogestionada en nuestro medio y un modelo decididamente escaso en el mundo pos caída del Muro de Berlín. En consecuencia se observa que quienes dictan las normas son los mismos que a renglón seguido deben acatarlas, conservando el poder suficiente para modificarlas, excepcionarlas y, por que no, ignorarlas” (Vega, 2005:227).

Estos aspectos demuestran a la Universidad como una organización muy particular y una institución compleja de gestionar en la que “el carácter institucional penetra la vida organizacional desde su orientación hasta los actos rutinarios. Por ello, la gestión tiene un impacto determinante sobre la posibilidad de alcanzar la unidad, más allá de la multiplicidad de disciplinas, actividades y funciones, superando las fuerzas centrífugas y haciendo un uso productivo de su interacción en el marco de la diversidad. Es decir, la gestión institucional excede la gestión organizacional” (Martínez Nogueira, 2003: 27) pues incorpora esos valores que enunciamos al inicio del párrafo y “pone en juego capacidades analíticas, políticas y administrativas para la formulación de diagnósticos y la elaboración de políticas, la promoción de la innovación, el diálogo con actores relevantes, el estímulo a la participación y la concertación y la implementación de acciones” (Martínez Nogueira, 2003: 27); expresando su eficacia en la gobernabilidad, en la unidad armónica y sinérgica, en la preservación de su identidad y en su progreso.

“La construcción institucional es un proceso que lleva tiempo y que requiere diálogo. Es, además, acumulativo, asentado en la memoria, la reflexión institucional y el pensamiento crítico, pues el cambio no es la sumatoria de actos discretos sino encadenados. Ello implica aprendizaje colectivo, espacios de diálogo, sistematización del conocimiento, acumulación de capacidades analíticas e instrumentos para activar y orientar los procesos de planeamiento, monitoreo y evaluación, con tecnologías y sistemas de información, mecanismos que faciliten la comunicación y una gestión orientada por el mejor conocimiento disponible” (Martínez Nogueira, 2003: 30).

Yendo en esa línea, la gestión de la universidad debiera ser “un proceso que parte de una planificación democrática (discutida y negociada con los distintos sectores pero sin miedo a la toma de decisiones por quienes pueden y deben tomarlas); prosigue con una evaluación continua que detecte los errores para subsanarlos” (UZ, 2001: 5); y depende del consenso del conjunto de su comunidad, y de “la capacidad del gobierno y de la administración de la institución de alcanzar los objetivos institucionales en el marco restrictivo y condicionante que imponen las regulaciones del Estado y la competencia del mercado” (García de Fanelli, 1998: 16-17), para reciclarse y producir un proceso continuo que respeta estos pasos.

“Una gestión universitaria autónoma, pertinente, eficiente y responsable, lo que requiere, entre otros aspectos, es una nueva y activa relación de las universidades con el Estado y la sociedad, políticas públicas con perspectivas de largo plazo (que se construyen en la gestión cotidiana), consensuadas con todos los actores significativos, estructuras organizativas innovadoras, nuevas modalidades de conducción y de toma de decisiones, flexibilidad en lo organizativo y en lo administrativo, evaluación como proceso permanente y rediseño de planes y programas de estudio con criterios de pertinencia académica y social” (Fernández Lamarra, 2006).

Un buen sistema de gestión o gobierno universitario, se define por determinadas características, tales como la calidad de la educación que ofrece la institución, la equidad para asegurar igualdad de oportunidades en el acceso, permanencia y egreso para todos los sectores; la capacidad de las autoridades para gestionar los recursos necesarios y utilizarlos eficientemente, rindiendo cuentas de su uso al Estado y a la sociedad que los proveen; una relación fluida y enriquecedora con la sociedad y los sectores productivos para conocer sus necesidades y expectativas, y tratar de satisfacerlas adecuadamente; y la racionalidad, presteza y debida participación con que se toman las decisiones importantes, superando compromisos políticos o ideológicos, en beneficio de los objetivos académicos o profesionales (Donini y Donini, 2004: 316).

Tomando como base el cuadro que propone Benno Sander (Sander, 1996: 59) para representar el paradigma multidimensional de la administración de la educación, teniendo en cuenta que el alcance del concepto de ‘administración’ del sistema y de la institución (ver párrafo I.6.), se refiere a ordenar los mecanismos de funcionamiento para cumplir con objetivos prefijados en un marco normativo regulado por el Estado y el mercado; y entendiendo que, mientras “para la administración de una empresa, el objetivo principal es el crecimiento, para la universidad debe ser el desarrollo, siendo estos conceptos diferentes¹⁵⁵” (González, 2005, 108); proponemos nuestra propia síntesis para representar los alcances y condicionantes de la gestión de las universidades públicas, al menos en la

¹⁵⁵ “El crecimiento se entiende como un incremento de tamaño o número, mientras que el desarrollo está más estrechamente relacionado con la calidad de vida” (González, 2005, 108)

Argentina, distinguiendo que el nuevo concepto de ‘gestión’ “se vincula con ‘liderar’ procesos de anticipación, transformación e innovación en contextos ‘turbulentos’ y proponer estrategias que apuntan a una toma de decisiones participativa, ágil y pertinente, para mejorar las funciones propias de la universidad: la enseñanza, la investigación y la extensión” (Donini y Donini, 2004: 314):

Dimensiones Analíticas	Dimensiones Sustantivas	Dimensiones Institucionales
Dimensiones Intrínsecas	Dimensión Socio cultural (Criterio de relevancia, significación, pertinencia y valor)	Dimensión Científico pedagógica (Criterio racional y decisorio de eficacia)
Dimensiones Extrínsecas	Dimensión Político estratégica (Criterio de efectividad administrativa y gestonaria)	Dimensión Económico productiva (Criterio ejecutorio de eficiencia)

El paradigma de la gestión universitaria, reinterpretando a Benno Sander, está conformado por una dimensión analítica que reconoce la situación de los factores internos y externos a la institución; una dimensión sustantiva que define sus objetivos con criterios de relevancia y la forma de alcanzar sus objetivos con criterios de efectividad; y una dimensión institucional que define su modelo con criterios de eficiencia y eficacia.

A su vez, otras tres dimensiones atraviesan el desarrollo y condicionan la calidad de la gestión¹⁵⁶: las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC); las políticas de financiamiento y las políticas de evaluación /acreditación; que exigen pensar una nueva estructura y un nuevo estilo de gestión universitaria (Donini y Donini, 2004).

El desarrollo de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación condicionan la calidad de la gestión, transformándose en herramientas determinantes para afianzar la vigencia de los aspectos referentes a la globalización del conocimiento y a la internacionalización del saber, y “nos inducen a visualizar la complejidad del trabajo universitario y a pensar que las soluciones deben basarse en la información y la experiencia, para que la universidad pueda guiar más eficientemente su labor hacia el logro de sus objetivos y el cumplimiento de su misión” (Bicciré, 2007: 7).

Las políticas de financiamiento (presupuesto aportado por el Estado, recursos generados por servicios brindados, patentes y derechos, aranceles de posgrados y en algunos casos,

¹⁵⁶ Francisco Michavila, Director de la Cátedra UNESCO de Gestión y Política Universitaria, en su conferencia ante el I Congreso de Universidades GU, afirma que “si existe un valor que prima actualmente en el ámbito de la gestión universitaria, ése es el de la calidad”.

aportes de alumnos y hasta de graduados), no sólo condicionan la calidad de la gestión sino que definen el perfil de la universidad y dimensionan los debates centrales sobre el rumbo que debe tomar su evolución.

Las políticas de evaluación /acreditación, requieren del uso de mecanismos de evaluación de la calidad, con el fin de dar cuenta de las acciones de las universidades a la comunidad y suelen darse en dos formas diferentes (Brennan 1997). “En el primer tipo, la rendición de cuentas se realiza frente al propio Estado, como un modo de justificar la necesidad de que éste continúe asignando recursos públicos a la educación superior. En el segundo tipo, la accountability se efectúa frente a la sociedad, brindándole a ésta mayor información (centralmente a los estudiantes y a los empleadores) sobre la calidad de los servicios que proveen” (García de Fanelli, 1998: 16-17).

“En este marco ‘evaluador’ de regulaciones externas, demandas de calidad, pertinencia social y eficiencia, la universidad argentina debe renovar sus estructuras y estilos de gestión para responder a las nuevas exigencias y encontrar su propia identidad” (Donini y Donini, 2004: 315). Y si bien estas condiciones dimensionan la calidad de la gestión, ésta “se ve en la capacidad de anticiparse a los hechos, en el buen uso de los recursos disponibles, en la preocupación por los servicios que se prestan y en el clima institucional que se vive en tiempos de magros recursos” (García de Fanelli, 1998: 10).

“Una política de calidad institucional exige un diagnóstico serio de la realidad, una definición precisa de las metas¹⁵⁷ y los objetivos, la planificación estratégica de las acciones de acuerdo a los propios recursos y a las necesidades, la constante supervisión y evaluación de los procesos, un sistema de comunicación fluido y confiable, el aprovechamiento de la retroalimentación y la disposición a innovar y mejorar continuamente” (Trottini, 2007: 16).

Sin dudas, “este proceso debe ser: a) colectivo, aún cuando sea necesario atribuir responsabilidades para estructurarlo, movilizarlo y coordinarlo; b) dialógico, con contrastación de percepciones y perspectivas; c) abierto, con la incorporación permanente de datos y actores; d) interpretativo, pues pone en juego apreciaciones sobre la realidad, visiones y culturas y e) estratégico, anticipando tensiones y con respeto a la flexibilidad en la implementación” (Martínez Nogueira, 2003: 28). Y para su implementación, debe definir objetivos y prioridades, asignar recursos en consecuencia y contribuir a la construcción de

¹⁵⁷ La Universidad, como la empresa, “consideran de suma importancia el liderazgo y la calidad, así como la formulación cuantitativa y cualitativa de las metas. En cuanto al logro de estas últimas, resulta claro que para las empresas es responsabilidad de la gerencia; no ocurre lo mismo, sin embargo, en las universidades” (García de Fanelli, 1998: 143).

sentido y el consenso que la propia política de calidad universitaria propone.

En definitiva, “si nuestras universidades quieren evitar que el futuro sea una mera prolongación de su pasado, si realmente quieren gravitar en el desarrollo de sus países, deberán acometer el esfuerzo de pensarse estratégicamente, diseñar un futuro idealizado (pero alcanzable) y construir una gestión que posibilite su logro al menor costo social posible” (Vega, 2005[a]: 250).

La calidad de la gestión universitaria y su capacidad de convertirse en estratégica “consiste en jerarquizar las acciones, con total conciencia de las etapas intermedias” (Bartoli, 1992: 204) y esta condicionada por el equilibrio en la interacción entre una racionalidad burocrática que dota de coherencia sus acciones internas, una racionalidad de reacción autónoma y gestión ante las ‘demandas del mercado’, sin dejar de aportar al desarrollo del sistema social y productivo; y una racionalidad académica consolidando el rol de crear y producir conocimientos como el objetivo central de la universidad (Vega, 2005[a]).

“¿Cómo gestionar estratégicamente para que nuestras universidades evolucionen hacia situaciones de competitividad, excelencia académica y pertinencia social, y cuáles son los consensos acerca de la universidad que queremos?” (Donini y Donini, 2004: 314). En el proceso de construcción de respuestas a esas preguntas fundantes, “el ‘proyecto institucional’ y el ‘plan estratégico’ –de corto, mediano y largo plazo-, son dispositivos o instrumentos indispensables para un nuevo estilo de gestión más profesionalizada” (Donini y Donini, 2004: 315), así como otras técnicas de gestión como la ‘calidad total’ y la ‘gestión por objetivos, programas y prioridades’.

Beach y Mahler (1972) definen la ‘gestión por objetivos’ como “un proceso para la fijación de metas, adecuado para fomentar la autogestión, cuyo propósito es aumentar la motivación y la satisfacción del trabajo por una parte, ... y mejorar la organización, por la otra” (García de Fanelli, 1998: 143).

Los objetivos deben ser en primer lugar medibles, expresados en términos de resultados y no de actividades. En segundo lugar, específicos y acotados temporalmente, dado que cualquier intento de generalización de objetivos carece de sentido y tampoco es susceptible de medición. Deben ser prioritarios, de modo de poder concentrarse en resultados claves, privilegiando el uso de recursos en este sentido. Por otro lado, deben ser coherentes con los demás objetivos de la organización, siendo este aspecto esencial en un enfoque que incentive la descentralización en la toma de ciertas decisiones. También, es preciso que los objetivos sean desafiantes y tendientes al mejoramiento permanente. Por último, deben ser claros y entendidos por aquellos que deben cumplirlos (García de Fanelli, 1998: 147).

En cuanto a la articulación entre la planificación estratégica y la gestión universitaria, en principio, “es necesario que la gestión actúe con criterios propios de la planificación estratégica y gestione el conocimiento desarrollando las competencias propias que cada individuo posee y que en conjunto conforma la riqueza intangible de toda organización, y que es su ‘capital humano’ ” (Bicciré, 2007: 7) implementando “planes verdaderamente operativos, sin documentalismos estériles” (UZ, 2001: 4).

Los puntos centrales del planeamiento estratégico de las universidades está dado fundamentalmente “por una redefinición de los roles de los claustros (docentes, estudiantes, graduados y no-docentes) en la toma de decisiones, del descubrimiento del conocimiento y su difusión, de los programas educacionales” (Sporn, 2000: 110) y del rol de la propia institución universitaria en el medio local, nacional e internacional.

“Sin duda, requerimos de un proyecto pedagógico institucional, como parte del planeamiento estratégico, que se nutra del capital humano ya formado profesionalmente en el área de la gestión, para multiplicar los saberes y experiencias indispensables, que hagan de nuestra universidad una organización inteligente, que se destaque por su creatividad y liderazgo, dispuesta a responder satisfactoriamente los requerimientos de la Educación Superior a nivel nacional e internacional” (Bicciré, 2007: 7).

Sin embargo, no existe un modelo único de planificación para aplicar a las universidades, pues el conjunto de factores internos y externos, es decir las características propias de la institución y del escenario en el que se desenvuelve y su evolución, habilitan la articulación entre clásicas orientaciones estratégicas lineales -dirigidas al logro de objetivos a partir de procesos racionales-; con orientaciones de adaptación -que incorporan factores exógenos contextuales que impulsan a la institución a cambiar junto con ellos- y con orientaciones de interpretación, basadas en un contrato de tipo social -antes que organizacional-, que dependen tanto de normas como de símbolos, es decir de elementos relacionales y de conducta que están orientados hacia situaciones de conflictos y de acuerdos, donde el manejo de significados asociados a la legitimidad, o lo que es lo mismo, el manejo del lenguaje y la comunicación para lograr consensos, se tornan elementos fundamentales para tener en cuenta dentro de la institución, tanto como su propia organización (Chaffee, 1985).

“Para Chaffee (1985) parecería que la mayor parte del trabajo conceptual realizado en educación superior hubiese seguido las premisas del modelo de estrategia adaptativa que ofrece a las universidades una mayor conciencia acerca del contexto y la necesidad de

anticiparse a los cambios. Con todo, Chaffee centra su atención en la aplicabilidad de los tres modelos de estrategia en educación superior y discute la superioridad de alguno de ellos para ser llevados a cabo en instituciones de este tipo. En este sentido, señala que el modelo de estrategia interpretativo resultaría el más acertado ya que pondría el énfasis en tópicos relativos a la percepción, la motivación, el consenso y la legitimidad” (García de Fanelli, 1998: 142).

No obstante, una planificación estratégica participativa para la universidad, conciente de la necesidad de articular las orientaciones mencionadas, puede sintetizarse en una reflexión colectiva que produce un conjunto de propuestas realistas que emanan de una reflexión sobre el pasado y el presente, que sitúan unos nuevos objetivos de la institución en un futuro no inmediato, y que imponen una evaluación global permanente para confirmar que se van alcanzando paulatinamente dichos objetivos (UZ, 2001 y UZ, 2001[a]). Es decir que “deberá ser flexible y dinámica, y sin límites prefijados que imposibiliten revisiones periódicas. Deberá estar orientada en el medio y largo plazo, pero debe constituirse mediante acciones en el corto plazo” (UZ, 2001: 6).

Son requisitos mínimos para desarrollar un planeamiento en las universidades que involucre un pensamiento estratégico común, y por lo tanto participativo; tener un conocimiento suficiente interno (fortalezas y debilidades) y contextual (oportunidades y amenazas), de actores y escenarios; y alcanzar criterios decisorios racionales y uniformes resolviendo sobre las tensiones que generalmente se juegan en el seno de nuestras universidades: “Calidad o cantidad, concentración o dispersión geográfica, énfasis en la docencia o en la investigación, fuentes de financiamiento alternativas, discrecionalidad o libre albedrío en la investigación, estructuras que atienden a cómo se produce el conocimiento o a cómo se producen los graduados, relación Universidad /Estado, relación Universidad /Sociedad, distribución del poder en su seno, excelencia /eficiencia, son sólo alguna de ellas” (Vega, 2005: 225); y tener la decisión y el poder suficiente para implementar el plan, en el que el consenso es la base de la legitimación.

Planificar y gestionar participativamente significa: 1) Dimensionar las fortalezas con las que ya cuenta la institución y su comunidad pero además aquellos aspectos en los que debe trabajar para mejorar. 2) Analizar permanentemente los escenarios en los que se desenvuelve la U.N.L.P., advirtiendo a tiempo las amenazas de un contexto siempre turbulento pero también reconociendo y aprovechando las oportunidades que ese mismo medio le ofrece. 3) Definir con claridad los objetivos fundamentales para protagonizar y liderar el cambio, diseñando estrategias para poder alcanzarlos, nutridas de programas, proyectos y acciones con un contenido coherente, articulado y transformador. 4) Sistematizar el proceso y los dispositivos comunicacionales del mismo, identificando y acordando prioridades para cada etapa, que permitan nivelar las necesidades fundamentales con las posibilidades internas y contextuales. Y 5) controlar la evolución de la gestión en cada uno de los

aspectos en marcha, validando permanentemente el plan y su estrategia con el resultado real y perceptual del proceso (PE UNLP, 2006: 13).

“El proceso de reflexión colectiva debe comenzar por un análisis interno de la propia universidad y un análisis externo de su entorno y de las relaciones establecidas entre el entorno y la universidad” (UZ, 2001[a]: 1). De esta confirmación del estado de situación y de la formulación de los posibles escenarios en los que se desarrollará el futuro de la institución; se buscarán los consensos para lograr una visión compartida del ‘gran objetivo’ a alcanzar y una definición de la misión institucional, que confirme el modelo de desarrollo con el cual alcanzarlo.

“La misión de una universidad necesariamente tendrá estrecha relación con su propia historia, propósito y cultura, su ámbito de actuación, su ámbito geográfico de influencia (local, regional, nacional e internacional), el uso de tecnologías para la enseñanza y la investigación, su compromiso con la comunidad, su filosofía e identidad corporativa y sus capacidades que la diferencian de manera reconocida o explícita” (UZ, 2001: 8).

“Mientras la misión es la razón de la existencia de la universidad, la visión indica el camino a seguir y debe satisfacer las aspiraciones de la propia institución y estar en concordancia con sus recursos presentes y futuros” (UZ, 2001: 8). De ella se desprenderán un conjunto de estrategias relevantes, que “en una universidad están asociadas con la misión institucional ya que se presentan como un común denominador en todas las universidades. Es por ello que no están influidas en forma directa por lo que sucede dentro de cada institución en particular” (García de Fanelli, 1998: 142).

“De la definición de esa nueva visión y misión deben surgir unos objetivos ambiciosos pero alcanzables, que a su vez tienen que conducir a la definición de acciones estratégicas concretas, precisas, realizables y evaluables” (UZ, 2001[a]: 1). “La determinación y cumplimiento de objetivos específicos y acciones estratégicas requiere de parte de todas las unidades implicadas en la planificación, el desarrollo de un pensamiento estratégico. Esto facilitará el establecimiento de un orden de prioridades en las acciones, ante la imposibilidad de satisfacer todas las necesidades al mismo tiempo” (UZ, 2001: 9).

Generalizar el desarrollo de ese pensamiento estratégico en la comunidad universitaria – docentes, no-docentes, alumnos y graduados supone lograr una manera de imaginar objetivos comunes, de sortear las dificultades que las circunstancias y los diversos actores sociales presentan para alcanzarlos y de identificar el camino más corto para alcanzar esos objetivos, pero desde un conocimiento preciso de la realidad universitaria y de las

aspiraciones de su comunidad.

Finalmente, “es esencial que individualmente se sea consciente de que las acciones suponen la evaluación permanente de unos indicadores globales, en los que TODOS tenemos responsabilidad, cuya misión es garantizar donde se encuentra la universidad en todo momento, en su camino de consecución de los objetivos asumidos” (UZ, 2001[a]: 1). Definitivamente, el control de gestión es a la vez estratégico (control de cumplimiento de los objetivos), gerencial (control de cumplimiento del plan) y operativo (control de los hechos).

III. 3. Los planes institucionales de las universidades en América e Iberoamérica

En el caso de las universidades, el proceso de planificación institucional, comienza casi diez años después que en sus comunidades (ver parágrafo I.5.4.), con predominio en los mismos bloques regionales.

Los primeros antecedentes se registran en Europa Occidental, en la Universidad de Barcelona en 1995 (PEUB, 2006); y en América Latina se desarrollan los primeros planes de universidades públicas en la Universidad de Santiago de Chile 1999-2004 (USACH, 1998), en la Universidad de la República 2000-2001 (PEULR, 2000), y en la Universidad de Chile 2000-2005 (UCHile, 2008). Se registran antecedentes posteriores en la Universidad Simón Bolívar de Venezuela 2002-2014 (USB, 2008) y en la Universidad Nacional de La Rioja 2002-2005 (UNLaR, 2008). Otros planes estratégicos se desarrollaron en el período, aunque la mayoría en universidades privadas y por consiguiente a partir de construcciones gerenciales y concentradas o con una participación de la comunidad universitaria condicionada o inexistente. Como podremos verificar en los planes analizados (ver parágrafo III.3.2.), la mayoría de estos planes institucionales en universidades públicas se comenzaron a realizar alrededor del año 2005 (el primer plan estratégico de la Universidad Nacional de La Plata es para el período 2004-2007) (PE UNLP, 2006).

A los efectos de verificar su nivel de generalización y comprender su estructura, objetivos, modelos y estrategias; durante el período octubre 2006 – mayo 2008, a través de diversos buscadores especializados de Internet (ver parágrafo II.3.), relevamos en las páginas web de las universidades ibéricas y americanas, la existencia de planes institucionales (en algunas instituciones denominados planes estratégicos y en otras, planes de desarrollo institucional).

En total identificamos 3.188 universidades (y 319 extensiones con gestión independiente); 1.610 en EE UU (y 319 extensiones), 237 en Canadá, 80 en España, 61 en Portugal y 1.200 en América Latina. Y pudimos relevar 474 planes (más 69 planes de extensiones), correspondiendo al 14,9% de las universidades identificadas. En Estados Unidos se distinguieron 236 planes institucionales (más 69 en extensiones); En Canadá 45 planes, en España 24 planes; en Portugal 9 planes y en América Latina 159 planes (DUEEUUI, 2006 /2008).

A los efectos de enfocarnos progresivamente en nuestro objeto de estudio y situarlo en su contexto natural inmediato, en el presente párrafo, realizaremos un análisis comparativo de las estructuras de los planes institucionales de un conjunto representativo de universidades de los distintos países de América Latina¹⁵⁸.

Para identificarlas y ordenar esta investigación, en una primera instancia consignamos la existencia de planes estratégicos /planes de desarrollo institucional (PE /PDI) de instituciones de nivel superior en los distintos países (cabe aclarar que esta indagación se realizó a través de las páginas web de las universidades, por lo que la declaración de ‘existencia’ e ‘inexistencia’ que aquí se manifiesta, refiere exclusivamente a la disponibilidad de los PE/PDI en las páginas de cada institución o a la posibilidad de obtenerla a partir de un contacto realizado a través de la misma); y a los efectos de configurar el universo de análisis comparativo, establecimos una selección de universidades que poseen PE/PDI disponible en sus páginas web, a partir de los siguientes criterios:

- Carácter de la universidad: pública – privada, dándole prioridad a la universidad pública.
- Cantidad de población que atiende, o matrícula universitaria, dándole prioridad a las de tamaño medio por sobre las mega y micro universidades.
- Localización geográfica, dándole prioridad 1) a la representatividad de cada país, 2) a su localización en capitales o ciudades importantes y 3) en el caso de la región que integra Argentina, a las universidades integrantes de la Asociación de Universidades del Grupo Montevideo –AUGM-.
- Por último, se dado que nuestro objeto de estudio se centra en las universidades públicas argentinas y en particular en la UNLP, se consideró la totalidad de universidades nacionales con plan estratégico o plan de desarrollo institucional.

¹⁵⁸ Se incluyen países de idiomas no romances como Belice, Surinam y Guyana por ser territorios menores integrantes de la región.

Definido el universo de análisis, y en una segunda instancia, realizamos una breve presentación de cada universidad que lo integra. En este punto avanzamos sobre la composición de cada plan en términos de estructura y los aspectos fundamentales que contemplan su visión, su misión y sus líneas estratégicas. Por último, intentamos establecer comparativamente puntos de continuidad y ruptura en la estructura de los PE/PDI analizados, respecto de los objetivos, prioridades, preocupaciones y líneas concretas de acción para llevarlos a cabo.

III. 3. 1. Identificación de los planes institucionales de las universidades en América Latina

Se relevaron un total de 34 países de América Latina; y de ese universo, se puede mencionar que instituciones de 14 países cuentan con PE/PDI, lo que representa un 41 % del total de los países consultados, siendo la gran mayoría de América del Sur.

Se consultaron un total de 1.200 instituciones de enseñanza de nivel superior, encontrándose dificultad para ingresar a las páginas web de un 12,4 % de ellas (149). De 1.051 instituciones a las que se pudo ingresar a través de la página web, se obtuvieron, ya sea porque hayan estado disponibles en la página o por las consultas por e-mail realizadas a través de ella, 159 PE/PDI, lo que representa un 15,1% del total de las instituciones relevadas (se observa que los bloques latinoamericanos del norte y del sur se aproximan al promedio de universidades con planes sobre el total, mientras que en América Central es significativamente más bajo). Del total de PE/PDI obtenidos, el 78,6% pertenecen a instituciones dependientes de los Estados de los diferentes países (y en este caso, los tres bloques tienen un comportamiento similar).

En una primera reflexión general sobre la presencia de PE /PDI en las universidades de los países de América Latina, puede decirse que los procesos de planificación estratégica están relativamente generalizados en las instituciones educativas de nivel superior dependientes de los Estados, pero no así en las instituciones de carácter privado, como se mostrará en el cuadro que sigue; afirmación que se basa en lo que reflejan las páginas web de las instituciones, es decir, la ventana de comunicación más importante de los procesos de planificación de las instituciones universitarias. En el caso de las instituciones privadas, pocas hacen mención en sus páginas a instancias de planificación institucional, lo que permite inferir que éstas o no son prioritarias para la institución, o que no se estableció como un interés institucional, la difusión de los mismos a través de su página de Internet.

Planes institucionales en las Universidades de América Latina

Región	Total de Instituciones consultadas	Total de Instituciones relevadas		Total de PE/PDI obtenidos		PE/PDI Instituciones Públicas		PE/PDI Instituciones Privadas	
América del Norte (México)	156	135	86,5%	27	20,0%	21	77,8%	6	22,2%
América Central	176	146	83,0%	5	3,4%	4	80%	1	20,0%
América del sur	868	770	88,7%	127	16,5%	100	78,7%	27	21,3%
TOTAL	1.200	1.051	87,6%	159	15,1%	125	78,6%	34	21,4%

Análisis por país

A los efectos de delimitar el universo de análisis, se tuvieron en cuenta la totalidad de universidades existentes¹⁵⁹ en cada país, de manera de poder establecer una relación entre ellas y las indagadas por esta investigación. No pudo establecerse la misma relación con el resto de instituciones de nivel superior que no fuesen universidades, ya que si bien se relevaron algunas de ellas, no fue posible acceder al número total de instituciones de nivel superior no universitarias existentes actualmente en cada país.

Asimismo se realizó una diferenciación entre las instituciones estatales y privadas, y cuántas de ellas poseen PE/PDI, comparativamente. También, según el caso, se mencionó la imposibilidad de acceder a las páginas web, por diversos motivos ('página en construcción', 'no disponible temporalmente', 'web not found', etc.). Consideramos importante esta observación, ya que la página web representa una manera en que las instituciones se comunican con el resto del mundo y que, como en este caso, permite conocer o no sobre su funcionamiento, características y perspectivas de acción en educación superior.

¹⁵⁹ La totalidad de las universidades por países en América Latina, es un dato actualizado al 21/09/2007 y resultante de la información disponible en los buscadores de las páginas web www.otae.com/universidades/, http://www.webometrics.info/university_by_country_select_es.asp?cont=america <http://www.universidades.com.mx/universidades/> y <http://www1.universia.net/CatalogaXXI/default.asp?IDC=10032&IDP=MX&IDI=1>

América del Sur

Argentina

Se relevaron 90 instituciones del país: 79 universidades –de las 103 existentes- y 11 institutos de enseñanza superior. De esas instituciones, 43 son de carácter público y 47 de carácter privado.

De las instituciones estatales, 13 cuentan con PE/PDI: Universidad Nacional de Cuyo, Universidad Nacional de General San Martín, Universidad Nacional de General Sarmiento, Universidad Nacional de La Pampa, Universidad Nacional de la Patagonia Austral, Universidad Nacional de La Plata, Universidad Nacional de La Rioja, Universidad Nacional de Río Cuarto, Universidad Nacional de Rosario, Universidad Nacional de San Luis, Universidad Nacional del Litoral, Universidad Tecnológica Nacional, y Universidad Nacional del Sur.

De las instituciones de carácter privado no hay universo de análisis para la comparación. Dado que en las consultas realizadas a través de las páginas web de las instituciones privadas, sólo se pudo constatar que una -la Pontificia Universidad Católica Argentina Santa María de los Buenos Aires (UCA)- posee un área denominado ‘Planeamiento Estratégico’, aunque no se encuentra disponible el PE en la página.

Debido a la importancia de conocer las características de los PI de nuestro país, a los efectos de su análisis, en este caso serán consideradas todas las universidades (13) que los poseen disponible en sus páginas web.

Bolivia

Se relevaron la totalidad de las universidades existentes en el país -22- y 1 institución supra regional (la Universidad Andina Simón Bolívar). De esas instituciones, 7 son de carácter público y 14 de carácter privado.

De las universidades públicas 2 cuentan con PE/PDI: la Universidad Autónoma Misael Saracho y la Universidad Mayor de San Andrés.

De las instituciones de carácter privado se pudo acceder a las páginas web de 12 de ellas, en las que no se encontraron PE/PDI.

Debido a que sólo dos universidades públicas poseen PE/PDI, de acuerdo a los criterios de carácter, tamaño y localización, establecidos en el inicio del párrafo, será objeto de análisis en este caso, la Universidad Autónoma Misael Saracho.

Brasil

Se relevaron un total de 448 instituciones del país, y se tomaron en cuenta todas las universidades -442-, los centros, fundaciones e instituciones de enseñanza de nivel superior (entre las que cabe mencionar universidades federales, particulares, estaduais, municipais centros, fundaciones e institutos).

De la consulta surge que 3 instituciones no poseen página web, y en 29 casos tuvimos dificultad para ingresar a la dirección de Internet.

En el total de las instituciones consultadas, 43 poseen PE/PDI: Universidade Federal de Halagaos (UFAL), Universidade Federal do Amazonas (UFAM), Universidade Federal da Bahía (UFBA), Unidade Bahiana de Ensino Pesquisa e Extensao (UNIBAHIA), Faculdade de Tecnologia Empresarial (FTE), Centro Federal de Educacao Tecnológica da Bahía (CEFET), Universidade Estadual do Ceará (UECE), Universidade Federal de Goiás (UFG), Universidade estadual de Goiás (UEG), Universidade Federal do Maranhão (UFMA), Centro Federal de Educação Tecnológica do Maranhao (CEFET), Universidade Federal do Mato Grosso (UFMT), Universidade do Estado do Mato Grosso (UNEMAT), Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS), Universidade Federal De Lavras (UFLA), Universidade Federal De Vinosa (UFV), Universidade Federal de Sao Joao Del Rei (UFSJ), Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), Universidade da Amazônia (UNAMA), Centro Universitário do Pará (CESUPA), Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba (CEFET-PB), Faculdade Estadual de Educacao Física de Jacarezinho (FAEFIJA), Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG), Universidade Federal Rural de Pernanbuco (UFRPE), Universidade Federal do Piauí (UFPI), Universidade Federal do Río Grande do Nor (UFRN), Universidade do Estado do Río Grande de Nor (UERN), Universidade Potiguar (UNP), Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Universidade Federal do Río de Janeiro (UFRJ), Universidade Federal Fluminense (UFF), Universidade Federal Rural do Río de Janeiro (UFRRJ), Universidade Federal de Roraima (UFRR), Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP), Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR), Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), Faculdade Integradas de São Carlos (FADISC), Universidade de Ribeirão Preto (UNAERP), Universidade Cruzeiro do Sul (UNICSUL), Universidade Federal de Sergipe (UFS).

De las instituciones de carácter público, 36 poseen PE/PDI, distribuidas de esta manera 24 Universidades Federales, 8 Universidades Estauais y 4 Centros.

De las universidades privadas 7 cuentan con PE/PDI.

De acuerdo a los criterios de carácter, tamaño y localización, establecidos en el inicio del párrafo, fueron seleccionadas para el análisis la Universidade Federal do Rio de Janeiro y la Universidade Federal Fluminense.

Chile

Se relevaron 70 instituciones del país -las 63 universidades existentes y 7 instituciones de nivel superior. De ese universo, 27 son de carácter público y 43 de carácter privado.

De las universidades estatales consultadas, 15 cuentan con PE/PDI disponibles en su página web: Universidad de Chile, Universidad Arturo Prat, Universidad de la Frontera, Pontificia Universidad Católica, Universidad del Bío-Bío, Universidad Metropolitana de Cs. de la Educación, Universidad de Terapaca, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Universidad de Playa Ancha de Cs. de la Educación, Universidad Católica del Maule, Universidad Católica de la Santísima Concepción, Universidad Católica del Norte, Universidad de Atacama, Universidad de Santiago, y Universidad Católica de Temuco.

De las universidades privadas, 3 cuentan con PE/PDI: la Universidad del Pacífico, la Universidad Técnica Federico Santa María y la Universidad de Concepción.

De acuerdo a los criterios de carácter, tamaño y localización, establecidos en el inicio del párrafo, serán objeto de análisis la Universidad de Chile y la Universidad de Santiago.

Colombia

Se relevaron 93 instituciones de nivel superior –entre ellas, universidades, institutos, escuelas superiores, corporaciones, fundaciones y politécnicos-. En 15 páginas web no fue posible acceder por problemas en las mismas.

Del total de instituciones consultadas, 23 cuentan con PE/PDI disponibles para su consulta en página web: 22 universidades –de las 59 existentes- y 1 Escuela Superior.

De las instituciones superiores de carácter nacional, 12 cuentan con PE/PDI disponibles en su página web: Universidad Nacional de Colombia, Escuela Superior de Administración Pública, Universidad Tecnológica Del Choco ‘Diego L. Córdoba’, Universidad del Quindío, Universidad del Valle, Universidad de Antioquia, Universidad de Pamplona, Universidad de Nariño, Universidad de Cartagena, Universidad Tecnológica de Pereira, Universidad Pedagógica Nacional, y Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

De las universidades privadas, 11 poseen PE/PDI: Pontificia Universidad Javeriana, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Universidad Cooperativa de Colombia, Universidad EAFIT, Universidad Bellas Artes, Universidad Católica del Oeste, Universidad Libre de Colombia, Universidad de San Buenaventura, Universidad del Norte, Universidad Autónoma de Colombia, y Universidad de La Sabana.

De acuerdo a los criterios de carácter, tamaño y localización, establecidos en el inicio del párrafo, en este caso será objeto de análisis el PE/PDI de la Universidad Nacional de Colombia cuya matrícula –de 36.396 estudiantes- resulta ampliamente superior a las de las restantes instituciones nacionales. A diferencia de los demás países de América, un número significativo de universidades privadas de Colombia poseen difusión de los PE/PDI en sus páginas web. Debido a que el universo posible de ser analizado resulta equivalente al de las instituciones nacionales, tomaremos una institución privada según los criterios establecidos. Así, hemos seleccionado a la Pontificia Universidad Javeriana, cuya matrícula es de 15.360 estudiantes, de acuerdo a lo expuesto en su página web.

Ecuador

Se relevaron 34 instituciones de nivel superior del país: 30 universidades -de las 34 existentes- y 4 escuelas superiores. En 7 páginas web no fue posible acceder por problemas en las mismas.

De las universidades estatales, 4 cuentan con PE/PDI: Escuela Politécnica Nacional (no gratuita), Universidad Nacional de Loja (no gratuita), Universidad Nacional de Chimborazo y la Universidad Técnica de Cotopaxi (laica, autónoma, pública y gratuita)

Las 2 universidades privadas con PE/PDI son: Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Universidad Politécnica Salesiana

De acuerdo a los criterios de carácter, tamaño y localización, establecidos en el inicio del párrafo, serán objeto de análisis Escuela Politécnica Nacional y la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Guyana Francesa

Se relevó la única institución de nivel superior del país: la University of Guyana. Allí se pudo constatar la existencia de PE/PDI disponible para consultar.

Paraguay

Se relevaron 9 universidades de las 10 existentes en el país. De las consultadas, 2 son de carácter estatal, y 7 de carácter privado.

Sólo en el caso de las universidades nacionales hay información en sus páginas web respecto de planes estratégicos (Universidad Nacional de Asunción y Universidad Nacional del Este). Únicamente se pudo acceder al de la Universidad Nacional de Asunción, por lo que será objeto de análisis el PE/PDI de esta institución.

Perú

Se relevaron 55 universidades de las 64 existentes en el país. En 11 páginas web no fue posible acceder por problemas en las mismas.

De las universidades nacionales, 8 cuentan con PE/PDI pasibles de ser consultados virtualmente. Estas son: Universidad Nacional Agraria La Molina, Universidad Nacional Hermilio Valdizan, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Universidad Nacional de La Libertad - Trujillo, Universidad Nacional de Piura, Universidad Nacional de San Antonio Abad, Universidad Nacional de Santa – Chimbote, y Universidad Nacional del Callao.

De las universidades privadas, sólo 2 cuentan con PE/PDI disponibles en sus páginas web, la Universidad Peruana Cayetano Heredia y la Universidad Femenina del Sagrado Corazón.

De acuerdo a los criterios de carácter, tamaño y localización, establecidos en el inicio del párrafo, en este caso serán objeto de análisis los PE/PDI de las universidades nacionales de La Libertad y de Piura cuyas matrículas –entre 13.000 y 14.800 alumnos- resultan superiores a las de las restantes instituciones nacionales.

Suriname

Se relevó la única universidad existente en el país: la Anton de Kom University, no encontrándose PE/PDI en su página web.

Uruguay

Se relevaron 10 instituciones de nivel superior del país: las 7 universidades existentes y 3 institutos universitarios.

Sólo en la página web de la Universidad de la República -de carácter estatal- se tuvo acceso al PE de la institución, por lo que éste será objeto de análisis.

Venezuela

Se relevaron 35 universidades, de las 51 existentes en el país. En 6 páginas web no fue posible acceder por problemas en las mismas.

De las universidades estatales, 6 cuentan con PE/PDI: Universidad Central de Venezuela, Universidad Centro Occidental 'Lisandro Alvarado', Universidad Nacional Experimental 'Francisco de Miranda', Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales 'Ezequiel Zamora', Universidad Simón Bolívar, y Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

De las universidades privadas, sólo 2 permitieron el acceso a sus PE/PDI: la Universidad Valle del Mombuy y la Universidad Católica Andrés Bello.

De acuerdo a los criterios de carácter, tamaño y localización, establecidos en el inicio del párrafo, en este caso serán objeto de análisis los PE/PDI de las siguientes instituciones: Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales 'Ezequiel Zamora' (Matrícula de 21.817 estudiantes, con sede en varios Estados) y la Universidad Simón Bolívar (Matrícula de 12.424 alumnos, con sede en Caracas).

América Central

Antigua y Barbuda

Se relevó la única universidad existente en el país: University of Health Sciences Antigua, no encontrándose PE/PDI en su página web.

Bahamas

Se relevó la única universidad existente en el país: The College of The Bahamas, no encontrándose PE/PDI en su página web.

Barbados

Se relevó la única universidad existente en el país: University of the West Indies, Cave Hill Campus, no encontrándose PE/PDI en su página web.

Belice

Se relevaron 3 universidades del país, no encontrándose PE/PDI en sus páginas web.

Costa Rica

Se relevaron 33 instituciones de nivel superior del país: las 29 universidades existentes, 2 institutos superiores, 1 centro de estudios superiores y 1 escuela de estudios superiores. En 4 de las universidades no fue posible acceder a sus páginas web. En las 29 restantes, no se encontró disponible el PE/PDI.

Cuba

Se relevaron 13 instituciones de nivel superior del país: 11 universidades –de las 12 existentes- y 2 institutos superiores. En 5 de las universidades no fue posible acceder a sus páginas web. En las restantes, no se encontró disponible el PE/PDI.

Dominica

Se relevó la única universidad existente en el país: Ross University Medical School, no encontrándose PE/PDI en su página web.

El Salvador

Se relevaron la totalidad de las universidades existentes en el país -19-, no encontrándose PE/PDI en sus páginas web.

Grenada

Se relevó la única universidad existente en el país: St. George's University, no encontrándose PE/PDI en su página web.

Guatemala

Se relevaron 10 instituciones de nivel superior del país: 8 universidades –de las 10 existentes- y 2 centros universitarios, no encontrándose PE/PDI en su página web.

Haití

Se relevaron 3 universidades del país, no encontrándose PE/PDI en sus páginas web.

Honduras

Se relevaron 7 instituciones de nivel superior del país: 6 universidades –de las 7 existentes- y 1 institución de nivel superior, no encontrándose PE/PDI en sus páginas web.

Jamaica

Se relevaron las 3 universidades existentes en el país, no encontrándose PE/PDI en sus páginas web.

Nicaragua

Se relevaron las 13 universidades existentes en el país, no encontrándose PE/PDI en sus páginas web. En una de ellas no fue posible acceder a su página web por problemas en la misma.

Panamá

Se relevaron 15 instituciones de nivel superior del país: las 14 universidades existentes y el Instituto Enseñanza Superior Oteima, no encontrándose PE/PDI en sus páginas web.

Puerto Rico

Se relevaron 24 instituciones de nivel superior del país: 22 universidades –de las 45 existentes- y 2 centros de estudios superiores. De las universidades estatales, 3 cuentan con PE/PDI: la Universidad de Puerto Rico, recinto de Mayagüez, la Universidad de Puerto Rico en Ponce, y la Universidad Central del Caribe. De las universidades privadas, sólo se puede acceder al PE/PDI en la página web de la Caribbean University.

De acuerdo a los criterios de carácter, tamaño y localización, establecidos en el inicio del párrafo, será objeto de análisis la Universidad de Puerto Rico recinto de Mayagüez.

República Dominicana

Se relevaron 21 instituciones de nivel superior del país: las 18 universidades existentes y 3 centros de estudios superiores, no encontrándose PE/PDI en sus páginas web.

San Cristóbal y Nevis

Se relevaron las 3 universidades existentes en el país, no encontrándose PE/PDI en sus páginas web. En una de ellas no fue posible acceder a su página web por problemas en la misma.

Santa Lucía

Se relevó la única universidad existente en el país: la Universidad Santa Lucía, no encontrándose PE/PDI en su página web.

San Vicente y las Granadinas

Se relevaron 2 instituciones de nivel superior del país: St. George's University y Saint Vincent and the Grenadines Genealogy, no encontrándose PE/PDI en sus páginas web.

Trinidad y Tobago

Se relevó la única universidad existente en el país: la University of the West Indies St. Augustine, no encontrándose PE/PDI en su página web.

América del Norte

México

Se relevaron 156 instituciones de nivel superior del país entre institutos tecnológicos, centros y universidades. En 21 páginas web no fue posible acceder por problemas en las mismas.

De las Universidades Nacionales, 21 poseen PE/PDI disponible en sus páginas web: Universidad Autónoma ‘Benito Juárez’ de Oaxaca, Universidad Autónoma Agraria ‘Antonio Narro’, Universidad Autónoma Metropolitana – Azcapotzalco, Universidad Autónoma de Baja California, Universidad Autónoma de Baja California Sur, Universidad Autónoma de Campeche, Universidad Autónoma de Chapingo, Universidad Autónoma de Chihuahua, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Universidad Autónoma de Guerrero, Universidad Autónoma de Nuevo León, Universidad Autónoma de Querétaro, Universidad Autónoma de Yucatán, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Universidad Autónoma del Estado de México, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Universidad Juárez del Estado de Durango, Universidad México Americana del Norte, Universidad de Guadalajara, Universidad de Occidente y Universidad de Sonora.

De las instituciones privadas, 6 cuentan con PE/PDI en sus páginas web: Universidad Olmeca Universidad del Bajío, CETYS Universidad, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey -ITESM-, Universidad Autónoma del Noreste y Universidad Cristóbal Colón.

De acuerdo a los criterios de carácter, tamaño y localización, establecidos en el inicio del párrafo, en este caso serán objeto de análisis los PE/PDI de las siguientes instituciones: Universidad Autónoma de Baja California (Matrícula: 38.117 - Ubicación: Tijuana, Mexicali), y Universidad Autónoma de Nuevo León (Matrícula: 65.809 – Ubicación: Nuevo León).

