

## ▶ PRÓLOGO



**► PRÓLOGO**

*Prof. Arq. Gustavo Azpiazu, Presidente de la U.N.L.P.*

El Siglo XXI le demanda nuevos roles a las Universidades Públicas, vivir en la era del conocimiento implica un cambio social, cultural y económico que será constante.

Las nuevas tecnologías, modifican todas y cada una de las actividades humanas, produciendo mutaciones en tiempos muy cortos y de un modo continuo.

En la Educación Superior Pública, estos cambios implican transformación en los contenidos y las metodologías de enseñanza, de investigación y de extensión.

También replantea las relaciones internas entre las distintas unidades académicas y de investigación. Los límites estrictos entre las diferentes disciplinas se distorsionan y hasta desaparecen.

Se requieren varias disciplinas para tener la visión integral de los nuevos problemas y esta realidad del trabajo universitario genera nuevos conocimientos.

Estos conocimientos se complementan con otros, pero también remplazan a otros que esta dinámica convierte en obsoletos.

Muchas verdades tradicionales se pueden discutir y otras dejan de ser referenciales.

En este contexto es la Educación Pública el eje articulador de un futuro mejor, más justo, más educado, más creativo, sin exclusiones, integrando la sociedad y elevando la calidad de vida de todos los habitantes del país.

Además de las modificaciones de las relaciones internas, las relaciones externas de las Universidades Públicas se transforman en el mundo global.

Las relaciones nacionales e internacionales de las universidades hoy son muy vastas e importantes tanto en la enseñanza, como en la investigación, la extensión y en el intercambio de alumnos, profesores e investigadores.

La UNLP en sus cien años de vida, tiene una rica historia en sus relaciones internas, nacionales y con el extranjero sobre todo por el nivel de sus profesores y la sólida formación de sus graduados.

También en la relación Universidad-Sociedad, desde su creación, esta universidad articuló formas de transferencia cultural y científica al medio social.

La universidad pública al otorgar igualdad de oportunidades en la formación superior fue un factor de progreso social muy importante desde el punto de vista

individual y colectivo. Función que debe mantener y potenciar en este inicio del Siglo XXI. Entiendo que además de replantear y adecuar la relación Sociedad Universidad a las necesidades sociales actuales, debe explorar y generar nuevos modos de interactuar con los grupos más desprotegidos y los excluidos del sistema. En forma complementaria con lo antes expresado se deben intensificar las relaciones Universidad-Estado y Universidad-Producción.

La relación de la universidad pública con el estado nacional, provincial y municipal es necesaria para la reconstrucción del país. Esta vinculación con el estado, (no con los partidos gobernantes), debe ayudar a formular políticas de estado, imaginar las hipótesis de desarrollo nacional, regional y local, asesorar y colaborar en el control de gestión y tantas otras posibilidades de vinculación, que la universidad puede asumir teniendo en cuenta la masa crítica de conocimiento que posee en las distintas disciplinas.

La otra cuestión es la relación Universidad - Producción, en un país como el nuestro, con un sistema productivo que se está levantando de una de las caídas más importantes de la historia; con una infraestructura que no está acorde con las necesidades que impone este tiempo, esta interrelación toma carácter estratégico de importancia nacional.

Las transferencias de tecnologías y conocimientos, las innovaciones, la formación continua de profesionales, técnicos y obreros, son algunas posibilidades, hoy incipientes, pero con un notable crecimiento año a año.

En este contexto nacional e internacional con motivo del centenario de la UNLP entendimos como necesario abrir una instancia de debates sobre problemas pendientes, que nos aportaría material y diferentes opiniones para el análisis crítico sobre el pasado y el presente, además de proyectar nuestra universidad a futuro.

Por otro lado como equipo de gestión desde el inicio, priorizamos algunas líneas generales que ordenarán racionalmente necesidades y aspiraciones y constituyeran a las ideas de cambio.

Se establecieron las cinco temáticas básicas de trabajo: Por un lado las tres cuestiones liminares que identifican a la UNLP desde su fundación : la enseñanza, la investigación y la extensión.

## plan estratégico

A las tres cuestiones antes citadas, incorporamos otras dos destinadas a revisarse críticamente; son ellas las relaciones internas y externas de la universidad.

Estas cinco líneas temáticas fueron difundidas, generaron debates y se desarrollaron en talleres abiertos.

Cumplimentando esta mecánica se realizaron consultas e intercambios con presidentes, vicepresidentes, secretarios y decanos anteriores y actuales; profesores extraordinarios y ordinarios e investigadores.

Esta construcción colectiva requiere de una visión integral de las cinco temáticas y sus múltiples interrelaciones, es así que surge la necesidad de instrumentar metodológicamente un Plan Estratégico para la UNLP.

El proceso participativo y dialéctico, generalizó algunos problemas comunes a todas las unidades académicas y también particulares asuntos propios que identifican cada disciplina.

La participación de distintos actores de la vida universitaria aportan ideas diferentes según el claustro que representan y la disciplina a la que pertenecen. Esta situación de una alta gama de diversidades, requiere procedimientos metodológicos racionales como para que el debate se constituya en un instrumento útil y genuino para producir ideas que desarrollen las potencialidades y corrijan las dificultades de la Universidad.