III. 3. 2. Características de los planes institucionales de las universidades en América Latina

Los criterios establecidos en el párrafo anterior, delimitaron un universo de análisis de 32 universidades estatales y 1 privada (el caso particular de Colombia), en las que, en un breve resumen se explicita en cada una el estado de los parámetros establecidos para su selección (año de fundación, matrícula, ubicación y pertenencia o no a AUGM, y en forma complementaria, estructura académica y oferta académica de grado¹⁶⁰); y se analiza la estructura de su plan institucional, si cuenta con un diagnóstico de base y cuál es su objetivo general o visión, su modelo redesarrollo institucional o misión, y sus líneas estratégicas.

América del Sur

Argentina

Universidad Nacional de Cuyo

La Universidad Nacional de Cuyo fue fundada en 1939, se ubica en Mendoza y tiene una matrícula de 30.500 alumnos. Tiene una estructura académica de 12 facultades y una oferta académica de 73 carreras de grado.

Estructura del Plan Estratégico 2004:

El plan estratégico no desarrolla un diagnóstico general, sino que lo hace por área (académica, ciencia y técnica, relaciones institucionales, extensión universitaria, bienestar universitario, tecnología y comunicaciones, gestión institucional), sin matriz FODA. Tampoco expone un modelo de desarrollo institucional (misión); y los objetivos, al igual que el diagnóstico, están propuestos para cada una de las áreas explicitadas, en las que se mencionan las funciones sustantivas y las de apoyo. Por su parte, las líneas estratégicas no aparecen señaladas de manera genérica sino que luego del diagnóstico y de los objetivos por área, se mencionan las alternativas planteadas en términos de programas agrupados.

Objetivo general o Visión (por cada área):

En el área académica se menciona el mejoramiento de la educación de grado, posgrado y pregrado; en el área ciencia y técnica, mejorar integralmente el sistema de ciencia y técnica; en el área de relaciones institucionales, el mejoramiento de la vinculación entre la

universidad y la sociedad; en el área de extensión universitaria, aportar al crecimiento social; y afianzar y ampliar las relaciones universidad-comunidad; en el área de bienestar universitario, coadyuvar a sostener la igualdad de oportunidades en el ingreso y favorecer la permanencia y el egreso estudiantil; y la mejora en la calidad de vida de la comunidad universitaria; en el área de tecnología y comunicaciones, desarrollar y optimizar un proyecto comunicacional, tecnológico y de producción de contenidos informativos, educativos, culturales y sociales con fines internos y externos a la universidad; y en el área de gestión institucional, conseguir una respuesta eficaz y oportuna a las demandas de servicios de apoyo; desarrollo y mantenimiento de infraestructura edilicia y tecnológica necesaria para las actividades programadas por la universidad; y obtener el financiamiento necesario para el desarrollo de las funciones sustantivas, complementarias y de apoyo de la universidad, asegurando una planificación adecuada de la asignación de esos recursos y la medición de los resultados obtenidos con su aplicación.

Líneas estratégicas:

1. Enseñanza
2. Investigación
3. Recursos Humano
4. Gobierno
5. Extensión
6. Pregrado
7. Bienestar
8. Tecnología y Comunicaciones
9. Relaciones Institucionales (UNCuyo, 2008)

Universidad Nacional de General Sarmiento

La Universidad Nacional de General Sarmiento fue fundada en 1993, se ubica en Los Polvorines, Provincia de Buenos Aires, y tiene una matrícula de 4.000 alumnos. Tiene una estructura académica de 4 institutos de gestión académica y una oferta académica de 17 carreras de grado.

¹⁶⁰ En el párrafo III.6., en el que se analiza la comunicación en las universidades públicas argentinas, se profundiza la información de la estructura y oferta académica, para ese universo de análisis.

Estructura del Marco Estratégico:

Cuenta con un diagnóstico incluido en cada uno de los lineamientos del plan sin matriz FODA, no expone el objetivo general (visión) ni el modelo de desarrollo institucional (misión), y propone un conjunto de líneas estratégicas, en las que se describen propósitos – en términos de ‘deber ser’, aunque no se describen programas.

Líneas estratégicas:

1. Lineamientos para una política de inserción social y comunicación externa
2. Lineamientos para una política de investigación
3. Lineamientos para una política de formación
4. Lineamientos para una política de servicios
5. Lineamientos para una política de organización
6. Lineamientos para una política de recursos humanos
7. Lineamientos para una política de presupuesto y recursos
8. Lineamientos para una política de planificación y evaluación institucional (UNGS, 2008).

Universidad Nacional de La Pampa

La Universidad Nacional de La Pampa fue fundada en 1958, se ubica en Santa Rosa, Provincia de La Pampa, y tiene una matrícula de 9.100 alumnos. Tiene una estructura académica de 6 facultades y una oferta académica de 33 carreras de grado.

Estructura del Plan Estratégico 2005:

Cuenta con un diagnóstico en el que se evalúan debilidades y amenazas (aunque no en una matriz FODA); con un objetivo general, un modelo de desarrollo institucional y un conjunto de líneas estratégicas, planteadas como ‘áreas estratégicas’, en las que se describen además la ‘meta estratégica’ propuesta para cada área y objetivos que podrían traducirse luego en programas, aunque no están señalados como tales.

Objetivo general o Visión:

Generar políticas y acciones específicas en las áreas académica, de ciencia y técnica, de extensión universitaria, de bienestar universitario, administrativa y de gestión; y conducir a

la Universidad a un estado de relación permanente con la comunidad a través de la generación de políticas de articulación con instituciones públicas y otras organizaciones.

Modelo de desarrollo institucional o Misión:

En función de las bases y objetivos estatutarios, la Universidad se configura como un espacio promotor de cambios e intercambios permanentes en el que se impulsa la ciencia, la cultura y la tecnología, atendiendo a las demandas del medio social en la que se inserta y manteniendo su vinculación con el mundo académico-científico nacional e internacional. Con ese perfil aporta, a la sociedad civil y a las instituciones gubernamentales, el desarrollo y aplicación de las ideas y técnicas más avanzadas en materia científica, tecnológica y humanística. La Universidad tiende a la formación de profesionales altamente cualificados, críticos y comprometidos, para responder a las necesidades sociales y laborales del momento; preparados para adaptarse, anticiparse y liderar los procesos de cambio. Esto solo es posible si se consigue una formación de calidad que integre docencia e investigación sobre la base del compromiso social. La formación, la investigación y la extensión del conocimiento son las fuerzas motrices para enfrentar los retos que supone la relación Universidad-Sociedad.

La Universidad, en el desarrollo de su misión institucional, debe generar formas de vinculación con el medio social, a fin de establecer una activa colaboración con los grandes objetivos de país. En tal sentido, su carácter público compromete al Estado. Resulta imprescindible un financiamiento garante de una efectiva autonomía y la necesaria libertad de enseñanza e investigación, para dar respuesta a las necesidades nacionales. Además, la pertinencia y calidad de sus potenciales desarrollos científico-tecnológicos y sus servicios de extensión la habilitan a buscar apoyos en otras instituciones provinciales, nacionales e internacionales.

Líneas estratégicas:

1. Área Formación: Mejorar la formación de grado y posgrado, a partir de la formación integral, mediante la docencia y la investigación, que involucre a todos los integrantes de la comunidad universitaria y se proyecte a la sociedad a través de la extensión.

2. Área Investigación y Posgrado: Mejorar el sistema de Ciencia y Técnica en función de un mayor desarrollo de las actividades de investigación y posgrado.

3. Área Extensión y Cultura: Mejorar la inserción de la UNLPam en su área de influencia, favoreciendo el desarrollo social, económico y cultural de la sociedad.

4. Área Bienestar Universitario: Mejorar el bienestar de la comunidad universitaria en general y en particular de los estudiantes, contribuyendo a la retención y a su formación integral, a partir de la prestación de servicios esenciales que conformen un ámbito adecuado para el desarrollo de sus capacidades.

5. Áreas transversales:

De Gestión Institucional: Desarrollar un sistema eficiente de gestión integral universitaria.

De Administración: Desarrollar un sistema de gestión administrativa y financiera eficiente y dinámico, que contribuya al logro de los objetivos institucionales

De Tecnología y Comunicaciones: Conformar un sistema de información y comunicación eficiente que dé soporte a la formación académica, de ciencia y técnica, de extensión y de gestión institucional.

De Relaciones Institucionales: Impulsar las relaciones institucionales en todos sus niveles y áreas, basadas en la convergencia, la asociación y la responsabilidad compartida. (UNLPam, 2008)

Universidad Nacional de la Patagonia Austral

La Universidad Nacional de La Patagonia Austral fue fundada en 1991, se ubica en Río Gallegos y otras subsedes de la Provincia de Santa Cruz, y tiene una matrícula de 7.000 alumnos. Tiene una estructura académica de 4 facultades y una oferta académica de 23 carreras de grado.

Estructura del Plan de Desarrollo Institucional 2005-2009:

El plan no muestra el diagnóstico que le da el fundamento general, y tampoco explicita su objetivo general ni su modelo de desarrollo; no obstante, está estructurado en torno a 6 objetivos generales –que se podrían pensar como líneas estratégicas- que cuentan con objetivos específicos y líneas de acción tendientes a la concreción en programas, aunque no se explicitan como tales

Líneas estratégicas:

1. Fortalecimiento de la docencia en la formación de grado
2. Mejoramiento de la gestión institucional

3. Fortalecimiento de las funciones de investigación, transferencia y extensión
4. Desarrollo de los recursos humanos, en relación con la gestión, la docencia, la investigación y la transferencia
5. Fortalecimiento de la función y la integración social de la UNPA
6. Desarrollo de la infraestructura (UNPA, 2008)

Universidad Nacional de La Rioja

La Universidad Nacional de La Rioja fue fundada en 1973, se ubica en La Rioja y otras subsedes de la Provincia de La Rioja, y tiene una matrícula de 20.000 alumnos. Tiene una estructura académica de 5 departamentos académicos y una oferta académica de 42 carreras de grado.

Estructura del Plan Estratégico 2002-2005:

El plan cuenta con un diagnóstico, aunque este no desarrolla una matriz FODA; con un objetivo general, con un modelo de desarrollo institucional y con 9 objetivos estratégicos seguidos por sus líneas estratégicas y el detalle de las acciones a desarrollar para cada línea.

Objetivo general o Visión:

Una Universidad temática, reconocida a nivel nacional por la excelente docencia en sus áreas de conocimiento estratégico y capaz de atraer hacia estas áreas, alumnos de elevada preparación y de atraer y retener docentes e investigadores de primer rango.

Una Universidad impulsora del conocimiento científico, y comprometida con el uso y desarrollo de las nuevas tecnologías aplicables a sus áreas de conocimiento estratégicas.

Una Universidad comprometida de manera permanente con el desarrollo social y económico de La Rioja y con la defensa del patrimonio cultural, histórico y artístico que posee la región.

Una Universidad que abre su perspectiva al ámbito internacional y potencia los intercambios de conocimientos y profesionales a escala mundial en sus áreas de conocimiento estratégicas.

Misión:

Una institución educativa de prestigio a nivel nacional en sus áreas de conocimiento estratégicas, y que al mismo tiempo consigue una formación integral de profesionales comprometidos con la sociedad a la que pertenecen.

Una institución con un elevado grado de desarrollo en el conocimiento, la ciencia y las tecnologías que responden a las necesidades de su entorno.

Una entidad que cumple el compromiso adquirido con la sociedad riojana desde el momento de su creación, participando intensa y proactivamente en el desarrollo social, económico y cultural de La Rioja.

Objetivos y líneas estratégicas:

1. Una oferta docente temática, atractiva, diferenciada y competitiva: Redefinir la oferta de titulaciones; innovar la docencia: métodos, itinerarios, optativas; y completar la docencia con servicios de valor añadido.

2. Una investigación centrada en las áreas estratégicas de conocimiento, de prestigio internacional y cercana al entorno empresarial: Concentrar las actividades de investigación en las áreas estratégicas; potenciar el conocimiento externo sobre la actividad investigadora de la Universidad; y reforzar la organización y el apoyo a la investigación

3. Una capacidad de atracción y retención de alumnos de ámbito nacional e internacional: Desarrollar una política de captación de alumnos diferenciada; consolidar la estrategia de acogida de los nuevos estudiantes; instrumentar un sistema de seguimiento del alumno a lo largo de su permanencia en la UNLaR; y reforzar la relación de la Universidad con sus egresados.

4. Un sistema de financiación estable, plurianual y que potencie la autonomía de la Universidad de La Rioja: Establecer un contrato programa plurianual con el Gobierno de La Rioja; elaborar el plan de inversiones para los próximos años; y reforzar la estrategia de reducción de costes.

5. Un sistema corporativo de información y gestión al servicio de los objetivos estratégicos de la Universidad: Mejorar e integrar los sistemas de información de gestión; diseñar e implantar sistemas de apoyo a la toma de decisiones; desarrollar los sistemas de apoyo a la docencia y a la investigación; desarrollar los sistemas de información de apoyo al alumno; y dotar al Plan Estratégico de mecanismos de control y seguimiento.

6. Unos recursos humanos de elevada cualificación, prestigio y motivación: Profundizar y mejorar el sistema de incentivación del PDI; y diseñar e implantar un plan de incentivos para el PAS.

7. Una Universidad con unos elevados estándares de calidad: Diseñar e implantar un plan integral de calidad; y dar a conocer los resultados del sistema de calidad.

8. Una institución clave para su entorno empresarial: Racionalizar la estructura interna de la Universidad para fomentar la relación con las empresas; y potenciar la participación del entorno socioeconómico en la planificación de las actividades docentes e investigadoras de la Universidad.

9. Una Universidad transparente, accesible y reconocida en el ámbito nacional: Diseñar y poner en marcha un plan de comunicación y marketing externo y fortalecer los mecanismos de comunicación interna de la comunidad universitaria (UNLaR, 2008).

Universidad Nacional del Litoral

La Universidad Nacional del Litoral (universidad miembro del Grupo Montevideo) fue fundada en 1919, se ubica en Santa Fe, Provincia de Santa Fe, y tiene una matrícula de 35.300 alumnos. Tiene una estructura académica de 9 facultades y una oferta académica de 46 carreras de grado.

Estructura del Plan de Desarrollo Institucional 2006-2010

El plan cuenta con un diagnóstico que analiza fortalezas, debilidades y ‘vacancias’ (aunque no desarrolla una matriz FODA); no explicita un objetivo general o visión institucional, pero sí su modelo de desarrollo institucional y 6 líneas estratégicas¹⁶¹.

Misión:

El plan de desarrollo institucional debe enmarcarse en una política del conocimiento donde la misión principal sea el mejoramiento de la calidad. Calidad asociada indefectiblemente al rol de la Universidad. Calidad para educar, producir incesantemente conocimientos a través de la investigación y transferir ciencia, tecnología y cultura al tejido social. Calidad en la transmisión de valores. Calidad como eficacia de los procesos formativos. Calidad como pertinencia social de los resultados. Calidad como estrategia de

¹⁶¹ No se registró un documento único que reúna toda la información del PDI, cuya lógica puede entenderse a partir de 4 documentos: UNL – convocatoria para el PDI (2000), UNL – Resolución HCS 04-00 Creación del PDI, UNL – El porvenir de la universidad (2001), y UNL – Educación y ciencia como proyecto político (2005) (UNL, 2008).

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

Líneas estratégicas:

1. Una universidad que defina y gestione desde sus cuerpos colegiados de gobierno el proyecto institucional en el ejercicio pleno de su autonomía.
2. Una universidad que eduque ciudadanos libres y aptos para integrarse a una sociedad democrática, con el más alto nivel de calidad y en toda la diversidad de saberes científicos, técnicos, humanísticos y culturales.
3. Una universidad en la búsqueda permanente de ampliar las fronteras del conocimiento en un adecuado equilibrio entre la investigación fundamental y la orientada hacia objetivos específicos para beneficio de toda la sociedad.
4. Una universidad que interactúe con el sector productivo y el Estado, generando el ambiente propicio para los procesos de innovación científica y tecnológica necesarios para el desarrollo sustentable de la región.
5. Una universidad que protagonice la construcción de una región socialmente inclusiva y en la que el conocimiento y los demás bienes culturales se distribuyan democráticamente
6. Una universidad que proporcione a los integrantes de su comunidad universitaria las mejores condiciones para el desarrollo de sus actividades (UNL, 2008).

Universidad Nacional del Sur

La Universidad Nacional del Sur fue fundada en 1946, se ubica en Bahía Blanca, Provincia de Buenos Aires, y tiene una matrícula de 20.000 alumnos. Tiene una estructura académica de 16 departamentos y una oferta académica de 47 carreras de grado.

Estructura del Plan Institucional 2005-2007 (primera etapa):

El plan cuenta con un diagnóstico que analiza fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a través de una matriz FODA; no explicita un objetivo general o visión institucional, pero sí su modelo de desarrollo institucional y 4 líneas estratégicas, manifestadas como 'ejes estratégicos', que describen objetivos acciones y metas.

Misión (aunque no esté explicitada como tal, la desarrolla en la introducción del PI)

Conforme a las profundas transformaciones que experimenta la sociedad, tanto en nuestro país como en el ámbito internacional, la institución universitaria, como componente fundamental de la misma, encuentra necesario asumir la importante tarea de acompañar y dar respuesta a las necesidades emergentes que este proceso supone. Las universidades deben satisfacer las expectativas de formación de futuros profesionales capaces de enfrentar las crecientes exigencias de un entorno cada vez más competitivo e incierto. Se encuentran obligadas a atender los requerimientos de capacitación y actualización de un importante número de egresados que demandan adicionales niveles de conocimiento y nuevas especializaciones. Asimismo, la inserción de la universidad en el medio a través de funciones de extensión cultural, académica y científico-tecnológica y un mayor compromiso para contribuir al desarrollo local, regional y nacional, es uno de los desafíos que demanda mayor atención. Estas cuestiones, entre otras, forman parte de la problemática actual de las universidades, situación que debe afrontarse con recursos financieros públicos crecientemente limitados e insuficientes. El contexto señalado requiere de respuestas creativas e innovadoras por parte de sus órganos de conducción y justifica la necesidad de que las universidades incorporen una cultura de pensamiento estratégico, que supone plantearse hoy qué se desea para el futuro de la institución académica y cómo se pretende alcanzar esa meta.

Líneas estratégicas:

1. Recursos humanos para docencia e investigación: Mejorar la actividad académica a partir del desarrollo y capacitación de los recursos humanos en docencia e investigación.
2. Actividades académicas preuniversitarias, de grado y de posgrado: Mejorar el rendimiento y los indicadores de graduación de los estudiantes, disminuyendo la deserción estudiantil durante los primeros años y reduciendo la duración real de las carreras, sin resignar el crecimiento de la calidad educativa y el reconocido nivel de nuestros graduados.
3. Proyección regional e internacional de la universidad: Consolidar a la universidad como un referente educativo, tecnológico y cultural para el desarrollo local y regional; y potenciar la inserción de la universidad en los procesos de internacionalización e integración regional.
4. Infraestructura y gestión: Incrementar y modernizar la infraestructura para satisfacer los requerimientos del crecimiento de la UNS; y adecuar la organización y los procedimientos de gestión para facilitar el normal desarrollo de las acciones precedentes (UNS, 2008).

Universidad Nacional de Río Cuarto

La Universidad Nacional de Río Cuarto fue fundada en 1971, se ubica en Río Cuarto, Provincia de Córdoba, y tiene una matrícula de 18.600 alumnos. Tiene una estructura académica de 5 facultades y una oferta académica de 48 carreras de grado.

Estructura del Plan Estratégico Institucional (2007):

El plan cuenta con un diagnóstico que analiza ‘nudos problemáticos’ y fortalezas (aunque no desarrolla una matriz FODA); explicita un objetivo general o visión institucional a través de una ‘imagen objetivo’, pero no su modelo de desarrollo institucional; y plantea 3 líneas estratégicas, que se plantean como ‘objetivos estratégicos’ y que estructuran los objetivos específicos y los proyectos de cada una de las funciones que reconoce en la universidad: Enseñanza de grado, enseñanza de postgrado y relaciones internacionales, investigación y extensión.

Imagen objetivo:

Una universidad pública y gratuita, con ingreso irrestricto y desarrollo de estudios de grado libre de arancel; entendida como bien social, al contribuir a la definición y resolución de problemas sociales de los grupos o sectores más vulnerables, al desarrollo económico nacional y sustentable, a la preservación del medio ambiente y a la creación de cultura y conciencia nacional y solidaria; democrática, regida por una racionalidad comunicativa y procedimientos de diálogo en la toma de decisiones; distribuidora, productora y difusora de conocimiento socialmente útil y público; reflexiva y proactiva, capaz de autoevaluarse en forma permanente; con excelencia académica; flexible para adaptarse a los cambios paradigmáticos en las ciencias y a las nuevas condiciones sociales. Concebida como totalidad; articulada con los distintos sistemas y subsistemas de educación de la región, del país y del mundo; innovadora en sus formas de enseñanza, investigación, transferencia educativa y tecnológica y gestión; moderna en sus formas de gestión; y eficiente y equitativa en el uso y distribución presupuestaria.

Líneas estratégicas:

Articulación intrainstitucional e interinstitucional; pertinencia y gestión basada en y para el conocimiento en la enseñanza de grado, en la enseñanza de postgrado y en las relaciones internacionales, en la investigación y en la extensión (UNRC, 2008).

Universidad Nacional de Rosario

La Universidad Nacional de Rosario (universidad miembro del Grupo Montevideo) fue fundada en 1968, se ubica en Rosario, Provincia de Santa Fe, y tiene una matrícula de 73.600 alumnos. Tiene una estructura académica de 12 facultades y una oferta académica de 68 carreras de grado.

Estructura del Plan Estratégico Institucional:

El plan tiene como antecedente el 'Informe de la Autoevaluación Institucional'¹⁶², y aunque no cuenta con un diagnóstico formal; ni explicita un objetivo general, propone un modelo de desarrollo institucional o misión, y 4 líneas estratégicas, basadas en las funciones básicas de la universidad y acompañadas de un conjunto de 'propósitos'.

Misión

-Elaborar, promover, desarrollar y difundir la cultura y la ciencia, orientándose de acuerdo con las necesidades nacionales, extendiendo su acción al pueblo.

-Impartir la enseñanza superior con carácter científico para la formación de investigadores, profesionales y técnicos con amplia integración cultural, capaces y conscientes de su responsabilidad social.

-Ejercer la atribución de otorgar los certificados habilitantes para el ejercicio profesional.

-Ofrecer carreras que por su nivel y contenido, satisfagan reales necesidades emergentes de las demandas sociales, económicas y culturales de la región, del país y de los proyectos y políticas de desarrollo y crecimiento que se promuevan.

-Mantener una alta eficacia en los procesos de democratización de las oportunidades y posibilidades ofrecidas a los alumnos para que concluyan exitosamente sus estudios.

-Desarrollar la creación de conocimientos de relevancia, cultural, científica y tecnológica y su aplicación a la solución de los problemas nacionales y regionales.

-Posibilitar el desarrollo y la transferencia de tecnología al medio.

-Propender a la coordinación de todos los ciclos de la enseñanza en la unidad del proceso educativo.

¹⁶² En la página web está en varios archivos, incluyendo el documento 'Evaluación del Sistema de Control Interno 2003', de donde fueron sacados los objetivos (UNR, 2008).

-Preservar y educar en el espíritu de la moral individual y colectiva y en la tolerancia y la defensa de los derechos humanos, de las libertades democráticas, de la soberanía e independencia de la Nación.

Líneas estratégicas:

1. Docencia: considera planes de estudio; calidad de la formación en el grado y en el posgrado; retención y avance regular; y democratización de las oportunidades.

2. Investigación: considera investigación e innovación.

3. Extensión: considera extensión y vinculación.

4. Gestión: considera la creación de condiciones metodológicas de acción institucional; un sistema integrado de información; financiamiento; y la optimización de los esfuerzos humanos, del tiempo y de los recursos materiales que requieran los programas de desarrollo académico-institucionales (UNR, 2008).

Universidad Nacional de San Luis

La Universidad Nacional de San Luis fue fundada en 1973, se ubica en San Luis, Provincia de San Luis, y tiene una matrícula de 12.400 alumnos. Tiene una estructura académica de 4 facultades y una oferta académica de 41 carreras de grado.

Estructura del Documento de Base para la construcción del Plan de Desarrollo Institucional (2008-2018):

El plan no cuenta con un diagnóstico; explicita su objetivo general como objetivos y propósitos institucionales y de proyección social, propone un modelo de desarrollo institucional o misión, y 4 líneas estratégicas, que se mencionan como “ámbitos para potenciar el desarrollo de la UNSL y para el ejercicio de la Responsabilidad Social Universitaria” (UNSL, 2008).

Objetivo general o Visión:

-Ampliar y afianzar la oferta de enseñanza de pre-grado, grado, postgrado, carreras técnico-profesionales y artísticas, la formación continua y de adultos mayores.

-Incentivar la transferencia y la difusión de los conocimientos para contribuir al desarrollo social, cultural y educativo de la región de influencia.

-Generar una sólida imagen institucional e Integrar efectivamente la universidad a la vida de la comunidad y sus fuerzas vivas con el objetivo de que ésta se constituya en un agente dinamizador del proceso de desarrollo.

-Recuperar la función de Universidad innovadora, formadora y capacitadora de maestros y profesores de todos los niveles educativos.

-Establecer vinculaciones e interacciones institucionales con las organizaciones sociales, estatales y privadas, de influencia local, regional y latinoamericana.

-Integrar efectivamente la universidad a la vida de la comunidad y de sus fuerzas vivas, con el objetivo de que ésta se constituya en un agente dinamizador significativo de los procesos educativos, culturales, sociales y productivos locales, de la región y el país.

-Socializar y poner en el dominio público la información académica, presupuestaria y organizacional.

Misión:

La Universidad Nacional de San Luis, es una institución pública de la educación superior nacional destinada a la formación universitaria, a la promoción del despliegue de las capacidades humanas, al desarrollo y divulgación del conocimiento, a la creación, preservación y transmisión de la cultura, a través de la enseñanza, la investigación y la aplicación del conocimiento en todos los campos de las ciencias y las artes para contribuir al bienestar y desarrollo socio-cultural y económico. Funda su acción en la promoción y defensa de los derechos humanos, la preservación de las condiciones del ambiente y los recursos naturales necesarios para la vida de las generaciones futuras, en el gobierno democrático y republicano, en los principios de la organización social, en la fraternidad entre instituciones y en la educación pública, libre, laica y gratuita como derecho inalienable y bien social, para alcanzar el efectivo ejercicio de la libertad y los derechos individuales y colectivos.

Líneas estratégicas:

1. Gobierno y Gestión Interna
2. Enseñanza
3. Investigación y Desarrollo Humanístico y Tecnológico
4. Extensión y proyección Social (UNSL, 2008)

Universidad Nacional de San Martín

La Universidad Nacional de San Martín fue fundada en 1994, se ubica en San Martín, Provincia de Buenos Aires, y tiene una matrícula de 8.600 alumnos. Tiene una estructura académica de 10 facultades y una oferta académica de 22 carreras de grado.

Estructura del Plan Estratégico 2006-2010:

El plan no cuenta con un diagnóstico; ni explicita su objetivo general y su modelo de desarrollo institucional, aunque desarrolla 5 líneas estratégicas, con sus objetivos.

Líneas estratégicas:

1. Formación: Calidad, innovación y asociatividad en la formación académica, científica y profesional, para el desarrollo sociocultural, y científico-tecnológico de nuestro país.

2. Investigación y desarrollo: Mejora de las actividades de investigación y producción de conocimiento definidas por la UNSAM como estratégicas para el desenvolvimiento de sus capacidades institucionales y para el incremento y perfeccionamiento de sus aportes al desarrollo científico, humanístico, cultural, social y económico en sus ámbitos de pertinencia.

3. Innovación y transferencia tecnológica: Innovación, difusión y transferencia de conocimientos científicos, artísticos y tecnológicos como herramientas estratégicas para el desarrollo, el incremento de acciones emprendedoras y la resolución de problemas sociales y ambientales.

4. Extensión y bienestar universitario: Mejora de la calidad de vida de la comunidad universitaria con especial énfasis en los estudiantes, de la comunidad local y de los ámbitos de influencia de la UNSAM, atendiendo las necesidades de conocimiento, bienes culturales y servicios sociales.

5. Gestión institucional: Buenas prácticas de gobierno universitario mediante la promoción de una gestión universitaria de calidad (UNSAM, 2008).

Universidad Tecnológica Nacional

La Universidad Tecnológica Nacional fue fundada en 1959, se distribuye por todo el país en 24 facultades regionales y 5 unidades académicas, y tiene una matrícula de 57.600 alumnos. Tiene una oferta académica de 15 carreras de grado.

Estructura del Documento para el Planeamiento Institucional:

El plan cuenta con un diagnóstico que analiza fortalezas y debilidades (aunque no desarrolla una matriz FODA); explicita su objetivo general y su modelo de desarrollo institucional, y propone 8 líneas estratégicas, que se mencionan como áreas estratégicas básicas y transversales, con sus objetivos generales, específicos y programas a desarrollar.

Objetivo general o Visión:

Desarrollar la Universidad Tecnológica Nacional como una institución autónoma y autárquica, abierta a todos los hombres libres capaces de conducir el proceso de desarrollo de la economía argentina, con clara conciencia de su compromiso con el bienestar y la justicia social, su respeto por la ciencia y la cultura y la necesidad de la contribución de éstas al progreso de la Nación y las regiones que la componen.

Misión:

Crear, preservar y transmitir la técnica y la cultura universal en el ámbito de la tecnología, para lo cual deberá:

Promover y ejercer la libertad de enseñar, aprender e investigar para la formación plena del hombre como sujeto destinatario de la cultura y de la técnica, y extender su accionar a la comunidad para contribuir a su desarrollo y transformación; para lo cual asume el compromiso de:

Formar ciudadanos libres, con firmes convicciones éticas y comprometidos con una sociedad democrática, con el más alto nivel de calidad y en toda la diversidad de los saberes científicos, técnicos, humanísticos y culturales,

Empeñar esfuerzos permanentes en ampliar las fronteras del conocimiento, en un adecuado equilibrio ente la investigación básica y la aplicada hacia objetivos específicos para beneficio de toda la sociedad.

Interactuar con el sector productivo y el Estado, generando un ambiente propicio para los procesos de innovación científica y tecnológica necesarios para el desarrollo sostenible del país.

Mantener una política inclusiva, que asuma un rol protagónico en la construcción de una sociedad en la que la educación, el conocimiento y los demás bienes culturales se distribuyan democráticamente.

Líneas estratégicas básicas:

1. Docencia (de Grado y de Posgrado)
2. Investigación y Desarrollo
3. Cultura y Extensión
4. Bienestar Universitario

Líneas estratégicas transversales:

5. Gestión Institucional
6. Tecnología y Comunicaciones
7. Relaciones Institucionales
8. Administrativa (UTN, 2008)

Bolivia

Universidad Autónoma Juan Misael Saracho

La Universidad Autónoma Juan Misael Saracho (universidad miembro del Grupo Montevideo) fue fundada en 1886, se ubica en Tarija, y tiene una matrícula de 14.200 alumnos. Tiene una estructura académica de 9 facultades y una oferta académica de 30 carreras de grado (24 nivel Licenciatura y 6 nivel Técnico Superior).

Estructura del Plan de Desarrollo Institucional 2007-2011

El plan cuenta con un diagnóstico que analiza fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a través de una matriz FODA; explicita su objetivo general y su modelo de desarrollo institucional, y propone 5 líneas estratégicas, definidas como ‘líneas generales de acción’, cada una con sus políticas, objetivos, estrategias e indicadores.

Objetivo general o Visión:

Una institución pública y autónoma reconocida por su contribución al desarrollo sostenible del país que interactúa con sectores socio-productivos e instituciones educativas de la región y el exterior, despliega una elevada calidad académica en la formación competente e integral de la persona para su inserción exitosa a la actividad productiva y al mercado profesional.

Misión:

Generar y aplicar el conocimiento científico y tecnológico e interactuar en el entorno desarrollando, con criterios de equidad e inclusión, procesos de calidad educativa crecientes para una formación competente e integral de la persona, posibilitándole alcanzar con éxito niveles de superación sostenida de competencias pertinentes con el entorno para servir a la sociedad con capacidad y solvencia.

Líneas estratégicas:

1. Formación integral y educación continua de la persona: Fortalecimiento del proceso docente y ajuste de currícula de pregrado y posgrado; diversificación de la oferta y modalidad de formación y capacitación permanente, acorde a las nuevas demandas de la sociedad; y ampliación de la oferta de posgrado y la capacitación, orientados a la formación integral y pertinente con el entorno.

2. Fortalecimiento de la investigación científica y tecnológica orientada al desarrollo sostenible: Gestión y desarrollo de programas de ciencia y tecnología con proyectos de investigación sobre el contexto local y nacional.

3. Desarrollo y diversificación de los vínculos de la universidad con la sociedad: Articulación de la investigación al proceso formativo de pregrado y posgrado; y expansión estratégica de la extensión universitaria con diversos sectores del entorno.

4. Mejoramiento continuo de la calidad en la gestión universitaria: Fortalecimiento, con criterio de equidad, de los procesos de gestión de recursos humanos, técnicos y financieros; y aumento sustancial de la capacidad institucional a través del perfeccionamiento de sus procesos académicos y de gestión.

5. Fortalecimiento de las relaciones de cooperación regional, nacional e internacional: Fortalecimiento de la cooperación y gestión de las relaciones universitarias en el ámbito regional, nacional e internacional; y fomento del intercambio e interacción académica e interinstitucional (UAJMS, 2008).

Brasil

Universidade Federal do Río de Janeiro (UFRJ)

La Universidade Federal de Río de Janeiro fue fundada en 1920, se ubica en Río de Janeiro, y tiene una matrícula de 33.313 alumnos. Tiene una estructura académica de 6

centros integrados por institutos, facultades y escuelas; y una oferta académica de 145 carreras de grado presenciales y 2 a distancia.

Estructura del Plan de Desarrollo Institucional (2005-2010)

El plan cuenta con un diagnóstico (aunque no desarrolla una matriz FODA); explicita su objetivo general y su modelo de desarrollo institucional, y propone 4 líneas estratégicas, planteadas como 'líneas de desenvolvimiento estratégico', en las que se mencionan principios generales, objetivos, metas y acciones.

Objetivo general o Visión:

La finalidad que justifica la existencia de la Universidad Federal de Río de Janeiro es que sus objetivos estratégicos consisten en proporcionar a la sociedad brasilera los medios para dominar, ampliar, cultivar, aplicar y difundir el patrimonio universal del saber humano, capacitando a todos sus integrantes para actuar como fuerza transformadora.

Más específicamente, la Universidad pretende completar la educación integral del estudiante, preparándolo para: Ejercer profesiones de nivel superior; valorizar las múltiples formas de conocimiento y expresiones técnicas, científicas, artísticas y culturales; ejercer ciudadanía; reflexionar críticamente sobre la sociedad en la que vive; participar en el intento de superación de las desigualdades sociales y regionales; asumir el compromiso con la construcción de una sociedad socialmente justa, ambientalmente responsable, respetuosa de las diversidades y libre de todas las formas de opresión o discriminación de clase, género, etnia o nacionalidad; y luchar por la universalización de la ciudadanía y por la consolidación de la democracia.

Misión:

Educación de nivel superior, pública, gratuita y universal.

Formación de egresados en diferentes áreas de conocimientos y habilitaciones profesionales para que puedan participar en el desenvolvimiento de la sociedad brasilera.

Trabajos de investigación científica, filosófica y tecnológica, volcados hacia el desenvolvimiento de la ciencia, la tecnología y la creación y difusión de la cultura con el fin del conocimiento de ser humano y del medio en el que vive.

Creación artística

Divulgación de la cultura como patrimonios de la humanidad.

Creación de conocimiento para la búsqueda de soluciones de la sociedad humana, especialmente de la sociedad brasileira.

Contribución a través de todos los medios posibles, para la formación de una opinión pública informada acerca de los grandes temas de desenvolvimiento científico, tecnológico y cultural y de los desafíos para la construcción de una sociedad justa.

Y un permanente intercambio con la sociedad civil, asegurando el ingreso y la circulación al interior de la Universidad de múltiples formas de saber y de experiencia técnica, como de cultura y de arte.

Líneas estratégicas:

1. Estructura y gestión académica
 2. Estructura y gestión administrativa
 3. Planeamiento, finanzas y patrimonio
 4. Relaciones de trabajo y desenvolvimiento del cuerpo docente y técnico-administrativo
- (UFRJ, 2008)

Universidade Federal Fluminense (UFF)

La Universidade Federal Fluminense fue fundada en 1960, se ubica en Río de Janeiro, y tiene una matrícula de 29.419 alumnos. Tiene una estructura académica de 4 centros integrados por institutos, facultades y departamentos; y una oferta académica de 69 carreras de grado presenciales y 2 a distancia.

Estructura del Plan de Desenvolvimiento Institucional (2008-2011, modelo en elaboración)

El plan no cuenta con un diagnóstico; aunque explicita su objetivo general y su modelo de desarrollo institucional, y propone 4 líneas estratégicas, planteadas como 'áreas estratégicas', pero sin desarrollar.

Objetivo general o Visión:

La universidad será reconocida nacionalmente por la calidad de sus cursos, de su producción científica y relevancia social de sus actividades, ampliando sus capacidades de ofrecer soluciones para el desenvolvimiento de Brasil.

Misión:

Ser una Universidad cuya excelencia de desenvolvimiento científico, tecnológico, artístico, cultural y de formación profesional, contribuya para la solución de las cuestiones que la humanidad enfrenta.

Ser una Universidad capaz de transferir el conocimiento producido en pos de la construcción de una sociedad solidaria, justa, desenvuelta económicamente y soberana en el contexto de las naciones.

Ser una Universidad moderna, cuya producción de conocimientos acompañe críticamente las transformaciones de la sociedad. La UFF -dentro de la perspectiva de construcción de una sociedad solidaria, generosa, justa y fundamentada en valores democráticos y académicos, a través de la producción y difusión del conocimiento científico, tecnológico, artístico y cultural- tiene por misión promover la formación de un ciudadano comprometido, con valores éticos y competencias técnicas que contribuya para el desenvolvimiento de Brasil.

Líneas estratégicas:

1. Graduación y Posgraduación
2. Investigación y Extensión
3. Recursos Humanos
4. Planeamiento y Gestión (UFF, 2008)

Chile

Universidad de Chile

La Universidad de Chile (universidad miembro del Grupo Montevideo) fue fundada en 1842, se ubica en Santiago de Chile en 5 campus y otros recintos académicos, y tiene una matrícula de 27.508 alumnos. Tiene una estructura académica de 14 facultades y una oferta académica de 66 carreras de grado.

Estructura del Proyecto de Desarrollo Institucional (2000-2005)

El plan cuenta con un diagnóstico que analiza fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a través de una matriz FODA; explicita su objetivo general y su modelo de

desarrollo institucional, y propone 10 líneas estratégicas, planteadas como propuestas de acción, sólo enunciadas.

Objetivo general o Visión:

Un desarrollo consistente con la misión histórica, la naturaleza estatal y pública y el compromiso nacional de la universidad. Parámetros internacionales de excelencia académica. Y una respuesta creativa y eficaz a las condiciones y desafíos que plantea la globalización y la inserción del país en el orden mundial.

Misión:

La generación, desarrollo, integración y comunicación del saber en todas las áreas del conocimiento y dominios de la cultura, constituyen la misión y el fundamento de las actividades de la Universidad, conforman la complejidad de su quehacer y orientan la educación que ella imparte.

La Universidad asume con vocación de excelencia la formación de personas y la contribución al desarrollo espiritual y material de la Nación. Cumple su misión a través de las funciones de docencia, investigación y creación en las ciencias y las tecnologías, las humanidades y las artes, y de extensión del conocimiento y la cultura en toda su amplitud. Procura ejercer estas funciones con el más alto nivel de exigencia.

Es responsabilidad de la Universidad contribuir con el desarrollo del patrimonio cultural y la identidad nacionales y con el perfeccionamiento del sistema educacional del país.

Líneas estratégicas:

1. Establecer una nueva estructura organizacional por áreas.
2. Formar académicos jóvenes.
3. Fortalecer la investigación y creación de calidad, en niveles de liderazgo nacional y competitividad internacional.
4. Fortalecer los programas de doctorado.
5. Fortalecer la calidad y pertinencia de las carreras y programas de pregrado.
6. Desarrollar el área de investigación, creación, docencia e interacción en Ciencias de la Educación.
7. Fortalecer políticas y programas de extensión e interacción con el sistema social y productivo.

8. Mejorar las remuneraciones académicas.
9. Establecer políticas y criterios transversales de gestión institucional.
10. Establecer un nuevo esquema de financiamiento y de asignación presupuestaria (UCHile, 2008).

Universidad de Santiago de Chile

La Universidad de Santiago de Chile fue fundada en 1849, se ubica en Santiago de Chile, y tiene una matrícula de 18.000 alumnos. Tiene una estructura académica de 7 facultades y una escuela (de arquitectura) y una oferta académica de 62 carreras de grado.

Estructura del Plan de Desarrollo Estratégico (2006-2011)

El plan cuenta con un diagnóstico que analiza fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a través de una matriz FODA; explicita su objetivo general y su modelo de desarrollo institucional, y propone 6 líneas estratégicas, planteadas como 'Macro Proyectos'.

Objetivo general o Visión:

Una universidad de excelencia, líder en la gestión e innovación tecnológica y del conocimiento, sustentada en las ciencias y las humanidades, con impacto nacional, reconocimiento internacional y responsabilidad social.

Misión:

Una institución de educación superior estatal de excelencia, que tiene como misión contribuir en un nivel avanzado a la creación preservación, cultivo, transmisión y búsqueda del conocimiento mediante la investigación, la docencia y la extensión en el campo de las ciencias, la tecnología, las artes y las humanidades, su quehacer está al servicio de la sociedad, desarrollando la conciencia crítica en un ambiente pluralista y con práctica de la libertad de expresión.

Líneas estratégicas:

1. Sistema de docencia innovador de excelencia y liderazgo con un proyecto educativo de calidad, flexible, centrado en el aprendizaje y a lo largo de la vida.
2. Gestión e innovación tecnológica y del conocimiento.
3. Crecimiento sustentable e infraestructura.
4. Cultura de compromiso con la calidad y la responsabilidad social.

5. Política institucional de relaciones internacionales.
6. Política comunicacional (USACH, 2008).

Colombia

Universidad Nacional de Colombia

La Universidad Nacional de Colombia fue fundada en 1830, se ubica en las sedes de Bogotá, Medellín, Manizales, Palmira, Leticia, Arauca y San Andrés, y tiene una matrícula de 36.396 alumnos. Tiene una estructura académica de 6 facultades; y una oferta académica de 60 programas académicos acreditados.

Estructura del Plan Global de Desarrollo Estratégico (2007-2009)

El plan cuenta con un diagnóstico (aunque no desarrolla una matriz FODA); explicita su objetivo general y su modelo de desarrollo institucional, y propone 4 líneas estratégicas, denominadas ‘políticas y elementos estratégicos’.

Objetivo general o Visión:

Es la Universidad que por su condición de entidad de educación superior y pública, habrá de permitir a todo colombiano que tenga aptitudes y voluntad, llevar a cabo estudios de pregrado y posgrado de la más alta calidad bajo criterios de equidad, reconociendo las diversas orientaciones de tipo académico e ideológico. De tal manera, se mantendrá como la primera Universidad del país, y habrá de constituirse en una de las más importantes de América Latina y el Caribe, con pregrados de altísima calidad, dotados de infraestructura y técnicas didácticas modernas y flexibles que faciliten una rápida respuesta a los cambios y nuevos retos de su entorno e inserción en el mundo global. La Universidad Nacional influirá también en el desarrollo de la educación básica, media y tecnológica, y liderará a través de sus prácticas docentes e investigativas el sistema de educación superior pública del país.

Misión:

La Universidad Nacional de Colombia debe propender por el fortalecimiento de su carácter nacional mediante la articulación de proyectos regionales, que promuevan el avance en los campos científico, tecnológico, artístico y filosófico del país.

Líneas estratégicas:

1. Formación -educación de calidad-: modernización, excelencia e internacionalización académica.
2. Investigación y extensión -universidad intensiva en investigación-: consolidación de una investigación de proyección nacional y competitiva internacionalmente.
3. Bienestar universitario -Bienestar integral-: bienestar universitario para el desarrollo de la autonomía, la dignificación de la condición humana y la convivencia pacífica de los miembros de la comunidad universitaria.
4. Desarrollo institucional -Universidad multisedes-: modernización de la gestión administrativa y financiera de apoyo a una academia de excelencia con autonomía, responsabilidad y eficiencia (UN, 2008).

Pontificia Universidad Javeriana (Privada)

La Pontificia Universidad Javeriana fue fundada en 1621, funcionando durante el período colonial hasta 1767; y reabriendo sus puertas en 1930; se ubica en Bogotá con una subsele en Cali, y tiene una matrícula de 15.630 alumnos. Tiene una estructura académica de 19 facultades en Bogotá y 3 en Cali; y una oferta académica de 39 carreras de grado.

Estructura del Proyecto Educativo -Planeación Universitaria (2002-2006)

El plan cuenta con un diagnóstico, en el que considera fortalezas y debilidades (aunque no desarrolla una matriz FODA); no explicita su objetivo general, pero desarrolla su modelo de desarrollo institucional, y propone 18 líneas estratégicas, denominadas ‘áreas de desarrollo’, con sus ‘planes de cambio’ y ‘líneas de mejoramiento’.

Misión:

En el inmediato futuro, la Universidad Javeriana impulsará prioritariamente la investigación y la formación integral centrada en los currículos; fortalecerá su condición de universidad interdisciplinaria; y vigorizará su presencia en el país, contribuyendo especialmente a la solución de las problemáticas siguientes: 1) La crisis ética y la instrumentalización del ser humano. 2) El poco aprecio de los valores de la nacionalidad y la falta de conciencia sobre la identidad cultural. 3) La intolerancia y el desconocimiento de la pluralidad y la diversidad. 4) La discriminación social y la concentración del poder económico y político. 5) La inadecuación e ineficiencia de sus principales instituciones. 6)

La deficiencia y la lentitud en el desarrollo científico y tecnológico. 7) La irracionalidad en el manejo del medio ambiente y de los recursos naturales.