Otras acciones que aportan datos concretos y significativos al momento del balance, son los procesos de autoevaluación y evaluación externa, permitiendo dimensionar, evaluar y priorizar problemas y soluciones.

Entiendo que la siguiente etapa es consolidar la institucionalización del Plan Estratégico de la UNLP y la formulación de prioridades en las políticas de estado acordadas, que nos permitirá coordinar esfuerzos en pos del bien común.

Esta publicación pretende abrir nuevas instancias de debate y de propuestas que otorguen el máximo consenso posible.

Quiero finalizar agradeciendo a todos los que aportaron y aportan a este proceso, a los funcionarios universitarios actuales y de gestiones anteriores, a los profesores, a los graduados, a los alumnos, a los no docentes y a todos los que sin pertenecer a la UNLP hicieron posible este texto.



## plan estratégico

### ▶ PRESENTACIÓN

*Prof. Arq. Fernando Tauber, Secretario General de la U.N.L.P.  
Director del Programa Institucional "Plan Estratégico de Gestión de la U.N.L.P."*

La Universidad afronta en este inicio de siglo-milenio, una etapa de cambios y necesita reformular sus propias utopías "Sólo las épocas críticas inventan utopías" escribía Octavio Paz- y en este período los cambios ya no sólo son necesarios, sino que son inevitables.

La Universidad, por lo tanto, debe asumir la responsabilidad de interpretar, participar y aportar a ese proceso de cambio, reafirmando y creando nuevos espacios de conocimiento que permitan darle una respuesta en un ámbito de excelencia.

La Universidad Reformista -pública, gratuita, autónoma y cogobernada-, debe saber adaptarse, demostrándole a la Sociedad que está interpretando el momento de la historia que le toca transitar, que reconoce todo el esfuerzo que esta sociedad hizo y hace por ella y que se dispone siempre a hacer mucho más de lo que venía haciendo por retribuirlo y justificarlo. Por lo tanto, la Universidad debe afrontar los desafíos necesarios para poner la educación superior a disposición de la comunidad y en particular de todo aquel que tenga voluntad de estudiar, articulando la pertinencia y la excelencia con la equidad y el acceso.

En ese marco, la Universidad Nacional de La Plata debe "aprender" a conformar para sí, un plan que integre estos conceptos y gestionarlo, promoviendo la construcción de consensos a partir de un pensamiento estratégico generalizado en su comunidad, que le permita definir el rumbo que considera necesario sostener para cumplir con su compromiso con la sociedad.

Gestionar este plan 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 o lograr. 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 fundamen-

tales 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, identificando 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.

En el inicio de este proceso puso en marcha el Plan de Gestión para el período 2004-2007, que en su faz operativa diseña la gestión de la Presidencia de la UNLP, un área tan compleja como el conjunto de la universidad. La diversidad de su espacio abarca y condiciona con sus iniciativas políticas y acciones, el rumbo del conjunto de la institución con sus dieciséis unidades académicas, a pesar de la autonomía en la toma de decisiones de cada una de ellas.

Conforma una estructura metodológica inicial y una propuesta de gestión activa aunque necesariamente incompleta que permite 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 nuestra universidad, pero que necesita revisar permanentemente, precisar y acordar objetivos, proyectos y acciones y fundamentalmente prioridades.

El presente documento está conformado por una introducción, el análisis diagnóstico FODA en el que se basa el Plan (anexo), una definición de la Misión de la UNLP (modelo de desarrollo institucional), transcripta del artículo 1 de su Estatuto, una Visión (objetivo general) del escenario en el que se debatirá el futuro de la universidad (éste ha sido particularmente desarrollado por considerarlo la base conceptual sobre la que se asienta el plan), cinco Estrategias con sus objetivos particulares, el conjunto de orientaciones estratégicas que las integran y en las que se encuadran 23 Programas Generales, 110 Programas Específicos y 222 Proyectos Institucionales -además de un Programa General de Obras, integrado por 46 obras nuevas y 36 obras de mantenimiento de la infraestructura edilicia para el período-, todos fundamentados, con objetivos y plazos y con las acciones realizadas en el período para poder alcanzarlos.



**► INTRODUCCIÓN****La Universidad Nacional de La Plata**

La Universidad Nacional de La Plata tiene un perfil particular que la distingue y caracteriza, que comienza a delinearse en 1905 -cuando se nacionaliza la universidad provincial creada en 1897- y surge de la confluencia de dos conceptos fundamentales. Por una parte, la interpretación tradicional del término "Universidad", como ámbito natural del saber. Por otra, la idea actualizada del conocimiento científico de base experimental, social y artístico en sus distintas expresiones.

La Universidad Nacional de La Plata, bajo el lema «Pro Scientia et Patria» fiel a las ideas rectoras que le dieron origen, ha sido y sigue siendo pionera en estudios y desarrollos culturales, artísticos y científicos de avanzada. Esto le ha proporcionado el prestigio que, sumado al fecundo accionar de su presente, la sitúa entre las principales del país, del continente americano y del mundo. La docencia, la investigación y la extensión configuran los pilares básicos de esta Universidad.

Actualmente cuenta con 16 Facultades, donde estudian unos 94.500 alumnos entre reinscriptos e ingresantes. En los últimos años registró un promedio de inscripciones cercano a los 23 mil aspirantes, mientras que de sus aulas egresan anualmente alrededor de 5.000 estudiantes. La oferta académica de la UNLP incluye 104 carreras de grado -146 títulos- y 142 de posgrado (más del 50% categorizadas por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria CONEAU-). Además cuenta con cinco Colegios Preuniversitarios con una matrícula aproximada de 5.000 alumnos.

La planta de trabajadores de la UNLP está compuesta por 8.032 docentes y 2.143 no docentes.

La Universidad tiene también 93 Centros de Investigación y Desarrollo donde desempeñan su actividad unos 2.200 Investigadores. Además cuenta con un Museo de Ciencias Naturales (y una red de 14 museos temáticos), un Observatorio Astronómico, un Centro de Estudios Genómicos, una Biblioteca Pública, una Editorial, una Radio AM-FM, un Instituto de Educación Física con un Campo de Deportes y la Casa de Descanso SamayHuasi en Chilecito, La Rioja.

A fines de 2004, la UNLP hizo realidad un viejo anhelo de los estudiantes: la reapertura del Comedor Universitario, que había cerrado sus puertas a mediados de la década del 70, a instancias de la dictadura militar. El comedor funciona hoy en dos sedes donde comen 1.600 alumnos y tiene programado crecer en dos sedes más en el próximo año.

La superficie cubierta de sus instalaciones supera los 300.000 m<sup>2</sup> (171.000 m<sup>2</sup> son de sus unidades académicas y el resto de las demás dependencias) a los que se sumarán otros 30.000 m<sup>2</sup> en el próximo trienio.

Por su tamaño y complejidad, es la tercer universidad del país (después de la UBA y muy cerca de la de Córdoba) y la más importante de la provincia de Buenos Aires de hecho, el 90% de su matrícula son alumnos de las distintas localidades de la Provincia-.

Su matrícula se triplicó en los últimos treinta años y de mantenerse el ritmo de crecimiento de los últimos cinco años tasa del 2,2% anual- dentro de diez años, contará con un 25% más de alumnos, además de una mayor dedicación y permanencia de sus docentes e investigadores.

### **La necesidad de un Plan para la UNLP**

La educación pública en general y en particular la educación superior transita por un momento álgido y decisivo. Al igual que la sociedad argentina, pretende salir de una gran crisis y en ese marco, pareciera que todo está en discusión. Debe repensarse y repasar su rumbo histórico, pero sobre todo fundamentar fuertemente ante la comunidad, la importancia de su existencia y de su crecimiento como insumo indispensable para alimentar expectativas de progreso sustentable y con equidad. Las oportunidades de acceso a la educación superior y el sostenimiento de su calidad al alcance de todos, así como la pertinencia y compromiso de los contenidos que imparte para lograr el mayor desarrollo del conjunto de la comunidad, son la base y la vigencia del debate.

Tal como se plantea en este documento, "La Universidad Reformista -pública, gratuita, autónoma y cogobernada-, sólo perdurará y se seguirá construyendo,

## plan estratégico

funcionando -y este deberá ser el punto de partida de cada propuesta-; pero también ésta se debe adaptar, demostrándole a la Sociedad que está interpretando el momento de la historia que le toca transitar, que reconoce todo el esfuerzo que esta sociedad hizo y hace por ella y se dispone a hacer mucho más de lo que venía haciendo por retribuirlo y justificarlo; transformando cada paso dado en una consigna y un mensaje nítido que la gente debe poder entender con claridad y decodificar como un compromiso con la superación de sus problemas, como un aporte a la construcción de un proyecto colectivo y como un beneficio directo, multiplicando los inmediatos o cercanos y defendiendo con fundamentos claros los mediatos, los de más largo plazo y aquellos devenidos de la mera lógica de la vida universitaria”.

En ese contexto, la Universidad Nacional de La Plata tiene el desafío de resolver con precisión su dilema estructural: ¿Qué quiere ser? Sobre la base de lo que debe y puede realmente aspirar a ser, evaluando sus fortalezas y debilidades, analizando dónde pueden estar sus oportunidades y cuáles son los factores que amenazan su rumbo, entendiendo el mensaje de su historia y las condiciones que le impone preservar y potenciar su propia identidad.

Para esto necesita un plan que defina, ordene y encause los aspectos fundamentales en los que su comunidad está de acuerdo y sobre los cuales es posible basar su gestión en los próximos años.

Definir un plan estratégico para la UNLP que de eso se trata la respuesta a tal pregunta-, no debe entenderse como la materialización de un “producto” ni la aplicación de un “procedimiento”, aún siendo éste el resultado de un exhaustivo y riguroso análisis técnico, ni de una apertura a la participación circunstancial de su comunidad, ni la conjunción de ambas; sino que debiera asumirse como un “proceso” participativo, permanente y definitivo.

La Universidad debe predicar con su ejemplo en las instituciones públicas y privadas y en las comunidades, la necesidad de planificar y gestionar participativamente para poder evolucionar. Debe demostrarse y demostrar que es capaz de contar con un plan concertado entre los diversos sectores que la

componen, que trascienda cada período de gestión, versátil en el contenido de las estrategias para cumplirlo y firme en sus objetivos.