Líneas estratégicas:

1. Aseguramiento de la calidad
2. Comunicación
3. Cuerpo profesoral
4. Currículo/Docencia
5. Egresados/ Graduados
6. Estudiantes
7. Gestión
8. Interdisciplinariedad
9. Investigación
10. Medio Universitario
11. Planeación
12. Planta física
13. Prospectiva
14. Servicio/Proyección
15. Tecnología
16. Identidad Institucional
17. Internacionalización
18. Personal Administrativo (PUJ, 2008).

Ecuador

Escuela Politécnica Nacional

La Escuela Politécnica Nacional fue fundada en 1869, se ubica en Quito, y tiene una matrícula de 10.000 alumnos. Tiene una estructura académica de 8 facultades; y una oferta académica de 24 carreras de grado.

Estructura del Plan Estratégico (2005-2010)

El plan cuenta con un diagnóstico que analiza fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a través de una matriz FODA; explicita su objetivo general y su modelo de desarrollo institucional, y propone 4 líneas estratégicas, con sus programas y proyectos.

Objetivo general o Visión:

La Escuela Politécnica Nacional es la Institución de Educación Superior de más alto prestigio, referente del País en el desarrollo científico – técnico. Su actividad académica es de excelencia, con un alto grado de investigaciones y asesorías vinculadas con el desarrollo de la sociedad ecuatoriana, así como con fuertes lazos con universidades y centros de investigación de reconocido prestigio internacional.

Misión:

La Escuela Politécnica Nacional tiene como misión: generar, asimilar y adaptar, transmitir y difundir, aplicar, transferir y gestionar el conocimiento científico y tecnológico, para contribuir al desarrollo sostenido y sustentable de nuestro país, como resultado de una dinámica interacción con los actores de la sociedad ecuatoriana y la comunidad internacional.

Líneas estratégicas:

1. Política de Gestión Institucional: Orientar sus acciones al fortalecimiento institucional, con transparencia y calidad, garantizando su funcionamiento adecuado, en un clima de trabajo, paz y armonía.

2. Política de Docencia: Desarrollar las actividades del proceso de enseñanza aprendizaje, buscando la excelencia académica, la discusión de las distintas corrientes del pensamiento científico, la capacitación integral de su planta docente, generando un alto nivel de autoestima en la Comunidad Politécnica y propiciando su renovación con equidad de género.

3. Política de Investigación: Impulsar las actividades de investigación, entendidas como un componente del proceso de creación y transmisión de la ciencia y tecnología por lo que es considerada como un eje transversal de toda su actividad académica.

4. Política de Extensión: definir a la extensión como uno de los ejes que orientan su actividad. Esta es comprendida como una oportunidad de devolver a la sociedad el aporte entregado al ser una universidad pública (EPN, 2008).

Universidad Técnica de Cotopaxi

La Universidad Técnica de Cotopaxi fue fundada en 1995, se ubica en la Provincia de Cotopaxi en 3 subsedes, y tiene una matrícula de 6.506 alumnos. Tiene una estructura académica de 3 centros; y una oferta académica de 20 carreras de grado.

Estructura del Plan Estratégico (2007-2010)

El plan cuenta con un diagnóstico (aunque no desarrolla una matriz FODA); explicita su objetivo general y su modelo de desarrollo institucional, y propone 11 líneas estratégicas, planteadas como 'líneas prioritarias de desarrollo' con objetivos estratégicos, dentro de los cuales se pormenorizan indicadores y unidades de medida de cada uno.

Objetivo general o Visión:

Se ha elevado la calidad de la formación integral profesional.

Se alcanza una mejor articulación de los procesos de docencia, investigación y vinculación con la colectividad.

Crece la oferta de carreras y especialidades, así como las modalidades de estudios.

Se fomenta el uso adecuado de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en el pre y el posgrado.

Se avanza ligeramente en el desarrollo de la investigación científica en cada una de las carreras.

Mejora la calidad de las actividades de posgrado.

El nivel de formación pedagógica, profesional y científica de los docentes aumenta.

Se fortalece la vinculación con la colectividad, especialmente con los sectores populares a través de la Extensión Universitaria.

El Servicio de Bienestar Universitario se amplía ligeramente y mejora la calidad de sus resultados.

Se contribuye al fortalecimiento y la unidad de la Universidad Pública y sus organizaciones nacionales.

Aumenta la cultura de comunicación entre la comunidad universitaria.

Se eleva la cultura informática de la comunidad universitaria.

Crece el número de Proyectos Productivos y aumentan los recursos financieros extra presupuestarios derivados de los mismos.

Se dispone de un marco normativo actualizado y completo, que es conocido por la comunidad universitaria.

Mejora la gestión económica, financiera y administrativa universitaria.

El sistema de planificación institucional se fortalece.

Y se mantienen congeladas las tasas y aranceles estudiantiles por cinco años.

Misión:

Contribuir a la satisfacción de las demandas de formación y superación profesional, en la generación del avance científico – tecnológico y en el desarrollo cultural universal y ancestral de la población ecuatoriana para lograr una sociedad solidaria, justa, equitativa y humanista.

Para ello desarrolla la actividad docente con niveles adecuados de calidad, brindando una oferta educativa alternativa en pregrado y posgrado, formando profesionales capaces de generar ciencia y tecnología, comprometidos con su pueblo y la transformación social. Asimismo, potencia la actividad científico – investigativa que le permite brindar aportes en la solución de los problemas sociales a través de la vinculación con la colectividad.

Se vincula con todos los sectores de la sociedad y especialmente con los sectores populares, identificándose con las diversas corrientes y formas de pensamiento progresista y democrático de la humanidad, en la búsqueda permanente de la verdad.

La Universidad Técnica de Cotopaxi orienta sus esfuerzos hacia la búsqueda de mayores niveles de calidad, pertinencia y cooperación nacional e internacional, tratando de lograr niveles adecuados de eficiencia, eficacia y efectividad en su gestión.

Se distingue de otras Instituciones de Educación Superior al ser una Universidad alternativa, que desarrolla una educación para la emancipación, vinculada fuertemente al pueblo en todas sus actividades.

Líneas estratégicas:

1. Mejoramiento de la Formación Profesional
2. Desarrollo de la Investigación Científica y Tecnológica
3. Fortalecimiento del Postgrado

4. Fortalecimiento de la Vinculación con la Colectividad
5. Mejoramiento del Bienestar Universitario
6. Desarrollo de los Recursos Humanos
7. Impulso Integral de la Comunicación
8. Informatización de la Universidad
9. Eficiencia de la Gestión Económica – Financiera
10. Fortalecimiento de los Proyectos Productivos
11. Perfeccionamiento de la Gestión Universitaria (UTC, 2008)

Guyana Francesa

University of Guyana

La University of Guyana fue fundada en 1971, se ubica en Guyana, y tiene una matrícula de 2.223 alumnos. Tiene una estructura académica de 3 facultades; y una oferta académica de 18 carreras de grado.

Estructura del Plan Estratégico (2006-2011)

El plan cuenta con un diagnóstico que analiza fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a través de una matriz FODA; explicita su objetivo general y su modelo de desarrollo institucional, y propone 6 líneas estratégicas, definidas como ‘objetivos estratégicos’.

Objetivo general o Visión:

La Universidad estará bien dotada de recursos de información y comunicación, ambos humanos y tecnológicos, y será reconocida como un Centro de Excelencia para la distribución de programas terciarios, para la administración, la gerencia, y como líder en investigación que contribuye significativamente al desarrollo del conocimiento para el beneficio de Guyana y toda la humanidad.

Misión:

La misión de la Universidad de Guyana es la de descubrir, generar, divulgar y aplicar conocimientos del más alto estándar para el servicio de la comunidad, la nación y toda la

humanidad dentro de una atmósfera de libertad académica que permite la libre y crítica investigación.

Líneas estratégicas:

1. Ampliar la calidad y los resultados de la investigación como impacto de la Universidad. La presente tiene por objeto aumentar el nivel de los resultados de la investigación universitaria en la sociedad provocando la atracción de ingresos.

2. Movilización de recursos sostenible y su utilización. Esto se refiere a la movilización de recursos, dinero en efectivo y en especie, y su uso eficiente. Este objetivo también aborda la necesidad de tener una institución sostenible y financieramente viable.

3. La mejora de la calidad: El currículo, la enseñanza y el medio ambiente están dirigidos a la prestación de la calidad de programas de pregrado y posgrado.

4. Fortalecimiento de los sistemas de gestión y gobernabilidad. Se pretende potenciar la administración para una prestación de calidad de educación terciaria.

5. Desplegar tecnologías de información y comunicación para mejorar el acceso y la efectividad organizacional. Esto se traducirá en el uso de nuevas tecnologías en la prestación de la educación en los niveles terciario, profesional y comunitario.

6. Reestructurar los sistemas de incentivos con el fin de estimular el aumento de la eficiencia del personal (UG, 2008).

Paraguay

Universidad Nacional de Asunción

La Universidad Nacional de Asunción (universidad miembro del Grupo Montevideo) fue fundada en 1889, se ubica en Asunción y en otras 11 subsedes, y tiene una matrícula de 36.000 alumnos. Tiene una estructura académica de 12 facultades; y una oferta académica de 64 carreras de grado.

Estructura del Plan Estratégico 2010

El plan no cuenta con un diagnóstico; aunque explicita su objetivo general y su modelo de desarrollo institucional, y propone 7 líneas estratégicas, planteadas como ‘objetivos estratégicos’ y ‘acciones estratégicas’, en cuyo desarrollo se mencionan directamente acciones y programas.

Objetivo general o Visión:

Será una universidad:

Con graduados reconocidos por sus competencias técnicas y habilidades científicas, actualizados permanentemente y con visión humanista de la sociedad, munidos de valores trascendentes, conducta ética y capacidad emprendedora para contribuir al bienestar del pueblo.

Con docentes reconocidos por su competencia profesional, basada en la formación continua, espíritu investigativo, capacidad innovadora y flexible en la aplicación de las técnicas de aprendizaje que garantice la formación integral de los estudiantes, caracterizados por su honestidad, equidad y solidaridad.

Con todas sus carreras profesionales acreditadas.

Con currículos caracterizados por la pertinencia, la calidad y la flexibilidad, integrados armónicamente en el sistema educativo paraguayo, constituyendo un espacio abierto para el aprendizaje de toda la vida.

Con una producción científica caracterizada por la calidad y cantidad, con propuestas innovadoras para el desarrollo del país y soluciones de los problemas de la sociedad, mediante un abordaje multi e interdisciplinario, acorde a los estándares exigidos por los criterios científicos actuales.

Vinculada con universidades similares de todo el mundo que permitan intercambiar conocimientos, tecnología, y experiencias que contribuyan al desarrollo sostenible y al mejoramiento del conjunto de la sociedad.

Con una organización flexible que responda a las demandas del entorno, respetando el principio de centralización normativa y descentralización operativa, con sistemas integrados de información y comunicación utilizando tecnología de punta.

Con autoridades democráticamente electas, personal técnico, administrativo y de servicios, dotados de valores trascendentes y comprometidos en: trabajar en equipo, respetar a la comunidad universitaria y a la opinión pública.

Con un financiamiento de asignaciones fijas del Tesoro Nacional y con fuentes alternativas, para garantizar su desarrollo y crecimiento.

Misión:

Proveer una educación superior de calidad, estimulando el espíritu creativo y crítico de estudiantes, graduados y docentes, contribuyendo a la creación y difusión del conocimiento, a la generación de información científica y técnica, para coadyuvar significativamente al desarrollo humano y al mejoramiento del conjunto de la sociedad, mediante:

La formación integral de profesionales.

La formación de docentes e investigadores.

La investigación científica y tecnológica.

El fomento de las artes, de las letras y la educación física.

El fomento y la difusión de la cultura universal y, en particular, de la nacional.

La extensión como participación activa en el desarrollo nacional.

Líneas estratégicas:

1. El estudiante y el graduado
2. El docente y la práctica docente
3. El currículo y las carreras
4. Investigación y extensión
5. Gestión y organización
6. Financiamiento y gestión financiera
7. Principios, valores y responsabilidad social (UNA, 2008)

Perú

Universidad Nacional de Trujillo

La Universidad de Trujillo fue fundada en 1824, se ubica en La Libertad, Trujillo, y tiene una matrícula de 13.000 alumnos. Tiene una estructura académica de 12 facultades; y una oferta académica de 35 carreras de grado.

Estructura del Plan Estratégico (2004-2006)

El plan no cuenta con un diagnóstico; aunque explicita su objetivo general y su modelo de desarrollo institucional, y propone 4 líneas estratégicas, planteadas como ‘objetivos generales’ estratégicos, con sus objetivos específicos.

Objetivo general o Visión:

Ser una institución líder, reconocida a nivel nacional e internacional, que forme profesionales con valores que busquen la excelencia académica en todos sus niveles y con la visión empresarial que el país requiere.

Misión:

Ser una institución cuyo rol principal es brindar educación superior universitaria de calidad en el Pre y Posgrado, impulsando la investigación científica, ejerciendo la proyección social a la comunidad y participando activamente en el desarrollo regional y nacional.

Líneas estratégicas:

1. Mejorar la formación académica de Pre y Posgrado: Mejorar la calidad de los servicios académicos; ampliar los servicios académicos de formación profesional en la región La Libertad; desarrollar e impulsar la investigación científica orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos que solucionen problemas de la sociedad; mejorar e implementar los programas de estudios de posgrado y de especialización; y potenciar y desarrollar los centros de producción y líneas de rentabilidad.

2. Mejorar la calidad de los servicios asistenciales a la comunidad universitaria: Asegurar que los estudiantes tengan una formación integral dotada de alimentación, recreación y salud; y promover el desarrollo personal de los servidores docentes y administrativos, cesantes y jubilados.

3. Optimizar el funcionamiento orgánico institucional: Modernizar y optimizar la estructura de nuestra organización y mejorar la calidad de los sistemas administrativos.

4. Difundir, incrementar y conservar el acervo cultural de la región: Difundir la actividad académica y cultural a la comunidad (UNTRU, 2008).

Universidad Nacional de Piura

La Universidad de Piura fue fundada en 1961, se ubica en Piura, y tiene una matrícula de 14.828 alumnos. Tiene una estructura académica de 14 facultades; y una oferta académica de 25 carreras de grado.

Estructura del Plan Estratégico

El plan cuenta con un diagnóstico, (aunque no desarrolla una matriz FODA); explicita su objetivo general y su modelo de desarrollo institucional, y propone 5 líneas estratégicas, planteadas como ‘programas’ estratégicos, con sus respectivos subprogramas.

Objetivo general o Visión:

Ser una Universidad líder, competitiva, moderna y eficiente, con enfoque gerencial actualizado, que forme profesionales calificados académica y científicamente, con sólidos valores éticos, emprendedores, promotores del desarrollo sostenible y sustentable de la sociedad, conscientes de la realidad social, económica y medioambiental.

Misión:

Formación humanista de profesionales que coadyuven al desarrollo integral, produciendo conocimiento a través de la investigación y proyectándose a la comunidad por medio de la extensión y proyección social, orientados a mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

Líneas estratégicas:

1. Educación superior: Investigación básica; supervisión y coordinación superior; enseñanza de post-grado; extensión universitaria; e infraestructura universitaria.
2. Asistencia a educandos: Apoyo al estudiante.
3. Cultura: Difusión cultural.
4. Administración: Administración general.
5. Defensa contra siniestros: Defensa civil (UNP, 2008).

Uruguay

Universidad de la República

La Universidad de la República (universidad miembro del Grupo Montevideo) fue fundada en 1883, se ubica en Montevideo y en otras 11 subsedes, y tiene una matrícula de

70.156 alumnos. Tiene una estructura académica de 13 facultades; y una oferta académica de 72 carreras de grado.

Estructura del Plan Estratégico de Desarrollo (2006-2009)

El plan cuenta con un diagnóstico, no como capítulo pero sí presente en cada paso del documento (aunque no desarrolla una matriz FODA); explicita su objetivo general y su modelo de desarrollo institucional, y propone 7 líneas estratégicas, planteadas como 'objetivos estratégicos', dentro de los cuales se mencionan orientaciones, tendientes a la elaboración de programas y proyectos específicos.

Objetivo general o Visión:

El Plan Estratégico de Desarrollo (PLEDUR) tiene en cuenta los rasgos principales de un escenario caracterizado por el crecimiento de la población universitaria, la descentralización geográfica de la universidad, una mayor articulación de la institución con las demandas de la sociedad y una mejora de la calidad y la pertinencia de su oferta educativa.

Misión:

La Universidad de la República tendrá a su cargo la enseñanza pública superior en todos los planos de la cultura, la enseñanza artística, la habilitación para el ejercicio de las profesiones científicas y el ejercicio de las demás funciones que la ley le encomiende.

Le incumbe asimismo, a través de todos sus órganos, en sus respectivas competencias, acrecentar, difundir y defender la cultura; impulsar y proteger la investigación científica y las actividades artísticas, contribuir al estudio de los problemas de interés general y propender a su comprensión pública; defender los valores morales y los principios de justicia, libertad, bienestar social, los derechos de la persona humana y la forma democrático-republicana de gobierno.

Líneas estratégicas:

1. Responder a la demanda creciente en educación superior, profundizando el proceso de la Reforma Universitaria y promoviendo la equidad social y geográfica. Producto: Formación universitaria.

2. Impulsar la creación de investigaciones científicas, tecnológicas y artísticas, estimulando su calidad y su vinculación con la sociedad. Producto: Nuevos conocimientos científicos, aplicaciones tecnológicas y creaciones artísticas.

3. Promover en el relacionamiento con la sociedad y sus organizaciones, la construcción de aportes y soluciones que contribuyan a la superación de los factores que limitan el desarrollo sustentable y la mejora de la calidad de vida. Producto: Acciones de extensión en la sociedad.

4. Impulsar procesos de modernización en la gestión capaces de sustentar eficientemente las transformaciones de la Universidad de la República. Producto: Mejora de la gestión institucional y técnico-administrativa.

5. Impulsar el desarrollo de la Universidad de la República en todo el país, como forma de promover la equidad geográfica y social. Producto: Descentralización de sus funciones universitarias integrales y en forma articulada.

6. Mejorar la atención de la salud de la población mediante acciones interrelacionadas entre los Servicios del Área Salud de la UdelaR y con ello la calidad de la formación de RRHH en Salud y la generación y aplicación de nuevos conocimientos para los diferentes niveles de atención. Desarrollar en esos Servicios actividades de referencia nacional dentro del sistema de salud, enfatizando el perfil del Hospital de Clínicas como hospital de alta complejidad y referencia nacional. Producto: Mejora de la salud de la población atendida.

7. Mejorar los procesos y las condiciones de estudio y trabajo, para incrementar la calidad en el desempeño de las funciones sustantivas de la Universidad de la República. Producto: Mejora de las condiciones de estudio y trabajo (UdelaR, 2008).

Venezuela

Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales ‘Ezequiel Zamora’

La Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales ‘Ezequiel Zamora’ fue fundada en 1975, se ubica en los Estados de Apure, Barinas, Cojedes y Portuguesa, y tiene una matrícula de 21.817 alumnos. Tiene una estructura académica de 4 vicerrectorados; y una oferta académica de 25 carreras de grado.

Estructura del Plan Operativo Anual (2007)

El plan no cuenta con un diagnóstico; aunque explicita su objetivo general y su modelo de desarrollo institucional, y propone 3 líneas estratégicas, denominadas ‘políticas para elevar la calidad académica’, en las que se consideran programas, proyectos y acciones.

Objetivo general o Visión:

Formar ciudadanos visionarios y líderes emprendedores para la autogestión y desarrollo socio-cultural y técnico-científico que aseguren la transformación de una sociedad al servicio de la comunidad, la región y el país.

Misión:

La Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales ‘Ezequiel Zamora’, es una institución pública de Educación Superior, dinámica, en permanente contacto con las corrientes del pensamiento, flexible y adaptable al ensayo de nuevas estructuras organizativas y orientaciones metodológicas en el ámbito académico, está al servicio de la nación venezolana y contribuye a su desarrollo sustentable, en un ambiente de libertad, justicia, democracia y solidaridad, a través de sus actividades de docencia, investigación, extensión y producción, las cuales han de ser socialmente pertinentes.

Líneas estratégicas:

1. Políticas de docencia
2. Pertinencia social mediante la investigación y extensión universitaria
3. Políticas de extensión (UNELLEZ, 2008).

Universidad Simón Bolívar

La Universidad Simón Bolívar fue fundada en 1967, se ubica en Caracas con una subsele en Vargas, y tiene una matrícula de 12.424 alumnos. Tiene una estructura académica de 5 áreas; y una oferta académica de 27 carreras de grado (10 son de técnico Superior Universitario).

Estructura del Plan Estratégico de Desarrollo (2002-2014)

El plan no cuenta con un diagnóstico; aunque explicita su objetivo general y su modelo de desarrollo institucional, y propone 8 líneas estratégicas, definidas como ‘áreas estratégicas’, con sus directrices y objetivos.

Objetivo general o Visión:

Centro de Excelencia.

Posicionamiento en el Campo Técnico y Científico

Modelo Educativo

Programas de Investigación, Desarrollo y Creación

Dinámica Organizacional

Integración

Compromiso

Misión:

Contribuir significativamente con:

La formación -sustentada en valores éticos- de ciudadanos libres, líderes emprendedores, de alta calidad profesional y humana, orientados hacia la creatividad, la innovación, la producción, la sensibilidad y la solidaridad social; la búsqueda y transmisión universal del saber, la generación, difusión y aplicación del conocimiento; dentro de un foro libre, abierto y crítico; y la transferencia directa de su labor investigativa, académica, creativa y productiva, a manera de soluciones y respuestas a las necesidades y demandas de la sociedad, a cuyo servicio se encuentra, en pos de un mundo mejor.

La Universidad entiende esta misión como su particular manera de participar activamente en el logro de una sociedad más justa, y de promover el desarrollo armónico y sustentable de sus dimensiones sociales, políticas, culturales y económicas.

Líneas estratégicas:

1. Curriculum, Aprendizaje, Enseñanza y Evaluación
2. Investigación
3. Extensión
4. Fortalecimiento del Capital Humano
5. Visión Sistémica de la Universidad
6. Sustentabilidad Financiera
7. Tecnologías de Información
8. Infraestructura de Vanguardia (USB, 2008).

América Central

Puerto Rico

Universidad de Puerto Rico recinto de Mayagüez

La Universidad de Puerto Rico recinto de Mayagüez fue fundada en 1911, se ubica en Mayagüez y tiene una matrícula de 13.000 alumnos. Tiene una estructura académica de 5 facultades; y una oferta académica de 42 carreras de grado.

Estructura del Plan Estratégico

El plan no cuenta con un diagnóstico; aunque explicita su objetivo general y su modelo de desarrollo institucional, y propone 8 líneas estratégicas, definidas como ‘áreas críticas’, con sus ‘direcciones estratégicas’.

Objetivo general o Visión:

Ser una institución líder en el área de educación superior en Puerto Rico y en todo el hemisferio americano respondiendo a las necesidades de una sociedad moderna, en un ambiente dinámico y globalizado, mediante la búsqueda incesante de la verdad, el conocimiento, la justicia y la paz.

Misión:

Formar ciudadanos educados, cultos, capaces de pensar críticamente y preparados profesionalmente en los campos de las ciencias agrícolas, la ingeniería, las ciencias naturales, las humanidades, las artes y la administración de empresas, de manera que puedan contribuir al desarrollo educativo, cultural, social, tecnológico y económico de Puerto Rico y del ámbito internacional en un ambiente democrático de colaboración y de solidaridad.

Fomentar la labor creativa, y la investigación básica y aplicada de manera que atiendan las necesidades de la sociedad, tanto local como internacional, en cooperación con el entorno, a fin de preservar, transmitir y adelantar el conocimiento.

Proveer un servicio de excelencia que contribuya al desarrollo sustentable y balanceado de nuestra sociedad.

Divulgar el conocimiento de manera que sea accesible a todos.

Líneas estratégicas:

1. Liderazgo: Ser líderes en el proceso de enseñanza y aprendizaje; internacionalizar la institución; desarrollar un proceso de planificación robusto; y desarrollar un proceso de avalúo permanente que apoye el proceso decisional; desarrollar un proceso de mejoramiento continuo; integrar el proceso de planificación al proceso de presupuesto; fomentar una gerencia descentralizada, donde se comparte el liderazgo; y aumentar la presencia del Recinto Universitario de Mayagüez en la comunidad local, nacional e internacional.

2. Estudiantes/ex – alumnos: Proveer calidad y excelencia en los servicios que apoyan la vida estudiantil; formar estudiantes motivados y comprometidos con la excelencia y la responsabilidad social; desarrollar integralmente al estudiante; apoderar a los estudiantes para lograr que se involucren en las actividades del Recinto y desarrollen al máximo su liderazgo; atraer y reclutar a los mejores estudiantes de nuevo ingreso; retener a los estudiantes hasta que completen su grado; y fortalecer los vínculos con los ex alumnos.

3. Currículo, aprendizaje y enseñanza: Mantener una oferta académica actualizada; mejorar e innovar el proceso de enseñanza-aprendizaje; extender los ofrecimientos académicos y profesionales graduados de reconocida calidad; promover el espíritu y la iniciativa empresarial entre los estudiantes; y mejorar la oferta de educación continua.

4. Investigación, acción creativa y estudios graduados: Lograr mayor actividad investigativa y creativa; desarrollar líneas de investigación que apoyen el desarrollo tecnológico, económico y social de Puerto Rico; establecer esfuerzos colaborativos intra-universitarios, y con otras instituciones, en y fuera del país; y fortalecer la búsqueda de fondos externos.

5. Servicio a la comunidad y alcance social: Ampliar la divulgación y la promoción de las actividades de investigación, creación y servicio; fomentar una estrecha colaboración y un servicio amplio con la comunidad; y fomentar iniciativas comunitarias e institucionales que redunden en el desarrollo de las comunidades.

6. Recursos humanos: Desarrollar un ambiente universitario que fomente la buena comunicación y la cultura de excelencia; atraer y retener el mejor talento humano; educar y adiestrar para mantener al día los conocimientos y destrezas de los empleados; fomentar la polimatía y el entrenamiento cruzado de los empleados; desarrollar sistemas objetivos de evaluación del desempeño de los recursos humanos; y desarrollar estrategias de motivación, promoción y recompensas para estimular el compromiso y la excelencia.

7. Administración efectiva y eficiente: Autoevaluar, autocriticar y aprender de su propia experiencia; lograr una universidad operacionalmente ágil, eficiente y auditable; promover la automatización de los procesos; evaluar y mejorar continuamente los procesos de apoyo a la docencia; y hacer re-ingeniería de los procesos medulares.

8. Infraestructura y patrimonio: Revisar el plan maestro de infraestructura y de instalaciones; actualizar el programa de mejoras permanentes; y actualizar la tecnología educativa y los sistemas de información (UPRM, 2008).

Universidad de Puerto Rico recinto de Ponce

La Universidad de Puerto Rico recinto de Ponce fue fundada en 1970, se ubica en Ponce y tiene una matrícula de 3.485 alumnos. Tiene una oferta académica de 12 bachilleratos, 5 grados asociados, y 64 articulaciones.

Estructura del Plan Estratégico (2006-2016)

El plan no cuenta con un diagnóstico; aunque explicita su objetivo general y su modelo de desarrollo institucional, y propone 7 líneas estratégicas, definidas como ‘metas’, con sus objetivos desglosados en ‘estrategias’, en un nivel más específico.

Objetivo general o Visión:

Ser el centro universitario de Puerto Rico que con más efectividad fomenta el desarrollo de las potencialidades de sus estudiantes para que contribuyan destacadamente al bienestar del País.

Misión:

La Universidad de Puerto Rico en Ponce es una institución pública comprometida con el desarrollo de profesionales de una formación integral a través de la enseñanza efectiva y retadora asistida por la creación, la investigación, la divulgación, el servicio a la comunidad, experiencias educativas enriquecedoras y servicios de apoyo al estudiante.

Líneas estratégicas:

1. Vincular excelencia estudiantil e identidad institucional: Vincular la excelencia académica, profesional y personal de nuestro estudiantado a través de una formación integral y fortalecer su vínculo con la institución.

2. Lograr la prestancia docente: reclutar, adiestrar y retener una facultad de calidad y prestigio nacional dotada de un alto sentido ético que provea las mejores experiencias académicas y profesionales para nuestros estudiantes.

3. Proveer una oferta académica de excelencia: Promover una diligencia en la actualización y la variedad de programas académicos con el fin de mantenerlos vigentes y a tono con las necesidades y tendencias globales y locales.

4. Desarrollar una cultura de planificación y avalúo institucional: Desarrollar una cultura en la que la planificación académico-administrativa sea esencial para la toma de decisiones de la institución e integrar las diversas bases de datos en una misma plataforma para permitir un mejor análisis y manejo de los mismos.

5. Propiciar una diligencia administrativa: Realizar los procesos administrativos en un ambiente que integre al personal docente y no docente y que cumpla con la reglamentación interna, externa y los procesos establecidos.

6. Modernizar la infraestructura y la tecnología: Adquirir equipo tecnológico y desarrollar una infraestructura con valoración práctica y estética que promueva el sentido de pertenencia estudiantil propiciando la realización de labores académicas y administrativas de forma óptima.

7. Atender a la comunidad: Identificar a la UPR-Ponce como institución de asesoría y servicio a la comunidad (UPRP, 2008).

América del Norte

México

Universidad Autónoma de Baja California

La Universidad Autónoma de Baja California fue fundada en 1963, se ubica en los campus de Tijuana, Mexicali y Ensenada, y tiene una matrícula de 38.117 alumnos. Tiene una estructura académica de 26 facultades y una oferta académica de 31 carreras de grado.

Estructura del Plan de Desarrollo Institucional (2007-2010)

El plan cuenta con un diagnóstico (aunque no desarrolla una matriz FODA); explicita su objetivo general y su modelo de desarrollo institucional, y propone 13 líneas estratégicas, definidas como 'políticas institucionales', a las que describe brevemente, pero sin referencia a líneas de acción, programas o proyectos.

Objetivo general o Visión:

La Universidad Autónoma de Baja California es reconocida socialmente como líder académico y de opinión, recurso estratégico de la entidad, y es altamente valorada por la calidad en el desempeño profesional de sus egresados, la pertinencia de la investigación que realiza y que contribuye al desarrollo de la entidad, así como por la cercanía que mantiene con los diversos sectores sociales a través de la prestación de servicios y acciones de reciprocidad, la difusión cultural y la divulgación científica, que permiten el mejoramiento de la calidad de vida de los bajacalifornianos.

Misión:

La UABC, como protagonista crítica y constructiva de la sociedad bajacaliforniana, tiene como misión promover alternativas viables para el desarrollo social, económico, político y cultural de la entidad y del país, en condiciones de pluralidad, equidad, respeto y sustentabilidad, y con ello contribuir al logro de una sociedad más justa, democrática y respetuosa de su medio ambiente, mediante:

La formación integral, capacitación y actualización de profesionales autónomos, críticos y propositivos, con un alto sentido ético y de responsabilidad social y ecológica, que les facilite convertirse en ciudadanos plenamente realizados, capaces de insertarse en la dinámica de un mundo globalizado, y de enfrentar y resolver de manera creativa los retos que presenta su entorno actual y futuro.

La generación de conocimiento científico y humanístico, así como de aplicaciones y desarrollos tecnológicos pertinentes al desarrollo sustentable de Baja California, del país y del mundo en general.

La creación, promoción y difusión de valores culturales y de expresiones artísticas, así como la divulgación de conocimiento, que enriquezcan la calidad de vida de los habitantes de Baja California, del país y del mundo en general.

Líneas estratégicas:

1. Formación integral de los alumnos
2. Fortalecimiento y fomento de la investigación
3. Fomento a la difusión de la cultura y a la práctica del deporte
4. Oferta educativa pertinente con calidad y equidad
5. Fortalecimiento de las capacidades académicas y administrativas

6. Mejoramiento de la vinculación con la comunidad
7. Gestión de comunicación organizacional
8. Responsabilidad con el medio ambiente
9. Aseguramiento y mejora continua de los procesos de gestión
10. Desarrollo equilibrado y operación eficiente de la planta física e infraestructura educativa
12. Transparencia, rendición de cuentas y normatividad
13. Planeación y evaluación continuas (UABC, 2008).

Universidad Autónoma de Nuevo León

La Universidad Autónoma de Nuevo León fue fundada en 1933, se ubica en San Nicolás de las Garzas - Nuevo León, y tiene una matrícula de 65.809 alumnos. Tiene una estructura académica de 26 facultades y una oferta académica de 72 carreras de Licenciatura, 10 de Tecnicatura y 18 de Profesional Asociado.

Estructura del Proyecto Visión UANL (2007-2012)

El plan cuenta con un diagnóstico en el que analiza debilidades y amenazas (aunque no desarrolla una matriz FODA); explicita su objetivo general y su modelo de desarrollo institucional, y propone 6 líneas estratégicas, definidas como ‘políticas’, en las que se articulan estrategias, áreas y programas.

Objetivo general o Visión:

La Universidad Autónoma de Nuevo León es reconocida en el año 2012 como la universidad pública de México con el más alto prestigio nacional e internacional.

Misión:

La Universidad Autónoma de Nuevo León es una institución de carácter público, comprometida con la sociedad; que tiene como misión:

La formación de bachilleres, técnicos, profesionales, profesores e investigadores capaces de desempeñarse eficiente y eficazmente en la sociedad del conocimiento; poseedores de un amplio sentido de la vida y con plena conciencia de la situación regional, nacional y mundial; que aplican principios y valores universitarios; que están comprometidos con el desarrollo sustentable, económico, científico, tecnológico y cultural de la humanidad; que

son innovadores, emprendedores y competitivos; que logran su desarrollo personal y que contribuyen al progreso del país en un contexto internacional.

La generación de conocimiento social, científico y humanista, como una actividad que permite dar atención oportuna a las diversas problemáticas de la sociedad en su conjunto, así como asegurar y mejorar permanentemente la calidad de la formación universitaria.

Extender los beneficios de la formación universitaria; fomentar la creación artística en sus diversas formas de expresión; hacer partícipe a la comunidad de este tipo de actividades y preservar, desarrollar y promover a través de sus procesos sustantivos y en estrecho vínculo con la sociedad, la cultura de la humanidad en el contexto nacional e internacional.

Líneas estratégicas:

1. Fortalecer la capacidad académica
2. Fortalecer la competitividad
3. Mejorar la integración y el funcionamiento de las dependencias académicas
4. Fortalecer la difusión de la cultura y el arte
5. Fortalecer la vinculación, la extensión de los servicios y la gestión académico-administrativa
6. Fortalecer el nivel de posicionamiento social de la Universidad (UANL, 2008).

III.4. El plan estratégico de la Universidad Nacional de La Plata

En el contexto socio - cultural y educativo descrito (ver capítulos I y II), a mediados del año 2004, la Universidad Nacional de La Plata inició un proceso de debate abierto buscando definir, en forma concertada, qué quiere ser como universidad, sobre la base del rol que debe cumplir como universidad pública y de una conciencia plena de sus potencialidades y posibilidades, evaluando sus fortalezas y debilidades, analizando escenarios, identificando dónde pueden estar sus oportunidades y cuáles son los factores que amenazan su rumbo, y rescatando la historia de sus valores y principios, como forma de preservar y potenciar su propia identidad.

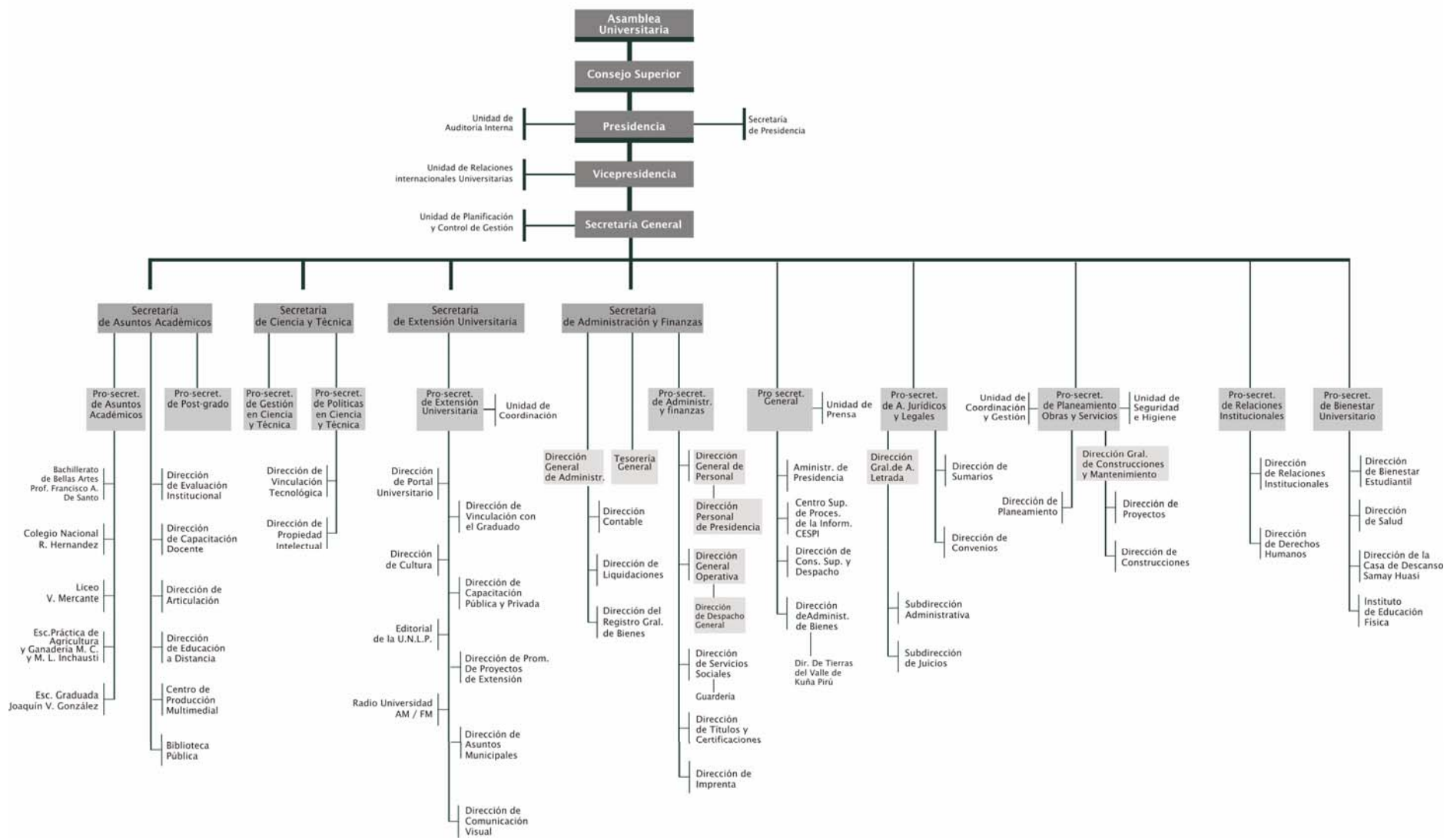
Pareciera que el debate sigue vigente y tiene como objetivo inducir al conjunto de la comunidad universitaria a pensar estratégicamente como paso indispensable para canalizar su vitalidad participativa en un proyecto común, que muestre las inquietudes de todos, pero también analice y ordene las prioridades y posibilidades reales de alcanzarlas, por parte de

una organización pública compleja como la UNLP.

El primer resultado del proceso de debate fue el Plan Estratégico de Gestión de la Presidencia de la UNLP para el período 2004 – 2007, que se basó en los resultados de la autoevaluación institucional, iniciado en el año 2001 y cuyo informe final sobre Docencia, Investigación, Extensión y Gestión fue completado en diciembre de 2005 (PAI, 2007); en un primer diagnóstico estadístico – analítico, finalizado en diciembre de 2004 (PE UNLP, 2006), en una matriz DAFO resultante del proceso y en un conjunto de orientaciones estratégicas, resultado de los aportes realizados en los talleres de participación (ver parágrafo II.6.2.), realizados durante los tres años de gestión, en los que participaron docentes investigadores y extensionistas, alumnos, no docentes, graduados y funcionarios; que dieron forma inicial y fueron enriqueciendo la estructura del plan, a partir de debatir sobre el rumbo de la UNLP en la enseñanza universitaria de pregrado, grado y posgrado, de la ciencia y de la técnica, de la transferencia y de la integración social e institucional en su ámbito, en el país, en la región y en el mundo; y de las líneas más eficaces para administrar y gestionar ese proceso.

El Plan conformó, efectivamente, una estructura metodológica inicial y una propuesta de gestión activa, que llamó a debatir, corregir, ordenar y ampliar permanentemente su contenido, al conjunto de actores de la comunidad universitaria que comparten una visión general del rumbo que debe tomar la universidad, basada en la necesidad permanente de revisar, precisar y acordar objetivos, proyectos y acciones y fundamentalmente, prioridades (PE UNLP, 2006).

Estructura Orgánico - Funcional / Gestión 2004 - 2007



III.4.1. El plan operativo de gestión institucional: Misión visión, estrategias, programas y proyectos

El Plan Estratégico de Gestión de la Presidencia de la UNLP para el período 2004 – 2007, fue gestionado por una estructura orgánico funcional (ver organigrama) conformada por un grupo jerárquico dirigenal integrado por la Presidencia, la Vicepresidencia, la Secretaría General y 5 Secretarías¹⁶³, de las que dependen 10 Prosecretarías, 5 Direcciones generales, 50 Direcciones y 7 Unidades; es decir 80 reparticiones con su personal.

El Plan está encabezado por un Objetivo General, que define la visión compartida de cómo debe ser la UNLP, un Modelo de Desarrollo que define la misión que asume la UNLP y que está contenido en el artículo 1 de su Estatuto, y cinco líneas estratégicas que atienden a la Enseñanza, la Investigación, la Extensión, las Relaciones Institucionales y la Gestión. Estas estrategias, responden a una serie de orientaciones emergentes del proceso diagnóstico y pronóstico participativo (ver párrafo II.6.2.) y están conformadas por un conjunto de programas generales -22- (permanentes), a su vez integrados por programas – 112- (semi permanentes), proyectos y acciones -236- (transitorios), además de 56 obras de mantenimiento de la infraestructura edilicia y 56 obras nuevas, que se renuevan con diversa frecuencia, en función de haber alcanzado su objetivo particular (PE UNLP, 2006 /web 2007).

El contenido del plan puede resumirse de la siguiente manera (PE UNLP, 2006 /web 2007):

Objetivo General: “Desarrollar a la Universidad Nacional de La Plata como una universidad pública, gratuita en el grado, autónoma y cogobernada; con la misión específica de crear, preservar y transmitir el conocimiento y la cultura universal, vinculada con la región y el mundo; transparente, eficiente y moderna en su gestión; comprometida, integrada y solidaria con la comunidad a la que pertenece; con líneas de investigación básica y aplicada de excelencia; con desarrollos tecnológicos al servicio de la innovación, la producción y el trabajo, con políticas de formación de profesionales de calidad en el grado y de científicos y tecnólogos en el postgrado, capaces de dar las respuestas que demanda el desarrollo socio-económico de nuestro país en el nuevo contexto internacional, facilitando la transferencia a la empresa y el Estado, y pertinentes y orientadas a las demandas de conocimiento al servicio integral de la Sociedad, en el nuevo contexto internacional.”

¹⁶³ La Secretaría de Extensión estuvo a cargo de un Prosecretario

Modelo de Desarrollo: “La Universidad Nacional de La Plata como institución educacional de estudios superiores, con la misión específica de crear, preservar y transmitir la cultura universal, reconoce la libertad de enseñar, aprender e investigar y promueve a la formación plena del hombre como sujeto y destinatario de la cultura. En tal sentido organiza e imparte la enseñanza científica, humanista, profesional, artística y técnica; contribuye a la coordinación de los ciclos primario, medio y superior, para la unidad del proceso educativo; estimula las investigaciones, el conocimiento de las riquezas nacionales y los sistemas para utilizarlas y preservarlas y proyecta su acción y los servicios de extensión universitaria hacia los sectores populares”.

Líneas Estratégicas:

ESTRATEGIA 1

Objetivo: Responder a la demanda de la sociedad por Educación Superior, promoviendo la equidad social, custodiando la igualdad de oportunidades y mejorando la calidad de la oferta pública.

Producto: Formación universitaria generalizada.

ESTRATEGIA 2

Objetivo: Apoyar, estimular y garantizar la calidad de la investigación, la creación científica, tecnológica y artística, la transferencia de conocimientos y desarrollos que beneficien a la sociedad, así como la formación de recursos humanos en investigación a nivel de postgrado.

Producto: Nuevos conocimientos científicos y tecnológicos y creaciones artísticas. Transferencia de conocimientos, desarrollos tecnológicos y aplicaciones tecnológicas a la innovación productiva. Recursos humanos de calidad formados en investigación a nivel de postgrado.

ESTRATEGIA 3

Objetivo: Promover la utilidad social del conocimiento y la práctica solidaria y formativa, contribuyendo a la mejora de la calidad de vida de la población.

Producto: Acciones de extensión universitaria a la sociedad y sus instituciones.

ESTRATEGIA 4

Objetivo: Promover la integración plena de la UNLP con el sistema universitario nacional, regional y mundial y con las instituciones del Estado y de la Sociedad Civil.

Producto: Acciones de vinculación tecnológica y cooperación interinstitucional.

ESTRATEGIA 5

Objetivo: La modernización continua de la gestión para sustentar con calidad y eficiencia las transformaciones de la Universidad Nacional de La Plata.

Producto: Gestión institucional, técnico-administrativa y edilicia competitiva y eficaz.