El pensamiento estratégico aplicado a la Universidad, supone una forma de imaginar objetivos comunes a toda su comunidad-docentes, no docentes, alumnos y graduados-, una manera de sortear las dificultades que las circunstancias y los diversos actores sociales presentan para alcanzarlos, e identificar el camino más corto para lograr esos objetivos y conseguir el progreso aspirado, pero desde un conocimiento preciso de la realidad universitaria y de las aspiraciones de su gente.

Comenzar a pensar estratégicamente se vuelve indispensable para canalizar la vitalidad participativa de la comunidad universitaria en un proyecto común que refleje las inquietudes de todos a partir de propuestas sensatas y arraigadas en aspiraciones colectivas, pero también en posibilidades reales de alcanzarlas.

En honor a la verdad, aunque puedan plasmarse documentos testimoniales, el "Plan" definitivo, nunca debiera poder escribirse, porque terminado, ya sería peligrosamente viejo e incompleto. Un "Plan" dinámico y en constante evolución es, en realidad, un pensamiento colectivo, una actitud del conjunto de pensar y actuar estratégicamente en la búsqueda del progreso general de la institución y sus integrantes. Es una noción compartida de que vale la pena ir en un rumbo determinado con la incertidumbre ordenada (aunque nunca resuelta). Se basa en una convicción generalizada de que la evolución positiva y sustentable de un sector, depende del conjunto (el crecimiento o es con equidad o no es crecimiento). Pero para esto deben existir acuerdos básicos.

La clásica planificación a mediano o largo plazo, fundada en el mantenimiento de las tendencias y en objetivos fijos y basada en un presente proyectado, es insuficiente para afrontar la dinámica y velocidad que signan nuestra época y que requieren de la construcción permanente de estrategias que exploten ventajas, aprovechen oportunidades, adviertan amenazas y riesgos y sean capaces de asimilar nuevas tendencias y sorpresas, variando, si es necesario, objetivos instrumentales sin perder de vista las grandes metas universitarias.

## plan estratégico

La planificación estratégica de la universidad es, desde lo instrumental, un proceso que comprende un procedimiento para formular y ejecutar ordenadamente aquellas decisiones que involucran los objetivos generales de su comunidad y que afectan significativamente su futuro.

Un plan estratégico para la UNLP, desde lo operativo, comprende el conocimiento profundo de la situación actual, la fijación de los objetivos, la identificación de los obstáculos que puedan impedir o demorar alcanzarlos y las acciones y procedimientos para alcanzar esos objetivos: Involucra un diagnóstico que identifique el estado actual de situación, un análisis de esa situación que defina el contexto y las posibilidades de desenvolverse en el mismo; significa acordar la Misión que asume la Universidad Nacional de La Plata como conjunto, la Visión del horizonte que se propone alcanzar (aunque al horizonte nunca se llega), un conjunto de objetivos estratégicos fundados en orientaciones estratégicas, que definen las grandes líneas a seguir y las acciones necesarias, prioritarias hoy, para “alcanzar” los objetivos planteados definidas en este documento como los “programas y proyectos institucionales”.

Esta instancia emerge de un proceso de concertación constante con el conjunto de la comunidad universitaria, discutiendo desde la realidad de cada unidad académica, las alternativas y condiciones para el progreso del conjunto de la institución; la importancia de cada tema o factor y las posibilidades de su evolución positiva.

La puesta en marcha de la iniciativa se basa en un conocimiento preciso de la realidad de la institución universitaria en cada una de sus áreas y unidades y del estado de situación y evolución de cada uno de los factores que definen la calidad de su funcionamiento, debe dimensionar constantemente el aporte que realiza a la sociedad y debe continuar en forma cíclica, con la valoración permanente de resultados para reciclar el proceso, superando la instancia anterior.

### Los pasos del Plan para la UNLP

El presente documento contiene una propuesta activa para el plan estratégico de la Universidad Nacional de La Plata en un período de su gestión de tres años.

En su faz operativa diseña la gestión de la Presidencia de la UNLP, un área tan compleja como el conjunto de la universidad. La diversidad de su espacio abarca y condiciona con sus iniciativas políticas y acciones, el rumbo del conjunto de la institución con sus dieciséis unidades académicas, a pesar de la autonomía en la toma de decisiones de cada una de ellas.

La Presidencia está conformada por un conjunto de 77 reparticiones con misiones y funciones de gestión (incluyendo los cinco colegios preuniversitarios, su radio, editorial, biblioteca, museos, casa de descanso, etc.)<sup>1</sup> que definen en su responsabilidad y competencia los alcances del Plan y por lo tanto forman parte de su diseño, gestión, verificación y actualización permanente.

Los periodos de gestión se renuevan cada tres años, horizonte establecido para la revisión cíclica de avances, resultados y eventuales reorientaciones del plan estratégico, por parte del conjunto de la comunidad universitaria y en particular, por los circunstanciales responsables de las diversas áreas de gestión.

Previo a su confección se analizaron desde lo metodológico y desde lo conceptual, varios planes estratégicos de ciudades y regiones bonaerenses y de universidades públicas como la Universidad Nacional del Sur de Argentina, la Universidad Nacional de Santiago de Chile y la Universidad Nacional de la República de Uruguay.