La Estrategia 1, dirigida a responder a la demanda social de educación universitaria, y que comprende los niveles inicial y secundario de los cinco colegios de la UNLP y de grado y posgrado de las diecisiete facultades; está conformada por 5 programas generales referidos a la calidad, el acceso, el fortalecimiento académico, el posgrado y el pregrado; y 28 programas específicos, referidos a 1) mayores dedicaciones a la enseñanza, docentes ad honorem y capacitación docente; 2) Articulación con la enseñanza media, superior no universitaria y universitaria, ingresos, educación a distancia y comunicación y difusión; 3) Autoevaluación, acreditación de carreras y actualización de planes de estudio, títulos intermedios y carreras cortas, validación de títulos y movilidad estudiantil, y sistemas integrados de información académica en bases de datos y bibliotecas propias y externas; 4) orientación, difusión, actualización, acreditación, becas y formación a distancia en el posgrado; y 5) gestión de los cinco colegios de la UNLP, atendiendo a sus particularidades. Finalmente, el conjunto de estos programas está conformado por 81 proyectos de gestión. Todos los programas y proyectos están implementados o en gestión avanzada.

La Estrategia 2, dirigida a estimular la investigación científica, tecnológica y artística, la transferencia de conocimientos y desarrollos y custodiar su calidad, y formar recursos humanos en investigación a nivel de posgrado; está conformada por 5 programas generales referidos a apoyo a tareas de investigación, desarrollo, transferencia y formación de recursos humanos; informatización del sistema de CyT; fortalecimiento de grupos de I&D; protección de conocimientos; y vinculación y transferencia tecnológica; y 14 programas específicos, referidos a 1) categorización de investigadores, acreditación de proyectos, evaluación de informes, becas, subsidios y mayores dedicaciones a la investigación; 2) bases de datos referidas a becas, subsidios, temas de investigación y grupos y producción; publicaciones de producción con referato y de difusión 3) colaboración y gestión con organismos de promoción; 4) Patentes de invención, marcas, derechos de autor y modelos de utilidad; y 5) relación con el sector público y privado, incubadora de empresas y parque científico, tecnológico. Finalmente, el conjunto de estos programas está conformado por 13 proyectos de gestión. Todos los programas y proyectos están implementados o en gestión

avanzada.

La Estrategia 3, dirigida a promover la utilidad social del conocimiento y la práctica solidaria y formativa; está conformada por 7 programas generales referidos a la promoción de proyectos de extensión, la promoción cultural, la comunicación y difusión, la vinculación con el graduado, la capacitación extracurricular, los derechos humanos y el apoyo a los municipios; 41 programas específicos, referidos a 1) concursos de proyectos y jerarquización y formación del extensionista; 2) actividades teatrales, musicales, de producción visual, museológicas, talleres y cursos, integración comunitaria y de necesidades especiales, 3) prensa, portal y periódico universitario, comunicación visual, radial y audiovisual, editorial y exposiciones; 4) asesoramiento, información y seguimiento del graduado, capacitación en la búsqueda de trabajo, oportunidades laborales y vinculación con los colegios profesionales; 5) capacitación no docente, del sector público, institucional, de MiPyMEs, comunitaria y en oficios; 6) relaciones institucionales por los DD HH, memoria, capacitación y difusión; y 7) vinculación y promoción del desarrollo local y rural, apoyo a la modernización de la gestión y observatorio de calidad de vida. Finalmente, el conjunto de estos programas está conformado por 64 proyectos de gestión. Todos los programas y proyectos están implementados o en gestión avanzada.

La Estrategia 4, dirigida a integrar la UNLP con el sistema universitario nacional, regional y mundial y con las instituciones del Estado y de la Sociedad Civil; está conformada por 2 programas generales referidos a apoyo a relaciones institucionales interuniversitarias y extrauniversitarias, y 8 programas específicos, referidos a 1) movilidad estudiantil, docente y de investigadores, asistencia técnica y actividades conjuntas en las asociaciones de universidades nacionales, regionales y mundiales, cooperación y receptivo de alumnos extranjeros; 2) cooperación internacional no universitaria y convenios con el Estado, las instituciones y las empresas. Finalmente, el conjunto de estos programas está conformado por 14 proyectos de gestión. Todos los programas y proyectos están implementados o en gestión avanzada.

La Estrategia 5, dirigida a la modernización continua de la gestión institucional, técnico-administrativa y edilicia; está conformada por 3 programas generales referidos a la planificación de la gestión institucional y la administración, el bienestar universitario y el desarrollo edilicio; y 21 programas específicos, referidos a 1) plan estratégico e indicadores, administración y gestión de recursos, gestión gremial, reforma administrativa y normativa, regularización dominial y gestión del patrimonio; 2) servicios estudiantiles de becas de estudio y transporte, comedor, asesoramiento jurídico, salud y viajes de estudios,

capacitación extracurricular del estudiante y voluntariado, servicios generales de salud, recreación y deportes; y 3) mantenimiento y seguridad edilicia y nuevas obras. Finalmente, el conjunto de estos programas está conformado por 64 proyectos de gestión, 56 obras de mantenimiento y 56 obras nuevas. Todos los programas y proyectos están implementados o en gestión avanzada.

En líneas generales, el plan tuvo un alto nivel de cumplimiento y sobre todo demostró que un proceso de planificación y gestión participativa aumenta los niveles de eficiencia y eficacia, pero fundamentalmente de previsibilidad y consenso en el conjunto de la institución y de seguridad en el equipo responsable, lo que promueve la consolidación de la sostenibilidad en los avances del propio plan y la predisposición correctiva e innovativa permanente. En los párrafos siguientes analizaremos los avances del plan en los programas generales de sus líneas estratégicas para poder dimensionar en los resultados, la vigencia de la planificación y gestión participativa, por objetivos y prioridades, en instituciones complejas como la universidad pública argentina, fundamento central para la elección de nuestro objeto de estudio.

En las acciones llevadas a cabo en el período 2004 - 2007, referidas al desarrollo de la enseñanza se destacan:

En el apoyo a la calidad en la docencia, se creó y puso en marcha en forma gratuita la especialización de postgrado en docencia universitaria y el programa de capacitación semipresencial para los docentes del polimodal. Además, el Consejo Superior aprobó 696 concursos de Profesores Ordinarios, se multiplicaron los cargos docentes y las mayores dedicaciones (debido a una gran demanda de docentes frente a alumnos, la UNLP gestionó y creció en 1.321 cargos en el período (15,35%) de los cuales 79 fueron exclusivos (7,9%) y se crearon las Facultades de Psicología y Trabajo Social.

En la promoción del acceso a la educación universitaria, se crearon y dictaron cursos de apoyo al último año del nivel medio / polimodal para articular con el nivel superior; se pusieron en funcionamiento o consolidaron los programas de articulación curricular entre la UNLP y las Escuelas Medias de la Región I de la PBA; de articulación con el Nivel Terciario No Universitario –con 16 experiencias en marcha-; de Articulación de la Educación Superior Universitaria para permitir la movilidad del estudiante en el grado –en proceso inicial en Informática y Bellas Artes- y se aprobó la ordenanza que orienta los mecanismos de ingreso a la UNLP con un perfil inclusivo.

En la educación a distancia en el grado y en el posgrado, con el uso de Internet, se creó una dirección específica; un software –WebINFO-; se capacitaron los equipos de todas las facultades; se aprobó en el Consejo Superior el proyecto metodológico y normativo; se formularon guías y material de apoyo y se puso en marcha un programa con 15 experiencias piloto. Además, se inició el dictado de 2 carreras enteras y numerosas clases de grado y cursos de posgrado con soporte CD o DVD; material de apoyo para clases presenciales; material de divulgación y se iniciaron los cursos de extensión con la TV por cable en todo el país.

En el fortalecimiento académico, se terminó y aprobó en el Consejo Superior el proceso de autoevaluación institucional iniciado en el 2001; se continuó con la acreditación de carreras (en este período Ingeniería, Medicina y Agronomía); con la actualización de planes de estudio (el Consejo Superior aprobó 29 reformas o nuevos planes); con la validación de títulos y con la promoción de títulos intermedios y de carreras cortas (en este período las de Técnico Superior Metalúrgico en Ingeniería y de Martillero en Derecho).

En el desarrollo de sistemas de información académica, se crearon en la Biblioteca Pública el centro de Servicios Documentales, la Biblioteca Electrónica, la Biblioteca Depositaria Parcial del fondo Naciones Unidas, el Aula de Navegación en Internet y el Portal Roble de integración de todas las bibliotecas de la UNLP (1.200.000 títulos); se gestionaron y construyeron los nuevos edificios para las bibliotecas de Agronomía, Arquitectura, Ciencias Exactas, Ciencias Naturales y Veterinaria y se consolidó el PREBI, portal propio de búsqueda y provisión bibliográfica, a partir del desarrollo definitivo del software Celsius y del SEDICI, programa de difusión de la creación intelectual en las facultades.

En la promoción del crecimiento de la formación de posgrado, se aprobaron en el Consejo Superior 32 nuevos postgrados, se pusieron en marcha 10 postgrados a distancia, se abrió una sede de postgrados en la ciudad de Avellaneda con 35 cursos iniciales, se gestionaron y solucionaron los problemas históricos en las titulaciones a extranjeros, se promovió la doble titulación como práctica corriente y se realiza una difusión permanente.

En la promoción del fortalecimiento en la formación preuniversitaria, se implementó la reforma educativa a partir de bloques curriculares de seis años para primario y secundario, se aprobó por ordenanza y se implementó la participación docente y la presentación de proyectos académicos y de gestión para la selección de los directores de los colegios; se regularizó el claustro de profesores (menos del 5% eran ordinarios), maestros y auxiliares y

del procedimiento de concursos para ingresantes al sistema –un reclamo postergado de más de 20 años–; se actualizó el Reglamento General de los Colegios; se implementaron los cursos de capacitación para maestros para incluirlos en el proceso de regularización y concursos docentes; se revisaron y actualizaron los planes de estudio de los cinco establecimientos; y se propuso un instrumento de evaluación y seguimiento de proyectos en relación a la retención, innovación pedagógica, articulación y trabajo con la diversidad.

En las acciones llevadas a cabo en el período 2004 - 2007, referidas al desarrollo de la investigación y la transferencia se destacan:

En el apoyo a tareas de investigación, desarrollo, transferencia y formación de recursos humanos en CyT, se realizó la primera convocatoria para Proyectos de Investigación y Desarrollo de la UNLP con el objeto de desarrollar una política propia de Investigación y Desarrollo Científico y Tecnológico (se inició en 2006 con 16 PID); se creó el Programa de subsidios para Jóvenes Investigadores, con 171 solicitudes y 82 subsidios de \$1000 en el 2004, con 122 solicitudes y 70 subsidios de \$1200 en el 2005 y con 132 solicitudes y 102 subsidios de \$1200 en el 2006; se aumentaron un 50% las becas y subsidios a proyectos acreditados; se otorgaron subsidios por \$710.000 en el 2004 y \$1.550.000 en el 2005 y 2006 para proyectos acreditados por la UNLP; se crearon y otorgaron becas de posgrado por \$ 1.400.000, que permiten mantener un programa con unos 150 becarios de iniciación (\$850), perfeccionamiento (\$950) y formación superior (\$1050) de la UNLP (además de unos 300 becarios con lugar de trabajo en la UNLP del CONICET y unos 100 del ANPCYT y otras entidades) y se creó el Programa de becas de Retención de Posgraduados (2 años más); se modificó la Ordenanza 259 (Reglamento de Becas); en el marco del Programa de Incentivos a la Investigación del MECyT, consolidado en la UNLP con 3446 categorizados y unos 1900 con participación activa, se realizó la administración del proceso regional de Categorización de Investigadores (4.385 solicitudes, de las cuales 2.163 son de la UNLP), la acreditación de Proyectos de Investigación de la UNLP (520 proyectos con 2.430 docentes en el 2004, 564 proyectos en el 2005 y 612 en el 2006), la evaluación de informes de avance y finales de proyectos de investigación (509 en el 2005 y 720 en el 2006 y primer trimestre de 2007, correspondientes a los años 2003, 2004 y 2005), se propusieron modificaciones al Manual de Procedimientos del Programa de Incentivos y se creó el Programa de extensiones de dedicación para la reconversión de la Planta Docente, que actualmente beneficia a 574 investigadores.

En la construcción de un sistema de información central de las actividades de Ciencia y Técnica, se realizó sobre plataforma Java con base de datos Oracle y está destinado a la

consolidación de un registro único de docentes e investigadores y a un sistema de información integrado de producción en investigación y desarrollo. Además se digitalizan los archivos y se producen CDs de difusión.

En el fortalecimiento de grupos de I&D de la UNLP, se gestionó y consiguió la creación y construcción durante los próximos tres años de un Centro Científico Tecnológico Regional para Centros e Institutos de dependencia compartida con el CONICET (se firmó el convenio, se financió la recuperación de dos Institutos existentes en el Campus y se realizaron los proyectos, encontrándose en proceso de licitación, 6 Institutos nuevos en el Campus) y se gestionó el acceso a líneas de financiamiento externas a la UNLP a través de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCyT), con sus Fondos FONCyT y FONTAR, logrando en el período la aceptación de 4 ideas – proyecto de Créditos a Instituciones (CAI), la adjudicación de 3 proyectos por un monto total de \$826.725 del Programa de Modernización de Equipamiento de Laboratorios de Investigación (PME); la adjudicación de 37 subsidios en el 2004 a Proyectos de Investigación Científica y Tecnológica (PICT), que representan un monto total en tres años de \$4.719.753, 36 subsidios en el 2005 que representan un monto total en tres años de \$5.385.798 y 34 subsidios en el 2006 que representan un monto total en tres años de \$4.332.619 y otros subsidios por más de \$ 1.000.000. Además, el Centro Estudios Genómicos CREG-AUGM, gestionó y consiguió \$760.000 para la adquisición de un microscopio confocal de resolución espectral, único en Argentina y la incorporación de otro grupo de investigación.

En la protección de conocimientos, a partir de la promoción de marcas, derechos de autor, patentes de invención y modelos de utilidad de diseños industriales, obras artísticas, científicas y literarias, variedades vegetales, software y bases de datos, se formuló y aprobó la Ordenanza para la protección de los resultados de la investigación bajo las normativas de Propiedad Intelectual y se consolidó la actividad del área.

En el desarrollo de la vinculación y la transferencia tecnológica, se consolidó la Incubadora de empresas con la implementación del Proyecto “El Proceso Emprendedor en Red” con la conformación de cuatro Unidades de Preincubación de Empresas en distintas facultades; en la Red VITEC (conformada por todas las Universidades e Institutos Universitarios Nacionales que componen el Consejo Interuniversitario Nacional –CIN-, con el propósito de optimizar los esfuerzos de las Áreas de Vinculación para aportar conocimientos al sistema), la UNLP preparó el sistema informático para la armonización de la oferta tecnológica, se incorporó a la UNLP como Miembro Tecnológico a la Red

Tecnológica Argentina, coordinada por la Cancillería; se recuperó el Parque Científico Tecnológico de Florencio Varela. Además se concretó un acuerdo con el Banco Credicoop para la utilización del portal Emprendedor XXI, importante herramienta de orientación para jóvenes graduados que deseen establecer su propia empresa.

En las acciones llevadas a cabo en el período 2004 - 2007, referidas al desarrollo de la extensión universitaria se destacan:

En la promoción al desarrollo de proyectos y la definición de políticas de extensión, se multiplicó su presupuesto de \$ 250.000 anuales a \$ 650.000 anuales (se subsidian unos 40 proyectos de unos 100 que se presentan anualmente); se creó un banco de evaluadores; se aprobó en el Consejo Superior el nuevo reglamento para la convocatoria anual a concurso para el subsidio de proyectos y la primera resolución que promueve y jerarquiza las actividades de extensión a partir del reconocimiento de mayores dedicaciones a los docentes extensionistas, la posibilidad de su categorización y el reconocimiento académico y curricular de la extensión tanto en el grado como en el posgrado.

En la promoción cultural, se consolidó el crecimiento de las actividades del Taller de Teatro, incorporando actividades didácticas; la producción de nuevas actividades musicales, con la grabación del disco doble “La Música del Centenario” en el que participan el quinteto de vientos, el cuarteto de cuerdas y los tres coros de la UNLP (la suma de las participaciones de los cinco elencos de la UNLP totalizan unas 80 presentaciones anuales), los conciertos didácticos y la puesta en marcha de la Escuela de Danzas; la difusión de Producciones Visuales con numerosos talleres y cursos y el Concurso de Pintura y Música del Centenario; el crecimiento de las actividades museológicas dotando de un presupuesto básico a la Red de Museos y recuperando la biblioteca del Museo Azzarini y la multiplicación de los programas de integración comunitaria, dotando de un presupuesto básico a la Comisión Universitaria de Discapacidad, promoviendo el crecimiento de actividades de las 29 Cátedras Libres (el Consejo Superior aprobó la creación de 13 cátedras en el período) y consolidando la gestión universitaria en el área de los Derechos Humanos.

En la comunicación y difusión de las actividades de la UNLP, se creó la Comisión de Comunicación que integra todas las áreas de referencia; se creó en Internet el Portal Universitario www.unlp.edu.ar en mayo del 2005 (hoy con un promedio de 3.500 visitas diarias, es decir más de un millón de visitas al año y con una proyección que se multiplica por diez con sus links y enlaces, transformándose en la herramienta de consulta más importante del sistema); se creó el mensuario “La Palabra” de difusión de las actividades

universitarias interna y externa a partir de su inserción en 60.000 ejemplares de la edición dominical del diario El Día (18 números en el período); se consolidó la unidad de prensa; se puso en valor Radio Universidad a partir de la gestión de un subsidio que permitió renovar integralmente su tecnología, la que editó el CD “El Archivo de la Palabra” (premio Martín Fierro); se puso en valor la Editorial de la UNLP a partir de la recuperación integral de su edificio, la gestión y obtención de un subsidio para su equipamiento, la puesta en marcha de un fondo editorial y el crecimiento marcado de sus publicaciones; se consolidó la Dirección de Comunicación Visual la que, a partir del diseño y aprobación en el Consejo Superior, del Manual de Identificación Institucional, implementó un programa de identificación institucional que registra, entre numerosos temas, el diseño, producción y venta de artículos identificados con la UNLP; se consolidó la Expo Universidad, mega encuentro anual de diez días “Universidad – Comunidad” en el Pasaje Dardo Rocha, con unas ciento cincuenta actividades y exposiciones de toda la UNLP y se diseñó y cumplió la nutrida agenda del Centenario en el 2005, con unos trescientos eventos académicos, científicos, comunitarios y culturales en el año, muchos de convocatoria nacional e internacional y en ese marco se diseñó el identificador institucional del centenario, se editó el libro, la revista y el CD del Centenario y se produjeron afiches y folletería que promocionaron todas estas actividades.

En la vinculación con el graduado universitario, se generaron nuevas herramientas para ayudarlo en la búsqueda de oportunidades laborales en las empresas y el Estado (en el período unos 300 nuevos trabajos), basadas en el asesoramiento y la información (1000 consultas por año), en la capacitación (800 asistentes a cursos por año) y en la creación de una base de datos de unos 15000 graduados; se realizó el seguimiento sistemático de los jóvenes graduados (muestreo anual de 500 casos), se difundió su perfil y estado con la primera publicación “Radiografía del joven egresado de la UNLP” y se consolidó un fuerte vínculo con los Colegios Profesionales y otras asociaciones que los nuclean (22 convenios de vinculación firmados).

En la capacitación social, se diseñó, aprobó en el Consejo Superior y se puso en funcionamiento la Tecnicatura Superior en Gestión de Recursos para Instituciones Universitarias (1.600 horas en 3 años), con la inscripción inicial de 130 trabajadores no docentes de la UNLP y además se capacitaron 700 no docentes por año, con 25 cursos anuales para mejorar el funcionamiento institucional; se capacitaron unos 650 agentes y funcionarios del Estado en los Cursos de Alta Gerencia Pública para intendentes, funcionarios, concejales y legisladores y con diversos cursos para el mejoramiento de la

Gestión Pública provincial y municipal; se capacitó en oficios (buena experiencia con la formación de panaderos), se capacitaron 70 dirigentes de ONGs por año, se capacitaron unos 50 empresarios de MiPyMes por año, se capacitó en los clubes de barrio (buena experiencia con la capacitación de amas de casa en informática).

En la defensa de los derechos humanos, se organizó y realizó en la UNLP el Primer Encuentro Anual de la Red Interuniversitaria de los Derechos Humanos –RIDH-; se realizó y difundió un listado de las víctimas del proceso militar pertenecientes a nuestra comunidad universitaria; se confeccionó un Registro de Madres de Plaza de Mayo vinculadas a la Universidad Nacional de La Plata y se entregaron 80 diplomas de reconocimiento; se capacitó en derechos humanos a docentes de EGB 3 y Polimodal, instituciones educativas y responsables de bibliotecas así como se organizaron numerosos seminarios, cursos, jornadas y conferencias de difusión y educación en el tema.

En la promoción de los vínculos con municipios y regiones, se editó el CD de vinculación Universidad – Comunidad, con todas las actividades que se realizan en la UNLP de interés comunitario; se realizaron eventos nacionales e internacionales de planificación participativa y otras herramientas para la gestión comunitaria y se coordinaron equipos de la UNLP para el desarrollo y aplicación de nuevas tecnologías para el mejoramiento de las gestiones locales y regionales.

En las acciones llevadas a cabo en el período 2004 - 2007, referidas al desarrollo de las relaciones interuniversitarias y de cooperación interinstitucional se destacan:

En el orden nacional, se participó en la red CIUN de universidades nacionales en el marco del CIN, para la capacitación y formación en cooperación internacional.

En el orden regional, se fortalecieron los vínculos de la UNLP con la Asociación de Universidades del Grupo Montevideo a partir de la participación de la UNLP en sus Núcleos y Comités Temáticos para lograr una efectiva integración en proyectos de alcance regional Agroalimentarios, de Desarrollo Regional, de Aguas, de Ingeniería Agrícola, de Desarrollo Tecnológico Regional y de Procesos Cooperativos, integrando los Comités de Medio Ambiente y de Redes Académicas; participando en las Jornadas de Jóvenes Investigadores; en el programa ESCALA para favorecer la movilidad estudiantil regional en el grado, pasando de 8 a 14 intercambios anuales y favoreciendo la movilidad regional docente a partir de 2006, incorporando a la UNLP que hasta ahora no participaba.

En el orden continental, se participó en la red ORIÓN de Universidades Latinoamericanas para favorecer el intercambio estudiantil; se participó en la red de Macrouiversidades de América Latina y el Caribe para favorecer la formación de posgrado

y el intercambio entre Universidades de la Región y se participó en la red UDUAL para transformarla en una Red de Redes.

En el orden internacional se asistió a los proyectos ALFA que se desarrollan en el marco de las Facultades y se colaboró y orientó para los programas de Becas ALBAN de posgrado y la red estudiantil ERASMUS de cooperación internacional de la Unión Europea).

En las acciones llevadas a cabo en el período 2004 - 2007, referidas al desarrollo de la gestión de la institución universitaria se destacan:

En la planificación, se diseñó, implementó y publicó un Plan Estratégico participativo, gestionado por objetivos y prioridades anuales y trimestrales y se diseñó, implementó y publicó un programa anual de indicadores universitarios comparados que permite medir la evolución de insumos, procesos y resultados del Plan.

En la Reforma Administrativa, se fijaron criterios objetivos para la distribución del presupuesto (en las facultades, se transformaron las economías en gastos en personal de las facultades en ahorros para funcionamiento el año siguiente, se fijaron pisos porcentuales de participación en el presupuesto para funcionar y se acentuó el proceso de descentralización transfiriéndoles recursos que se administraban desde Presidencia como mantenimiento y seguridad; se fijó un criterio de inversión por alumno para el presupuesto de los Colegios de la Universidad, se duplicaron las Becas y Subsidios a la investigación y el postgrado y los subsidios a la extensión), se implementó un programa de gestión de financiamiento extra presupuestario (se gestionaron en el período unos \$35.000.000); se definió una estructura orgánico funcional ordenada y con misiones y funciones claras definidas y articuladas con el plan estratégico de gestión; se diseñaron nuevos manuales de procedimiento de los sistemas y subsistemas administrativos (Emisión de códigos de Facturación, RR HH, Bienes de Uso, Recursos Propios, Retenciones Impositivas); se implementó un sistema homogéneo de información a partir de la instalación completa en la Presidencia y las Facultades del sistema Comechingones (Económico financiero), el proceso avanzado de instalación del sistema Guaraní (Alumnos) y la puesta en marcha piloto del sistema Pampa (Personal); se optimizaron los tiempos para la gestión del título y se diseñó e implementó un nuevo sistema de seguimiento de expedientes; se inició la actualización e informatización del registro patrimonial de bienes muebles y semovientes de la Presidencia, de sus reparticiones y de las Unidades Académicas; se normalizó el pago de sueldos de docentes y no docentes el 1° de cada mes por convenio con el Banco Nación, incorporando a los becarios de investigación y postgrado y a las becas de estudio al pago de sueldos por cajero; se realizó el reescalafonamiento general del plantel no docente; se creó

un sistema preventivo de seguridad interna con integrantes del plantel no docente a los que se los dotó de intercomunicadores, ropa, linternas y otros equipamientos y se implementó un programa participativo de seguridad de los edificios de la UNLP, dotándolo de un presupuesto básico para ser implementado y gestionando y consiguiendo los recursos complementarios para la realización de las obras que se encuentran en proceso de licitación.

En la Reforma y Actualización Normativa, se sintetizó en un documento único las propuestas para un Proyecto de Reforma de la Ley de Educación Superior hecho por el conjunto de la UNLP (se realizaron Jornadas, se pidieron aportes a las Facultades y se creó un Programa específico); se avanzó fuertemente en el proceso de reforma del Estatuto de la UNLP (se creó una comisión interfacultades que sumó a los gremios, representantes estudiantiles y colegios, se realizaron Jornadas y se alcanzó un primer acuerdo de los puntos a tratar); se formuló y aprobó en el Consejo Superior un nuevo digesto informatizado y ágil, que actualizó la vigencia de las ordenanzas y se formularon y aprobaron 10 nuevas normas, necesarias para el mejor funcionamiento estructural de la UNLP, debatidas y aprobadas en este período por el Consejo Superior, tales como la Ordenanzas para la creación de Facultades, para el Ingreso a la UNLP, para la elección de Directores de los Colegios de la UNLP, para la protección de la Propiedad Intelectual, para la Acreditación de Proyectos de Investigación y Desarrollo de la UNLP; para la retención de Recursos Humanos Formados por la UNLP; además de las modificaciones a las Ordenanzas N° 259 de Becas de Postgrado y 91/68 de Administración y Control de Bienes Patrimoniales; la Resolución para la Promoción y Jerarquización de las Actividades de Extensión Universitaria, y el Reglamento para la elaboración y selección de Proyectos de Extensión.

En la Actualización y Regularización del Estado Patrimonial y de Dominio de todos los Inmuebles de la UNLP, se escrituraron el Bosque Este, el Bosque Oeste, el Liceo Víctor Mercante, estando en gestión avanzada la escrituración del Edificio de la Reforma (ex Jockey) y del Predio de Florencio Varela; se gestionó y consiguió el predio de 9 has. del Ex BIM (Bosque Norte); además se estableció un plan de ordenamiento del uso del suelo para la Estancia de Santa Catalina en Lomas de Zamora y un plan de desarrollo sustentable para la Reserva Natural y Cultural Misionera de Kuñá Pirú con propuesta preliminar de cesión de tierras y gestión compartida con las comunidades indígenas que la habitan, se vendieron de las Islas del Alto y Bajo Delta para realizar obras de infraestructura universitaria; se supervisó y optimizó la gestión económico - productiva de la finca histórica de Samay Huasi y se transfirió el campo El Amanecer en Vieytes, partido de Magdalena, a las

facultades de Agronomía y Veterinaria.

En los servicios para el Bienestar Universitario, se creó y puso en marcha el Comedor Universitario con una cocina y cuatro sedes en funcionamiento, atendiendo a unos 3.300 estudiantes; se otorgaron numerosas becas anuales de estudio (por año, 1.500 becas de \$ 500 con fondos propios, 1.000 becas de \$ 600 con fondos provinciales y unas 500 becas de \$ 2.500 con fondos nacionales), se otorgaron becas de transporte, con descuentos del 55% en el ferrocarril y boletos subsidiados de \$ 0,25 en el transporte local. Se gestionaron centenares de pasantías rentadas, se creó y brindó un consultorio jurídico gratuito, se difundió la oferta educativa y los servicios al estudiante, se realizaron cursos de capacitación extra-curricular, se gestionaron descuentos diversos, como en los cines de la ciudad para toda la comunidad universitaria. Además se consolidó a la Dirección de Servicios Sociales en la gestión del Coseguro de Salud, que además distribuye medicamentos gratuitos producidos por la propia UNLP; a la Dirección de Salud en la atención integral, la provisión gratuita de medicamentos básicos, en la gestión de prevención de las adicciones, de embarazos no deseados, de cáncer de cuello de útero, y de VIH Sida, y en la administración de un Seguro de Salud Universitario que prevé la atención médica y odontológica y la provisión gratuita de medicamentos y de análisis de laboratorio, a todos los estudiantes que carezcan de obra social y tengan bajos ingresos familiares, a la Casa de Descanso Samay Huasi en su rol recreativo y turístico y al Instituto de Educación Física en su función de promover el deporte y la puesta en marcha de actividades vinculadas a la promoción de hábitos saludables para el total de la Comunidad Universitaria.

En el Plan de Desarrollo Edificio se gestionaron recursos adicionales por \$ 33.000.000 sumando aportes extra de los gobiernos nacionales y provinciales, de otras instituciones como el Conicet, la venta de tierras sin utilidad para la institución, la recuperación de partidas previstas en años anteriores aún no ejecutadas, los aportes presupuestarios generales de los años en curso y otros aportes de las distintas facultades; que se destinaron a la construcción de 20.600 m² de nuevas instalaciones y a la recuperación de 23.807 m² de obras con serias deficiencias en su mantenimiento, muchas de ellas imposibles de usar. En esta etapa, estas obras pueden resumirse en los edificios nuevos de dos facultades, cinco bibliotecas, dos hospitales escuela, numerosas aulas y laboratorios y un planetario, además de la recuperación integral de dos colegios y de grandes superficies de laboratorios y aulas para distintas facultades. Todas estas obras están en marcha o en licitación y para todas se ha asegurado el financiamiento.

El plan para el período 2004-2007 está cumplido. Todos sus programas y proyectos se implementaron. Aquellos permanentes se mantuvieron durante todo el proceso y aquellos semipermanentes y transitorios que tenían un objetivo cumplible, que lo agotaba al alcanzarlo se cumplieron o se encuentran en un estado avanzado (es el caso de las obras de infraestructura con período de ejecución que trascendía el período). El balance en cuanto a la articulación del plan con los ejes contemporáneos del debate de la educación superior universitaria en las diversas escalas y en cuanto a las orientaciones debatidas en la propia universidad pareciera ser satisfactorio, al igual que en cuanto al nivel de cumplimiento y evolución del propio plan.

Por eso, transcurridos tres años desde su inicio, el gobierno de la Universidad se propuso sostener, actualizar y revisar los resultados, aprovechando la experiencia del período 2004-2007 para ensanchar su alcance al conjunto de la UNLP -proceso que continuó con una intensa participación en el segundo semestre de 2007 (se realizaron 20 talleres de discusión diagnóstica, de análisis de escenarios y de revisión de orientaciones en el período)- y pretende reformular el plan con un nuevo horizonte de gestión de tres años -2007-2010-, reafirmando el modelo de desarrollo institucional que confirme la misión de la institución, la visión compartida por el conjunto de los claustros, del objetivo general a alcanzar, el sentido de sus cinco estrategias fundamentales y reformulando programas y proyectos en función de los cambios permanentes del escenario en el que se desenvuelve la institución, de la evolución en el cumplimiento de objetivos programáticos y proyectuales anteriormente fijados, y de la necesidad de alcanzar otros, identificados como necesarios, prioritarios y posibles para esta etapa del proceso.

Se observa que la necesidad de continuar con este asunto se basó en el requerimiento consolidado de contar con un plan de gestión consensuado, con alcances y prioridades identificadas y delimitadas, fundado en un diagnóstico preciso y en un pronóstico orientado del escenario en el que se tendrá que desenvolver, a) para orientar y verificar el rumbo que el conjunto de la institución y su comunidad le pretende dar a sus actividades, b) para rendir cuentas de avances y resultados ante la sociedad que necesita y mantiene a la universidad pública y c) para justificar su respaldo y demanda presupuestaria.

En la etapa que comienza, posterior al período en el que se desarrolló nuestra investigación, se advierte la pretensión de profundizar el proceso de participación, para incorporar la opinión y demandas de los más diversos sectores de la sociedad y otros de la propia comunidad universitaria; y al mismo tiempo se plantean reformas fundamentales hacia el interior de la institución (como un nuevo Estatuto en el marco de una nueva Ley

de Educación Superior, una nueva estructura de pautas para la distribución de su presupuesto, venta de activos, adquisición de otros y construcción de nuevas obras, mayores y nuevos servicios al estudiante, de mayor complejidad de gestión y administración como albergues estudiantiles –demanda emergente por el encarecimiento de los alquileres-, nuevos dispositivos comunicacionales tanto para la organización, como para la educación, la investigación, la información comunitaria y la participación, etc.), en un marco de contextos turbulentos y cambiantes, para lo cual, mejorar los mecanismos organizacionales de administración y gestión del plan y revisar y consolidar un dispositivo informativo y comunicacional eficiente y eficaz, que permita agilizar y multiplicar el proceso participativo, generalizar la percepción de cambio positivo y contar con herramientas para el acceso, la integración y la difusión de conocimiento, tanto en su generación como en su transmisión, así como de los valores éticos y estéticos que promueve la universidad; pareciera indispensable.

III.5. La organización de la comunicación institucional en las universidades públicas. Modelo y estructura

La organización de la comunicación institucional en la universidad pública, se nutre centralmente de los conceptos analizados en el capítulo I (ver párrafo I.7.4.). Con ese marco, usaremos este apartado para destacar y sumar algunas particularidades de la organización de la comunicación institucional en el sistema universitario, reafirmando que “ya no puede pensarse ninguna estrategia de desarrollo y actuación institucional que no esté acompañada de una estrategia de comunicación” (Valsagna, 2005). Sin embargo, aplicar este concepto a las universidades significa entender que “para comunicar desde y en la universidad es necesario conocer comunicación y es necesario conocer universidad” (Prieto Castillo, 2000: 58).

“La universidad se ha pensado muy poco a si misma desde lo comunicacional. Prueba de ello es la ausencia de reflexiones en torno a esa cuestión, la falta de encuentros para discutirla, la mínima inserción que los egresados de las facultades de comunicación tienen en su propia casa de estudios.” Además, “existe un fenómeno de centralización de la comunicación y de dispersión de esfuerzos en las facultades y en sus diferentes dependencias” (Prieto Castillo, 2000: 57 y 72).

Sin embargo, en las universidades, al igual que en la mayoría de las instituciones, la comunicación es un valor agregado a la gestión que impone el compromiso de cada actor

involucrado, en cualquiera de sus niveles, de asumir lo comunicacional como una parte de su gestión que de no existir, la achica; y por el contrario, si se la considera, se transforma en un recurso de crecimiento, no sólo por la condición comunicacional voluntaria o involuntaria de toda gestión, sino porque la condición social contemporánea de incertidumbre requiere de una gestión de la comunicación, aceptando esta condición como un valor, más que como una amenaza, ya que “nunca fueron buenas en ningún contexto social, ni en ninguna institución universitaria, las excesivas certidumbres” (Prieto Castillo, 2000: 39), pero poniéndolo en una situación globalizada, de expansión tecnológica y de redes, en el que la comunicación pasa a ser un recurso central para fortalecer las políticas fundamentales de la educación superior en cuanto al acceso, la pertinencia, la calidad y la internacionalización cooperativa y sinérgica del sistema universitario.

Ya el documento de la UNESCO de 1995 denominado La Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción, (ver parágrafo II.3.6.) reclama el acceso equitativo a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, para formar redes, entornos y transferencias tecnológicas, en apoyo a la investigación, a la educación presencial y sobre todo, a la educación permanente. La vocación del discurso apunta a la reconversión de las maneras de enseñar y de aprender, pero también de investigar, de difundir y de administrar y gestionar, interactuando al interior de la institución y con la comunidad.

En esa línea, “la comunicación en los medios y materiales utilizados se refiere a la apropiación por parte de educadores y estudiantes de los primeros, en el sentido de aprovechar al máximo sus posibilidades para la enseñanza y el aprendizaje, lo que implica el reconocimiento y el conocimiento de la lógica comunicativa de medios impresos, auditivos, audiovisuales, y de las posibilidades que se abren con la hipertextualidad, la multimedialidad y la digitalización en general” (Prieto Castillo, 2000: 125), considerando justamente la interactividad, la integración de medios y el trabajo en red.

“Los tres escenarios (manejo directo de medios, alimentación de programaciones y contenidos y fuente de información) se reconvierten y nos obligan a pensar en otro tipo de acciones comunicativas, paralelas o sumadas a las tradicionales” (Crovi Druetta, 2003). En esa línea, la emergencia de los self media o medios autocontrolados, nos debe hacer pensar sobre el tipo de organización que necesita tener la comunicación universitaria del siglo XXI.

“Internet es para algunos la suma de todos los medios, un self media cuyo origen se remonta a casi dos décadas atrás y que había tenido en las universidades su laboratorio de cultivo. La red de redes, como la conocemos ahora, estaba emergiendo como uno de los motores de cambio tanto en los procesos productivos, en la educación, como en las relaciones sociales. Una de las ventajas de Internet (un medio hipertextual, multimedia, multinivel, interactivo, virtual, que presenta una nueva dimensión espacio-temporal, etc.) es su capacidad para convertirse en un nuevo lugar social: el ciberespacio, aparentemente sin dueño ni control, descentralizado y autónomo, por medio del cual todos podemos expresarnos” (Crovi Druetta, 2003).

En 1993, cuando el uso de la red comenzaba a generalizarse, había sólo 228 sitios; diez años después, con un uso social más o menos intensivo, existían alrededor de 45 millones de sitios web (Trejo Delarbre, 2003); pudiendo verificarse que los tres motivos principales por los que se usa Internet son el correo electrónico, la búsqueda de información y la lectura de noticias, y en ese orden.

Sin embargo, las universidades deben reflexionar en cómo integrar ese nuevo ‘lugar social’, porque “en el ciberespacio todo circula, pero todo es también puesto en tela de juicio. La marca universitaria en cualquier tipo de contenido, debe estar asociada al prestigio académico de la institución que lo genera y que de este modo, lo avala” (Crovi Druetta, 2003), basado en la calidad y pertinencia asociada a valores solidarios y vocacionales de generar, integrar, asistir y transferir conocimiento, como misión fundamental de la universidad pública.

Es así, que aunque le prestamos una especial atención a esta formidable herramienta, en la gestión de la comunicación en la universidad, nos referimos a la gestión de la comunicación en red, con una imagen basada en una identidad que represente sus valores; sea formal con sus soportes y modalidades, o informal tanto verbal como no verbal; interna con sus canales ascendentes, descendentes y transversales; y externa con sus dimensiones operativa, estratégica y de difusión; en relación con interlocutores propios, con otras instituciones, con los medios y con la sociedad; y dimensionando tanto sus códigos amplios como los restringidos.

La gestión de la comunicación cumple las funciones de: monitoreo de información sobre los temas de la institución, monitoreo de personas que pueden aportar al tema, monitoreo de instituciones que trabajan sobre el tema, procesamiento de información recogida en los puntos anteriores, distribución de esa información en la institución, construcción de la memoria de la institución, concreción de esa memoria en documentos, distribución y uso de la memoria, consolidación y articulación de redes, como usuarias y productoras de información, de conocimientos y de tecnología, monitoreo interno para

ubicar información útil al conjunto de la institución, concreción de esa información en documentos, distribución y uso de esa información, escucha de la comunidad de la institución, de otras instituciones, de los interlocutores directos, de la sociedad en general, investigación para inventario de instancias de comunicación vinculadas a la institución (medios, oficinas de gobierno, agencias), para conocimiento de otras instituciones, para conocimiento de los interlocutores; producción de materiales para comunicación interna, producción de materiales para comunicación interinstitucional, producción de materiales para comunicación con los interlocutores, producción de materiales para los medios (incluido Internet), evacuación de resultados de la gestión de la comunicación (Prieto Castillo, 2000: 90).

El análisis efectuado en términos generales para la comunicación institucional (ver parágrafo 1.7.3.) vale para entender que el proceso de desarrollo de la institución universitaria también involucra y exige las mismas diferentes miradas de la comunicación: Una comunicación organizacional que le da coherencia a la evolución de la gestión; una comunicación corporativa asociada a la imagen institucional; una comunicación informativa que se involucra en la enseñanza, en la investigación y que divulga la evolución, la producción, la oferta y la integración institucional; y una comunicación para la interacción de los actores institucionales, su participación, la oportunidad de concertación de intereses y visiones sectoriales en bien de alcanzar un objetivo común.

Estos enfoques necesitan segmentar los públicos /actores en la universidad. Una posible clasificación sería en: 1) interno de gestión y administración: dirección, cuadros directivos, mandos intermedios, empleados, obreros, gremios; 2) interno de producción: investigadores, profesores, docentes en general, alumnos; 3) externo vinculado: ingresantes, graduados, otras universidades, Estado nacional (MECyT y Conicet), proveedores; y 4) externo no vinculado: comunidad, Estado nacional, provincial y local, empresas, medios escritos, hablados y audiovisuales.

III.5.1. La comunicación organizacional (ver parágrafo 1.7.3.1.)

La comunicación organizacional en las universidades se construye a partir de las cuatro variables básicas citadas: una cultura que en su síntesis, permita la adaptación del sistema al cambio, un comportamiento que asuma la flexibilidad como premisa; una estrategia en función de una finalidad, un objetivo y un modelo; y una estructura preparada para la comunicación interna y externa y para la multidireccionalidad del mensaje (ascendente, descendente y transversal).

En una organización como la universidad, la comunicación interna articula la lógica cotidiana con acontecimientos singulares, encaminándolos en canales de comunicación

descendente, ascendente y transversal que se basan en relaciones interpersonales, información intrainstitucional, otros medios de comunicación y sistemas de intercambio de información entre distintos sectores. Es posible promover “orientaciones de estrategia interna reflejadas en una política de ‘administración participativa’; ésta se lleva a la práctica mediante procedimientos coherentes de delegación, organización del trabajo en equipo, grupos de resolución de problemas, indicadores descentralizados de seguimiento de la actividad, contratos individuales de contribución – retribución, entrevistas de evolución, reuniones para mejorar las condiciones de vida en el trabajo, boletín mensual acerca de la ‘vida de la organización, etcétera” (Bartoli, 1992: 119).

Por su parte, en la comunicación externa convive una dimensión operativa de trabajo, con otra estratégica de vinculación y una tercera de difusión con otras instituciones del sistema universitario¹⁶⁴, con la sociedad, la empresa y el Estado. La gestión de la universidad se refleja en la comunicación y su desarrollo “siempre comunica: por el discurso utilizado, por los modelos sociales representados, por la sensación de orden o de desorden, por la sensación de entusiasmo o de apatía, por la interlocución o su ausencia, por la capacidad de escucha o su ausencia, por contradicciones entre el discurso y la práctica, por excesivo control, por excesivo ‘dejar hacer’, por el clima de relación creado (inseguridad, desconfianza, panoptismo, seguridad, libertad), por violencia sembrada en las relaciones, por capacidad de crear convivencia” (Prieto Castillo, 2000: 88).

III.5.2. La comunicación corporativa -realidad, identidad, comunicación e imagen- (ver parágrafo 1.7.3.2.)

La evolución de la universidad pública tanto en su complejidad como en la confirmación práctica de su rol ante la sociedad, le exigen cambios en los modos de gestión que instalan a la comunicación en un rol central, que transforma su esencia instrumental en una variable estratégica transversal a todos los procesos.

Esto involucra desde una concepción operativa a los códigos amplios y restringidos de la comunicación interna y externa, tanto formal como informal; pero desde una concepción integral y estratégica, articula el accionar de las distintas áreas de la comunicación y promueve la reflexión sobre los procesos de construcción de significaciones, la cultura de la institución, con sus valores y sus consiguientes representaciones, y los lectores /receptores

¹⁶⁴ “La comunicación interinstitucional se verifica en las relaciones interpersonales, proyectos comunes, medios para dirigirse a otras instituciones, información interinstitucional, lenguaje utilizado” (Prieto Castillo, 2000: 70).

/perceptores /intérpretes /actores que construyen su propio aporte, en torno a la identidad y la imagen de una institución.

Al respecto, es posible recuperar un enfoque estratégico de la comunicación que permita superar las acciones aisladas y potenciar la presencia de la institución en el medio. La implantación de programas de imagen y comunicación desde una mirada estratégica puede realizar interesantes aportes a algunos de los dilemas que se reiteran en los debates universitarios: cómo alcanzar un mayor reconocimiento social de las funciones de la universidad, de qué manera promover la socialización del conocimiento producido y democratizar el acceso a la información, cómo sustentar la legitimidad de la institución en el espacio público y propiciar su involucramiento en temas de interés social, cómo contribuir al debate, la formación de opinión y la construcción de ciudadanía (Valsagna, 2005).

La implementación de un programa de desarrollo y aplicación de la imagen institucional en la universidad, “da lugar al análisis de los diversos aspectos vinculados con los modelos de gestión que implica la aplicación de este tipo de programas en instituciones públicas de gobierno colegiado bajo principios reformistas, complejas por el tipo de actores, organismos y funciones, como son las universidades nacionales argentinas” (Valsagna, 2005).