En el período octubre 2004-marzo 2005 se analizaron los documentos finales de la autoevaluación realizada por el conjunto de la institución en el período 2001-2004<sup>2</sup>, cuyos capítulos fueron: Docencia, Investigación, Extensión -que incluye el tema "Integración e interconexión de la institución universitaria"-, Infraestructura y Recursos Materiales, Bibliotecas y Gobierno y Gestión. Los diagnósticos efectuados incluyen un señalamiento de Debilidades y Fortalezas, Estrategias de Mejoramiento en cada función y los resultados de la encuesta realizada a los Auxiliares Docentes de la UNLP sobre aspectos relacionados con las diferentes funciones.

Se recopilaron y analizaron otros antecedentes e información de la institución y de otras instituciones en el contexto nacional e internacional.

En marzo de 2005 se terminó de conformar un primer documento diagnóstico que se difundió al conjunto de la universidad y figura en el portal universitario

1. Ver organigrama

2. El proceso de autoevaluación, no obstante, continuó completándose durante todo el año 2005, contemplándose su aprobación definitiva en el Consejo Superior en el mes de abril de 2006.

## plan estratégico

[www.unlp.edu.ar](http://www.unlp.edu.ar). En ese mes se realizó el primer plenario del Plan con la participación de los decanos, ex rectores, autoridades, profesores, graduados y alumnos donde el Presidente expuso los alcances y la estructura general del Plan.

En el período marzo-diciembre de 2005 se consensuaron con el conjunto de las áreas responsables, los aspectos operativos del plan: matriz DAFO de los lineamientos estratégicos generales, orientaciones estratégicas de cada lineamiento; contenidos, alcances, objetivos, plazos, presupuesto estimado y fuente de financiamiento prevista de programas, proyectos y acciones.

En ese período se realizaron seis plenarios más: Políticas de Educación Superior, Enseñanza, Investigación y Transferencia, Extensión, Cooperación Internacional y Bienestar Universitario, jornadas de paneles de debate y talleres con una participación intensa del conjunto de la comunidad universitaria que consolidan los fundamentos del plan y sus orientaciones particulares.

A partir de febrero de 2005 comenzó el proceso de identificación consensuada de racimos de prioridades trimestrales de gestión y su control de gestión. A un año de iniciado, este proceso cuenta con una evaluación sumamente positiva de alcances y resultados.

En el mes de agosto se concretó el documento preliminar del Plan Estratégico de Gestión de la UNLP 2004 / 2007, publicándose en internet, en la página de la UNLP. En el mes de diciembre se completa el primer Documento Activo de actualización semestral, que define el plan y su estado de avance.

Creemos que es el momento adecuado (y límite) para plasmar en forma sistemática y documentada el permanente proceso de concertación que le da significado a la vida universitaria y dotar a la institución de los fundamentos y las herramientas para dar sus pasos fundamentales en los difíciles años por venir, respaldados por la convicción mayoritaria de que es el rumbo adecuado.

### Los contenidos del Plan para la UNLP

Conforma una estructura metodológica inicial y una propuesta de gestión activa aunque necesariamente incompleta que permite 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 nuestra universidad, pero que necesita revisar permanentemente, precisar y acordar objetivos, proyectos y acciones y fundamentalmente prioridades.

El presente documento está conformado por una introducción, el análisis diagnóstico FODA en el que se basa el Plan (anexo), una definición de la MISIÓN de la UNLP (modelo de desarrollo institucional), transcripta del artículo 1 de su Estatuto, una VISIÓN (objetivo general) del escenario en el que se debatirá el futuro de la universidad (éste ha sido particularmente desarrollado por considerarlo la base conceptual sobre la que se asentará el plan), cinco ESTRATEGIAS con sus Objetivos particulares, el conjunto de ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS que las integran y en las que se encuadran 23 PROGRAMAS GENERALES, 110 PROGRAMAS ESPECÍFICOS y 222 PROYECTOS INSTITUCIONALES -además de 46 obras nuevas y 36 obras de mantenimiento de la infraestructura edilicia-, todos fundamentados, con objetivos y plazos y con las acciones realizadas en el período para poder alcanzarlos, que constituyen el PLAN OPERATIVO 2004-2007.

El trabajo se concibe como un documento activo y de discusión permanente, ordenador de los capítulos a cubrir y de los pasos dados y a dar, pero abierto al debate para incorporar, modificar o sustituir contenidos, si esto contribuye a homogeneizar la posición del conjunto.



➤ MISIÓN / MODELO  
DE DESARROLLO INSTITUCIONAL



## plan estratégico

### ▶ MISIÓN / MODELO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

Los fines de la Universidad Nacional de La Plata están contenidos en el Art 1' de su Estatuto. Este artículo dice así:

*"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".*

## ➤ VISIÓN / OBJETIVO GENERAL



## plan estratégico

### ► VISIÓN / 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 posgrado, capaces de dar las respuestas que demanda el desarrollo de 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.

## ▶ ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS



**▶ ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS****La definición del contexto**

La agenda de nuestra Sociedad no es la misma de hace diez años, ni de hace cinco. Cambió drásticamente el contexto nacional, en el que una fuerte crisis de representatividad transforma las instituciones del Estado y de la sociedad civil, quitándoles y reasignándoles roles para los que no siempre están preparadas.