La planificación y gestión de la comunicación en las universidades públicas, permite articular en la imagen institucional, los lineamientos políticos del plan (universidad de calidad, abierta, inclusiva, científica, comprometida, integrada), con los rasgos históricos que caracterizan a la universidad pública, con el objetivo de que la sociedad reconozca el potencial de la universidad como institución que forma buenos profesionales en un marco de calidad y pertinencia, custodiando la equidad en las posibilidades de acceso y la progresiva internacionalización en el intercambio de saberes; que defiende los valores universales de ética, democracia, solidaridad y promoción de la diversidad cultural en la formación de ciudadanos críticos y comprometidos con una cultura democrática; que aporta a la generación de conocimientos y a la formación y multiplicación de científicos y tecnólogos; que transfiere esos conocimientos con interés social y compromiso con el desarrollo regional y nacional; y que genera las mejores condiciones para el desarrollo de la vida universitaria. En definitiva, la imagen institucional refuerza el concepto que propone la misión universitaria y su objetivo central, con una visión contemporánea que le permite intervenir con legitimidad y autoridad en el debate público.

III.5.3. La comunicación informativa (ver parágrafo 1.7.3.3.)

La universidad, como actor fundamental en la construcción del conocimiento y espacio

de la democratización del saber, necesita de la comunicación informativa, la que en la universidad cumple un rol fundamental y tiene características propias ya que se trata “no sólo de comunicar información sino de que la misma sea mediada de manera adecuada al destinatario y ofrezca a la vez orientaciones para la resolución de problemas en las diferentes prácticas” (Prieto Castillo, 2000: 79), entendiendo esa mediación como un esfuerzo comunicacional basado en un reconocimiento de los posibles interlocutores tanto de los materiales como de las acciones directas.

“Recuperar para la universidad la capacidad de comunicación (informativa) implica la toma de conciencia de que es necesario restablecer la credibilidad de los actores sociales en la institución universitaria y que ello será posible en tanto y en cuanto estos actores sociales puedan sentir que sus preocupaciones y sus anhelos forman parte también de las búsquedas de los científicos, de los investigadores, los docentes y los estudiantes universitarios” (Uranga, 2000: 23).

A pesar del reconocimiento manifiesto y explícito del valor de la comunicación informativa en la planificación y gestión de las universidades, su desarrollo es tibio y asistemático; basado en los avances en los procesos de gestión, algún hecho singular en la generación o transferencia de conocimientos que estimula su divulgación, o una suerte de calendario de temas de interés para la propia comunidad universitaria. Sin embargo, “muchas universidades producen más de lo que comunican (por falta de estructuras propias de comunicación), y es preciso imaginar alternativas de comunicación institucional e interinstitucional” (Prieto Castillo, 2000: 75).

Estamos hablando de avances en la evolución de la institución, de sus servicios, de las actividades de extensión o integración social, de desarrollos y transferencias, y también de la propia formación de pregrado, grado y posgrado y de la generación de conocimientos, “porque el conocimiento al que accede, la investigación, el saber acumulado y la sistematización tienen que ser comunicadas” (Uranga, 2000: 23).

Por ejemplo, la comunicación en ciencia se mide comunicando. Si entendemos transferencia científico – tecnológica como la mediación de los productos de la investigación para hacerlos llegar de modo oportuno y continuo a quienes necesitan de ellos para su práctica, sean instituciones o diferentes sectores de la sociedad; dado un resultado de investigación, ¿a quién se lo comunicamos? Ensayemos algunos posibles destinatarios: La comunidad de la propia disciplina, la comunidad de una determinada carrera, la comunidad de una determinada universidad, la comunidad expresada en

instituciones sociales, la sociedad en general. Cada uno de esos horizontes de posible interlocución ¿no deberían dar lugar a estrategias diferenciadas de lenguaje? (Prieto Castillo, 2000) y previamente; ¿no deberían ser procesos sistemáticos de comunicación?

Lo mismo sucede con la enseñanza de pregrado universitario, grado y posgrado, también con las actividades de extensión y con las propias de administración y gestión. “Digamos simplemente que la universidad está en deuda con la divulgación, entendida como un derecho al saber, a aprender, por parte de cualquier sector de la población, de los procesos y resultados de la investigación y de la producción científico - cultural” (Prieto Castillo, 2000: 79).

III.5.4. La comunicación participativa (ver parágrafo 1.7.3.4.)

En la comunicación participativa en las universidades, “una de las metas ...es, justamente, lograr lo dialógico, lo horizontal, romper con la verticalidad que caracteriza a lo masivo (unidireccional, intermediado por la técnica, dirigido a receptores anónimos, heterogéneos, masivos)” (Covi Druetta, 2003) y que marca la diferencia en la orientación de los medios que la universidad utiliza, entre la comunicación masiva y la comunicación en red.

“Podríamos decir entonces que medios y Universidades acercan (o alejan) los campos de significación” (Covi Druetta, 2003) porque la universidad pública es una institución de funcionamiento necesariamente comunicativo, está en la esencia de la universidad cogobernada: los Consejos Académicos, el Consejo Superior, las comisiones interclaustró y la Asamblea.

Con esa premisa, entendemos por comunicación participativa en la universidad a “la capacidad de reconocer en las instituciones y en la sociedad en general, lo que significan el intercambio y la negociación de significados, de saberes y de puntos de vista, la interacción y el interaprendizaje, las tácticas de la palabra y el juego del diálogo, la interlocución y la escucha. Todo esto a través de las relaciones presenciales o bien mediadas por recursos verbales, visuales, verbal visuales y lo que posibilitan hoy las tecnologías de la información” (Prieto Castillo, 2000: 85).

Interpretando a Prieto Castillo (2000), mediar es, fundamentalmente, tender puentes, construirlos de manera conjunta entre toda la comunidad universitaria, con los estudiantes, los docentes, los investigadores, los trabajadores y los graduados que mantienen el vínculo

a través de la formación permanente; puentes entre lo que se sabe y lo que se desconoce que se construyen en las relaciones presenciales; a través de los materiales (la mediación de los textos es fundamental); por la disponibilidad de tecnología y por el acompañamiento para su apropiación.

“El énfasis en la mediación nace cuando se pasa de un modelo de comunicación basado en la transmisión a un modelo basado en la relación. Si me quedo en el primero seguiré hablando desde mi ciencia y desde mi discurso, sin preocuparme por otra cosa que informar a los demás...No es lo mismo hablar de destinatario o receptor, que de interlocutor. La interlocución supone alguien con ideas, historia, vida, afectos, que se comunica con ideas, historia, vida, afectos” (Prieto Castillo, 2000: 77 y 121).

A modo de corolario y más allá del análisis general hecho de estas cuatro miradas de la comunicación y de las particularidades universitarias – organizacional, corporativa, informativa y participativa-; la comunicación como programa e insumo permanente de la planificación y gestión universitaria, requiere de una mayor consideración de aspectos tales como:

Lo que significa la complejidad de un proceso de comunicación, con sus actores sociales, los contenidos puestos en juego, la responsabilidad de las instituciones por lo que comunican y todo lo relativo a medios y tratamiento de los discursos.

El modo en que los diversos sectores de la población viven y perciben lo atinente a la educación superior y a la universidad, tanto en la generación como en la transferencia de conocimientos.

Lo que se debe ofrecer, tomando en consideración la vida cotidiana de los destinatarios de materiales y acciones comunicacionales y sobre todo, el tratamiento del discurso para lograr un acercamiento a los otros.

Los formatos más adecuados y de las posibilidades de los distintos medios de comunicación en relación con los mensajes que se desean emitir y recibir.

Lo que realmente se está diciendo a través de determinado material, esto es carencia de recursos de interpretación y lectura crítica de la propia producción.

Los sistemas de validación de materiales, a fin de probarlos antes de su difusión masiva.

Y los recursos de evaluación y seguimiento de programas de comunicación en gestión universitaria (Prieto Castillo, 2000).

III.6. La comunicación en las universidades públicas argentinas

En este párrafo, a partir de un relevamiento de sus páginas web, complementada con entrevistas telefónicas y encuestas, se analiza el estado de la cuestión en el período de investigación, de los aspectos generales de la comunicación institucional en la planificación y gestión de todas las universidades públicas argentinas.

UBA - Universidad Nacional de Buenos Aires

La Universidad de Buenos Aires fue inaugurada en el año 1821. Su estructura académica está conformada por 13 facultades: Agronomía, Arquitectura, Diseño y Urbanismo, Ciencias Económicas, Ciencias Exactas y Naturales, Ciencias Sociales, Ciencias Veterinarias, Derecho, Farmacia y Bioquímica, Filosofía y Letras, Ingeniería, Medicina, Odontología y Psicología. Su oferta académica es de 74 carreras de grado y 297 carreras de posgrado.

Comunicación organizacional

Los trámites que pueden realizarse a través de la página web de la UBA son: la inscripción a las carreras que se ofrecen en sus unidades académicas, el seguimiento del trámite del título desde su inicio hasta su finalización a través del sistema SIET, la inscripción a 'UBA XXI en línea', la preinscripción a concursos docentes, la inscripción a 'Torneos Abiertos' de la universidad, y la suscripción para recibir por correo electrónico el boletín 'Síntesis Informativa de la UBA'. En el portal también es factible completar un formulario destinado a realizar otros trámites de rutina.

Los documentos que pueden consultarse son: las resoluciones de la institución, como las resoluciones sobre becas de ayuda económica, sobre becarios de investigación (estímulo y Maestrías y Doctorado), los llamados a concurso CONICET – UBA, los proyectos de reforma del Estatuto, los reglamentos de subsidios, de becas de investigación, de viajes y licencias de becarios, y el reglamento interno del Consejo Superior; los convenios de todas las unidades académicas, el manual de procedimientos de categorización para incentivos de la Secretaría de Ciencia y Técnica, los proyectos de investigación que están financiados por la UBA, por el CONICET y los FONCyT de la ANPCyT, y el informe completo sobre el estado de situación de los hospitales universitarios.

Se observa una gran cantidad de información institucional acerca de las dependencias que

componen la Universidad Nacional de Buenos Aires, algunas de las cuáles poseen su propio sitio web con el enlace correspondiente desde el portal principal; y se aportan los nombres y cargos de las autoridades de cada una de sus facultades.

Comunicación corporativa

La UBA tiene un isotipo con un escudo circular sin logotipo adicional, aunque las siglas se usan por separado. El área Internet de la Subsecretaría de Relaciones Institucionales y Comunicación trabaja en el diseño de la imagen corporativa de la universidad, a través de la realización de diferentes productos visuales en los soportes Internet, gráfico y televisión.

Comunicación informativa

Entre los dispositivos de comunicación informativa de la UBA se destacan, su portal en Internet, el newsletter, la radio FM, las producciones televisivas, la revista institucional de divulgación y la editorial.

El Área Internet de la Subsecretaría de Relaciones Institucionales y Comunicación tiene a su cargo la administración de contenidos del sitio Internet de la Universidad de Buenos Aires, los cuales son provistos por sus diferentes dependencias y unidades académicas.

Se ha realizado un rediseño del sitio como paso previo a la próxima presentación del nuevo portal de la UBA, donde se incorporarán elementos como la web 2.0, con formas de interacción con quienes la visiten; como videos, blogs, encuestas, trivias y nuevas publicaciones electrónicas, entre otras novedades. La navegabilidad a través del sitio web de la UBA es ágil y dinámica, con una adecuada organización de la información que se publica en cada una de las secciones. Se dedican varios apartados, incluso en portales vinculados, para la difusión de las numerosas actividades que se organizan en sus unidades académicas y demás dependencias; y la actualización, de acuerdo a lo observado, es permanente.

La página web ofrece un recorrido virtual por las facultades, además de los edificios del Rectorado, el Hospital de Clínicas “José de San Martín” y el Campo de Deportes de la Universidad; abundante información académica y de las facultades, con enlaces a sus páginas web, con información de las carreras de grado y posgrado (cada una de ellas se abre en archivos pdf).

No consta que la universidad cuente con periódico editado en papel, aunque es posible encontrar diariamente noticias actualizadas que se publican en su portal web, en el que se incluyen fotografías y archivos de audio relacionados con los temas que se abordan, En las páginas web del SISBI y de la Coordinación General de Turismo de la Secretaría de

Extensión y Bienestar Estudiantil aparecen sendas secciones de Novedades; y en el sitio del Centro Cultural Ricardo Rojas, se incluye un apartado destinado a la agenda de actividades y la programación de espectáculo. Por su parte, la sección de Coro y Orquesta, publica noticias relacionadas con esta área cultural de la institución; y en el portal institucional se puede encontrar información para el personal docente, con un enlace a la Dirección de Obra Social de la Universidad de Buenos Aires (DOSUBA).

La Subsecretaría de Relaciones Institucionales y Comunicación produce y distribuye por correo electrónico el boletín informativo ‘Síntesis Informativa de la UBA’, que se sustenta además en una red de responsables de prensa de las unidades académicas y recopila las principales noticias de las unidades académicas de la universidad en los diferentes medios de comunicación.

La Universidad de Buenos Aires cuenta con su propia frecuencia de radio, bajo el nombre de UBA FM, 90.5. La emisora tiene una antigüedad de tres años y un perfil reflexivo, de debate sobre diversos temas y noticias universitarias.

El dispositivo audiovisual televisivo se registra en la producción del Ciclo ‘Grandes Conciertos de la UBA’, que se emite por la señal de cable Canal (á), UBA XXI por Canal 7 y se está gestionando ante el Instituto Nacional de Cine y Artes Visuales la realización de una serie de documentales que se constituya en la memoria viva de la UBA.

La Subsecretaría de Relaciones Institucionales y Comunicación produce la revista ‘UBA Encrucijadas’ que se edita con una periodicidad bimestral, con una nueva diagramación y contenidos sobre temas variados. Cada número cuenta con un dossier temático, que reúne notas de especialistas e investigadores sobre temas de actualidad.

La Universidad de Buenos Aires cuenta con una editorial –EUDEBA– que tiene como objetivo la producción de material generado en la institución. Su tarea, en este sentido, está circunscripta a la impresión, distribución, comercialización, importación y exportación de libros, revistas, publicaciones científicas, de divulgación y de enseñanza. Puede realizar estas actividades por sí misma, mediante contratación de terceros o en asociación, comisión o cualquier relación comercial dentro o fuera del país.

En cuanto a la comunicación informativa para la enseñanza y la investigación, desde la página web puede accederse a la búsqueda electrónica de títulos en catálogos propios o de redes a través del Sistema de Bibliotecas y de Información (SISBI).

Comunicación participativa

No se registran mecanismos electrónicos de comunicación participativa, ni encuestas ni buzones de sugerencias. Tampoco convocatorias ni testimonios de talleres o foros de discusión sobre la educación superior o el desarrollo institucional. Sólo se puede acceder a información del Consejo Superior, como sus actas, resoluciones composición y reglamento interno (UBA, 2008).

UNaF - Universidad Nacional de Formosa

La Universidad Nacional de Formosa fue creada en 1988, siendo un desprendimiento de la Universidad Nacional del Nordeste. La estructura académica está conformada por 4 facultades: Recursos Naturales; Administración, Economía y Negocios; Ciencias de la Salud y Humanidades; y su oferta académica es de 8 carreras de pregrado, 28 carreras de grado y 3 de posgrado.

Comunicación organizacional

Desde el portal de la UNaF no es posible que los alumnos, docentes o no docentes realicen ningún tipo de trámite. Y los documentos que permite consultar el sitio son: la resolución sobre receso académico y administrativo año 2008; el Estatuto; y los reglamentos (Ley de Educación Superior, concurso docente, Asamblea Universitaria). Además en el portal se da cuenta de la realización de un importante apoyo a las unidades académicas en la implementación del SIU Guaraní, sistema informático para la información de los alumnos.

Comunicación corporativa

La UNaF posee un iso-logotipo que aparece en su página web. Se trata de un diseño que utiliza las tres letras de su sigla como centro, con una sobrecarga de elementos y palabras.

Comunicación informativa

Al recorrer la página web de esta universidad, se observa que, aunque la búsqueda de datos se puede realizar con rapidez y dinamismo, la información disponible es escasa. En el apartado 'noticias' se difunden actividades que se organizan desde la Universidad Nacional de Formosa; sección actualizada, aunque no diariamente. En el portal también se puede tener acceso a las páginas web de las facultades.

La Radio Universidad Nacional de Formosa, que funciona bajo la órbita de la Dirección

de Comunicación Institucional, dependiente de la Secretaría General de Asuntos Estudiantiles y Extensión Universitaria; fue creada en el año 2005, y emite durante las 24 horas en frecuencia modulada, en el 102.7. La emisora tiene un perfil educativo-cultural, incluyendo temáticas variadas, entre las que figuran los proyectos de investigación y de extensión, además de cuestiones relacionadas con la salud, el medio ambiente, la historia, la geografía y la situación socio-productiva provincial.

También se remiten gacetillas a los medios de comunicación de la zona, tanto escritos como televisivos.

Según Alejandro Vallejo, responsable del área de Difusión de la Secretaría de Ciencia y Tecnología, el área se encarga de la publicación de la Revista de Ciencia y Tecnología de la Universidad Nacional de Formosa, que va por su tercer año de publicación y que tiene una frecuencia de salida anual. Además, se edita el boletín 'Eureka' en dos versiones, una en papel (con una salida semestral), y otra en formato digital (con una actualización diaria). En marzo de del año 2008, el área pondrá al aire un programa en la Radio Universidad Nacional de Formosa y en el mediano plazo producirán documentales audiovisuales, siempre teniendo como objetivo la divulgación científica. Por su parte, la Facultad de Recursos Naturales publica una revista de geografía y la Facultad de Ciencias de la Salud edita la revista Más Salud (Vallejo, entrevista telefónica, 05/03/2008).

En cuanto a la comunicación informativa para la enseñanza y la investigación, la UNaF cuenta con biblioteca, aunque desde la página web no puede accederse a la búsqueda electrónica de títulos en la mayoría de los catálogos propios.

Comunicación participativa

En la página web hay un enlace denominado 'La UNaF y la sociedad, consulta de opinión Estatuto Universitario'. Desde allí se accede al citado documento y puede luego dejar su opinión a través de un correo electrónico. También se observa una encuesta sobre temas de interés universitario y desde la página web se puede acceder a la composición del Consejo Superior, sin embargo, no se observa la difusión de talleres o foros de participación en discusiones sobre la educación superior o el desarrollo institucional (UNaF, 2008).

UNaM - Universidad Nacional de Misiones

La Universidad Nacional de Misiones se creó en 1973. Su estructura académica está compuesta por 6 facultades: Artes; Ingeniería; Ciencias Económicas; Ciencias Exactas,

Química y Naturales; Ciencias Forestales; y Humanidades y Ciencias Sociales; y las Escuelas de Enfermería y Agrotécnica. La oferta académica está conformada por 9 carreras de pregrado, 40 carreras de grado y 19 carreras de posgrado.

Comunicación organizacional

El Área de Comunicaciones del Subprograma de Información del Rectorado de la Universidad Nacional de Misiones, que funciona desde el año 1995, es la responsable de la planificación, puesta en marcha, administración, actualización y mantenimiento de las redes de datos de la universidad, en particular Internet.

Entre los trámites que pueden realizarse a través de la web de la universidad está la autogestión de alumnos por medios del sistema SIU Guaraní en todas las unidades académicas, y la solicitud y reserva de equipamiento en la Facultad de Artes.

Los documentos que pueden consultarse muestran información sobre y para docentes, información sobre recursos humanos, información sobre economía y finanzas, el digesto, la auditoría y el texto completo del Estatuto. También se observa la inclusión de información sobre las diferentes dependencias que componen la universidad y sus autoridades.

Comunicación corporativa

El iso-logotipo de la universidad está diseñado en color celeste, con las siglas de la institución con letras redondeadas y con un árbol.

En el apartado de la página dedicado a comunicación institucional, se manifiesta que las estrategias comunicativas pretenden fortalecer la imagen corporativa de la universidad, de acuerdo con su naturaleza académica.

Comunicación informativa

El Programa de Comunicación Institucional tiene como objetivo principal difundir las actividades sustantivas que desarrolla la universidad en sus diferentes ámbitos (comunicación externa); y también apunta a la constitución de redes comunicacionales que favorezcan la circulación de la información entre las distintas dependencias de la institución (comunicación interna), y para ello cuenta con un conjunto de dispositivos.

La página web ofrece una navegabilidad dinámica y ágil, con información actualizada bien organizada y difusión de actividades en varios de sus apartados en los que se incluyen enlaces a las facultades que conforman la casa de estudios superiores e información académica de interés y contemplan un espacio de noticias actualizadas, acompañadas, en

algunos casos, de fotografías.

La UNaM cuenta con su propia frecuencia de radio, la FM 98.7, que funciona desde 1992; y que en el último tiempo amplió la potencia de transmisión, codificó su señal en Internet y viene construyendo un perfil cultural educativo, con un modelo radial alternativo para el ejercicio del periodismo independiente y de investigación, que también difunde música nacional y del mundo y los proyectos y actividades de la universidad. Tuvo 14 nominaciones para el Martín Fierro, obteniendo 6 premios otorgados por Aptra.

En cuanto al ámbito televisivo, la institución produce el programa ‘Conexión UNaM’, con una duración de 30 minutos, emitido por Cablevisión Posadas y Ciudad de Oberá, en el que se difunden las actividades universitarias, desglosando aquellas que se llevan a cabo en cada una de sus unidades académicas.

No se observa que la universidad cuente con algún periódico editado en papel, y sólo se registra que la Facultad de Ciencias Económicas publica la revista científica ‘Visión de Futuro’.

El Programa Imprenta de la Universidad, se encarga de la impresión de los libros de la Editorial Universitaria en edición rústica. Cuenta con un laboratorio de fotomecánica para procesar las matrices (originales, en positivos y en negativos), realiza encuadernaciones y funciona con el sistema Offset, aunque también lleva a cabo impresiones basadas en folios electrostáticos; haciendo además trabajos de duplicaciones, afiches, folletos, catálogos, fichas, formularios, libretas, como también revistas y otras publicaciones para la difusión de las actividades de la universidad.

La editorial tiene por objeto publicar la producción intelectual de la Universidad en sus diversas temáticas y canaliza su producción a través de 12 colecciones, reuniendo en sus diez años de existencia, más de cien títulos publicados, algunos de ellos en soporte digital. En cuanto a los dispositivos para la enseñanza y la investigación, la UNaM cuenta con un catálogo en línea de materiales bibliográficos.

Comunicación participativa

Desde la página web se puede acceder a información del Consejo Superior, como su conformación, orden del día y boletín oficial; aunque no se observan mecanismos de consulta, ni otros registros de opiniones o difusión de talleres o foros de participación en discusiones sobre la educación superior o el desarrollo institucional (UNaM, 2008).

UNC - Universidad Nacional de Córdoba

La Universidad Nacional de Córdoba es la más antigua de la República Argentina y una de las primeras que se crearon en el continente americano; su año oficial de fundación es 1613 (ver parágrafo II.2.2.) aunque quedó inaugurada a mediados de 1622. Su estructura académica está conformada por 12 facultades y 2 colegios preuniversitarios; y su oferta académica es de 8 carreras de pregrado, 90 carreras de grado y 182 de postgrado.

Comunicación organizacional

La UNC cuenta con un sistema de búsqueda de expedientes creado por la Subsecretaría de Informática, a través del cual se puede acceder a documentación de diferentes áreas. La consulta se hace a partir de la fecha o del tema sobre el que se necesite información.

El sistema informático para la gestión estudiantil que utiliza esta casa de estudios es el SIU Guaraní, que permite registrar la actividad académica de cada alumno, desde su preinscripción hasta su egreso. Además, los alumnos pueden acceder a información de su interés, tal es el caso del régimen de pasantías o programas de intercambio.

Los documentos que se pueden consultar desde su página web son: el Estatuto, el archivo general histórico y datos numéricos de la universidad relacionados con sus dependencias, carreras, investigadores, población estudiantil, etc.

Comunicación corporativa

Teniendo en cuenta el peso histórico que en materia académica tiene la UNC, su isotipo adquiere un valor simbólico especial, y por ejemplo, encabeza su página web, conviviendo con imágenes de alumnos e instalaciones. No obstante, actualmente, se está trabajando en renovar y ampliar la imagen corporativa de la institución, tarea que tiene a su cargo el Departamento de Diseño de la UNC.

Comunicación informativa

En el año 2007 se produjo un cambio sustancial en la política comunicacional de la UNC, ya que se creó la Prosecretaría de Comunicación Institucional (antes Dirección), dependiente del rectorado, cuyo principal objetivo es establecer canales permanentes de comunicación institucional entre las unidades académicas y con la sociedad y para lo cual dispone de un conjunto de dispositivos:

La página web permite una navegabilidad ágil, a pesar del gran cúmulo de información con que cuenta y se accede rápidamente a la sección que se desee. Por medio de la web

principal se puede acceder al portal del periódico digital 'Hoy en la Universidad' y allí consultar una agenda actualizada de actividades culturales, concursos o postgrados; a los enlaces a las facultades como así también a información académica. El portal ofrece además un dossier de prensa, una recopilación de las noticias universitarias y de educación superior que aparecen en las ediciones digitales de los medios gráficos nacionales o en portales educativos (en este último caso, se observa que se actualiza periódicamente).

Según relata la Prosecretaria de Comunicación Institucional de la UNC, María José Quiroga, en 1958 fue creada la Radio Universidad de Córdoba que emite en el 580 de amplitud modulada –AM- (actualmente la gestión del medio es privada y tiene un perfil informativo).

En 1962, nació LV 80 canal 10, que extiende su señal a cinco provincias limítrofes a través de una red de 20 repetidoras, y en el que la UNC lleva adelante el micro programa 'Universidad al día', de corte periodístico, con contenidos de actualidad en la gestión, e información para docentes, estudiantes, autoridades y personal administrativo; y el programa 'Nexo', con un enfoque reflexivo.

Finalmente, en 1979, se incorpora la Radio Universidad Frecuencia Modulada Stereo, actualmente conocida como 'FM Power'.

De este modo, los servicios de Radio y Televisión de esta institución educativa quedan conformados por los tres medios de comunicación; multimedios ubicado entre los principales del interior del país por su cobertura y calidad (Quiroga, entrevista telefónica, 27/02/2008).

La UNC cuenta además, con el periódico digital 'Hoy en la Universidad', que con un planteo visual simple, muestra toda la información académica, política, de extensión o de investigación, entre otros temas. Se actualiza diariamente y tiene una versión en formato gráfico (papel) que se publica el segundo domingo de cada mes con el diario 'La Voz del Interior', con una tirada de 85.000 ejemplares. También se envían diariamente gacetillas a los medios de comunicación, tanto locales como nacionales, con la información que deba ser difundida a la comunidad.

A mediados de 2007 fue creada la Editorial Universitaria, que se especializa en obras científicas, de investigación y extensión de la UNC, como así también en materiales de interés cultural en general. Además, se publican en la web, trabajos científicos de la universidad que han aparecido en 'Hoy en la Universidad'. Se ha publicado un anuario con las conferencias brindadas por quienes fueron distinguidos en la Universidad Nacional de

Córdoba con el título de Doctor Honoris Causa, que lleva por título 'Máximos Honores'.

En cuanto a la comunicación informativa para la enseñanza y la investigación, la UNC cuenta con una red de bibliotecas, y desde la página web puede accederse a la búsqueda electrónica de títulos en catálogos propios o de redes.

Comunicación participativa

Si bien desde la página web se puede acceder a la composición del Consejo Superior y su orden del día y a la composición de la Asamblea Universitaria, no se observan mecanismos de consulta, de registro de opiniones o difusión de talleres o foros de participación en discusiones sobre la educación superior o el desarrollo institucional (UNC, 2008).

UNCA - Universidad Nacional de Catamarca

La Universidad Nacional de Catamarca fue creada en 1972. Su estructura académica está conformada por 8 facultades y una Escuela de Estudios Avanzados; y su oferta académica es de 55 carreras de grado y 20 de posgrado.

Comunicación organizacional

Dentro del Plan Estratégico de la Universidad Nacional de Catamarca del año 2004 (ver parágrafo III.3.2.), existe un apartado bajo el nombre de 'Informatización y Desarrollo de los Sistemas Administrativos, de Información, Planeamiento y de Control en todos los estamentos de la gestión institucional' en el que se aborda este eje comunicacional.

El proyecto estratégico propone como objetivo elaborar, consolidar y/o implementar sistemas de información. La aplicación de esta idea-proyecto tiende principalmente a obtener información para la toma de decisiones, en tiempo y forma, que apunte a la profesionalización y mejore la calidad de la gestión institucional en todos los estamentos de la comunidad universitaria; y a permitir una mayor transparencia y publicidad de todos los actos de gobierno, incrementando los niveles de credibilidad.

En la página web de la universidad se observa poca información y desactualizada, sobre ordenanzas y reglamentaciones; aunque se incluyen reglamentos de alumnos, de concursos, de postgrado, etc., y el personal puede encontrar datos de su interés, como las fecha de pago o actividades.

Comunicación corporativa

La Universidad Nacional de Catamarca cuenta con un iso-logotipo de forma circular, que

integra un conjunto de símbolos de la educación y la región, con el nombre de la institución. El Departamento de Imagen fue creado hace poco más de dos años, y según la Licenciada María Antonieta Fernández, directora de Prensa y Protocolo, una de sus tareas es el diseño e impresión de afiches que puedan solicitar desde otra área de la institución, aunque la falta de recursos económicos es una falencia importante en este departamento.

Comunicación informativa

El área que gestiona este eje es la Dirección General de Prensa y Protocolo, creada en 1996 y dependiente desde 1998 de la Secretaría de Relaciones Institucionales e Internacionales del rectorado. El equipo está formado por diez personas, incluyendo reporteros gráficos, un camarógrafo, un editor y periodistas especializados en prensa gráfica y televisión.

La página web denota un buen diseño de base, aunque con abundancia de tipos y tamaños tipográficos, y no está debidamente actualizada; sin embargo la navegabilidad es dinámica y rápida y contiene información académica y enlaces a las facultades que conforman esta universidad; cuyos sitios tienen un aspecto visual diferente, y alguna de ellos no funcionan correctamente. La página web posee una sección destinada a las noticias que se generan en la UNCA, algunas de ellas con fotografías; apartado que ocupa un espacio central del portal, por lo que el acceso a las noticias es inmediato, una vez abierta la página.

La UNCA cuenta con una radio FM que comenzó a emitir en 1992, y que actualmente está en proceso de modernización, integrada al multimedios que posee la universidad, y cuenta con dieciocho horas de emisión diarias. Su staff está compuesto por cinco personas y cuatro veces al día se establece contacto con Radio Francia. Produce un informativo de interés general llamado 'El Colador' desde hace cinco años, y además, se ha incorporado a un proyecto de Radio Nacional, a través del cuál emiten en cadena conjuntamente con Radio Nacional de Catamarca.

La Dirección General de Prensa y Protocolo también produce el programa 'La Universidad en Acción', que se emite por canal 5 de Supercanal y canal 7 de la provincia de Catamarca. Se trata de una propuesta de difusión y promoción de las actividades universitarias e interinstitucionales y de interés general.

La UNCA carece de una publicación en papel, ya que se ha decidido darle prioridad al registro 'vivo' de las actividades de la universidad; no obstante, cuenta con un archivo fotográfico, implementado hace dos años, y compuesto por más de doce mil fotografías

digitales. Entre los proyectos del área de prensa, está la distribución de partes de prensa, que reemplazarán a las antiguas gacetillas que la universidad enviaba hace un tiempo (Fernández, entrevista telefónica, 15/02/2008).

No se registra que la UNCA tenga una editorial; y en cuanto a la comunicación informativa para la enseñanza y la investigación, se observa una red de bibliotecas, aunque desde la página web no puede accederse a la búsqueda electrónica de títulos en catálogos propios, aunque si de otras redes. La divulgación de la actividad científica, está a cargo del área de Comunicación Científica, dependiente de la Secretaría de Ciencia y Tecnología. De todas maneras, la Dirección de Prensa y Protocolo difunde la mayoría de los proyectos de ciencia que se desarrollan en la UNCA.

Comunicación participativa

Desde la página puede consultarse el plan estratégico institucional y las ordenanzas votadas por el Consejo Superior, sin embargo, no se observan mecanismos de consulta, ni otros registros de opiniones o difusión de talleres o foros de participación en discusiones sobre la educación superior o el desarrollo institucional (UNCA, 2008).

UNCOMA - Universidad Nacional del Comahue

La Universidad Nacional del Comahue fue creada en 1971. Su estructura académica está conformada por 1 instituto, 2 centros regionales, 3 asentamientos universitarios, 3 escuelas superiores y 7 facultades; y su oferta académica es de 11 carreras de pregrado, 50 carreras de grado y de 19 carreras de posgrado.

Comunicación organizacional

Los trámites que pueden realizarse a través de la página web son: la solicitud de trabajo (en vinculación y transferencia), la inscripción para becas para alumnos y graduados 2008 y la preinscripción a las carreras que ofrecen sus unidades académicas. Se incluyen formularios para completar desde el portal para becarios de investigación (concurso de becarios alumnos 2008 y concurso de becarios graduados 2008); de presentación de proyectos la secretaría de investigación y la grilla de presentación de informe final de proyectos de la secretaría de investigación.

Los documentos que pueden consultarse son: el Estatuto, el reglamento interno, el reglamento general de patentes, modelos, marcas y propiedad intelectual, la resolución de estímulo a la producción científica, las ordenanzas del programa para becas de alumnos,

para becas de graduados; y de proyectos y programas de la secretaría de investigación.

Comunicación corporativa

El iso-logotipo de la Universidad Nacional del Comahue tiene un diseño circular que conforma una figura de color azul sobre fondo blanco, que simboliza a cuatro personas unidas (en sendos puntos cardinales). Por fuera aparece el nombre completo de la institución y el año de su fundación. En algunos casos, se incluye debajo del logotipo una leyenda que dice ‘Universidad Pública Gratuita’.

Comunicación informativa

Según María Fernanda Mozon, integrante del Área de Prensa Institucional; ésta es la encargada de gestionar el vínculo comunicacional entre la universidad y la comunidad en la que está inserta y para esto cuenta con un conjunto de dispositivos.

La página web ofrece una navegabilidad lenta, las secciones tardan demasiado tiempo en abrirse y en algunos casos no se puede acceder a algunos apartados porque están caídos. No obstante, aparecen los enlaces a las distintas facultades, así como también la información académica de interés.

En forma permanente, se edita un boletín informativo electrónico que se distribuye a todos los medios de Neuquén y Río Negro, en el que se incluye, entre otros temas, la agenda de actividades de la universidad y sus facultades y la oferta académica.

La UNC cuenta con una frecuencia de radio propia (Radio Calf), en el 103.7 de la FM, gestionada con una cooperativa, y con una programación netamente universitaria, que debido a la dificultad de completar la grilla de programas de la radio, se asoció con una emisora radial holandesa. Además, la Facultad de Derecho posee una frecuencia de radio bajo el nombre de Antena Libre, en el 98.1 de FM, que comenzó a emitir en 1987 con una amplia propuesta programática.

No posee periódico ni otra publicación en papel, aunque se prevé la salida de un periódico quincenal, aún sin fecha de concreción; y no se registra ninguna señal de televisión, y tampoco se realizan producciones audiovisuales con regularidad, que se emitan en algún canal de la región; aunque en el año 2007 se emitieron una serie de microprogramas en un ciclo sobre proyectos de investigación universitaria. Además, la UNC presentó el 10 de enero de 2007, el satélite Pehuensat, construido por alumnos y docentes con fines educativos (Mozon, entrevista telefónica, 10/04/2008).

La universidad gestiona su propia editorial (EDUCO), a través de la cual se realizan

publicaciones de temática diversa, como investigación, historia, etc.; y en cuanto a los dispositivos para la enseñanza y la investigación, en la página web se observa que además, la biblioteca cuenta con un catálogo en línea de materiales bibliográficos, consultable por Internet.

Comunicación participativa

Desde la página web no se puede acceder a las actas del Consejo Superior (sólo a su composición y reglamento interno), y no se observan mecanismos de consulta, ni otros registros de opiniones o difusión de talleres de participación en discusiones sobre la educación superior o el desarrollo institucional (UNComa, 2008).

UNCuyo - Universidad Nacional de Cuyo

La Universidad Nacional de Cuyo fue creada en 1939, y cuenta con 12 facultades en la ciudad de Mendoza, y una delegación en San Rafael, en el sur de la provincia; además del Instituto Universitario que imparte educación técnica a cuatro ciudades de la zona. Su oferta académica está compuesta por 21 carreras de pregrado, 73 carreras de grado, y 46 carreras de postgrado. También posee 5 polimodales, 1 EGB y 1 EGB3; y el instituto Balseiro, ubicado en Bariloche, provincia de Río Negro, también depende de esta universidad.

Comunicación organizacional

En su página web existe una sección denominada ‘servicios online’, donde se pueden realizar consultas sobre becas, convenios o proyectos en desarrollo y bajar formularios para gestión de becas y distintos trámites docentes. Se denota una falta de actualización y varios de estos apartados funcionan mal o no funcionan.

Comunicación corporativa

La Universidad Nacional de Cuyo tiene un isotipo, y aunque su página web no muestra ningún símbolo que la identifique, menciona que existe un área de diseño, que brinda un servicio profesional a todas las dependencias del Rectorado y de las unidades académicas que lo soliciten; y que en la definición de sus funciones expresa que “se trabaja con la generación, unificación y jerarquización de la Universidad en todas las publicaciones, impresos y comunicaciones visuales” (UNCuyo, 2008); y se enumeran las siguientes acciones: Diseño integral de publicaciones de la EDIUNC (Editorial Universitaria); diseño integral y mediación visual de materiales educativos para distintas disciplinas y carreras de la

UNCuyo; diseño gráfico de programas, afiches, carteleras, avisos publicitarios, volantes y folletos para las secretarías y organismos centralizados; armado de publicidad gráfica para avisos en diarios; diseño y desarrollo de gráfica para productos, CDs y videos; diseño de arquigrafías y gigantografías impresas y en plotter de corte; diseño de productos; y desarrollo y coordinación de proyectos de señalética y señalización.

Comunicación informativa

Las comunicación informativa en la UNCuyo se maneja a través del el Centro de Información y Comunicación –CICUNC-, y un conjunto de dispositivos complementarios.

El portal web es muy simple, con una serie de apartados de fácil acceso y una oferta completa de información. En la parte central de la página de inicio, difunde noticias de interés universitario, acompañadas de fotografías y se contempla la difusión de actividades culturales generadas en la universidad. Tal es el caso de ‘cine universidad’, el coro de cámara, elenco de teatro o la orquesta sinfónica. Por medio del sitio de UNCuyo es posible tener acceso a información académica y a las facultades que la componen.

Además, la UNCuyo cuenta con Radio Universidad, 96.5 de frecuencia modulada, que emite las 24 horas, y 18 de ellas en vivo, y en la que se producen programas informativos, educativos, culturales y sociales destinados a distintos sectores de la población de la provincia de Mendoza.

En cuanto a las producciones televisivas, la universidad produce el programa ‘Noticias Universitarias’, que se emite por canal 9 de Mendoza, cuyo objetivo es difundir las actividades científicas, académicas, culturales, de investigación y extensión que se generan en la casa de estudios.

Con el mismo nombre (NU), el CICUNC edita un periódico con información universitaria, además del suplemento periodístico ‘Nuestras Noticias’, un boletín que se reparte a los medios de comunicación locales de edición bimestral y con una tirada de 5.000 ejemplares que se distribuyen junto con el diario ‘Uno’ de Mendoza.

El área denominada ‘Prensa y Agencia de Noticias’ se encarga de mantener la vinculación informativa del rectorado con el resto de sus dependencias, y además difunde la actividad que desarrolla la UNCuyo, tanto en el ámbito académico como institucional.

El panorama mediático se completa con la ‘Productora Audiovisual / Multimedia’, que cuenta con una infraestructura tecnológica necesaria para la producción de televisión y videos profesionales.

La editorial de la Universidad Nacional de Cuyo (EDIUNC) ofrece a los miembros de la institución la oportunidad de editar información que pueda resultar de interés, tanto para la universidad como para la comunidad en general; aunque también publica a autores de la región de Cuyo o material de temática provincial.

En cuanto a la comunicación informativa para la enseñanza y la investigación, según nos informa la responsable del CICUNC, Martina Funes; la UNCuyo cuenta con un conjunto de dispositivos de comunicación informativa para la enseñanza y la investigación, entre los que puede observarse la puesta a punto de un soporte virtual de cara a la creación de una plataforma de educación a distancia, espacio en Internet que está funcionando, a modo de prueba piloto, con los alumnos del curso de ingreso 2008. Además, la UNCuyo cuenta con el SID, Sistema Integrado de Documentación de la UNCuyo, una red que vincula todos los servicios de documentación e información de la Universidad: las bibliotecas de cada facultad, la biblioteca central, el Centro de Documentación Audiovisual y el Centro de Documentación Histórica (Funes, entrevista telefónica, 04/03/2008).

Comunicación participativa

Si bien desde la página web se puede acceder a la composición del Consejo Superior y al Plan Estratégico, no se observan mecanismos de consulta, de registro de opiniones o difusión de talleres o foros de participación en discusiones sobre la educación superior o el desarrollo institucional (UNCuyo, 2008).

UNdeC - Universidad Nacional de Chilecito

La Universidad Nacional de Chilecito fue creada en el año 2006, aunque desde 1968 formó parte de la Universidad Nacional de La Rioja. La estructura académica está conformada por departamentos, escuelas e institutos; y la oferta académica es de 2 carreras de pregrado y 9 carreras de grado.

Comunicación organizacional

Dentro del apartado 'diseño organizacional' del proyecto institucional, se plantea la necesidad de lograr y profundizar una cultura de la organización inteligente, propendiendo a una gestión descentralizada, flexible, autónoma e inteligente.

La plataforma organizacional que se propone en la UNdeC, pone el foco en una estructura departamental, de escuelas e institutos y en una gestión con un abordaje interdisciplinario e interorgánico, donde es primordial el aporte de toda la comunidad

universitaria. Esta referencia sumada a los principios que sustentan la estructura organizativa, en los que se le otorga una especial importancia a la relación entre los órganos que la conforman; permiten tener una primera dimensión de la importancia otorgada a la existencia de una fluida comunicación dentro de la organización.

El proyecto institucional plantea la necesidad de una comunicación fluida entre el órgano de gobierno y la instancia administrativa. El documento menciona que la UndeC “contará con canales de comunicación y de información interna que funcionen de manera eficiente en cada una de las unidades académicas y entre ellas, que aseguren la utilización de un lenguaje común al servicio de la comunidad universitaria” (PI UNdeC, 2006: 35).

La Universidad Nacional de Chilecito es una institución novel y un importante volumen de comunicación interna se desarrolla en el plano interpersonal informal, posible entre un número reducido de personas, proceso que seguramente se irá formalizando, a medida que se consolide el proyecto institucional.

Comunicación corporativa

Desde finales del año 2007, la UNdeC viene trabajando en su imagen corporativa. El eje central de la comunicación visual está en el isotipo con el que se identificará a la universidad, y para su diseño se tuvo en cuenta la política que sustenta el funcionamiento de la UNdeC, intentando plasmar su estrecha relación con la región y su necesidad de abrirse al mundo. A tal efecto, se redactó un manual de identidad, con el objetivo de lograr una coherencia en el aspecto visual de todos los elementos utilizados, y de este modo, desde la papelería hasta los correos electrónicos, normalizarán el uso del isotipo. En la página web este nuevo diseño ocupará el lugar que actualmente se reserva al escudo nacional. Esas y otras modificaciones harán necesaria una revisión del portal, ya que según el DCV Federico Briozzo, encargado de estructurar el área de comunicación de la universidad, la presentación de la nueva imagen corporativa es inminente (Briozzo, entrevista telefónica, 12/02/2008).

Comunicación informativa

Se observa, que la universidad no tiene un área formal dedicada a la comunicación, dentro de su organigrama, y tampoco cuenta con radio, periódico o cualquier otra publicación de prensa escrita, ni un canal de televisión o programa en este medio.

Sin embargo, la UNdeC posee una página web, con un diseño sencillo y con pocos apartados, entre los que se destacan datos útiles de contacto y una sección de noticias en

scroll actualizadas.

Los medios locales de comunicación ocupan un lugar importante en su comunicación informativa, por los que difunde, por ejemplo, los programas de becas y otros servicios.

La UNDEC no tiene editorial propia; y en cuanto a la comunicación informativa para la enseñanza y la investigación, la UNDEC cuenta con biblioteca, aunque desde la página web no puede accederse a la búsqueda electrónica de títulos en catálogos propios.

Comunicación participativa

Las autoridades de la universidad buscan conocer la opinión de sus alumnos a través de la página web, en la que se observa una encuesta para identificar las preferencias en las carreras a cursar. Además, dentro de los cambios que se anuncian en la página web, se registra un apartado en el que tendrán cabida los blog's de cada una de las cátedras; espacio pensado como un ámbito abierto de reflexión de profesores, alumnos y demás actores involucrados en las diferentes carreras.

También se comenzó un revelamiento dentro de la comunidad de Chilecito para conocer la opinión de los habitantes de la localidad sobre su universidad; y para diagramar esta encuesta se tomaron como modelos trabajos similares realizados en universidades españolas y argentinas.

En la página se observa que es posible acceder al proyecto institucional, y a distintas resoluciones, no encontrándose referencias a los órganos de cogobierno ni a otra referencia participativa que las mencionadas (UNDEC, 2008).

UNER - Universidad Nacional de Entre Ríos

La Universidad Nacional de Entre Ríos fue creada en 1973 y se distingue por su conformación descentralizada, que le permite no concentrar todas sus actividades en un mismo centro urbano. El recorrido completo entre sus dependencias alcanza los 800 kilómetros. La estructura académica está integrada por 9 facultades; y la oferta académica está compuesta por 7 carreras de pregrado, 19 carreras de grado, 11 de posgrado.

Comunicación organizacional

La UNER no brinda a sus alumnos la posibilidad de realizar trámites desde su página web. Tampoco se observan formularios de consulta, aunque sí hay datos de contacto, direcciones, correos electrónicos o teléfonos de interés e información sobre sus

autoridades, y existe un apartado sobre concursos docentes.