También hay cambios estructurales y constantes en la región y el mundo; por lo tanto, tampoco son los mismos, los escenarios micro-regionales y locales. La economía globalizada horizontalizó, sin embargo, los vínculos entre las comunidades. Su búsqueda ya no es solamente reemplazar la dependencia por la independencia sino, y fundamentalmente ahora, formar parte de un sistema cada vez más interdependiente.

Conviven en el mundo conjuntos territoriales que definen contextos que se superponen e interactúan, produciendo una paradójica sinergia que los alimenta y consolida y que es necesario comprender: uno global, definido fundamentalmente por la economía, las comunicaciones y la información, otros macro regionales que apuntan a una suerte de globalización regional, con cada vez mayor libertad en la circulación de servicios y personas y las realidades nacionales y micro-regionales, con identidades políticas, ambientales, sociales y económicas muy particulares, con tendencia a una progresiva fragmentación, como forma de defender los valores locales ante el fenómeno global; pero también a una creciente predisposición a las alianzas y sociedades institucionales y territoriales.

Las comunidades afrontan, en este inicio de siglo-milenio, una etapa de cambios y necesitan formular sus propias utopías "Sólo las épocas críticas inventan utopías" escribía Octavio Paz- y éstas deberán basarse en definiciones fundamentales: Es verdad que como conjunto, conforman un escenario interdependiente y de vertiginosa dinámica, pero deben esforzarse por preservar su identidad y básicamente por asumir el desafío de identificar por si mismas, los caminos adecuados para lograr prosperidad; pues serán esos rasgos propios y distintivos los que les otorgarán un carácter único en el mundo global y se convertirán en su mayor ventaja competitiva sostenible.

En este período, los cambios ya no sólo son necesarios, sino que son inevitables. Ninguna comunidad, institución o empresa puede administrar la posibilidad de cambiar, su única alternativa, no obstante, es intentar liderar el cambio en aquellos aspectos que la tengan como protagonista y la Universidad Pública en la Argentina, debe protagonizar ese desafío.

La Universidad se encuentra en inmejorables condiciones de protagonizar tal proceso de cambio, así como también de adaptarse y aprovechar las oportunidades que brinda el entorno, pues cuenta con el capital fundamental para esa tarea: los recursos humanos y el conocimiento científico-técnico. El desafío consiste en movilizarlos e integrarlos a través de una adecuada estrategia que le permita profundizar su inserción en la comunidad.

“La universidad es un sistema social y cultural altamente complejo, donde el pasado, el presente y el futuro se conjugan. Una universidad del siglo XXI resume todo su pasado educativo, cultural y científico y lo proyecta al futuro sin perder su esencia.”<sup>3</sup>

### **La respuesta de la Universidad**

“...cientos y cientos de tecnologías son necesarias para el normal desarrollo y funcionamiento de cualquier sociedad moderna y el centro de esas tecnologías se encuentra en conocimientos radicados exclusivamente en las universidades y no se hallan en ningún otro sitio que no sea la Universidad”...“ No hay un sólo adelanto tecnológico de los últimos 50 años que no tenga como origen algún descubrimiento hecho en alguna Universidad”...“De ahí, que las universidades sean, fundamentalmente, el reservorio intelectual de las naciones. Y cuando son libres, cuando predominan en ellas el pluralismo, la libertad, el disenso, se transforman en el foro adecuado para la discusión de los grandes problemas nacionales.”

“...La Universidad ..., con todas sus falencias, con todas sus imperfecciones, con todos sus defectos;” ... “está en condiciones de cumplir no sólo con el rol de crear, conservar y transmitir conocimiento que lo hace- sino también con ese otro más importante: el de servir de gran foro de debate para los grandes problemas

3. Prof. Arq. Gustavo A. Azpiazu (discurso de asunción a la Presidencia de la UNLP 2004).

## plan estratégico

nacionales, el de ser la gran consultora de la nación, de la provincia, de los municipios, tanto para los problemas grandes como para los pequeños, y el ámbito en el cual puedan discutirse las conveniencias, las ventajas, las desventajas, lo aconsejable o no de tal o cual tecnología”<sup>4</sup>

La Universidad sigue siendo para la Sociedad, una institución de prestigio. Esa confianza de la Sociedad y del Estado se convierte en un capital diferencial que crea expectativas y predispone favorablemente a los diversos actores sociales hacia las propuestas generadas desde el ámbito de la educación superior.

La Universidad, por lo tanto, debe asumir la responsabilidad de interpretar, participar y aportar a ese proceso de cambio, actuando a la vez en todos los conjuntos que le impone el contexto y a los que hicimos referencia y debe, por lo tanto, crear nuevos espacios de conocimiento para contener la complejidad de cada una de estas exigencias, que interpreten que el concepto de “lo único” es para la necesidad y no para los medios que permitan satisfacerla y así poder aportar a darle respuesta en un ámbito de excelencia.