Los documentos que pueden consultarse desde la página web de la universidad son: el Estatuto, la Normativa Universitaria, el Informe Institucional, la Memoria Anual, el Anuario del Presupuesto, información sobre Seguridad Laboral y los Convenios que esta institución tiene acordados con universidades extranjeras.

Comunicación corporativa

En el portal de la UNER aparece el isotipo de la institución, cuyo diseño remite al agua como elemento predominante. El color azul escogido como fondo de la página también hace referencia a la misma idea, influenciada por el paisaje propio de la zona. La imagen corporativa se repite en las diferentes secciones del sitio, donde predomina el color blanco, quedando como marca de agua del texto.

Comunicación informativa

La navegación por la página web de esta universidad es fluida, con un acceso rápido a la información que se necesite consultar, aunque se observa una falta de actualización en algunos apartados y algunos otros que no funcionan. No obstante, están contemplados en la web los enlaces a los sitios de cada una de las unidades académicas que conforman la UNER, así como también el acceso a información académica. Además, en la página web se publican noticias en scroll y se las actualiza regularmente; y también es posible acceder al boletín institucional y al boletín informativo del Área de Relaciones Internacionales, como así también al boletín digital de la Secretaría de Investigaciones Científicas, Tecnológicas y de Formación de Recursos Humanos.

Aunque existe un proyecto para crear una radio universitaria, por ahora desde la universidad se produce un programa denominado 'La Voz de la Universidad', que se emite por radio Litoral AM 560. Además, la Agencia Radiofónica de Comunicación (ARC) produce, desde hace más de diez años, dos discos compactos mensuales con distintas piezas radiofónicas. Éstas se caracterizan por no responder a la agenda de los medios masivos o hacerlo desde un punto de vista diferente. Los microprogramas son distribuidos en una red de 40 radios comunitarias y universitarias de todo el país. La ARC forma parte del Centro de Producción en Comunicación y Educación de la Facultad de Ciencias de la Educación de Paraná, perteneciente a la Universidad Nacional de Entre Ríos.

En materia de televisión, la UNER produce el programa 'Propuestas', de media hora de duración y emitido por todos los canales de cable de la provincia de Entre Ríos; que se

encarga de difundir la actualidad universitaria. Por su parte, el programa 'Imágenes Universitarias', con el mismo objetivo, se emite por canal 2 de Concordia.

La Secretaría de Investigaciones Científicas, Tecnológicas y de Formación de Recursos Humanos, junto a la Secretaría Académica de la Universidad, publica semestralmente la revista 'Ciencia, docencia y tecnología'. Y la UNER posee también una editorial, EDUNER, que se encarga de la publicación de material institucional, científico y cultural.

En cuanto a la comunicación informativa para la enseñanza y la investigación, la UNER cuenta con una red de bibliotecas, y desde la página web puede accederse a la búsqueda electrónica de títulos en la mayoría de los catálogos propios.

Comunicación participativa

Si bien desde la página web se puede acceder a la composición del Consejo Superior y a un informe institucional, no se observan mecanismos de consulta, de registro de opiniones o foros o difusión de talleres o foros de participación en discusiones sobre la educación superior o el desarrollo institucional (UNER, 2008).

UNGS - Universidad Nacional de General Sarmiento

La Universidad de General Sarmiento fue creada en 1992 e inició sus actividades académicas en 1995. La UNGS se caracteriza por una modalidad académica que cuenta con una serie de elementos innovadores, como la formación estructurada en dos ciclos (con el otorgamiento de un diploma universitario al término del primero); y las ofertas de licenciaturas, ingenierías y profesorado no tradicionales. La estructura académica está conformada por 4 institutos de gestión académica y 2 centros de gestión comunitaria; y la oferta académica está conformada por 17 carreras de grado y 10 de posgrado.

Comunicación organizacional

El sistema de gestión es centralizado en lo administrativo pero se articula por niveles en lo académico, donde las instancias centrales deben coordinar, apoyar y promover las relaciones entre Institutos, y estos asumir la gestión de acuerdo a normas comunes.

Las acciones más destacadas en la comunicación organizacional involucraron la consolidación de herramientas informáticas para hacer más eficiente la administración y la gestión: En 2005, el Área de Sistemas de la Universidad implementó el software de Gestión de alumnos SIU Guaraní, habilitando la inscripción de alumnos por Internet. A comienzos

de 2006 fueron implementados los sistemas gerenciales de personal SIU Pampa y SIPEFCO. Ese año se consolidó la Base de Vínculos Institucionales de la Universidad, que integra información disponible de un corpus de bases de datos (convenios, servicios, proyectos de investigación, referís-jurados-evaluadores, becas, pasantías, bolsa de trabajo, personal, proveedores de bienes y servicios, entrevistas, etc.).

En el año 2006 se concluyó también la reestructuración de la red informática de la UNGS (servicio de correos, configuración y topología de la red) efectuada con el asesoramiento de la Facultad de Informática de la Universidad Nacional de La Plata, además de reequipar el parque informático de la institución para responder al crecimiento de la misma.

Comunicación corporativa

En el año 2004 se definieron los lineamientos para la aplicación del Programa de Identidad Visual, y se aprobó el Manual de Identidad Visual; y en su elaboración se involucraron las diversas unidades de la institución. El objetivo principal es comunicar a la UNGS como una institución innovadora, con un proyecto institucional claramente estructurado. Se desarrolló un sistema de identidad visual que permite proyectar la imagen de la universidad a través de los diversos medios y acciones de comunicación, apoyados en imágenes y piezas gráficas. Esto dio lugar a la elaboración de pautas de identidad visual y diseños de base para ser utilizados por los institutos académicos. La mayor parte de la folletería y piezas gráficas de la institución (carreras, investigación, servicios, posgrados, centro cultural, institutos, etc.) obedecen a esta línea de diseño sistematizada.

Comunicación informativa

En el año 2005 se consolidó la comunicación informativa como objetivo prioritario de la gestión, a través de acciones concretas y sistematizadas de difusión y posicionamiento. El 'Marco Estratégico de la UNGS', aprobado por el Consejo Superior en el año 2000, prevé el establecimiento de un sistema de comunicación interna que garantiza la difusión de información relevante, propuestas, decisiones y actividades.

Las acciones de comunicación interna y externa fueron agrupadas bajo la denominación 'Gestión de la Imagen'. La Secretaría General es la dependencia encargada de su desarrollo a través de la División de Difusión y Promoción, de la División Comunicación y Prensa, y del equipo de organización de eventos institucionales, ceremonial y protocolo.

La División de Difusión y Promoción es la encargada de organizar y ejecutar la difusión

de la oferta de pregrado, grado y posgrado entre sus destinatarios potenciales (docentes, estudiantes de los últimos años del nivel medio) y la comunidad local a través de distintos medios (stands, campañas de prensa, exposiciones, visitas a colegios, local de informes), de promover la demanda de estudiantes y graduados de la UNGS en los ámbitos profesionales y laborales, y de colaborar en la difusión y promoción de servicios a la comunidad.

Entre las acciones emprendidas se destacan la organización de visitas al campus, la consolidación de los vínculos con escuelas que constituyen la referencia inmediata de la UNGS con la educación media, el desarrollo (junto con el área de publicaciones) de un sistema de folletería y afiches, y el mejoramiento del sistema de señalización y carteleras de la Universidad con el propósito de agilizar y facilitar el acceso a la información.

Por su parte, la División de Comunicación y Prensa trabaja para fortalecer la presencia en los medios de comunicación de alcance nacional y regional distribuyendo la información pertinente (oferta académica, investigaciones, servicios, publicaciones, propuestas del Centro Cultural) según los espacios. El personal de Prensa colabora con distintas áreas de la UNGS en tareas de diseño gráfico, registro fotográfico de eventos, y asesoramiento y gestiones publicitarias. Otras tareas efectuadas son la reorganización del archivo de notas periodísticas referidas a la institución y la actualización periódica de la sección Agenda de la Página Web.

La estrategia de comunicación externa vigente, contempla actividades sistemáticas de información y desarrollo de vínculos institucionales, en cuatro esferas:

1) Ámbitos y redes de amplio alcance territorial referidos a segmentos de especial interés, como: 1.1) Las acciones de difusión dirigidas a medios de comunicación de amplio alcance o especializados (diarios nacionales, publicaciones y portales universitarios) -por motivos presupuestarios la inversión publicitaria es un recurso poco utilizado- concentrándose los esfuerzos en conseguir entrevistas, notas y la difusión de actividades de formación, investigación y servicios en los medios masivos (un ejemplo a destacar por su alcance y regularidad reciente es la inclusión de notas en la sección universitaria del Suplemento Ñ de Clarín). Y 1.2) el apoyo para promover la participación de diversos equipos de la universidad en redes o con instituciones, como redes académicas, tanto nacionales como internacionales; organismos e instituciones internacionales o multilaterales (OIT, UNICEF, OMS-OPS, UNESCO, CEPAL, MERCOSUR, etc.); organizaciones gubernamentales y ONGs (redes de instituciones, cámaras empresarias, empresas y sindicatos, entre otras).

2) En el ámbito local de referencia más cercano a la UNGS, como la comunicación a

través de los medios masivos de la región, a los que se envían en forma sistemática actividades (investigaciones, servicios, seminarios, talleres) y se promueven la realización de notas y entrevistas a investigadores de la universidad. Aquí se incluye la producción de medios gráficos (periódico 'La Hoja') y de televisión (la emisión por TELERED del programa producido por la UNGS). La estrategia incluye, además, la organización de campañas de difusión de la oferta formativa con publicidades y gacetillas en diversos medios, incluyendo los gráficos (ediciones zona norte de Clarín y la Nación, televisión Telered), así como otras publicaciones, medios y carteles en la vía pública. Otra iniciativa es la articulación interinstitucional de la UNGS con alrededor de 60 escuelas medias de su zona de referencia, con el objetivo prioritario de contribuir al mejoramiento del proceso de aprendizaje en dichas instituciones, y con el objetivo secundario de difundir la oferta formativa a quienes egresan del secundario.

3) La promoción de los vínculos institucionales y difusión de las actividades de la UNGS con particular énfasis en la oferta formativa en instituciones y organizaciones de un conjunto de localidades de la zona noroeste de la provincia de Buenos Aires, con una estrategia que se desarrolla en torno al trabajo con seis núcleos de instituciones: instituciones estatales de jurisdicción diversa, (municipales, provinciales y/o nacionales); instituciones de profesionales y técnicos (colegios de abogados, escribanos, ciencias económicas, etc); escuelas medias e institutos terciarios; bibliotecas, centros culturales, de arte o equivalentes; redes y organizaciones orientadas al desarrollo local, la promoción social y al apoyo a grupos vulnerables de la población; y asociaciones empresariales y sindicales. El plan de trabajo en desarrollo abarca campañas de difusión de la oferta formativa de la UNGS.

4) El sitio web rediseñado en base a las nuevas pautas de identidad visual aprobadas, al que se incorporó la actualización sistematizada de novedades.

La UNGS cuenta además con un Departamento de Publicaciones, que suma a las publicaciones en papel, las publicaciones electrónicas, CDs y DVDs; y una Unidad de Biblioteca y Documentación, con catálogos en línea y otros servicios virtuales.

Comunicación participativa

A través de la página web, es posible acceder al plan estratégico, al programa de auto evaluación y a información de los talleres de participación, y del consejo superior. Además, el proyecto institucional asigna una importancia significativa a la comunicación, e incorpora como objetivo prioritario la comunicación y difusión de las actividades de la universidad.

Para elaborar la estrategia de comunicación, se promovió la participación activa de las diversas unidades de la universidad en la elaboración de sus lineamientos o rasgos centrales, a través de representantes en una comisión (UNGS, 2008).

UNICEN - Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires

La Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires fue creada en 1974. Su estructura académica está conformada por 6 facultades: Arte; Ciencias Económicas; Ciencias Exactas; Ciencias Veterinarias; Ciencias Humanas; Agronomía y una Escuela Superior de Derecho. La oferta académica es de 17 carreras de pregrado, 63 carreras de grado y de 17 carreras de posgrado.

Comunicación organizacional

Los trámites que pueden realizarse por medio de la página web de la UNICEN son: solicitud de becas para ingresantes, inscripción en los cursos que se ofrecen en el portal 'UNICEN virtual' (en este sitio se ofrecen cursos de capacitación y actualización en variadas áreas de actuación laboral, con contenidos actualizados y de calidad que permiten el desarrollo de habilidades competitivas); inscripción en las carreras de la Facultad de Ciencias Humanas Virtual, e inscripción al Campus Virtual 'Veterinarios en la Web'. Además, se encuentran los formularios de solicitud de licencia por estudios de interés institucional, y de autorización de cambio de lugar de trabajo.

Los documentos que pueden consultarse en el sitio de esta institución son: los programas de las unidades académicas, los próximos llamados de la Dirección de Compras, el régimen de licencias, justificaciones y franquicias para el personal y el Estatuto. Además se incluye un enlace a la Asociación de Trabajadores de la UNICEN, con información para los no docentes; y se incorpora información de interés para los docentes universitarios, y la publicación de los nombres de las autoridades universitarias, y aunque no se incluyen vías de contacto, cuenta con un sistema de búsqueda de teléfonos de dependencias de las tres ciudades en las que está asentada esta casa de estudios.

Comunicación corporativa

En el diseño del iso-logotipo de la UNICEN se le ha dado especial importancia a la sigla y el nombre institucional. El escudo tiene en el centro un mapa de la Provincia de Buenos Aires, con letras superpuestas en su interior, y por fuera se incluye un círculo con el nombre de la universidad, rodeado de una guarda.

Comunicación informativa

El área de gestión de la comunicación informativa es la Secretaría de Comunicación Estratégica, que dispone de un conjunto de dispositivos.

La página web ofrece una navegabilidad ágil y dinámica, con un diseño que permite acceder fácilmente a las diferentes secciones, en las que la información está bien organizada y se observa una permanente actualización. Se incluyen los enlaces a las páginas web de las facultades que componen la universidad, así como la información académica para su comunidad; y en la página de inicio se publican noticias sobre la UNICEN, entre las que se incluyen actividades que se realizan allí. Existe además, un boletín digital llamado 'En Red', donde también se publican noticias universitarias.

No se observa que la UNICEN cuente con un periódico u otro tipo de publicación editada en papel, ni con una frecuencia de radio propia, ni tampoco que realice alguna producción radial que se emita en las ciudades donde funcionan sus unidades académicas; y lo mismo ocurre en el campo audiovisual.

Se relevaron 10 publicaciones académicas, científicas o de difusión. Estas son el 'Anuario IEHS' del Instituto de Estudios Histórico - Sociales de la Facultad de Ciencias Humanas, que desde 1986 publica trabajos de destacados investigadores tanto del instituto como de diversos espacios académicos; la revista 'Espacios en Blanco' del Núcleo de Estudios Educativos y Sociales (NEES) de la Facultad de Ciencias Humanas, que desde el año 1993 publica conocimientos académicos y científicos, referidos a las áreas de las ciencias sociales en general y de las ciencias de la educación en particular; la revista 'La Escalera', de la Escuela Superior de Teatro, orientada a difundir la actividad académica de una escuela de arte teatral que involucra la investigación y la reflexión sobre su propio quehacer; y las revistas 'Intersecciones en Antropología' e 'Intersecciones en Comunicación', de la Facultad de Ciencias Sociales; 'Estudios Socioterritoriales', del Centro de Investigaciones Geográficas (CIG) de la Facultad de Ciencias Humanas; la revista de la Escuela de Perfeccionamiento en Investigación Operativa de la Facultad de Ciencias Económicas; 'Alternativas' y 'e-Alternativas' del Centro de Información, Producción y Tecnología Educativa (CIPTe); y 'Cartapacio de Derecho' de la Escuela Superior de Derecho.

La universidad cuenta con una editorial propia; y en cuanto a los dispositivos para la enseñanza y la investigación, en la página web se observa que además, la biblioteca cuenta con un catálogo en línea de materiales bibliográficos, consultable por Internet.

Comunicación participativa

Desde la página web no se puede acceder a las actas del Consejo Superior (sólo a su composición), y no se observan mecanismos de consulta, ni otros registros de opiniones o difusión de talleres de participación en discusiones sobre la educación superior o el desarrollo institucional.

Sólo se registran algunas referencias puntuales como el servicio de atención online para evacuar las dudas de los alumnos que cursan carreras por este medio de la página UNICENVIRTUAL; o el formulario de contacto para realizar consultas o enviar opiniones y sugerencias en el sitio Humanas Virtual (UNICEN, 2008).

UNJu - Universidad Nacional de Jujuy

La Universidad Nacional de Jujuy fue fundada en 1959. Su estructura académica esta conformada por cuatro facultades: Ciencias Económicas, Ciencias Agrarias, Humanidades e Ingeniería, dos institutos, uno dedicado a la geología y minería y el otro, a la biología de altura, y una estación de fauna silvestre. La oferta académica es de 28 carreras de grado y de 9 carreras de posgrado.

Comunicación organizacional

Según el responsable de la Dirección de Prensa y Difusión de la UNJu, Reynaldo Castro, esta universidad carece de políticas de comunicación interna, aunque a través de la página se registran algunas iniciativas como las consultas online sobre el estado del trámite de expedientes de títulos, la actualización de legajos personales o la instalación de declaraciones juradas. En el primer caso, es necesario estar registrado, con el correspondiente nombre de usuario y contraseña, en el segundo se requiere la descarga de la ficha de actualización de legajo personal y en el tercero la instalación del sistema 'Omaguaca'. También es posible acceder a las resoluciones del Consejo Superior referidas designaciones o concursos docentes, cursos o pasantías, y a la información necesaria para comunicarse con las diferentes dependencias de la universidad, con sus respectivas direcciones postales, correos electrónicos y teléfonos (Castro, entrevista por mail 03/2008).

Comunicación corporativa

La UNJU posee un isotipo, con predominio del color marrón claro, en cuyo diseño se le ha dado un lugar central al escudo nacional, elección que busca ir más allá de lo estético y remarcar el espíritu nacional de una universidad alejada geográficamente del centro del país.

Comunicación informativa

Si bien la Universidad Nacional de Jujuy no cuenta con un área de diseño que se encargue del aspecto visual de la misma, y dentro de su oferta académica, tampoco se dicta ninguna carrera vinculada con el diseño; en noviembre de 2006 se creó la Dirección de Prensa y Difusión, dependiente del rector de la UNJU, e integrada por un responsable y dos auxiliares. Esto ha permitido que la universidad tenga una mayor presencia en los medios de comunicación de la zona.

Entre las tareas asignadas a esta dirección, está su participación en la actualización del portal; el mantenimiento de un dialogo fluido con los medios, con el fin de suministrarles la información que requieran, convocarlos a ruedas de prensa o actos universitarios, enviarles regularmente partes de prensa con noticias para que sean difundidas; el mantenimiento del archivo de toda la información universitaria que se publica en los medios, y la edición de publicaciones de divulgación (5 en el período), entre las que destaca el libro de prensa 'Los que saben: encuesta a directores de proyectos de investigación acreditados por la Secretaría de Ciencia y Estudios Regionales de la UNJU'.

La página web de la universidad está encabezada por el isotipo y una serie de fotografías en las que se muestra el entorno paisajístico de Jujuy, así como también imágenes del personal, docentes, alumnos e instalaciones (aulas, laboratorios, edificios, etc.). El diseño planteado permite una navegabilidad fluida a través de sus diferentes secciones, y en su espacio central se difunden las actividades que se organizan en la UNJU y que pueden resultar de interés comunitario. Además, se pueden encontrar con facilidad los enlaces con las páginas web de las facultades que componen esta universidad y con otras páginas de interés, como es el caso del Consejo Interuniversitario Nacional o la Secretaría de Ciencia y Tecnología de la Nación.

En la página se observa que la UNJU cuenta con Radio Universidad 92.9, una editorial y un sistema de bibliotecas con catálogo electrónico unificado.

Comunicación participativa

Si bien desde la página web se puede acceder a la composición y resoluciones del Consejo Superior, no se observan mecanismos de consulta, de registro de opiniones o difusión de talleres o foros de participación en discusiones sobre la educación superior o el desarrollo institucional (UNJU, 2008).

UNL - Universidad Nacional del Litoral

La Universidad Nacional del Litoral fue creada en el año 1889 como universidad provincial y nacionalizada en 1919. Su estructura académica está conformada por 9 facultades, 1 instituto superior, 1 centro universitario, 3 escuelas universitarias (2 de nivel medio y 1 de nivel inicial y primario); y su oferta académica es de 31 carreras de pregrado, 46 carreras de grado y de 50 carreras de posgrado.

La UNL es una de las universidades argentinas con mayor desarrollo en comunicación institucional y merece una mención especial, ya que muestra un interesante enfoque estratégico diseñado a partir de una visión de la comunicación como actividad que atraviesa la gestión universitaria y que parece efectuarse con un alto grado de coordinación entre las áreas involucradas.

Sus antecedentes se remontan al año 1999, cuando se realizó un diagnóstico que detectó una serie de problemas, sintetizados en la percepción de que muchas de las acciones de comunicación se desarrollaban en forma aislada y desarticulada, lo que impedía que la universidad logre posicionarse públicamente con mayor impacto. La gestión política de ese momento reconoció la gravedad de esta situación y asumió la responsabilidad de revertirla; y el primer paso fue la creación del Programa de Imagen y Comunicación en el año 2000. Sus objetivos fueron fortalecer la presencia de la universidad a nivel social; generar líneas y estrategias de comunicación que permitan una mirada coherente de la UNL, logrando que se perciba la variedad de acciones como parte de la misma institución.

En el año 2002 se creó la Dirección de Comunicación Institucional (DIRCOM), cuya primera etapa de gestión se centró en la puesta en valor de la comunicación hacia adentro de la universidad: Se llevaron adelante distintas acciones de docencia interna, poniendo el énfasis en la gestión transversal de la comunicación a fin de lograr que la dirección pueda trabajar en forma directa con todas las secretarías.

En una segunda instancia, se conformó una nueva estructura de gestión de la comunicación: La DIRCOM se dividió en cinco áreas: Imagen y Relaciones Institucionales, Diseño y Comunicación Estratégica, Prensa Institucional, Medios y Comunicación Científica y Programa Historia y Memoria. A través de las mismas, la Dirección centralizó la mayor parte de las acciones de comunicación corporativa y comunicación informativa.

El Programa de Imagen y Comunicación Institucional, coordinado por la DIRCOM desde su creación, estableció los lineamientos estratégicos para el trabajo, y se estructuró en dos ejes: 'Gestión de la Comunicación Institucional', que lleva adelante los proyectos de

prensa institucional, vinculación con los medios masivos, comunicación del plan de desarrollo institucional y comunicación interna e información y atención al público. Y 'Política de Comunicación Institucional', que se ocupa de delinear la estrategia de identidad mediante el sistema de identidad visual, que incluye la marca, los subsistemas, la presentación institucional, la página web y la señalética.

Comunicación organizacional

En el ámbito del Rectorado, se lleva adelante una política sistemática de mejoramiento y modernización de los sistemas y protocolos de comunicación organizacional. Numerosas dependencias y programas gestionan esta tarea en forma paralela; y los de mayor importancia son las siguientes.

El Programa de Reforma Administrativa, que tiene como objetivo lograr nuevas formas de organización del trabajo administrativo a partir de potenciar las capacidades, recursos humanos, materiales y tecnológicos instalados, de manera de producir un impacto directo sobre la calidad de las tareas sustantivas de la Universidad.

El Programa de Informatización y Planificación Tecnológica, dependiente de la Secretaría General, que coordina el proceso de informatización de la institución, sus unidades académicas, colegios y demás dependencias.

El Programa de Información y Análisis Institucional, dependiente de la Secretaría General, que se ocupa de la elaboración y procesamiento permanente de información que contribuya a los procesos de toma de decisiones en la universidad; y para ello se articula con las distintas secretarías, áreas y unidades académicas, escuelas, institutos, programas y proyectos.

Y el Centro de Telemática, dependiente de la Secretaría General, que se encarga de satisfacer las necesidades de comunicación académica y de gestión de las distintas dependencias de la Universidad, administrando la REDUL (Red Telemática de la Universidad Nacional del Litoral).

Estos programas vinculados con la comunicación y sus tecnologías articulan su trabajo con: la Dirección General de Administración, que coordina el sistema centralizado de análisis, ejecución, registro y control de su presupuesto; la Dirección General de Personal y Haberes, que organiza, coordina y controla lo relacionado con todo el personal de la UNL, becarios, pasantes y locadores de servicios y el Programa de Gestión Presupuestaria, que depende de la Secretaría Económico Financiera, y aplica modelos de asignación

presupuestaria para el Rectorado y dependencias, unidades académicas y actividades programáticas comunes¹⁶⁵.

Comunicación corporativa

La estrategia de identidad y comunicación visual es uno de los dos ejes del Programa de Comunicación Institucional, y en el se reconocen dos objetivos: democratizar el acceso a la información hacia adentro de la UNL, y reforzar el posicionamiento institucional en la sociedad. Para esto se buscó generar una imagen referencial de identidad, que integre a todas las facultades, institutos y departamentos, y una de las primeras iniciativas de la DIRCOM fue establecer un protocolo de imagen institucional, aprobado por el Consejo Superior, y registrado en un documento denominado ‘Signos de Identidad Institucional’, de circulación interna, preparado para establecer criterios generales relacionados con el uso y la aplicación de los signos de identidad de la institución; y dirigido a diseñadores gráficos que trabajen en el Rectorado y en las facultades; y a los profesionales que desempeñen su labor en el ámbito privado y que presenten servicios tercerizados para la institución. Se considera a la implementación de estas normas como una cuestión relevante para la política de imagen y comunicación de la UNL, ya que a través de ella se procura unificar el discurso visual de la universidad con vistas a potenciar su presencia institucional en el medio.

En el documento se establece que los signos de identidad de la UNL son el sello y la sigla institucional. El sello distingue y certifica la historia, la trayectoria y la calidad de la universidad, y su uso se remonta, con diferentes variaciones, a los orígenes de la institución. La sigla, por su parte, es un signo concebido en el marco del Programa de Imagen e Identidad con el fin de generar una marca que, sin pretensiones de reemplazar el sello, pretende sortear algunos obstáculos que presentaba la aplicación del tradicional emblema (falta de síntesis, memorabilidad y pregnancia; inconvenientes que presenta a nivel de la legibilidad; imposibilidad de uso a pequeña escala e imposibilidad de abrir un sistema de comunicación a partir del sello, atendiendo a la diversidad de soportes y recursos gráficos y visuales actuales). El documento establece reglas claras en cuanto a

¹⁶⁵En forma individual o coordinada, las mencionadas dependencias y programas llevaron adelante la implementación de los siguientes sistemas informáticos:

Sistema de gestión de alumnos SIU Guaraní, instalado en todas las unidades académicas (están en proceso la inclusión las escuelas y los cursos de posgrado).

Sistemas gerencial SIU Wichi, con actualizaciones periódicas de datos (diarios para SIPEFCO y mensuales para SIU Pampa) en el ámbito del Rectorado (está en proceso su implementación en las unidades académicas).

Sistema de gestión de diplomas.

Sistema de Patrimonio–Vesta, que permite llevar en forma ordenada todos los datos referidos a los bienes de la Universidad.

Sistema Penélope de gestión del predio UNL-ATE, desarrollado por personal de la universidad.

Sistema de control y seguimiento de las empresas ‘Padrinos de la Universidad’.

Sistema Contable SIU Pilagá, en proceso de desarrollo para reemplazar al sistema SIPEFCO en el año 2008.

tipografía, tamaños, colores, siglas de las facultades y diseño de la papelería institucional.

Dentro de la DIRCOM, las áreas responsables de la comunicación corporativa son Imagen y Relaciones Institucionales, y Diseño y Comunicación Estratégica. Se ocupan del desarrollo de los materiales de presentación institucional, (las carpetas, los folletos, obsequios, merchandising, indumentaria), la coordinación del diseño web y la generación de campañas para difundir mensajes o eventos específicos (Expo Carreras, encuentros de investigadores, aniversario de la universidad, etc.). En este sentido se interviene en soportes como afiches, folletos, instalaciones en la vía pública, entre otros. En el caso de eventos de mayor envergadura, como la inauguración del predio UNL-ATE, se realizaron postales y se distribuyó un libro con información detallada del proyecto. Se trabajan líneas de comunicación para públicos específicos (jóvenes, empresas y ONGs, cultura) con diseños ligeramente distintos.

Comunicación informativa

La política de comunicación informativa está contemplada en el eje 'Gestión' del Programa de Imagen y Comunicación Institucional. Cinco proyectos se ocupan de implementarla. Hay uno que trabaja sobre la comunicación interna, y los restantes vinculan a la universidad con el medio.

El Área de Prensa Institucional lleva adelante una estrategia cuyos objetivos son instalar a la UNL en la agenda de los medios, realizar difusión institucional y posicionar a la universidad como voz autorizada en el debate público. Para ello se vale de partes de prensa, gacetillas y publicaciones, como el periódico mensual 'El Paraninfo', editado desde el año 2003 y distribuido en forma independiente. Se constituye en un órgano de referencia interna, que informa de lo que acontece en facultades y dependencias.

La Universidad cuenta con una radio AM y una FM. La primera es de perfil periodístico y de interés general, y la segunda es musical, dirigida al público joven.

No se registra que la universidad posea una editorial, sin embargo, la divulgación científica cuenta con una importante presencia en la estrategia de la DIRCOM. El área de Medios y Comunicación Científica tiene a su cargo la edición de la revista ConCiencia y la producción del programa televisivo de una hora semanal, 'Ateneo'. Ambos dispositivos trabajan realizando informes periodísticos sobre un tema central, en función del cual se difunden aportes de resultados de investigación con un enfoque interdisciplinario, y se presentan testimonios de expertos de la casa de estudios. Y en cuanto a los dispositivos para la enseñanza y la investigación, en la página web se observa que además, la biblioteca

cuenta con un catálogo en línea de materiales bibliográficos, tesis y búsqueda de artículos, consultable por Internet.

Comunicación participativa

Desde la página web se puede acceder al plan de desarrollo institucional, pero no a las actas del Consejo Superior (sólo a su composición y reglamento), y no se observan mecanismos de consulta, ni otros registros de opiniones o difusión de talleres de participación en discusiones sobre la educación superior o el desarrollo institucional.

Sin embargo, la estrategia de comunicación institucional fue diseñada mediante mecanismos participativos, y esa práctica se mantiene hasta hoy a la hora de diseñar acciones y actividades de comunicación; y los planes de trabajo son discutidos en talleres con el decano y los secretarios, y expuestos en todas las instancias de discusión y consenso interno (docentes y no docentes) para convenir criterios y líneas de acción. Al mismo tiempo, se generan una serie de espacios intermedios de diálogo institucional. Hay una oficina de prensa, con responsables en cada una de las facultades, que permiten contar con información interna actualizada. También cuentan con una red de diseño, y desde 2002 existe una Comisión de Comunicación con representantes de todas las unidades académicas para establecer una comunicación con las mismas que permita poner en discusión y mejorar los programas que se desarrollan (UNL, 2008).

UNLA - Universidad Nacional de Lanús

La Universidad Nacional de Lanús fue creada en 1995, y su estructura académica se organiza en 4 Departamentos Académicos: Departamento de Salud Comunitaria, Departamento de Humanidades y Artes, Departamento de Planificación y Políticas Públicas y Departamento de Desarrollo Productivo y Trabajo; y su oferta académica está conformada por 1 carrera de pregrado, 16 carreras de grado (y 11 ciclos de licenciatura) y 21 carreras de posgrado.

Comunicación organizacional

No se observa la posibilidad de realizar ningún tipo de trámite desde su página web, así como tampoco se han encontrado formularios de consulta; y entre los documentos que pueden examinarse desde la página web de la UNLA está el Estatuto, el reglamento académico, el organigrama, el informe preliminar del Censo 2005, además de los requisitos para el ingreso, el calendario 2008 e información sobre becas. Se observa que se incluye

información para el personal docente, dentro del apartado de la Dirección de Pedagogía Universitaria.

Comunicación corporativa

La UNLA cuenta con un logotipo que responde a un diseño moderno; y con un área de gestión específica: el Centro de Diseño y Comunicación Visual, que en el apartado de su presentación pone de manifiesto que “es indispensable que una institución de interés público posea una identidad visual y un discurso gráfico capaces de expresarla en su magnitud actual y en su proyección al futuro” (UNLA, 2008).

Comunicación informativa

No se registra formalmente un área vinculada a la comunicación informativa.

La navegabilidad a través de la web es dinámica y ágil, los textos publicados son de fácil lectura, apelándose al blanco como fondo y a la sobriedad cromática en todo el portal. En el espacio de noticias en scroll se difunden actividades relacionadas con la universidad, además de un video institucional; y enlaces a los diferentes departamentos, así como información académica en general.

No cuenta con periódico en papel, ni ningún canal de televisión o frecuencia de radio, ni realiza producción audiovisual que se emita en la zona.

Sin embargo, cuenta con una editorial –EDUNLa- que presenta en su catálogo un conjunto de 7 colecciones, varias publicaciones fuera de colección, algunos DVDs, la revista científica anual ‘Perspectivas Metodológicas’, de la Maestría en Metodología de la Investigación Científica y la revista ‘Salud Colectiva’, una publicación científica cuatrimestral co-editada por la Universidad Nacional de Lanús y la Asociación Civil ‘Salud Colectiva Centro de Estudios para la Salud’, en formato papel y digital, cuyo objetivo es publicar artículos originales que contribuyan al estudio del proceso salud-enfermedad-atención-cuidado (PSEAC).

En cuanto a los dispositivos de comunicación informativa para la enseñanza y la investigación, la página web permite la consulta electrónica de los catálogos de su biblioteca.

Comunicación participativa

Desde la página web si bien se puede acceder a la composición del Consejo Superior y al plan estratégico, no se observan mecanismos de consulta (salvo una encuesta de temas

universitarios de interés estudiantil que se observa en la página del claustro de estudiantes de consejeros superiores), ni otros registros de opiniones o difusión de talleres o foros de participación en discusiones sobre la educación superior o el desarrollo institucional (UNLA, 2008).

UNLaM - Universidad Nacional de La Matanza

La Universidad Nacional de La Matanza comenzó a funcionar en el año 1991. Su estructura académica está integrada por cuatro departamentos: Ingeniería, Sociales, Económicas y Derecho; y su oferta académica es de 15 carreras de grado y 11 de posgrado.

Comunicación organizacional

A través de un sistema de 'intraconsulta', los alumnos de la universidad pueden comunicarse con el Centro de Estudiantes, el área de Bienestar Estudiantil o el Sistema de Pasantías. Además, pueden conocer los horarios de cursada de las asignaturas transversales, exámenes y todo tipo de asesoramiento estudiantil. Los egresados tienen la posibilidad de tramitar su título por este medio. Sin embargo, no existen otros documentos que puedan ser consultados ni formularios para trámites en el sitio web.

Comunicación corporativa

La Universidad Nacional de La Matanza posee como isotipo un símbolo circular, con un efecto dinámico y luminoso, de color verde, asociado a un logotipo con las siglas 'UNLaM'.

Comunicación informativa

La dependencia que gestiona los temas de comunicación informativa es el Área de Política Comunicacional.

La página web de la universidad denota un diseño moderno, con una navegación ágil, en la que se pueden encontrar fácilmente los datos de contacto, direcciones postales y de correos electrónicos de interés, así como las páginas web de sus unidades académicas y toda otra información. Desde la página de inicio, es posible acceder a una agenda de actividades con una actualización constante.

La UNLaM no tiene un medio televisivo propio, ni tiene presencia en un canal de televisión de la zona o fuera de ella; pero cuenta con Radio Universidad de La Matanza, FM 89.1, creada en el año 2000, asociada a la Licenciatura en Comunicación Social (docentes y alumnos universitarios llevan adelante su programación), con el objetivo de divulgar el

conocimiento científico académico y promover la integración regional con el municipio en el que está enclavada. También cuenta con el periódico UNO (Universidad, Noticias, Opinión) editado por la UNLaM, que tiene una frecuencia semanal, y una versión digital asociada a la web.

Ambos medios, radio y diario, tienen un marcado perfil periodístico de interés general, no específicamente vinculado a lo universitario. En UNO pueden encontrarse artículos de política regional, policiales, deportivos y culturales. Y la radio también intenta ocupar un lugar en el espacio mediático de la zona de influencia de La Matanza.

El dispositivo denominado Laboratorio de Medios de la Universidad es el que gestiona los medios de comunicación mencionados, y al mismo tiempo produce programas de TV para Canal A, Canal Encuentro, documentales para canales de aire nacionales, y hasta cine comercial, como el filme *Las Manos*, dirigido por Alejandro Doria.

No se tiene constancia de la existencia de una editorial propia ni de producciones de difusión o divulgación científica. En cuanto a la comunicación informativa para la enseñanza y la investigación, la UNLaM cuenta con biblioteca, y desde la página web puede accederse a la búsqueda electrónica de títulos en los catálogos propios.

Comunicación participativa

Desde la página web no se puede acceder a la composición y resoluciones del Consejo Superior, y no se observan mecanismos de consulta, de registro de opiniones o difusión de talleres o foros de participación en discusiones sobre la educación superior o el desarrollo institucional (UNLaM, 2008).

UNLaR - Universidad Nacional de La Rioja

La Universidad Nacional de La Rioja comienza a funcionar en 1973, en la sede de la ciudad de Chamental (luego sumarían las sedes de la capital provincial, Villa Unión, Aimogasta, Chepes y Catuna) y es transformada en universidad nacional en 1993. Su estructura académica está organizada en 5 Departamentos Académicos: Ciencias de la Salud y de la Educación, Ciencias Exactas Físicas y Naturales, Ciencias Sociales Jurídicas y Económicas, Ciencias y Tecnologías aplicadas a la Producción, al Ambiente y al Urbanismo y Humanidades. La oferta académica está conformada por 18 carreras de pregrado, 42 carreras de grado y 20 carreras de posgrado.

Comunicación organizacional

Por medio de un apartado previsto para tal fin, los ingresantes pueden realizar una preinscripción a carreras de grado y de posgrado.

Entre la documentación que es factible consultar en el portal de la UNLaR está el Estatuto con el que se rige la institución, la Ley Federal de Educación, la Ley de Educación Superior, los reglamentos de alumnos, el manual de procedimientos y de trámites administrativos, el plan estratégico, asignaturas y carreras por departamentos, procedimientos de estudios de prefactibilidad, propuesta de carreras de grado y estimación presupuestaria. Además, se puede acceder a los datos de contactos de interés, como correos postales, correos electrónicos, teléfonos, direcciones, etc. La información sobre las autoridades también se incluye, aunque no tiene información dirigida al personal.

Comunicación corporativa

La UNLaR cuenta con un isotipo que se trata de un símbolo recargado de iconografía de carácter antiguo. Antes de ingresar al portal web, se despliega una página donde el escudo de la institución tiene un lugar preponderante.

Comunicación informativa

La universidad riojana cuenta con un Área de Prensa y Difusión.

El diseño de la página web muestra excesiva información y una gran cantidad de banners que remiten a secciones y que dificultan la lectura, aunque algunas secciones presentan una organización más despejada. Se contempla la información académica, la difusión de actividades de interés universitario, y los enlaces a los diferentes departamentos.

La UNLaR no cuenta con ninguna publicación en papel, ni tiene un canal de televisión propio, no registrándose la existencia de alguna producción audiovisual de la universidad para otro medio. Sin embargo, posee su propia frecuencia radiofónica, LRJ307, dependiente de la Secretaría de Extensión Universitaria, que emite oficialmente desde 1996, aunque ya desde 1983 comenzó a realizar programas experimentales. Además, en la web se publican noticias universitarias, que son actualizadas, aunque no permanentemente.

Tiene además una editorial y edita la revista científica 'Untar', que tiene como objetivo la publicación de trabajos científicos de relevancia nacional e internacional dentro de cuatro grandes áreas: Ciencias Exactas Físicas y Naturales, Ciencias Biológicas y de la Salud, Ciencias Sociales y Humanidades, Ciencias Agrarias de la Ingeniería y de los Materiales.

En cuanto a los dispositivos de comunicación informativa para la enseñanza y la investigación, cuenta con un un Centro de Inteligencia y un Centro de Documentación, Información Científica y Bibliotecas, que permite la consulta electrónica de sus catálogos.

Comunicación participativa

Desde la página web si bien se puede acceder a las actas, resoluciones y ordenanzas del Consejo Superior y al plan estratégico, no se observan mecanismos de consulta, ni otros registros de opiniones (salvo la existencia de un apartado bajo el nombre de ‘Mensajes de Consulta’, donde los alumnos pueden enviar sus inquietudes, agregando sus datos de contacto) o difusión de talleres o foros de participación en discusiones sobre la educación superior o el desarrollo institucional (UNLaR, 2008).

UNLPAM - Universidad Nacional de La Pampa

La Universidad Nacional de La Pampa fue creada en 1958, como universidad provincial y fue nacionalizada en 1973. Su estructura académica está conformada por 6 facultades, y su oferta académica es de 33 carreras de grado y 6 de posgrado.

Comunicación organizacional

Se observa que en la página web de la Universidad Nacional de La Pampa se puede realizar, como único trámite, la inscripción para las becas que esta institución otorga cada año. Existe un formulario que, previo registro de usuario y contraseña, otorga acceso a los servicios de información de eventos, menú semanal del comedor universitario y noticias y novedades de la universidad.

Los documentos que se pueden consultar en la página web de esta universidad son: el Estatuto, el reglamento de concurso para profesores regulares, el reglamento de concurso para docentes auxiliares, el reglamento para la selección de docentes interinos y el convenio colectivo del trabajador no docente. Y entre los datos básicos a los que se tiene acceso en la web, está la información acerca de las autoridades y otras direcciones de correo postal, correos electrónicos y teléfonos de interés.

Comunicación corporativa

El isotipo de la universidad, de marcada síntesis, está acompañado con un logotipo con las siglas ‘UNLPam’ seguida por la leyenda ‘Universidad Nacional de La Pampa’.

Comunicación informativa

El área de prensa es la encargada de gestionar la comunicación informativa de la UNLPam.

La página web es sencilla, con pocas secciones por las que navegar y se accede con rapidez a la información que se desee consultar. Se incluyen enlaces a las facultades que conforman esta universidad, además de otros portales, tales como el Ministerio de Educación de la Nación, la Fundación Carolina y la Red Bien – Red de Bienestar de las Universidades Argentinas; y en la página de inicio del portal, se publican noticias universitarias que son actualizadas diariamente.

No cuenta con periódico editado en papel, ni una radio o canal televisivo propio, ni presencia alguna en un medio radial o televisivo; y tampoco se registra la existencia de una editorial.

La revista de divulgación ‘Contexto Universitario’ editada por la Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria, tiene como objetivo reflejar la actividad científico-académica de la universidad, en cada una de sus unidades académicas, y promover la apertura de la universidad hacia el resto de la comunidad.

Cuenta con editorial propia, y en cuanto a la comunicación informativa para la enseñanza y la investigación, desde la página web puede accederse a la búsqueda electrónica de títulos en catálogos propios y de redes.

Comunicación participativa

Desde la página web si bien se puede acceder a la composición y orden del día del Consejo Superior, no se observan mecanismos de consulta, de registro de opiniones o difusión de talleres o foros de participación en discusiones sobre la educación superior o el desarrollo institucional (UNLPam, 2008).

UNLU - Universidad Nacional de Luján

La Universidad Nacional de Luján fue creada en 1972, cerrada en 1980, durante el gobierno de la última dictadura militar, y reabierta en 1984, después de ser restaurada la democracia. Su estructura académica se organiza en 4 departamentos, con centros regionales: Ciencias Básicas, Ciencias Sociales, Educación y Tecnología; y su oferta académica es de 2 carreras de pregrado, 17 carreras de grado, y 11 carreras de posgrado.

Comunicación organizacional

Los alumnos regulares de algunas carreras pueden inscribirse por Internet (Licenciatura en Administración, Licenciatura en Sistemas de Información, Ingeniería en Alimentos) y tienen a su disposición un tutorial y la información completa para efectuar la inscripción. También se observa la existencia de formularios de consulta sobre becas o concursos docentes, y de contacto e información sobre las autoridades universitarias.

Los documentos que pueden encontrarse en el portal de la UNLU son: el digesto institucional con los boletines oficiales y reglamentaciones, el Estatuto, el proyecto institucional estratégico, la autoevaluación de la UNLU y la misión, metas y objetivos. En el apartado de la Dirección General de Recursos Humanos se incluye información para el personal, con el objetivo de canalizar de manera satisfactoria dudas, consultas, inquietudes, como así también brindar a los agentes, información de utilidad sobre diferentes trámites.

Comunicación corporativa

La UNLU cuenta con un iso-logotipo institucional, de formato circular, con el nombre en el borde y en el centro un escudo en amarillo, rojo y negro.

Comunicación informativa

El área de Prensa y Difusión es la encargada de gestionar la comunicación informativa.

La página web tiene una navegabilidad dinámica, en la que se accede a los diferentes apartados con rapidez, pero en algunos casos con exceso de texto; y en la que se contempla la difusión de actividades que realiza la universidad, con una actualización permanente. Además, hay información académica y enlaces a los departamentos que componen la universidad.

La universidad cuenta con una frecuencia radial, la 88.9 Radio Universidad, a la que se puede acceder desde el portal, pero no cuenta con una señal de televisión, ni realiza producción audiovisual alguna para otro canal.

El departamento de Publicaciones e Imprenta de la Universidad Nacional de Luján depende de la Secretaría de Extensión y Bienestar Universitario y en su apartado, se ha incluido un catálogo con las últimas publicaciones. Además, la UNLU edita 'Nova' una publicación de divulgación, del Área de Comunicación Institucional de la universidad, dependiente de la Secretaría de Extensión Universitaria, que tiene su versión digital.

En cuanto a los dispositivos de comunicación informativa para la enseñanza y la

investigación, la página web permite la consulta electrónica de los catálogos de su biblioteca, hemeroteca, mapoteca y tesis.