Sin embargo, deberá prestar especial atención al territorio que influencia directamente, del que se nutre y con el que convive. Deberá mancomunarse con él y con su propia comunidad, demostrando día a día que es una herramienta imprescindible para el desarrollo colectivo y un insumo estratégico para el progreso del conjunto. “Lo que está en juego es la confianza de la sociedad y del estado en la Educación Superior, como uno de los medios para promover el desarrollo humano, fortalecer la identidad nacional y asegurar la autodeterminación”<sup>5</sup>

La Universidad Reformista -pública, gratuita, autónoma y cogobernada-, sólo perdurará y se seguirá construyendo, funcionando -y este deberá ser el punto de partida de cada propuesta-; pero también se debe adaptar, demostrándole a la Sociedad que está interpretando el momento de la historia que le toca transitar, que reconoce todo el esfuerzo que esta sociedad hizo y hace por ella y se dispone a hacer mucho más de lo que venía haciendo por retribuirlo y justificarlo; transformando cada paso dado en una consigna y un mensaje nítido que la gente debe poder entender con claridad y decodificar como un compromiso con la

4. Prof. Dr. Angel L. Plastino (discurso de asunción a la Presidencia de la UNLP 1986).

5. Prof. M.V. Alberto Dibbern (discurso de asunción a la Presidencia de la UNLP 2001).

superación de sus problemas, como un aporte a la construcción de un proyecto colectivo y como un beneficio directo, multiplicando los inmediatos o cercanos y defendiendo con fundamentos claros los mediatos, los de más largo plazo y aquellos devenidos de la mera lógica de la vida universitaria.

“Se requiere una nueva visión que combine las exigencias de la Universidad del aprendizaje superior con el imperativo de mayor pertinencia, con el fin de responder a las expectativas de la sociedad en la que funciona....Esta visión refuerza los principios de libertad académica y autonomía institucional y, al mismo tiempo, enfatiza la responsabilidad de la enseñanza superior frente a la sociedad”.<sup>6</sup>

### Los nuevos desafíos

El vínculo entre los conjuntos que definen la dinámica de la sociedad, con los cambios necesarios e inevitables y la necesidad de liderarlos, instalan en la Universidad la exigencia de generar y potenciar desafíos inminentes y fundamentales, destinados a contribuir a globalizar la educación, articulando la pertinencia con la equidad y el acceso y a afianzar los vínculos con la Sociedad que integra, proporcionarle nuevos objetivos y condicionar el perfil de su gestión.<sup>7</sup>

6. Documento sobre Políticas y Estrategias UNESCO- 1995

7. En el mes de agosto de 2004, en Horco Molle, Provincia de Tucumán, los Rectores miembros del Consejo Interuniversitario Nacional arribaron a acuerdos propositivos de acciones orientadas a la excelencia académica, la pertinencia de la investigación, el mayor compromiso con la comunidad en general y educativa en particular y la más amplia difusión de su quehacer. Los acuerdos representan una visión contemporánea y comprometida de la misión de la universidad en la Argentina y son los siguientes:

Afianzar la política universitaria como búsqueda de consensos entre universidad autónoma y los poderes del Estado, en diálogo con la sociedad.

Actualizar y consolidar los proyectos institucionales de cada universidad como una herramienta para su desarrollo.

Acrecentar el compromiso de la vinculación de la universidad con la sociedad.

Fortalecer las acciones de difusión de los resultados que obtienen las universidades en sus distintos niveles de trabajo.

## plan estratégico

Impulsar la articulación entre las diversas modalidades de educación superior.

Promover la progresiva organización por ciclos que faciliten el diseño de contenidos básicos disciplinares comunes por familias de carreras.

Construir un sistema de créditos de grado y postgrado, para estimular la articulación en la universidad y entre universidades.

Mejorar las condiciones y estrategias institucionales para facilitar el tránsito del nivel medio a la universidad, los procesos de aprendizaje, la calidad de la formación, el progreso en los estudios y la graduación.

Fortalecer la función docente en la universidad.

Consolidar y ampliar los sistemas de información universitaria y definir un sistema compartido de indicadores para mejorar el conocimiento del sistema y la toma de decisiones.

Elaborar a corto plazo un documento de fondo que contenga la propuesta de líneas de acción para la educación superior en los próximos diez años, en el que se consideren los estudios realizados por el CIN, por otras instituciones y especialistas.

Contribuir al debate sobre la situación y propuestas para la mejora del sistema educativo en sus diversos niveles.

Requerir que los sucesivos presupuestos universitarios contemplen incrementos progresivos que posibiliten el cumplimiento de estos objetivos.

Dada la complejidad y riqueza organizacional de las universidades dentro del entramado social, sus fines ya no se agotan en las tres funciones básicas de enseñanza, investigación y extensión. Además de la formación de profesionales para el mercado de trabajo (empresas, gobierno, sector académico) y de científicos y tecnólogos para la producción y la transmisión del conocimiento, a las universidades les caben otros objetivos sociales, en ocasión implícitos o latentes, con alta externalidad social: formar líderes políticos y empresariales y ciudadanos dotados de mayor conocimiento y cultura general; contribuir con la mejora de la distribución del ingreso a través de la provisión de oportunidades de movilidad social ascendente; constituir un polo de desarrollo económico local; preservar y diseminar los valores culturales y proveer un conocimiento crítico e independiente de los gobiernos y los partidos políticos. Con ese marco conceptual, en Horco Molle se definieron las pautas básicas del modelo de universidad que necesita el país:

Una universidad que forme 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.