Comunicación participativa

Desde la página web se puede acceder a la composición y las actas, resoluciones y ordenanzas del Consejo Superior y al plan estratégico; y en la página de Asuntos Estudiantiles se incluye una sección de consultas online y se ha hecho también una convocatoria al debate de la nueva ley de Educación Superior, con realización de jornadas. Sin embargo, no se observan otros mecanismos de consulta, ni otros registros de opiniones o difusión de talleres o foros de participación en discusiones sobre la educación superior o el desarrollo institucional (UNLU, 2008).

UNLZ - Universidad Nacional de Lomas de Zamora

La Universidad Nacional de Lomas de Zamora fue creada en 1972. Su estructura académica está conformada por 5 facultades (Ingeniería, Derecho, Ciencias Económicas, Ciencias Sociales y Ciencias Agrarias), y su oferta académica es de 4 carreras de pregrado, 20 carreras de grado, y de 14 carreras de posgrado.

Comunicación organizacional

El trámite que puede realizarse en la página web de esta universidad, es la preinscripción a las carreras de posgrado (de esta forma el aspirante al ingreso 2007 asegura su vacante hasta 15 días antes del inicio de la actividad, en donde deberá dar cumplimiento a la Inscripción definitiva).

Los documentos que pueden consultarse en este portal son: el reglamento de utilización de la Biblioteca Central de la UNLZ, los planes de estudio de las diferentes carreras que se cursan en sus unidades académicas, el reglamento de los centros de extensión, el programa de retención de alumnos, el programa de trabajo en cátedra, el programa de capacitación docente de la Facultad de Ciencias Económicas; y las publicaciones de los investigadores de la Facultad de Ciencias Agrarias. Además se contempla la inclusión de la información acerca de las dependencias que conforman la casa de estudios, los datos sobre las autoridades (aunque sólo se publican nombres y cargos, sin agregar ningún dato de contacto).

Comunicación corporativa

El diseño del iso-logotipo de la UNLZ es de color blanco y negro; y se trata de un rectángulo con líneas en estos colores en el que aparece una figura en tono más oscuro y por debajo la sigla de la universidad 'UNLZ'.

Comunicación informativa

No se registra un área en la estructura de gestión, que se dedique a la comunicación informativa.

Sin embargo, la página web ofrece una navegabilidad óptima, aunque algunos de los enlaces o secciones tardan demasiado tiempo en abrirse y esto dificulta el recorrido por el portal; y se observa que el sitio está actualizado, que incluye información académica y que en las páginas de algunas de las facultades, se dedican espacios a la difusión de actividades de interés interno.

No posee periódico en papel o una sección de noticias o novedades en la página principal de la universidad, ni frecuencia de radio o televisión, así como tampoco realiza producciones radiales o audiovisuales.

Recientemente, la UNLZ ha realizado dos publicaciones temáticas que fortalecen la tarea de los docentes-investigadores, aunque no posee una editorial propia, y en cuanto a los dispositivos para la enseñanza y la investigación, en la página web se observa que la biblioteca cuenta con un catálogo en línea de materiales bibliográficos y referenciales, documentos de trabajo y libros electrónicos, consultable por Internet.

Comunicación participativa

Desde la página web se puede acceder a la composición, actas, orden del día y comisiones del Consejo Superior, aunque no se observan mecanismos de consulta, ni otros registros de opiniones o difusión de talleres de participación en discusiones sobre la educación superior o el desarrollo institucional (UNLZ, 2008).

UNMDP - Universidad Nacional de Mar del Plata

La Universidad Nacional de Mar del Plata fue creada en 1961 como universidad provincial y fue nacionalizada en 1975. Su estructura académica está conformada por nueve facultades y un colegio preuniversitario y su oferta académica es de 3 carreras de pregrado, 44 carreras de grado y 37 carreras de posgrado.

Comunicación organizacional

En cuanto a los trámites que pueden realizarse a través de la página web, en esta universidad se ha implementado una nueva interfase de ALUWEB (servicio de inscripción y consultas para alumnos vía web) que permite inscribirse a exámenes finales y cursadas y obtener la respuesta sobre la inscripción en el momento. También se puede realizar la inscripción a los talleres de orientación vocacional; y existe un apartado a través del cuál se pueden consultar expedientes, ingresando el número del documento sobre el que se requiere información y el año correspondiente.

Los documentos que pueden consultarse son: el digesto, estadísticas de la universidad, el 'Informe de Gestión 2006'; información de interés del personal, con el listado de docentes y no docentes, concursos, legislación de interés, información sobre haberes, programas de capacitación y actualización docente y prestaciones sociales; y datos de contacto e información acerca de sus autoridades.

Comunicación corporativa

La UNMdP cuenta con un Área de Imagen Institucional que comenzó a trabajar en un nuevo manual de identidad corporativa, para lograr una mejor visibilidad a través de su isotipo, logotipo y diseño del material gráfico, y en esta etapa se está trabajando en la definición de los distintos colores que identifican sus dependencias y facultades.

El área se encarga del diseño de la gráfica institucional para congresos, señalética, páckaging e infografías, afiches, folletos, catálogos, avisos de publicidad, diseño de la página web y la realización de videos interactivos.

Comunicación informativa

La Secretaría de Comunicación y Relaciones Públicas es la encargada de lograr una red propia de comunicación y reforzar las relaciones con los medios de comunicación, tanto locales como nacionales y para eso cuenta con un conjunto de dispositivos específicos.

El Área de Imagen Institucional es la encargada del diseño de la página web, donde la navegación es dinámica y ágil, con una organización adecuada de la información que se publica, y en la que se contempla la difusión de actividades, los correspondientes enlaces a sus facultades y la información académica importante.

El Departamento de Prensa se encarga del contacto permanente con los diferentes medios, el envío de gacetillas y el seguimiento de esa información; y también manda información a las instituciones que por su temática puedan estar interesadas (escuelas,

sindicatos, ONGs, colegios profesionales, etc.).

De la secretaría también depende la radio FM 95.7, en la que produce el programa 'Enlace Universitario Radio' en dúplex con Radio Residencias (FM 96.5), premiado con el Faro de Oro y auspiciado por la Secretaría de Turismo de la Nación y la Municipalidad de General Pueyrredón. En la programación del medio participan docentes, investigadores y alumnos.

El Departamento de Televisión registra, edita y mantiene el archivo de las sesiones ordinarias y extraordinarias de los órganos de gobierno -Asamblea Universitaria y Consejo Superior-, de las audiencias del Juicio por la Verdad (que vienen desarrollándose en la ciudad desde el año 2001), y los actos de colación de grado (desde el año 1994). Copia y convierte todo el material audiovisual que incorpora la Secretaría de Extensión Universitaria a su cinemateca; asesora y supervisa en forma permanente las compras de equipamiento específico para video que realiza la Dirección de Suministros; y uno de sus proyectos programados es la producción de micros televisivos para canal 7 – Red Nacional Audiovisual Universitaria (RENAU)-.

La secretaría edita el periódico 'Enlace Universitario', con un crecimiento sostenido y una tirada de 6.000 ejemplares, llegando a toda la comunidad universitaria y dando a conocer sus actividades al sistema universitario del todo el país. En el diario La Capital de Mar del Plata, la casa de estudios posee una sección llamada también 'Enlace Universitario', en la que se publican todos los viernes las distintas actividades de la universidad.

El sitio web de la editorial –EUDEM-, se encuentra en construcción, aunque existe un catálogo de ventas de unos 20 libros.

En cuanto a los dispositivos de comunicación informativa para la enseñanza y la investigación, la página web de la biblioteca permite la consulta electrónica de los catálogos de su biblioteca, y brinda el servicio de gestión de información, referencia electrónica y suministro de documentos.

Comunicación participativa

Desde la página web no se puede acceder a información del Consejo Superior, y no se observan mecanismos de consulta (salvo una encuesta inicial y una final dirigida a los alumnos de los cursos de articulación entre el nivel secundario y el universitario; y a los docentes de esos cursos en los ejes 'Literatura, Sociedad y Cultura' y 'Matemáticas'), ni otros registros de opiniones o difusión de talleres o foros de participación en discusiones sobre la educación superior o el desarrollo institucional (UNMDP, 2008).

UNNE - Universidad Nacional del Nordeste

La Universidad Nacional del Nordeste fue creada en el año 1956, con antecedentes en la región desde 1920. Su estructura académica está conformada por 12 facultades: Agroindustrias, Arquitectura y Urbanismo, Ciencias Agrarias, Ciencias Económicas, Ciencias Exactas y Naturales y Agrimensura, Ciencias Veterinarias, Derecho, Ciencias Sociales y Políticas, Humanidades, Ingeniería, Medicina y Odontología. Por su parte, su oferta académica es de 6 carreras de pregrado, de 53 carreras de grado y de 34 carreras de posgrado.

Comunicación organizacional

Los trámites que pueden realizarse a través de la página web son: la preinscripción a las carreras de grado que ofrecen las unidades académicas, el envío de formularios para la confección de resúmenes de trabajos científicos, y la inscripción a subsidios de posgrado. Además, la institución utiliza el sistema de gestión universitaria SIU Guaraní para: agilizar el sistema de inscripción y reinscripción de alumnos, inscripción a cursadas y a exámenes, consulta de notas, solicitud de constancias; y para facilitar la gestión de alumnos en forma remota, administrar la gestión de alumnos en forma segura y homogeneizar la forma de trabajo de todas las unidades académicas.

Los documentos que pueden consultarse son: el Estatuto de la universidad, el reglamento de comunicaciones científicas y tecnológicas, resoluciones que regulan el funcionamiento de UNNE Virtual, memorias (informes de gestión) y boletines, resoluciones que forman parte de la normativa de posgrado, el reglamento sobre subsidios de posgrado, el anexo de referencia para la inscripción a carreras de grado, y los acuerdos del Instituto de Servicios Sociales de la UNNE. También se contempla la inclusión de información para el personal, sobre las dependencias de la casa de estudios, y los datos de contacto con las autoridades universitarias.

Comunicación corporativa

En el diseño del iso-logotipo de la UNNE se apeló a centralizar la primera letra de la sigla institucional, con la colocación de la misma por debajo. Dentro de la U se ha colocado un sol. Debajo de este diseño aparece el nombre completo de la universidad.

Comunicación informativa

La página web ofrece una navegabilidad ágil y dinámica, con una apertura fluida de sus distintas secciones, en las que la información está bien organizada, lo que facilita su lectura. Se observa una permanente actualización del portal, con la difusión de las actividades de interés, los enlaces a las facultades, información académica y la publicación de noticias en scroll permanentemente actualizadas.

Aunque la universidad no cuenta con ningún periódico editado en papel, edita el Boletín electrónico 'UNNE-Virtual' donde se publican las novedades y noticias acerca de los avances de las tecnologías que puedan aplicarse a los entornos educativos; la revista virtual 'El Universitario', que se publica semanalmente y la revista Ciencia y Técnica, orientada a la divulgación científica y tecnológica.

También cuenta con una frecuencia de radio propia, la 99.7 Mhz, una emisora con un perfil netamente académico, científico y educativo; y con un programa televisivo llamado 'Las puertas abiertas', cuyo propósito es mostrar la vida institucional de la UNNE a una audiencia estimada en un millón de personas, distribuidas en un área que abarca las provincias del Chaco, Corrientes, sur de Formosa y norte de Santa Fe.

La Editorial Universitaria de la Universidad Nacional del Nordeste – EUDENE-, tiene un comité editorial formado por profesores de la UNNE; y las obras que se editan son evaluadas por especialistas externos, por convenio entre la UNNE y FUNDUNNE (Fundación de la Universidad Nacional del Nordeste). Esta última es la responsable de la difusión y venta del material editado.

Sus unidades académicas realizan las siguientes publicaciones: Revista FACENA (Ciencias Exactas y Naturales y Agrimensura), Revista Nordeste (Humanidades), Revista Arandu (Ingeniería), Revista de la Facultad de Ciencias Económicas, Revista de la Facultad (Ciencias Veterinarias), La Lupa (Instituto de Ciencias Criminalísticas y Criminología) y Tríptico Comunicacional (Relaciones Laborales, Comunicación y Turismo).

En cuanto a los dispositivos para la enseñanza y la investigación, en la página web se observa que la biblioteca cuenta con un catálogo en línea de materiales bibliográficos, consultable por Internet.

Comunicación participativa

Desde la página web se puede acceder a la composición, reglamento y ordenanzas del Consejo Superior, aunque no se observan mecanismos de consulta, ni otros registros de

opiniones o difusión de talleres de participación en discusiones sobre la educación superior o el desarrollo institucional. Solamente la Red de Intercambio de Educación a Distancia de la UNNE prevé la participación de los docentes de la universidad en el mejoramiento de la calidad del Sistema Virtual de la Universidad Nacional del Nordeste (UNNE, 2008).

UNNOBA - Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires

La Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires fue creada en el año 2002; y su estructura académica está conformada por 4 escuelas universitarias, en las que se dictan 10 carreras de pregrado y 16 carreras de grado.

Comunicación organizacional

La UNNOBA está implementando el Primer Censo Universitario, iniciativa que permitirá obtener datos objetivos respecto de las características socio-económicas y el nivel educativo del alumno y su familia. Los alumnos además pueden actualizar sus datos, siguiendo un instructivo, y contar con una credencial universitaria que permite realizar trámites internos, inscribirse en el Programa Nacional de Becas, y acceder a diferentes beneficios, como el acceso a una caja de ahorro sin costo y a una tarjeta de crédito. Por su parte, los docentes pueden inscribirse en los concursos a través de un formulario destinado a tal fin.

Los documentos que pueden consultarse en la página web, son el reglamento de alumnos, el reglamento del Programa Nacional de Becas Universitarias (PNBU), el proyecto institucional y el Estatuto. Se incluye información de interés del personal, sobre las dependencias universitarias, y los nombres y cargos de las autoridades (aunque no aparecen los datos de contacto).

Comunicación corporativa

Según la responsable del área de Comunicación Visual de la UNNOBA, DCV Mercedes Filpe, en la UNNOBA todavía predominan los canales informales de comunicación, con saturación y dispersión de mensajes; y la universidad aún no cuenta con un programa integral de comunicación institucional, ni con un sistema formal de comunicación interna que organice y redistribuya la información de manera efectiva. Sin embargo, se encuentra en marcha el proceso para resolver este déficit, contando con un primer texto de identidad que reconoce como atributos generales ‘universidad=saber’, ‘conocimiento experimental, social y artístico’, ‘desarrollos culturales, artísticos y científicos’, ‘docencia, investigación y

extensión'; y como atributos específicos 'innovación', 'emplazada en y para la región', 'amplitud de la oferta educativa', 'principios reformistas: respeto, libertad, justicia' e 'igualdad de oportunidades'.

El isologotipo propone una marca que remite a atributos de carácter universitario, como seriedad y prestigio académico acorde a una Universidad Nacional, pero con recursos cromáticos y un diseño orientado a lo regional: verde campo / amarillo maíz / celeste cielo. La pampa está representada en el filete horizontal; la amplitud en la horizontalidad formal, y el espíritu innovador /tecnológico en la tipografía. En cuanto al slogan complementario o alternativo, se propuso la implementación de un fragmento de los Diálogos de Platón, específicamente Epimeteo, que se refiere a la educación: 'Es preciso buscar la sabiduría', como una articulación entre las necesidades de desarrollo personal con la necesidad de saber para fines sociales y de desarrollo nacional (Filpe, entrevista telefónica, 23/04/2008).

Comunicación informativa

La navegabilidad a través de la página web de la universidad es ágil y dinámica (aunque en algunas secciones la información incluida es excesiva y esto dificulta la lectura); y se observa una permanente actualización. En la página de inicio se dedica un apartado a las novedades y eventos, en el que se difunden actividades de interés para la comunidad universitaria y noticias (están publicadas con demasiado texto y con un formato que dificulta su lectura); y se incluyen los enlaces a las escuelas e información académica. Cuenta también con un blog (que no está actualizado) en el que se informa sobre eventos y congresos de la universidad.

No cuenta con periódicos editados en papel ni posee una frecuencia de radio, ni realiza producciones radiales para otros medios; y lo mismo ocurre con el medio audiovisual. Sin embargo, edita un boletín electrónico semanal con toda la información institucional de la UNNOBA que se envía a docentes, empleados no docentes, instituciones y comunidad.

La Dirección de Medios de Comunicación y Planeamiento Comunicacional redacta y envía gacetillas de prensa destinadas a periodistas, medios de comunicación y agencias de noticias.

La UNNOBA no cuenta con editorial, y en cuanto a los dispositivos para la enseñanza y la investigación, en la página web se observa que la biblioteca no cuenta con un catálogo en línea de materiales bibliográficos, consultable por Internet, aunque sí ofrece enlaces con otros sistemas de búsqueda.

Comunicación participativa

Desde la página web sólo se puede acceder a la composición del Consejo Superior, y al proyecto institucional, aunque no se observan mecanismos de consulta, ni otros registros de opiniones o difusión de talleres de participación en discusiones sobre la educación superior o el desarrollo institucional. Sólo en el apartado del Polo Tecnológico de Junín se destina un espacio a foros de debate online (UNNOBA, 2008).

UNPA - Universidad Nacional de la Patagonia Austral

La UNPA tiene su origen en 1962, como Centro de Estudios Superiores, adscripto a la Universidad Nacional del Sur, y se constituyó en universidad nacional en 1996. Su estructura académica se compone de 2 departamentos, uno de Ciencias Sociales y otro de Ciencias Exactas y Naturales; y cuatro unidades académicas con sede en las ciudades santacruceñas de Río Gallegos, Caleta Olivia, San Julián y Río Turbio; y su oferta académica está conformada por 9 carreras de pregrado, 23 carreras de grado y 2 ciclos de grado.

Comunicación organizacional

En la página web de la UNPA, los alumnos pueden inscribirse a las asignaturas y exámenes a través del sistema de gestión de alumnos SIU-Guaraní y de las páginas de cada unidad académica. Además los profesores pueden descargar diversos formularios para la presentación de programas analíticos, llamados a concursos y otros y el personal de administración y apoyo puede realizar ciertos trámites y encuentra documentación de consulta como reglamentaciones y otras, en un digesto institucional.

Es posible acceder desde el portal al Estatuto de la universidad, al plan de desarrollo institucional, a los reglamentos y documentos de Ciencia y Tecnología de la Nación y otros reglamentos de la UNPA (estos dos últimos están incluidos en la sección de ciencia y tecnología) y a los llamados a concurso para docentes. Además, se publica la ordenanza de la estructura orgánica administrativo funcional; y la web contiene datos acerca de las autoridades de la misma, así como otra información de interés (correos postales, correos electrónicos, teléfonos, etc.).

Comunicación corporativa

La UNPA posee un iso-logotipo en el que la referencia al entorno paisajístico en el que está inserta la institución educativa se asienta en la sigla 'UNPA', y ésta en la frase

‘Universidad Nacional de la Patagonia Austral’. Los colores escogidos son el blanco y el azul.

Comunicación informativa

El área de Recursos de Información y Comunicación agrupa al conjunto de dispositivos y estrategias comunicacionales que le permiten mantener informado tanto al conjunto de los actores institucionales (alumnos, docentes, no-docentes y graduados), como al resto de la sociedad, a través de un Programa de Difusión Institucional y otros dispositivos.

La página web tiene una navegación ágil y dinámica y la información incluida es concisa. Hay un espacio para la difusión de actividades, así como también para los enlaces a sus facultades e información académica de interés para la comunidad universitaria.

La UNPA no posee un periódico u otra publicación en papel y no se registra actividad en medios televisivos, aunque sí incluye en su portal noticias actualizadas diariamente, edita un boletín informativo que también se distribuye entre los medios de comunicación de la zona, cuenta con 99.9 FM UNPA, Radio Universidad y aunque en la página web no se publica información al respecto, hace referencia a la existencia de un Centro de Producción Multimedial y a un Programa de Sistemas y Tecnologías de la Información –PSTI-, integrado por tres planes de acción: el Plan de Acción del área de Tecnologías de la Información (PATI), el plan de Acción del área de Sistemas (PAS) y el Plan de Acción del área de Mantenimiento (PAM).

Si bien no tiene editorial, publica diversos libros y edita publicaciones como una revista electrónica, denominada ‘Hermeneutic’, dedicada a la filosofía, el arte y la crítica; que busca difundir la hermenéutica aplicada a la lengua española; ‘Espacios 21’ revista impresa con referato de trabajos originales, revisiones bibliográficas y novedades sobre la actividad universitaria en distintas disciplinas; la ‘Revista Patagónica de Historia Oral’, publicación anual; ‘Semiosis Ilimitada’, publicación que cubre temáticas tales como la filosofía, poesía, teatro, narrativa, cultura popular, literatura, discurso político y géneros de masas; y ‘Observatorio Patagónico’, boletín de estudios sociales sobre trabajo y desarrollo.

En cuanto a la comunicación informativa para la enseñanza y la investigación, la página web hace referencia a una Red Académica de Comunicación y a Proyectos Especiales, pero no publica información al respecto, y a un Sistema de Información y Bibliotecas de la UNPA – SIUNPA-, con catálogos electrónicos y cuyo objetivo es brindar servicios de acceso a información documental y crear espacios de estudio en apoyo a la docencia, la investigación y la extensión.

Comunicación participativa

Desde la página web, si bien se puede acceder a la composición del Consejo Superior y al ‘Plan de Desarrollo Institucional’, no se observan mecanismos de consulta, de registro de opiniones o difusión de talleres o foros de participación en discusiones sobre la educación superior o el desarrollo institucional (UNPA, 2008).

UNPSJB - Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco

La Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco fue creada por una ley de 1980, por la que se unificaron la Universidad de la Patagonia San Juan Bosco, autorizada por Decreto de 1963, y la Universidad Nacional de la Patagonia, creada por ley de 1974. La estructura académica está conformada por 5 facultades que dictan 55 carreras de grado y 9 de posgrado en 5 sedes: Comodoro Rivadavia, Trelew, Esquel, Puerto Madryn y Ushuaia.

Comunicación organizacional

Los aspirantes a ingresar a esta universidad, tienen la posibilidad de realizar una inscripción en la página web, completando el correspondiente formulario estadístico.

Los documentos factibles de ser consultados desde la página web de la universidad son: el Estatuto, el texto de ‘Gobierno Universitario’, el régimen electoral, un instructivo para la presentación de proyectos e informes, la opción jubilaria para docentes, la solicitud de incentivos a la investigación, el presupuesto y la ejecución presupuestaria. No se observa la existencia de formularios de consulta, aunque sí se incluyen datos de interés, tales como teléfonos, correos electrónicos, correos postales, etc. y Información sobre las autoridades de la casa de estudios superiores.

Comunicación corporativa

El isotipo de la universidad se trata de un escudo oval con campo de azul, en cuyo centro “figura un albatros regional en vuelo, y en la parte exterior, abajo y en el costado vertical derecho, el nombre de la universidad, coincidiendo su comienzo y fin con la línea de las alas del albatros” (UNP, 2008).

Comunicación informativa

El área que se encarga de gestionar la comunicación informativa es el área de Prensa, dependiente de la Secretaría de Extensión.

La página web tiene una navegación dinámica y se accede con facilidad a la información

requerida, aunque en algunos casos hay demasiado texto publicado. Se difunden actividades a través del portal, además del enlace con sus facultades e información académica. En el apartado de 'Noticias' se incluyen noticias de interés para la comunidad universitaria, las cuáles se actualizan periódicamente.

La UNPSJB no cuenta con emisora de radio y televisión propias, ni tampoco se observa que realicen producciones radiales o audiovisuales para emitir en medios de la zona o que posean algún tipo de publicación en papel.

Entre sus publicaciones se registra la revista institucional electrónica de divulgación 'Universidad Digital', cuyos contenidos atienden a las problemáticas de la educación superior, 'Universidad Abierta', publicación electrónica de la Secretaría de Extensión Universitaria, 'Naturalia Patagónica', revista científica de la Facultad de Ciencias Naturales, y se observa el acompañamiento institucional en numerosos libros de autores vinculados a la UNPSJB.

En cuanto a la comunicación informativa para la enseñanza y la investigación, la UNPSJB cuenta con una red de bibliotecas unificada con un catálogo digital.

Comunicación participativa

Desde la página web si bien se puede acceder a las actas, resoluciones y ordenanzas del Consejo Superior, no se observan mecanismos de consulta, salvo la encuesta a graduados, realizada por el programa SIU Kolla, ni otros registros de opiniones o difusión de talleres o foros de participación en discusiones sobre la educación superior o el desarrollo institucional (UNPSJB, 2008).

UNQ - Universidad Nacional de Quilmes

La Universidad Nacional de Quilmes fue creada en 1989 y comenzó a funcionar en 1991. Su estructura académica está conformada por los departamentos de Ciencias Sociales y Ciencia y Tecnología; y por el Centro de Estudios e Investigaciones; y su oferta académica es de 15 carreras de grado y 6 carreras de posgrado.

Comunicación organizacional

Entre los trámites que pueden realizarse a través de la página web de la universidad, está la inscripción a cursos, la preinscripción a conferencias y la inscripción a becas para doctorados. Los alumnos también pueden cargar sus datos en el sitio de empleos y

actualizarlos constantemente.

Los documentos que pueden consultarse en el portal de la universidad son: el Estatuto, las resoluciones y documentos relacionados con el proceso de evaluación institucional, los informes anuales de actividades, los reglamentos y resoluciones y el nuevo reglamento de subsidios para investigación. También se incluyen los datos de contacto de distintas dependencias que conforman esta institución educativa, sus autoridades e información para el personal docente, administrativo y de servicios (legajos, normas, seguros o cambio de ART).

Comunicación corporativa

La Universidad Nacional de Quilmes cuenta con un iso-logotipo, en cuyo diseño se le ha dado un lugar preponderante a la letra Q, acompañada del nombre completo de la institución.

Comunicación informativa

La Universidad Nacional de Quilmes cuenta con una Dirección General de Prensa, la cuál concentra y procesa toda la información generada dentro de la institución, sea de carácter científico, académico, de extensión o de administración. Entre los dispositivos utilizados se encuentra la página web, y un boletín informativo mensual, en formato impreso y también digital.

La navegabilidad a través de la página web es dinámica y ágil, con una óptima distribución de información actualizada. En la página de inicio hay una completa información académica, se publican noticias de interés para la comunidad universitaria, acompañadas de fotografías, y también se incluyen enlaces a los diferentes departamentos. Además, se dedica un apartado a la presencia de la institución en la revista Ñ y en el diario Clarín.

La vinculación con los medios de alcance nacional se lleva a cabo a través del equipo de prensa y una red de responsables de prensa de las facultades.

No cuenta con canal de televisión propio ni realiza ninguna producción que se emita en algún medio audiovisual de la zona, aunque se registra la existencia de una Comisión de Radio Universitaria, cuyo propósito es impulsar un proyecto que concrete la instalación de una radio universitaria en la que tengan participación todos los sectores de la comunidad universitaria y las organizaciones sociales, comunitarias e instituciones de la región.

La editorial de la UNQ, creada en 1996 “con el propósito de impulsar y difundir las producciones académicas que se destacaran por sus aportes al conocimiento”, edita en series y colecciones, publicaciones científicas, históricas, de derechos humanos y sociedad. Publica la revista de difusión ‘Prismas’ que se edita anualmente desde 1997, y recoge producción académica, tanto local como internacional y articula debates historiográficos ‘del mundo de las ideas’; la ‘Revista de Ciencias Sociales’, que se edita dos veces al año y reúne las producciones científico académicas del campo de las ciencias sociales; y la revista ‘Redes’, de estudios sobre la ciencia y la tecnología.

En cuanto a los dispositivos para la enseñanza y la investigación, la UNQ cuenta con un catálogo en línea de materiales bibliográficos, consultable por Internet, y además remite a un servicio de búsqueda de textos completos de artículos y tesis.

Comunicación participativa

Desde la página web se puede acceder a la conformación, misiones y funciones del Consejo Superior; y en la sección dedicada al proceso de evaluación institucional, enmarcado en un acuerdo firmado con la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), se realizan encuestas destinadas a los alumnos, docentes y graduados.

En el apartado de la página web denominado ‘listas de discusión’, se plantea que las mismas son foros abiertos a la comunidad educativa de la UNQ y de otros organismos educativos. Se observan dos listas: una lista de discusión de los alumnos y graduados de la Licenciatura en Educación -modalidad presencial- y la lista de discusión de estudiantes y graduados de facultades, escuelas y departamentos de educación de la ciudad y de la provincia de Buenos Aires (UNQ, 2008).

UNR - Universidad Nacional de Rosario

La Universidad Nacional de Rosario fue creada en el año 1968. Su estructura académica está conformada por 12 facultades, 3 institutos de enseñanza media y 1 centro de estudios interdisciplinarios; y su oferta académica es de 12 carreras de pregrado, 56 títulos intermedios, 68 títulos de grado, 151 carreras de postgrado, además de títulos por articulación con el sistema de educación superior no universitaria y postítulos.

Comunicación organizacional

En el portal del Campus Virtual con que cuenta la UNR se puede pedir información y

realizar el trámite de inscripción a los cursos y carreras que forman parte de su oferta académica.

Entre los documentos que se puede consultar a través del sitio de la institución, está el informe de autoevaluación institucional presentado a CONEAU, los boletines estadísticos de los alumnos de la UNR desde el 2001 a esta parte, el Estatuto, el proyecto de distribución presupuestaria y las resoluciones al respecto, los proyectos de transferencia tecnológica para el desarrollo local (en la sección destinada a Extensión), un instructivo de evaluación docente, ordenanzas de interés académico, programas de presentación de proyectos de investigación y sus correspondientes ordenanzas, las ‘Memorias’ de cada facultad del 2003 y 2004, el ‘Plan de Gestión 2007-2011’ y la ordenanza sobre inscripción de aspirantes a ingresar a la universidad.

Se contempla la publicación de la información sobre las distintas dependencias de la UNR, datos de contacto de las autoridades de la universidad, una sección sobre la obra social de la casa de estudios, así como un apartado bajo el nombre de ‘info no docente’.

Comunicación corporativa

En el logotipo de la UNR se le da un lugar preponderante a las siglas de la institución, el cuál, en la página de inicio del portal, está acompañado del escudo de la casa de estudios.

Comunicación informativa

La Secretaría de Comunicación y Medios es la encargada de vincular a la institución educativa superior con su entorno inmediato.

La navegabilidad a través de la página de la universidad es ágil y dinámica, con una organización adecuada de la información de cada sección en la que está dividida. Se incluye la difusión actualizada de actividades que pueden ser de interés de la comunidad universitaria, información académica y los enlaces a las facultades. En la página de inicio del portal universitario se pueden encontrar noticias actualizadas, de interés para su comunidad, acompañadas de fotografías y archivos de audio.

La universidad no edita periódicos en papel, aunque sí posee un Periódico Digital de información universitaria (debate universitario, noticias, información académica y sobre ciencia) realizado por la Secretaría de Comunicación y Medios. También cuenta con una radio, que en el año 2003 pasó de ser FM Universidad a Radio Universidad Nacional de Rosario (103.3).

En 1989 se creó la Editorial Universitaria sobre la base de la antigua Dirección de

Publicaciones, y actualmente se encuentra en condiciones de prestar un buen servicio editorial para su comunidad universitaria. La UNR Editora acrecentó su producción a partir de una reestructuración administrativa que le permitió obtener fondos propios y como consecuencia inmediata, una renovación tecnológica total.

Entre las publicaciones de divulgación se encuentra la revista 'La Trama de la Comunicación', que es un anuario del departamento de ciencias de la comunicación que cuenta con artículos de investigadores, docentes y alumnos relacionados con la comunicación.

Y en cuanto a los dispositivos para la enseñanza y la investigación, la UNR cuenta con un catálogo en línea de materiales bibliográficos, consultable por Internet.

Comunicación participativa

Desde la página web no se puede acceder a información del Consejo Superior, y no se observan mecanismos de consulta, ni otros registros de opiniones o difusión de talleres o foros de participación en discusiones sobre la educación superior o el desarrollo institucional. Sin embargo, dentro del Campus Virtual existen weblogs, concebidos como espacios para expresar ideas y compartir información; también hay comunidades virtuales en distintas unidades académicas, donde el estudiante puede publicar artículos, ensayos, avances de investigación, etc.; y en el apartado de la web 'Testimonios de alumnos', los estudiantes dejan su opinión sobre diferentes temas, como por ejemplo, los contenidos de las asignaturas (UNR, 2008).

UNRC - Universidad Nacional de Río Cuarto

La Universidad Nacional de Río Cuarto fue creada en 1971. Su estructura académica está conformada por cinco facultades y su oferta académica es de 48 carreras de grado y 18 carreras de posgrado.

Comunicación organizacional

El Centro de Cómputos de la Universidad Nacional de Río Cuarto, es el punto de enlace para la transferencia de datos hacia el interior del campus universitario y desde allí, al exterior de la institución. Gestiona un sistema de información, que se implementó desde la página web, para volver disponible información brindada por los sistemas de gestión que se consideran críticos para el funcionamiento administrativo y académico de la universidad, y posibilitar la realización de diversas tramitaciones desde cualquier computadora conectada a Internet.

En la actualidad están participando del Sistema de Información de la UNRC, aplicaciones diseñadas especialmente para la web de los siguientes sistemas: El Sistema Integral de Alumnos –SIAL- (la versión para web del SIAL permite que los alumnos se inscriban por esta vía para rendir y para cursar sus materias, y que realicen varias consultas sobre sus datos personales y académicos; y los docentes, por su parte, puedan asignar la condición a sus alumnos, consultar los tribunales de examen en que se encuentran, consultar los alumnos inscriptos para cursar y para rendir las materias en que son responsables). El Sistema de Recursos Humanos –SIREH- que en la versión para web permite a docentes y no-docentes consultar datos personales en el legajo, la situación de revista o los haberes percibidos. Y el Sistema de Seguimiento de Expedientes –SEGEX- que en la versión para web posibilita conocer el estado de avance de un trámite administrativo en función de la dependencia en la cuál se encuentra el expediente.

Entre los documentos que pueden consultarse en el portal de la UNRC está el Estatuto, el reglamento de la Biblioteca Juan Filloy, el plan estratégico institucional, el régimen de alumnos a distancia, la Plataforma del Sistema Informático Apoyo a la Teleformación –SIAT-, el régimen general de Carrera Docente, la ejecución presupuestaria y el reglamento de becas. Además se contempla la inclusión de datos de contacto de las diferentes dependencias que componen la universidad y también los datos de sus autoridades.

Comunicación corporativa

El escudo que identifica a la UNRC fue seleccionado en un concurso nacional, y cada uno de sus elementos tiene un significado particular. “La franja superior (guarda indigenista) representa la tradición; las iniciales de la universidad sobre el cielo, simbolizan la concreción de las aspiraciones de la juventud riocuartense y de los hombres y mujeres que participaron en la concreción de una universidad en la región; las montañas representan el empuje de la juventud y la solidez y aplomo de los mayores que la guían; y el río (franja celeste) el origen del nombre de la ciudad.

El lema ‘Crear, crear, crecer’ que acompaña al escudo, representa la vocación de la juventud en devenir en hombres y mujeres que en libertad y dignidad aspiran al desarrollo nacional. Creer que es posible transformar para Crear nuevas opciones para que todos podamos Crecer” (UNRC, 2008).

Comunicación informativa

La comunicación informativa está a cargo de la CCI (Coordinación de Comunicación Institucional), pensada como un servicio de apoyo para facilitar y articular actividades e

interacciones de los miembros de la comunidad universitaria y de la universidad con el medio externo, otorgando un perfil educativo a los mensajes conforme a los fines expresados en el estatuto de la UNRC; y para ello cuenta con un conjunto de dispositivos.

La página web ofrece una navegabilidad dinámica, con una articulación ordenada de la información en cada una de sus secciones. Se observa la existencia de enlaces a las distintas facultades, así como información académica de interés; incluyéndose además, información para el personal docente.

La radio FM 97.7 Radio Universidad, creada en 1993; suma a la habitual tarea de afianzar las actividades institucionales, programas que atienden a las inquietudes ciudadanas, sin perder el perfil universitario.

El Departamento de Producción Audiovisual promueve sus productos audiovisuales en centros nacionales e internacionales, educativos, públicos y privados que utilicen el video como herramienta para promocionar, difundir y educar.

La institución edita semanalmente desde hace 7 años, la publicación 'Hoja Aparte' que contiene temas que afectan a la comunidad universitaria.; y periódicamente la revista de divulgación 'Voces'. También posee una editorial con un amplio catálogo de publicaciones de temáticas variadas, como la historia, la comunicación, la política, la ciencia o la agronomía. Y en cuanto a los dispositivos para la enseñanza y la investigación, la UNRC cuenta con un catálogo en línea de materiales bibliográficos, consultable por Internet, y con un servicio de búsqueda de textos completos de artículos y tesis.

Comunicación participativa

Desde la página web no se puede acceder a información del Consejo Superior, y no se observan mecanismos de consulta (salvo un formulario de consulta para enviar inquietudes a la universidad, y una encuesta docente realizada en el primer semestre del año 2007), ni otros registros de opiniones o difusión de talleres o foros de participación en discusiones sobre la educación superior o el desarrollo institucional.

No obstante, la Secretaría de Investigación y Extensión de Ciencias Exactas ha organizado dos foros y debates sobre las 'Estrategias de Cooperación Universidad-Empresa', con el objetivo de brindar a los alumnos las herramientas que les permitan entender y vivenciar la realidad del mundo laboral (UNRC, 2008).

UNS - Universidad Nacional del Sur

En 1946 se creó en Bahía Blanca el Instituto Nacional del Sur, dependiendo académicamente de la Universidad Nacional de La Plata, y en 1956 se creó la Universidad Nacional del Sur. La estructura institucional está conformada por 16 departamentos; y la oferta académica es de 12 carreras de pregrado, de 47 carreras de grado y de 47 carreras de posgrado.

Comunicación organizacional

La Dirección General de Telecomunicaciones está a cargo de las comunicaciones de datos y telefonía de la Universidad Nacional del Sur, y dentro de sus funciones principales está el mantenimiento y control de la interconexión de los distintos edificios de la UNS y de estos con las redes externas e Internet.

Desde la página web de la UNS se pueden realizar una serie de trámites, por medio de la intranet de la universidad, como la consulta de legajos, revisión de noticias o correo. Y para la circulación de documentación se utiliza el sistema COMDOC II (Comunicaciones Documentales II), desarrollado y cedido al SIU por Proyecto de Informática del Ministerio de Economía.

Comunicación corporativa

La UNS cuenta con un iso-logotipo consistente en un escudo circular rodeado por la leyenda 'Universidad Nacional del Sur – Bahía Blanca'.

Comunicación informativa

La Secretaría General de Cultura y Extensión Universitaria tiene entre sus funciones, la de promover y difundir la actividades de la universidad a través de sus medios de comunicación; aunque comparte ese rol con la Dirección de Prensa y Ceremonial (así denominada desde su creación en 1968), dependiente del rector de la UNS.

La página web está actualizada, en lo referente a información académica, y permite una navegabilidad fluida. En la portada ofrece un apartado de noticias en scroll que se actualiza regularmente.

Según el Jefe de Prensa y Ceremonial, Marcelo Tedesco, la presencia de la UNS en los medios radiales está cubierta por 4 microprogramas emitidos en directo en 5 emisoras de AM y FM; realizados y conducidos por su personal.

La Dirección de Prensa se encarga de producir, junto con la Dirección de Medios

Audiovisuales, un micro televisivo de noticias de seis minutos, que se entrega semanalmente para ser insertado en un informativo de cable local; y registra en video y fotografías las actividades universitarias, para luego mandarlas a los medios. Periódicamente se entregan a través de la agencia Telam Bahía Blanca una serie de notas gráficas a los medios de comunicación local, como así también a otros sitios de temática universitaria.

Se publica, además, un periódico bimestral de 12 páginas, del cuál se imprimen 5.000 ejemplares, que se distribuye dentro de la UNS, a un listado de autoridades y personalidades de Bahía Blanca y la región; y también por comercios del centro de la ciudad. Y semanalmente se edita un boletín electrónico de dos páginas, que se envía por mail a un listado de suscriptores (Tedesco, entrevista por mail, 03/2008).

La UNS posee una editorial propia que se encarga de editar trabajos de docentes y/o investigadores, tanto de esta universidad como de otras; y publica también obras encomendadas por el Consejo Superior o por el Rectorado. En cuanto a los dispositivos para la enseñanza y la investigación, en la página web se observa que la biblioteca cuenta con un catálogo en línea de materiales bibliográficos, consultable por Internet; y que la Secretaría General de Ciencia y Tecnología cuenta con un buscador electrónico de investigadores y proyectos ordenados alfabéticamente (en la página de esta área se publican noticias relacionadas con la actividad científica).

Comunicación participativa

Desde la página web se puede acceder a la composición, actas, orden del día y comisiones del Consejo Superior, y al 'Plan Institucional 2005-2007', aunque no se observan mecanismos de consulta, ni otros registros de opiniones o difusión de talleres de participación en discusiones sobre la educación superior o el desarrollo institucional; más allá de una dirección de correo electrónico habilitada para 'comentarios y sugerencias', dentro del apartado 'comunidad y UNS' (UNS, 2008).

UNSA - Universidad Nacional de Salta

La Universidad Nacional de Salta fue fundada en 1973. Su estructura académica está conformada por 6 facultades en 2 sedes regionales y 2 establecimientos de enseñanza preuniversitaria; y la oferta académica es de 45 carreras de grado y 49 carreras de posgrado.

Comunicación organizacional

Entre los trámites que se pueden realizar por medio de la página web se encuentra la

preinscripción a las carreras de grado y posgrado, por medio del sistema SIU Guaraní, y la suscripción a un boletín de noticias por mail.

Los documentos que pueden consultarse en la UNSA son: los convenios de la Secretaría de Cooperación Técnica, las resoluciones de la universidad, las bases de la convocatoria a proyectos de investigación, además de sus protocolos y reglamentos; los pliegos de condiciones de las compras que realiza la institución, el reglamento para la solicitud de becas, el formulario de incentivos del centro de investigación, el Estatuto y la publicación del listado de concursos docentes.

Comunicación corporativa

La UNSA no cuenta con isotipo ni logotipo, aunque al ingresar en su sitio web aparecen en un pequeño espacio las siglas de la universidad en letras verdes.

Comunicación informativa

El área de Comunicación, dependiente de la Secretaría de Extensión Universitaria, es la encargada de gestionar el Programa Comunicación y Difusión de Actividades mediante la página web, Radio Universidad, la Editorial y el dispositivo de 'Prensa Integrada'.

La página web ofrece una navegabilidad medianamente ágil, aún cuando varias secciones se abren en ventanas emergentes, y en ciertos casos, la información publicada es excesiva. No obstante, se contempla la difusión de actividades y los enlaces a las facultades y los institutos que conforman la institución y la información académica de interés. Incluye una sección dedicada a Boletines Oficiales editados en forma mensual y en la página de inicio se destina un espacio a noticias breves y actualizadas.

Se observa que la universidad no cuenta con un canal de televisión propio, ni realiza producciones audiovisuales para otros medios de la zona; y tampoco edita ningún periódico en papel. Sin embargo, la radio FM 93.9 MHz cuenta con una programación que tiene en cuenta el tipo de audiencia al que se pretende llegar; y se define como una radio institucional con fines de lucro (comercial).

La institución tiene su propia editorial, con un catálogo que es posible consultar desde la página web. Y en cuanto a los dispositivos para la enseñanza y la investigación, la UNSA no cuenta con un catálogo en línea de materiales bibliográficos, consultable por Internet.

Comunicación participativa

Desde la página web no se puede acceder a información del Consejo Superior, y no se

observan mecanismos de consulta, ni otros registros de opiniones o difusión de talleres o foros de participación en discusiones sobre la educación superior o el desarrollo institucional. Sin embargo, en el año 2005 se efectuó una encuesta para identificar a los ingresantes que efectuaron una experiencia de articulación entre el nivel medio y la universidad; y ese mismo año se llevó a cabo un primer encuentro con los docentes de la UNSA, que divididos en comisiones, debatieron sobre su rol y los problemas que detectaban en la institución. Como cierre, se elaboró un documento donde, entre otras cosas, se destacó que fue la primera vez que la casa de estudios consultó a su plantel docente sobre el funcionamiento universitario (UNSA, 2008).

UNSAM - Universidad Nacional de San Martín

La Universidad Nacional de San Martín fue creada en 1994. Su estructura académica está conformada por 10 unidades académicas, catalogadas como institutos; y su oferta académica se compone de 16 carreras de pregrado, de 22 carreras de grado (5 carreras de educación a distancia), de 16 ciclos de complementación curricular y de 55 carreras de posgrado.

Comunicación organizacional

El trámite que pueden realizarse a través de la página web es la preinscripción a las carreras de pregrado, grado y postgrado, registrándose previamente, a través de su página web en el sistema de gestión de alumnos que se utiliza, que es el SIU Guaraní. El procedimiento se completa con la presentación de toda la documentación requerida y el formulario correspondiente en la sección alumnos de la facultad correspondiente.

Los documentos que pueden consultarse son: los formularios de interés para los alumnos de las diferentes unidades académicas; y datos de contacto, direcciones, teléfonos y enlaces a páginas webs de los institutos. También se publican en el portal datos sobre las autoridades, aunque no consta que haya información para el personal universitario.

Comunicación corporativa

El iso-logotipo de la Universidad Nacional de San Martín representa un libro dentro del cuál se ubica un cielo con nubes; acompañado a la derecha por las siglas y el nombre de la institución.

Comunicación informativa

La navegación a través del portal de esta universidad es relativamente ágil, aunque el acceso a algunas secciones desde la página de inicio, se vuelve lento en algunas ocasiones. Una serie de apartados se abre en ventanas emergentes o 'pop up'. En la página inicial se publican actividades de interés universitario y noticias en Scholl, con una actualización permanente y el apartado 'Info Digital' destinado tanto a las noticias publicadas en diferentes medios de comunicación digitales sobre la universidad, como a aquellos artículos de producción propia.

La UNSAM cuenta con un Área de Prensa y Comunicación, aunque no tiene periódico editado en papel, ni medio radial ni canal de televisión propio.

La universidad edita la revista cultural 'Nomada', con una frecuencia de salida bimestral, centrada en la ciencia y la tecnología, ficción, sociedad, plástica, historia y filosofía; y a través de su editorial, lleva adelante una serie de publicaciones en diferentes modalidades (libros, cd's, series de investigación, artículos, tesis, etc.).

Respecto a la comunicación informativa para la enseñanza y la investigación, a través de la Coordinación de la Biblioteca Digital se administra 'Lábrys', un espacio especialmente diseñado para que alumnos, profesores e investigadores puedan acceder a los diferentes productos y servicios en línea como la Biblioteca Digital, Base de Datos Unificada (BDU Unsam), Red de Unidades de Información, entre otros.

Comunicación participativa

La Universidad Nacional de San Martín a través de su página web, pone a disposición el 'Plan Estratégico' y 'Misión y Valores', documentos que rigen el funcionamiento de la UNSAM y puede accederse a información del Consejo Superior. Además pone en práctica una serie de foros institucionales sobre temas tan diversos como, medio ambiente, educación, extensión o economía, por nombrar sólo algunos de ellos. El buen recibimiento de esta iniciativa, sumado a los resultados positivos obtenidos en su momento, motivó la programación de 'Foros Temáticos UNSAM 2007' (UNSAM, 2008).

UNSE - Universidad Nacional de Santiago del Estero

La Universidad Nacional de Santiago del Estero fue creada en 1973. Su estructura académica está conformada por 4 facultades (Agronomía y Agroindustrias, Ciencias Exactas y Tecnológicas, Ciencias Forestales, y Humanidades, Ciencias Sociales y de la

Salud), y la Escuela para la Innovación Educativa; y su oferta académica es de 7 carreras de pregrado, de 37 carreras de grado y de 18 carreras de posgrado.

Comunicación organizacional

Los trámites que pueden realizarse a través del portal de la UNSE son: la preinscripción a algunas de las carreras que se ofrecen en sus unidades académicas, la inscripción a las becas para alumnos avanzados y egresados, y la solicitud de incentivos.

Los documentos que pueden consultarse son: las resoluciones del Consejo Directivo y de las facultades que componen la universidad, el reglamento general de alumnos, los reglamentos de pasantías, de ayudantías estudiantiles, de ayudantías de investigación, de exámenes, para la reválida o habilitación de títulos, electoral del claustro de estudiantes, y para la realización del trabajo final de la Tecnicatura en parques, jardines y paseos, las resoluciones de la universidad, las normas generales sobre actas de exámenes de alumnos, programas de carreras de posgrado, el régimen de becas estudiantiles, el régimen de alumnos vocacionales y el Estatuto. También se incluye la información básica acerca de las dependencias que conforman esta institución educativa, con sus datos de contacto; y los nombres y cargos de las autoridades, aunque no así sus vías de contacto; y aunque se publican datos de interés para el personal docente, no se ha encontrado información dirigida al personal administrativo o no docente.

Comunicación corporativa

La UNSE cuenta con un doble isotipo: un escudo y una figura, con un diseño más moderno.

Comunicación informativa

El Centro de Comunicación Institucional, a través de su Área de Prensa y Difusión, tiene a su cargo la producción y difusión de información para los medios universitarios (gráfico, radial y televisivo); y también coordina una red interna, la página web, las publicaciones, la vinculación con los diarios locales y nacionales, y la edición de revistas y documentos especiales.

La página web ofrece una navegabilidad ágil y dinámica, tiene un diseño muy simple; y aunque la información publicada no tiene una óptima organización y el exceso de colores y la distribución de los botones dificulta el recorrido por el portal, se observa que el sitio está actualizado. En la página de inicio aparece un apartado dedicado a 'Novedades', donde se publican actividades de interés para la comunidad universitaria; los enlaces a las distintas

facultades, información académica y noticias dirigidas a la comunidad universitaria, acompañadas de fotografías.

La frecuencia de radio FM 92.9, fue creada en noviembre de 1994 con el objetivo de promover, desarrollar y difundir la cultura y la ciencia como un servicio público que se orienta a las necesidades provinciales, regionales y nacionales.

El ámbito audiovisual está cubierto por la señal UNSETEVE; un canal educativo cultural de la Universidad Nacional de Santiago del Estero.

No posee una editorial propia, y en cuanto a los dispositivos para la enseñanza y la investigación, en la página web se observa que existe una red de bibliotecas que no cuenta con un catálogo en línea de materiales bibliográficos, consultable por Internet.

Comunicación participativa

Desde la página web se puede acceder a la composición y actas del Consejo Superior, aunque no se observan mecanismos de consulta, ni otros registros de opiniones o difusión de talleres de participación en discusiones sobre la educación superior o el desarrollo institucional. El único registro en la página web referido a la participación es una convocatoria a unas jornadas 'TRAM – Universidades' con el objetivo de debatir la necesidad y viabilidad de la articulación entre las Universidades y los Sectores Socio-Productivos; buscando sensibilizar a los responsables de las diferentes organizaciones sociales sobre la importancia de la calidad (UNSE, 2008).

UNSJ - Universidad Nacional de San Juan

La UNSJ fue creada en 1973. Su estructura académica está conformada por 5 facultades: Ingeniería; Ciencias Exactas, Físicas y Naturales; Filosofía, Humanidades y Artes; Ciencias Sociales; y Arquitectura, Urbanismo y Diseño. Su oferta académica consta de 4 títulos intermedios, 61 carreras de grado y 30 carreras de posgrado.

Comunicación organizacional

Entre los trámites que pueden realizarse por medio de la página web institucional, está la inscripción a los cursos virtuales de la UNSJ, accediendo al sitio del Campus Virtual; la preinscripción a las carreras que ofrecen dos de sus unidades académicas (Ciencias Exactas, Físicas y Naturales, Arquitectura, Urbanismo y Diseño), por medio del sistema SIU Guaraní, y la reserva en la residencia universitaria.

Los documentos que pueden ser consultados son: ordenanzas sobre las becas que ofrece la casa de estudios a los estudiantes que necesiten acceder a ellas, las notificaciones de resoluciones de reencasillamiento del personal de apoyo universitario, las actas de Consejo Superior, el digesto administrativo, proyectos de investigación y el Estatuto con el que se rige la institución. En el portal se incluye también la información sobre las dependencias que componen la UNSJ, y datos de contacto de sus autoridades. También se contempla una sección destinada al personal universitario, con información sobre antigüedad, salario familiar, control médico, opción jubilatoria, etc.

Comunicación corporativa

El iso-logotipo de la UNSJ aparece publicado en su página web parcialmente (no se lo ve completo) y difuminado, dando más importancia al nombre de la institución y sus siglas en un segundo plano.

Comunicación informativa

El área de Prensa y Difusión, dependiente de la Secretaría de Extensión, es la encargada de gestionar la comunicación informativa (edita en forma discontinua boletines electrónicos).

La página web ofrece una navegabilidad ágil y dinámica, aunque algunas secciones tardan algunos pocos segundos en abrirse. En la página de inicio se pueden leer noticias acerca de actividades que se organizan dentro de la casa de estudios; y se observa una permanente actualización. También se puede acceder a sus facultades por medio de sus enlaces, así como a información académica.

Se observa que la universidad no edita ningún periódico en papel; sin embargo cuenta con la radio FM 93.1, con 24 horas de programación, puesta en el aire en 1991; y con tres programas televisivos: Un magazine llamado 'Universidad & Sociedad', que aborda temas de la Universidad Nacional de San Juan, difundiendo su quehacer artístico, científico, académico y cultural; y que se emite por canal 8 de la televisión abierta de San Juan. El programa 'Dossier', de difusión de las actividades universitarias, emitido por Canal 4, un canal abierto local. Y el programa 'Entre Paréntesis', de entrevistas sobre temas de interés en el mundo científico y la realidad social de la UNSJ, realizado por CREACOM, el Centro de Creación para Medios de Comunicación Masiva.

La revista 'U' es el único medio gráfico impreso con el que cuenta la universidad y cumple la función de difundir las actividades que se desarrollan en todas sus dependencias y facultades.

La Editorial Fundación Universidad Nacional de San Juan –EFU- fue creada en 1989 y tiene un catálogo que es posible consultar desde la página web y un servicio de venta electrónica. En cuanto a los dispositivos para la enseñanza y la investigación, la UNSJ cuenta con biblioteca con un catálogo en línea de materiales bibliográficos, consultable por Internet.

Comunicación participativa

Desde la página web se puede acceder a las actas del Consejo Superior, aunque no se observan mecanismos de consulta, ni otros registros de opiniones o difusión de talleres de participación en discusiones sobre la educación superior o el desarrollo institucional. Sin embargo, los foros son la principal herramienta de comunicación entre los usuarios del Campus Virtual; su funcionamiento es muy similar al de otros foros de discusión en web y se organizan por hilos de discusión (UNSJ, 2008).

UNSL - Universidad Nacional de San Luis

La UNSL fue creada en el año 1973. Su estructura académica está conformada por 4 facultades (Ciencias Humanas; Química, Bioquímica y Farmacia; Ciencias Físico Matemáticas y Naturales; e Ingeniería y Ciencias Económico-Sociales) y un colegio; y su oferta académica es de 10 carreras de pregrado, 41 carreras de grado y 35 carreras de posgrado.

Comunicación organizacional

La Secretaría General y la Secretaría de Hacienda y Administración se ocupan de los procesos de modernización e informatización de los mecanismos de comunicación organizacional. La Dirección General de Informática, dependiente de la Secretaría General, se encarga de mantener y monitorear la red de datos de la UNSL, compuesto por un parque informático de más de 2.000 PCs y treinta servidores de procesamiento (e-mail, www, ftp, proxies, dns, webmail, etc.) distribuidos en varios edificios. El área también se ocupa de supervisar la instalación de los diversos SIU (Sistemas de Información Universitaria) y de realizar los testeos correspondientes¹⁶⁶.

¹⁶⁶ El SIU-SIPEFCO/Comechingones, que concentra y gestiona las operaciones y datos presupuestarios de la Universidad, se encuentra en un 95 % de su capacidad operativa. Es la aplicación de mayor antigüedad en la UNSL desde el punto de vista del funcionamiento.

El SIU-Guaraní, Gestión de Alumnos, está instalado en todas las facultades. Se encuentra en etapa de migración (ingreso de datos al sistema), luego de la cual se realizarán las pruebas piloto.

El SIU-Araucano, Sistema Estadístico de Variables de alumnos, funciona a un 70 %. Se está a la espera de la conclusión del Guaraní, para adecuarlo totalmente a su capacidad.

En el sitio Web institucional, la opción ‘Sistemas de Información’ (en la portada) permite ingresar al digesto, al boletín oficial, y al sistema de alumnos, con todo tipo de información para alumnos y docentes.

Comunicación corporativa

La universidad cuenta con isotipo propio, aunque no se verifica la existencia de una política de comunicación visual que homogeneice los productos.

Comunicación informativa

De acuerdo a los informes de gestión disponibles en el sitio web, puede establecerse que existe cierto nivel de sistematización y una estrategia de comunicación institucional informativa en la UNSL, ya que se la valora como una herramienta de apoyo a la misión de la Secretaría de Extensión Universitaria, que lleva adelante tareas de comunicación a través del Área de Prensa Institucional, FM Universidad y la Dirección de Impresiones.

Según la encargada de la publicación de noticias en el portal de la universidad, dependiente del Área de Prensa de la UNSL, Melisa Furlong, el sitio web es responsabilidad de la Secretaría de Extensión y cuenta en su portada con noticias actualizadas, aunque se plantea su completa reformulación en 2008, tanto en diseño como en estructura de contenidos.

En el Área de Prensa se desempeñan tres personas que se encargan de elaborar diariamente un boletín de noticias digital que se envía por e-mail a listas de comunicación externas e internas (entre ellas a los medios masivos) y se publica en la página web.

Las carteleras, distribuidas por diversos edificios de la UNSL y lugares clave de la ciudad, constituyen dispositivos de difusión de la actividad cultural organizada regularmente por la Secretaría, que también produce la revista divulgación científica ‘Uniciencia’.

FM Universidad transmite desde 1991, y cuenta con un staff de 20 personas. Como varias de las emisoras universitarias argentinas, no cuenta con una personalidad definida en su programación; ya que en su grilla conviven espacios periodísticos, universitarios, estudiantiles, magazines sobre educación, derechos humanos, temáticos musicales (desde folklore a heavy metal), científicos y amplias franjas horarias sin programas. En el año 2007 se adquirió una nueva antena y se renovó el software de administración del aire; y se proyecta la creación de dos radios más en Villa Mercedes y Merlo, donde la Universidad tiene sedes.

El SIU-Pampa, Sistema de Gestión de Personal y Liquidación de Haberes, se encuentra en su primera etapa de ejecución. Y el SIU-ComDocII, Sistema de Expedientes, está en funcionamiento en dos facultades y en etapa de prueba piloto en la Secretaría de Hacienda y Administración, como punto de partida para implementarlo en toda la institución.

La universidad cuenta con la Nueva Editorial Universitaria, que en el último período (2004 a 2007) publicó 21 ediciones; y en la que se organizan charlas y conferencias en forma regular, así como eventos de presentación de casi todos los títulos lanzados (Furlong, entrevista por mail, 03/2008). En cuanto a los dispositivos para la enseñanza y la investigación, en la página web no se observa que cuente con un catálogo en línea de materiales bibliográficos, consultable por Internet.

Comunicación participativa

Desde la página web no se puede acceder a las actas del Consejo Superior, aunque sí al plan estratégico en gestión, y no se observan mecanismos de consulta, ni otros registros de opiniones o difusión de talleres de participación en discusiones sobre la educación superior o el desarrollo institucional. El único dispositivo detectado fue una lista de correos interna abierta a la comunidad académica, en la que pueden expresarse los miembros de la misma (UNSL, 2008).

UNT - Universidad Nacional de Tucumán

La Universidad Nacional de Tucumán fue creada en 1914 y nacionalizada en 1921. Su estructura académica está conformada por 13 facultades, 2 escuelas universitarias y 6 escuelas experimentales pre-universitarias, en las que se imparten educación del nivel inicial, primario, medio y superior no universitaria. La oferta académica es de 92 carreras de grado y de 113 carreras de posgrado.

Comunicación organizacional

Los trámites que pueden realizarse por medio de la página web de la UNT son: la preinscripción o reinscripción a las carreras de grado, la consulta de liquidación de ganancias y de recibos de sueldo por parte del personal universitario, el trámite de expedición de diplomas de grado, así como la legalización de certificados, planes y programas de estudios. Se anuncia que en poco tiempo más se podrá realizar el seguimiento de títulos de posgrado y pregrado. También, todos los agentes que tengan cargos en alguna escuela experimental de la Universidad Nacional de Tucumán pueden realizar por Internet su declaración jurada. Además, esta universidad, utiliza el sistema SIU Tehuelche de gestión de becas.

Los documentos que pueden consultarse en la página web son: 'Enseñanza-Aprendizaje y Equipos Interdisciplinarios', las resoluciones del Honorable Consejo Superior de la UNT,

el reglamento general de estudios de posgrado, las declaraciones juradas para los docentes de las escuelas experimentales, el plan estratégico de la universidad, los proyectos del programa universitario de extensión y desarrollo social, el plan de promoción de salud para estudiantes universitarios, el Estatuto de la UNT, el reglamento que rige las funciones de los docentes, el de ingreso para mayores de 25 años y el de títulos Honoris Causa. También se observa que se publican los datos sobre las autoridades, aunque no se incluyen vías de contactos con ellos, e información sobre las dependencias que componen esta casa de estudios.

Comunicación corporativa

El escudo que identifica a la UNT es el resultado de un concurso y ha sido adoptado por la Universidad en 1949. El diseño de “las provincias del Noroeste Argentino representa el área de influencia de la Universidad; las estrellas son los focos culturales; la caña de azúcar duplicada, simboliza la abundancia; y el cardón luciendo tres tallos y tres flores, la intención de la Universidad de dar origen a una cultura genuina mediante sus facultades. El escudo descansa sobre un campo elíptico que representa a la Argentina en su heráldica de siempre; blanco que es pureza y celeste belleza de ideales. Lo ciñe una banda azul que intensifica ese segundo significado, lo cual sirve de fondo al título y lema: Universidad Nacional de Tucumán – ‘Pedes in Terra ad Sidera Visus’ (los pies en la tierra, la mirada al cielo). El sol naciente figura la civilización que la Argentina promete; y la banda que flota al pie del escudo recuerda la fecha de la fundación de la Universidad” (UNT, 2008).

Comunicación informativa

El área de Comunicación Institucional, dependiente de la Secretaría de Extensión Universitaria es la encargada de la comunicación institucional informativa.

La página web ofrece una navegabilidad ágil y dinámica, y está actualizada, aunque los textos publicados en algunas secciones, son un tanto extensos y eso dificulta la lectura. El diseño de la página plantea todos sus vínculos en la parte central, sin utilizar los laterales. En la página de inicio, se incluye un apartado bajo el nombre ‘de interés’ en el que se difunden las actividades de la universidad, además de otros enlaces importantes. En la sección destinada a la Secretaría de Extensión Universitaria, se publica una agenda de eventos, actualizada periódicamente; y se incluyen los enlaces correspondientes a las páginas de las distintas facultades de la Universidad Nacional de Tucumán, así como la información académica de interés para su comunidad.

Aunque se observa que no cuenta con periódicos editados en papel; la UNT también

posee Radio Universidad en la frecuencia 94.7, en el aire desde 1989 con un perfil caracterizado por una agenda periodística, con la inclusión de debates y críticas; y que además de su propia programación, emite programas de Francia y España.

En lo referente al ámbito audiovisual, la UNT difunde a través de la señal de canal 10 de esa localidad una serie de producciones vinculadas con la actividad que se desarrollan en esta institución.

La Editorial de la Universidad Nacional de Tucumán (Edunt) da un fuerte impulso a las publicaciones que surgen desde las distintas facultades; y la inauguración de la librería propia apuntó a propiciar un contacto fluido del público con las obras y sus autores. El objetivo es que la UNT tenga su propia política editorial, crear contactos con otras editoriales, participar de la distribución de las publicaciones y lograr que estos libros se distribuyan por todo el país.

En cuanto a los dispositivos para la enseñanza y la investigación, en la página web no se observa que cuente con un catálogo en línea de materiales bibliográficos, consultable por Internet.

Comunicación participativa

Desde la página web no se puede acceder a las actas del Consejo Superior (sólo a su composición), aunque sí al plan estratégico en gestión, y no se observan mecanismos de consulta, ni otros registros de opiniones o difusión de talleres de participación en discusiones sobre la educación superior o el desarrollo institucional (UNT, 2008).

UNTREF – Universidad Nacional de Tres de Febrero

La Universidad Nacional de Tres de Febrero fue creada en 1995. Su estructura académica está conformada por 7 departamentos: Administración y Economía, Ciencias Sociales, Metodología, Estadísticas y Matemáticas, Arte y Cultura, Salud y Seguridad Social e Ingeniería. La oferta académica es de 18 carreras de grado y 21 carreras de posgrado.

La gestión de la comunicación institucional en esta Universidad está tercerizada en manos de la consultora privada: 'Tres Consultores', que realiza estrategias de comunicación e investigación de mercado, brindando soluciones a las áreas comerciales de marketing e institucionales de empresas y organizaciones. En las universidades privadas, esta empresa es la que gestiona –entre otras- la comunicación de la Universidad de Palermo. No obstante, en el organigrama de la UNTREF, existe el área de Comunicación Institucional, con una

estructura de cargos y empleados, que ejecuta operativamente las políticas diseñadas por la consultora.

Comunicación organizacional

Los trámites que pueden realizarse a través de la web institucional son: eximición del curso de ingreso, solicitud de un duplicado de la Libreta Universitaria (en caso de extravío o hurto), solicitud de mesa de exámenes, solicitud de certificado de asignaturas rendidas, solicitud de reincorporación y licencias, tramitación de equivalencias, cambio de carrera, solicitud de cursada de carreras paralelas, solicitud de ingreso al Programa de Cooperación Internacional y tramitación del título.

Los documentos que pueden ser consultados son: el programa de becas, el proyecto institucional, el informe de autoevaluación, el informe sobre la deserción en la UNTREF, los reglamentos de estudios, electoral, de posgrado, de investigaciones, de concursos docentes, de sumarios administrativos, de disciplina para alumnos, de designación de profesores extraordinarios, de concursos no docentes, de becas, becas de posgrado, del consejo superior, proyectos de investigación y el Estatuto de la UNTREF. Además se incluye la información sobre las dependencias que conforman esta institución con las direcciones de correo electrónico, así como los nombres y cargos de las máximas autoridades universitarias, aunque no se publican sus datos de contacto. Por medio del registro en la sección Mesa de Noticias, tanto los docentes como los alumnos pueden recibir información sobre la universidad y comunicarse con la red de correos electrónicos institucionales.

Comunicación corporativa

En el diseño del logotipo de la Universidad Nacional de Tres de Febrero se priorizaron las letras UTF, a pesar de que la sigla institucional es UNTREF, que sí aparece publicada debajo, entre dos líneas, por encima de las cuáles se han colocado tres pequeños rombos. Junto al logotipo aparece el nombre completo de la universidad, acompañado por la leyenda 'pública y dinámica'. Los colores que se utilizan en el portal son el azul, el blanco y el gris.

Comunicación informativa

El Departamento de Prensa, dependiente del Área de Comunicación Institucional, se encarga de la comunicación institucional informativa, ya que una de las metas del Área de Comunicación Institucional es desarrollar materiales informativos y la planificación de medios, a partir de la cuál se difundan las actividades de la universidad a través de la prensa general.

La página web ofrece una navegabilidad ágil y dinámica, y está actualizada. Los textos que se publican, aunque puedan ser extensos en algunos casos, están adecuadamente organizados. En el sitio de inicio se publican noticias en scroll. En la sección de información universitaria del portal, se tiene acceso a las noticias más destacadas del ámbito universitario. El Lic. Charlie Palomo, responsable del Área de Comunicación Institucional, nos informó acerca de la gestión permanente del servicio de newsletter con el que cuenta la UNTREF para difundir información por Internet desde el apartado 'Novedades en tu Correo'. Además, los funcionarios responsables de las actividades académicas, artísticas y culturales utilizan las secciones 'Noticias UNTREF' e 'Información Universitaria' como carteleras virtuales de esos eventos; en las que también se publican las novedades más importantes en el ámbito de la educación superior nacional e internacional (Palomo, entrevista telefónica, 09/04/2008).

Se observa que la universidad no posee periódico u otro tipo de publicación regular editada en papel, ni tampoco cuenta con frecuencia de radio propia ni realiza producciones radiales. Sin embargo, cuenta con el Centro de Producción Audiovisual (CPA), cuyos objetivos apuntan a la planificación, coordinación, diseño y producción de materiales de comunicación audiovisual y digital de alta calidad. Las realizaciones se vinculan con la difusión de actividades institucionales, culturales, educativas y artísticas, así como también con programas de desarrollo, campañas de bien público, rescate de tradiciones locales, turismo, etc.

La institución cuenta con una editorial (EDUNTREF), destinada a editar el variado material que se genera dentro de la casa de estudios.

En cuanto a los dispositivos para la enseñanza y la investigación, en la página web se observa que la Biblioteca y Centro de Documentación de la UNTREF cuenta con un catálogo en línea de materiales bibliográficos, consultable por Internet. Además, desde la página de la biblioteca se puede solicitar la incorporación de piezas al reservorio documental y bibliográfico completando un formulario.

También se destaca en el uso de la tecnología de la comunicación informativa para la enseñanza; la plataforma virtual UNTREF 24, en la que el docente publica el material de la asignatura, la agenda, dispone de herramientas de comunicación con los alumnos, como correo, foro, chat y cartelera; y los alumnos pueden disponer de estas últimas, más la posibilidad de acceder a notas, inscripciones, etc.

En cuanto a investigación y desarrollo, en ese apartado de la página web se publica un abstract de las investigaciones que se están llevando a cabo en la institución, con una especificación del título de la misma y del profesor investigador.

Comunicación participativa

Desde la página web, en el apartado Normativa Institucional, se puede acceder al reglamento del Consejo Superior, y se observan en el portal UNTREF 24, espacios destinados a foros de debate entre los diferentes actores de su comunidad interna, como así también un sitio de chat. También, el Departamento de Alumnos de la institución realiza permanentemente encuestas a los alumnos universitarios, articuladas con otras áreas de la casa de estudios (UNTREF, 2008).

UNVM - Universidad Nacional de Villa María

La Universidad Nacional de Villa María fue creada en 1996. Su estructura académica está conformada por 3 institutos: el Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Humanas, el Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales y el Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Básicas y Aplicadas. La oferta académica es de 2 carreras de pregrado, de 25 carreras de grado y de 2 carreras de posgrado.

Comunicación organizacional

Entre los trámites que es factible realizar a través de la web de la universidad se encuentra la inscripción a concursos para docentes y alumnos.

Los documentos que pueden consultarse son: balances y presupuestos detallados por año, evolución histórica de alumnos, costo salarial, planta de personal, la normativa vigente sobre contrataciones y compras que debe realizar la institución y los próximos llamados de compras y contrataciones, el proyecto institucional, el Estatuto, estrategias de articulación entre la escuela media y la universidad, el reglamento docente y su modificatoria, el reglamento general de concursos, y diversa información para el personal. También hay información sobre las dependencias que conforman la universidad, así como los datos de contacto de las autoridades que la dirigen.

Comunicación corporativa

El isotipo de la UNMV ocupa un pequeño lugar en el ángulo superior izquierdo del portal universitario. Sobre un fondo blanco rectangular aparece un círculo rojo, a modo de pincelada y en su interior un cuadrado azul con círculos blancos irregulares. Al ‘marcarlo’, se despliega una animación en la que van apareciendo las palabras ‘individuo’, ‘sociedad’, ‘ciencias duras’ y ‘ciencias blandas’. Por debajo del isotipo se puede leer el nombre de la institución y la frase ‘la sencillez es el signo de la verdad’.

Comunicación informativa

El Área de Comunicación Institucional, reconocida en el organigrama institucional del rectorado de la UNVM, es la que se encarga de articular la comunicación institucional informativa con la comunidad a través de diversos dispositivos.

La página web ofrece una navegabilidad ágil y dinámica y se observa una permanente actualización; con varios apartados para la difusión de actividades de interés para la comunidad universitaria e información académica. Los institutos que conforman la estructura académica de la institución no poseen página web propia, sino que se accede a la información de los mismos desde el portal central de la universidad. En la página de inicio de la UNMV, en el sector lateral derecho, se publican noticias sobre temas de interés universitario; existe también una sección de novedades actualizada; y en el apartado de ‘Agenda’, colocado en el centro de la página inicial, también se publican noticias.

El Área de Comunicación Institucional, conjuntamente con la Dirección de Informática de la UNVM, también produce microprogramas radiales desde finales del año 2007, que se emiten en diferentes medios radiales de la ciudad de Villa María y la región; y esos archivos sonoros pueden ser escuchados en una sección del portal destinado a tal efecto.

La publicación institucional bimestral ‘Mensajero de la universidad’ se puede leer en el sitio de Internet de la universidad y registra 9 números, en su segundo año de edición (agosto y septiembre de 2007). En su apartado se incluyen algunos de los artículos periodísticos que han aparecido en ‘El Diario’ y ‘Puntal Villa María’, en los que se hace referencia a la universidad. Además, en ‘El Diario’ la universidad cuenta con una sección denominada ‘La Página’.

Los medios que requieran información, pueden llenar una planilla o formulario con la consulta que deseen evacuar acerca de las actividades universitarias y enviarla por mail a la Secretaría de Comunicación Institucional.

No hay constancia de que existan publicaciones de divulgación científica o que la universidad cuente con una editorial propia. Y en cuanto a los dispositivos para la enseñanza y la investigación, en la página web no se observa que cuente con un catálogo en línea de materiales bibliográficos, consultable por Internet.

Comunicación participativa

Desde la página web no se puede acceder a las actas del Consejo Superior (sólo a su composición), y no se observan mecanismos de consulta, ni otros registros de opiniones o difusión de talleres de participación en discusiones sobre la educación superior o el desarrollo institucional (UNVM, 2008).

UTN - Universidad Tecnológica Nacional

La Universidad Tecnológica Nacional fue creada en 1959, y se trata de la única institución educativa superior que tiene a las ingenierías como objetivo central. Su estructura académica está conformada por 24 facultades regionales y 5 unidades académicas, ubicadas en la región Noreste (provincias de Chaco, Entre Ríos y Santa Fe), Noroeste (provincias de La Rioja y Tucumán), Centro (Capital Federal y Provincias de Buenos Aires, Córdoba y Mendoza) y Sur (Provincias de Chubut, Neuquén, Santa Cruz y Tierra del Fuego). Su oferta académica es de 22 carreras de pregrado, 15 carreras de grado (y 11 ciclos de licenciatura) y 24 carreras de posgrado.

Comunicación organizacional

Los trámites que pueden realizarse en la página web de la institución son: la solicitud de subsidios destinados a alumnos y graduados universitarios para vinculación y transferencia científica y tecnológica, la solicitud de documentos de la Secretaría de Consejo Superior (se puede hacer un seguimiento de las solicitudes realizadas) y la carga de curriculum vitae.

Los documentos que es factible consultar son: las resoluciones sobre becas y del rectorado, el reglamento de uso del sistema de videoconferencia, el reglamento de estudio, el anexo de la carrera académica, los diseños curriculares, las bases para el planeamiento institucional de la UTN, el reglamento de los 'Juegos Tecnológicos', el presupuesto, disposiciones del Secretario Administrativo, manuales de procedimiento, objetivos y funciones, resoluciones del rector, el plan de infraestructura universitaria 2005-2006, el proceso de reencasillamiento del personal no-docente, el 'Observatorio de Contrataciones', el documento de modificación del sistema integrado de jubilaciones, y los convenios de la

UTN. También se incluye la información básica acerca de las diferentes dependencias en las que está dividida esta universidad, los nombres y cargos de las autoridades de la UTN (aunque no aparecen los datos de contacto); información destinada al personal docente; y un enlace a la Asociación del Personal de la Universidad Tecnológica Nacional.

Comunicación corporativa

El iso-logotipo de esta institución educativa es de color negro y está conformado por las siglas de la universidad, acompañadas por el nombre completo de la misma y por una figura característica.

Comunicación informativa

La Dirección de Prensa y Comunicación es la encargada de gestionar la vinculación entre la UTN y los medios de comunicación.

La página web ofrece una navegabilidad ágil y dinámica, y se incluyen enlaces a todas las facultades regionales y unidades académicas, así como información académica; y en el apartado del C3T - Centro Tecnológico de Transporte, Tránsito y Seguridad Vial se también se incluyen 'Novedades' (no actualizadas).

Aunque algunas de la Facultades Regionales que dependen de esta universidad poseen radio propia, la casa de estudios como tal, no cuenta con una emisora radial ni realiza producciones de este tipo. Tampoco se ha observado la existencia de una señal de televisión que pertenezca a esta institución ni que ésta realice producciones audiovisuales para otros canales; y no se registró la publicación de periódicos en papel, aunque semanalmente se distribuye el boletín electrónico 'Nuestras Noticias', con noticias sobre investigaciones, proyectos y cursos que organiza la universidad. Además en el transcurso de la semana se remiten gacetillas con información institucional a todos los medios gráficos de difusión nacional y regional utilizando una base de datos propia.

La Secretaría de Extensión de la UTN edita las publicaciones 'Tecnología, Universidad & Empresa', 'Comunicándonos Online' y 'Tecnología y Ciencia'. Los trabajos incluidos en la sección 'Publicaciones de las F.R. y U.A.' y que a criterio del Comité Académico acrediten una entidad suficiente, son seleccionados para ser incorporados en sucesivas revistas virtuales que se publican en la página de la Secretaría de Ciencia y Tecnología del Rectorado, y que posteriormente se editan en forma impresa, enviándose a todos los organismos públicos y privados relacionados con la ciencia la tecnología y la investigación. La revista tanto virtual como impresa, también tiene una sección de noticias donde se

vuelcan las últimas informaciones de las actividades a nivel nacional y local de cada facultad.

La editorial de la UTN publica información académica, de ciencia y tecnología y de economía; y en cuanto a los dispositivos para la enseñanza y la investigación, en la página web no se registra una red de bibliotecas ni un catálogo bibliográfico propio que pueda consultarse electrónicamente, y en ese apartado se remite por links a catálogos de otras instituciones.

Comunicación participativa

Desde la página web se puede acceder a la composición, reglamento y actas del Consejo Superior, aunque no se observan mecanismos de consulta (salvo encuestas de opinión sobre el proceso de enseñanza aprendizaje en el aula), ni otros registros de opiniones o difusión de talleres de participación en discusiones sobre la educación superior o el desarrollo institucional; aunque se registró la convocatoria a unas jornadas de reflexión sobre la acreditación de las carreras de ingeniería en la UTN (UTN, 2008).

III.7. La comunicación en las universidades privadas argentinas

El sistema de educación superior argentino de gestión privada, se compone de 42 universidades, de las cuales 27 son laicas, 13 religiosas y 2 internacionales.

A pesar de que nuestro objeto de estudio se circunscribe al sistema universitario público argentino, se realiza una síntesis del estado de la cuestión comunicacional en las universidades privadas, para poder entender las características más importantes de los aspectos comunicacionales en el sistema privado y fundamentalmente, las mayores diferencias con el sistema público.

Indagar acerca de las políticas de comunicación en estas instituciones implica reconocer la heterogeneidad que las caracteriza, ya que no es posible pensar una misión, un rol social u objetivos únicos. Hay universidades religiosas católicas, musulmanas, hebreas, evangélicas, y entre éstas, las hay ortodoxas y progresistas. En las laicas, hay universidades vinculadas al arte o a la empresa; y entre éstas, las hay tradicionales o innovadoras.

No obstante, siguiendo la clasificación propuesta en esta investigación, pueden detectarse ciertos denominadores comunes: 1) A diferencia de las universidades públicas, en el sistema privado, la estructura institucional de la comunicación es acotada y orientada a los medios o inexistente; y no se registran políticas de comunicación informativa para la extensión: en su

mayoría, las universidades no gestionan medios de comunicación propios, y no divulgan porque no ponen acento en la investigación o en la producción de conocimiento; y 2) se advierte un mayor desarrollo en las universidades privadas, aunque con un enfoque diferente, de la comunicación corporativa y de la comunicación informativa para la enseñanza..

La propia organización institucional de las universidades privadas muestra el rol que éstas le otorgan a la comunicación, registrándose que algunas universidades no cuentan con una estructura propia de comunicación y en no pocos casos se contratan agencias o consultoras para que se ocupen del tema; aunque las que tienen estructura propia, cuentan con ‘Área de Prensa’.

Además, los dispositivos comunicacionales propios son escasos. Se enumeran las 9 universidades, en un universo de 42, en las que pudo identificarse algún medio o dispositivo de comunicación propio, lo que hace suponer un mayor desarrollo o interés en la comunicación informativa. Son la Universidad Empresarial del Siglo 21 (publicación científica), Universidad Abierta Interamericana (Programas radiales, programas televisivos, un periódico mensual que se distribuye como suplemento del diario La Razón y una revista científica), Universidad Kennedy (periódico universitario, revistas científicas), Universidad de las Ciencias Empresariales y Sociales (programa televisivo), Universidad de Concepción del Uruguay (Suplemento mensual impreso y digital), Universidad de Cuenca del Plata (un periódico institucional), Universidad del Salvador (periódico institucional mensual, impreso), Universidad del Cine (producción de cortos y largometrajes para cine y TV), y la Universidad Juan Agustín Maza (boletín informativo impreso y digital).

La comunicación se orienta a la vinculación con los medios de comunicación masivos, se afianza en el vínculo publicitario; y se observa que los diarios de mayor tirada nacional tienen importantes espacios de publicidad de universidades privadas; lo que muestra que el eje de sus políticas y estrategias de comunicación corporativa se basa en la publicidad, con una lógica comercial, en la que la educación es un producto y el alumno un cliente.

El auge de la cultura ‘design’ en los sectores sociales urbanos de mayor poder adquisitivo se ha trasladado a la imagen de la mayoría de las universidades privadas que intentan capturar ese público; y en el diseño de sus sitios web se advierte claramente (por ejemplo el portal de la Universidad Atlántida Argentina es minimalista, de líneas depuradas y preponderancia de blancos en la organización de los textos y las imágenes) (UAA, 2008).

Para una empresa educativa que pretende llegar a un público determinado y vender su producto, en este caso las carreras de grado y posgrado, la imagen corporativa ocupa un lugar central y casi siempre busca afirmarse en slogans publicitarios (por ejemplo, La Universidad Empresarial Siglo XXI incluye un banner con el siguiente texto: “Calidad educativa al menor precio desde cualquier lugar”) (UES21, 2008).

Las universidades privadas articulan sus signos de identidad y sus slogans con su discurso visual; y por esa razón, es frecuente encontrar en sus páginas, fotografías de personas que responden a un prototipo cercano a la publicidad de productos de belleza, de alimentación sana o de automóviles: jóvenes de ambos sexos, encuadrados dentro de ciertos cánones estéticos, vestidos con sobriedad y sonrientes (por ejemplo, en la sección ‘Ingresantes’ de la página de la Universidad de la Cuenca del Plata, se publican fotografías de jóvenes en actitud alegre junto a la frase “sumáte al mejor ambiente universitario” (UCP, 2008).

Existen conceptos que vertebran el discurso general de las universidades que no pertenecen al ámbito estatal; uno de ellos es el ‘liderazgo’, entendiendo como tal a la actitud o atributo que permite que un profesional asuma un rol activo en su espacio de trabajo, respondiendo a sus expectativas. Otro es la idea de ‘competitividad’ que aparece estrechamente relacionada con la figura del líder que se busca formar en estas instituciones. En algunos casos, se desarrollan incluso simulaciones de negocios para poner en juego estos dos ejes conceptuales propios de la lógica empresarial (La Universidad de Palermo, en su sección de Eventos y Noticias, anuncia el ‘Ciclo Mujeres Emprendedoras’, a cargo de empresarias que han triunfado en el mundo de los negocios) (UP, 2008). Un tercero es el ‘acceso a las oportunidades’, que aparece reiteradamente en sus portales como un objetivo que pueden alcanzar sus alumnos (por ejemplo, la Universidad de San Andrés incluye en su portal web una animación con imágenes y una frase que hace referencia a la “igualdad de oportunidades”, junto a frases como “construyendo futuros” o “el compromiso de ir a buscar los talentos donde estén”) (UdeSA, 2008).

La mayor parte de las universidades privadas conciben sus políticas de comunicación con esa lógica. Uno de sus objetivos primordiales, y al mismo tiempo un punto de atracción para quienes aspiran a ingresar en estas instituciones de educación superior, es generar un vínculo permanente entre los estudiantes y el mercado de trabajo calificado (por ejemplo, la Universidad Argentina de la Empresa, en su apartado institucional recuerda que llevan “mas de cuarenta y cinco años comprometidos con la formación empresarial” (UADE, 2008); y la Universidad del Salvador publicita, en un banner superior, un ‘Programa de Inserción laboral’) (USAL, 2008).

Derivada de esta línea, otra de las particularidades de las universidades privadas argentinas es la existencia de bolsas de trabajo u ofertas de pasantías dirigidas a sus alumnos (por ejemplo, la Universidad Argentina John F. Kennedy promociona en su página de inicio una 'Nueva Bolsa de Trabajo', en el marco de un convenio suscripto con Universia Argentina) (UK, 2008). Además, en este relevamiento se ha podido observar en varios de los casos un servicio de asesoramiento para la búsqueda laboral, con un especial hincapié en los requerimientos del mundo profesional (por ejemplo, la Universidad Torcuato Di Tella organiza ciclos mensuales con reconocidos líderes en sus disciplinas, "aportando ideas nuevas y facilitando la adecuación de los contenidos a la realidad laboral actual") (UTDT, 2008).

Se le concede particular importancia al armado del Currículum Vitae o la preparación para enfrentarse a una entrevista de trabajo (por ejemplo, la Universidad Notarial Argentina ofrece un 'Curso de Capacitación Profesional para Concursos y Pruebas de Idoneidad para el Discernimiento de Registros Notariales') (UNA, 2008). Desde esta perspectiva, y con estas constantes, es que la universidad privada pareciera promover la educación superior, contrastando con las universidades públicas que privilegian la formación como un valor en sí mismo.

Por último, las tecnologías de la información y la comunicación tienen alto impacto en la relación docente alumno, y también en las gestiones administrativas, con el objetivo de mejorar las condiciones de 'vida universitaria' para el estudiante. El espacio virtual permite en estas instituciones la comunicación permanente entre los estudiantes y sus profesores; en un espacio de intercambio de la comunidad universitaria, con una organización por grupos de interés, como por ejemplo las diferentes cátedras de alguna de las carreras de grado. Se ofrece también la posibilidad de realizar una mayor cantidad de trámites on line, en comparación con las universidades públicas (por ejemplo, la Universidad Favaloro propone una variada cantidad de foros, divididos en categorías, como Grado, Posgrado, Educación a Distancia, Secretarías, etc.) (UF, 2008).

Este capítulo analizó el nivel de desarrollo y el alcance de los planes estratégicos o de desarrollo institucional en las universidades de América Latina y en particular de la Argentina, y de la comunicación institucional en las universidades de nuestro país. La investigación precisó las características predominantes de los planes estratégicos institucionales que condicionan la gestión universitaria en este sector del continente y los distintos niveles de avance en la comunicación institucional, en sus variables

organizacionales, corporativas, informativas y participativas, tanto de las universidades públicas como de las privadas en la Argentina. El análisis de las particularidades de estas variables de la comunicación institucional en el sistema universitario, condicionadas fuertemente por aquellos aspectos analizados en los Capítulos I y II, permite situar el caso particular de nuestro objeto de estudio en su medio, en su lugar y en su tiempo, y así contar con los elementos de base para poder comprender su desarrollo y su comportamiento.

Entre los rasgos más relevantes, que profundizaremos en las conclusiones finales de esta investigación, podemos observar:

- Que las universidades públicas son ‘organizaciones inteligentes’, capaces de aprender, es decir capaces de cambiar o adaptarse a las condiciones de la realidad que les toca protagonizar, y de pensar propositivamente su futuro, en un marco de compromiso social que le de sentido y contenido a ese proceso de cambio cultural concertado.
- Que la institución universitaria pública como tal, condiciona su organización en su orientación y en sus actos, estableciendo un juego dialéctico entre su condición única y la multiplicidad de actores, organizaciones internas y disciplinas, que conviven e interactúan en su marco diverso y ponen en juego capacidades analíticas, políticas y administrativas para la elaboración de políticas necesariamente participativas y de concertación.
- Que las universidades públicas de América Latina, incentivadas además por una generalización de los procesos de autoevaluación, que naturalmente desembocan y promueven los procesos de planificación, incorporan paulatinamente en estos últimos años los planes estratégicos o planes de desarrollo institucional, concertados y validados por el conjunto de actores que las integran, como un instrumento ordenador de su rumbo y de la gestión del mismo; observándose en América del Sur los mayores avances.
- Que la necesidad de incorporar como línea estratégica a la planificación y el control sobre la gestión se explica desde el mismo paradigma por el que fueron realizados estos PE/PDI; sin embargo, la comunicación aún no se visualiza como una línea transversal constante, apareciendo esporádicamente en algunos planes, y en forma no jerarquizada.
- Que a pesar de haber avanzado mucho el proceso de discusión sobre las características, condicionantes, tendencias, desafíos y expectativas del modelo predominante en la planificación y gestión de la universidad pública en la Argentina y en América Latina, el debate está abierto.
- Que en las universidades, a pesar de que su incorporación a los procesos de planificación y gestión es incipiente, la comunicación es un valor agregado a la gestión, sobre todo en

una situación mundial globalizada, en una condición social contemporánea de incertidumbre, y en un contexto de expansión tecnológica y de redes.

- Que en ese marco, el proceso de desarrollo de la institución universitaria involucra y exige diferentes miradas de la comunicación: Una comunicación organizacional que le de coherencia a la evolución de la gestión; una comunicación corporativa asociada a la identidad institucional y a la imagen que quiere proyectar a la sociedad; una comunicación informativa que se involucre en la enseñanza, en la investigación y que divulgue en la sociedad la evolución, la producción, la oferta y la integración institucional; y una comunicación para la interacción de los actores institucionales, su participación, la oportunidad de concertación de intereses y visiones sectoriales en bien de alcanzar un objetivo común.

- Que las políticas de comunicación institucional en las universidades públicas argentinas se encuentran aun en un estadio de diagnóstico, concientización y debate sobre sus alcances y posibilidades; y que aún no se la concibe como un aspecto sustantivo de la gestión, y menos se la comprende como un eje transversal que atraviesa el resto de las políticas de gestión universitaria.

En cuanto a la comunicación organizacional, puede observarse que varias universidades nacionales comienzan a transitar una etapa de sensibilización en la valoración de la importancia de la comunicación para la administración y gestión de la organización universitaria. La comunicación corporativa, y con ella los conceptos de 'marca' e 'identidad visual', son recientes en la gestión de las universidades públicas y con la excepción de unas pocas universidades, la mayoría no tiene aun un sistema visual identitario planificado que responda a un diagnóstico previo. La comunicación informativa para la extensión de las universidades públicas, es la línea comunicacional más desarrollada; sin embargo, la comunicación informativa para la enseñanza y la investigación utilizan muy escasamente las tecnologías de la comunicación y la información, y no se observan estrategias integrales en este sentido. Y en la comunicación participativa, no se observa una estrategia comunicacional enfocada en ese eje en ninguna universidad pública.

- Que la diferencia mas marcada entre las universidades públicas y las privadas es que mientras las primeras entienden a la comunicación como difusión y cuentan –en su mayoría- con estructuras formales para ocuparse de la misma; las segundas enfocan a la comunicación con un propósito de venta o promoción de la universidad, y en no pocos casos tercerizan la misma.