Una universidad con el afán permanente de ampliar las fronteras del conocimiento, en un adecuado equilibrio entre la investigación fundamental y la orientada hacia objetivos específicos para el beneficio de toda la sociedad.

Una universidad que interactúe con el sector productivo y el Estado, generando un ambiente propicio para los procesos de innovación científica y tecnológica necesarios para el desarrollo sustentable del país.

Una universidad 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.

Al menos tres adquieren hoy particular significado: **La formación** (en un sentido mucho más amplio e integral que el de la formación de grado y postgrado, tal como muchos la vienen concibiendo), **la integración** (con una comprensión del momento que abarque la asistencia, la transferencia y la participación de la universidad, pero que las trascienda, acentuando la idea de formar parte de la Sociedad) y **la calidad** (entendida como insumo estratégico que involucre la pertinencia, la excelencia, la actuación demostrativa, el monitoreo seguimiento y control- y la tutoría de los procesos; pero que se defina como marca ineludible del ser universitario, de la gestión de su institución y fundamentalmente de las posibilidades de progreso de nuestra sociedad).

Primer desafío:

**La formación y orientación del individuo en la Sociedad del Conocimiento:** “Educación para todos a lo largo de toda la vida”.<sup>8</sup>

En el mundo, nace y crece en forma acelerada la Sociedad del Conocimiento y para que la Argentina forme parte, la Universidad debe consolidar su cometido esencial de producir pensamiento creativo y crítico y generar aptitudes prácticas para aplicar conocimiento, “La Universidad debe ser formadora de individuos capaces, aptos para seguir mejorando por sí mismos y para insertarse como elementos útiles y factores de superación en el tejido social”<sup>9</sup>

Es misión de la Universidad Pública, lograr que todos los habitantes tengan oportunidades de progreso a partir del conocimiento y esta responsabilidad sustancial la instala como protagonista de uno de los cambios fundamentales que definen el nuevo contexto y la obliga a liderarlo, porque transitamos un proceso de fuerte contracción en la oferta de trabajo tal como la concebíamos hace apenas un lustro: Hoy, en los albores del milenio, la mano de obra ocupada, artesanal, oficiosa, manual y masiva, desaparece aceleradamente, pero a pesar de su creciente expulsión del sistema de trabajo, aún en los países centrales, los recursos más escasos y buscados en cualquier organización son las personas preparadas.

8. Una conclusión de la Conferencia Mundial sobre Educación Superior de la UNESCO, París, octubre 1998

9. Prof. Ing. Luis J. Lima (discurso de asunción a la Presidencia de la UNLP 1995).

## plan estratégico

La concentración de capital, los nuevos modos de producción -las comunicaciones en particular- y la aceleración de los avances científicos en general, apuntan a aumentar eficiencia y productividad, reemplazando la “vieja” mano de obra con tecnología y esto genera la necesidad de contar con cada vez más conocimiento versátil para poder construir una sociedad con oportunidades de progreso. Los trabajadores del conocimiento deberán saber de su tarea más que nadie dentro de su organización, aún más que sus jefes, de lo contrario, su utilidad será relativa y por lo tanto se volverán vulnerables y prescindibles.

El conocimiento pasa a ser un insumo estratégico para agregar valor a cualquier iniciativa, determinante para poder progresar y su escasez o insuficiencia genera una nueva forma de exclusión que se suma a la de nuestros eternos marginales, tal es la que no permite acceder al individuo a las oportunidades que pueda tener o generar nuestra sociedad, aún cuando ésta cuente con una estrategia de desarrollo con objetivos claros, con prioridades claramente identificadas, con un sector público con voluntad de comprometerse y con un sector privado e institucional con la intención de involucrarse.

Cambian las prioridades de la gente y por ahora, las preocupaciones sociales del individuo se ven superadas por las preocupaciones individuales y elementales de la sociedad: la igualdad de oportunidades se transforma en una utopía inalcanzable si no existe una sociedad con altos niveles de conocimiento y capacidad generalizada de generar en forma permanente y natural nuevas habilidades. El resto, por el contrario, tiene grandes dificultades para acceder a un trabajo calificado, simplemente porque no está capacitado.

Si la Argentina aspira a ser un país próspero e inclusivo, uno de los mayores problemas que enfrentará en los próximos años será la elevada proporción de población en edad laboral que carece de las calificaciones laborales mínimas para obtener un empleo digno en la economía moderna.

La necesidad social de esta nueva relación instala a la Universidad en un nuevo protagonismo que pueda interpretar la velocidad de los cambios y la mayor complejidad de las organizaciones.

“En 1960 el número de estudiantes universitarios en el mundo era de 13 millones y en 1995 había aumentado a 82 millones. La multiplicación por seis en 35 años -muy importante si se lo compara con el del crecimiento de la población mundial en el mismo período- lleva a que, en 1995, los estudiantes universitarios constituían el 16.2 % de los jóvenes entre 18 y 22 años que habitaban en el planeta.”

“De acuerdo con lo anterior, la población estudiantil aún podría crecer considerablemente si todos los jóvenes con edad de cursar estudios terciarios efectivamente lo hicieran, lo que aparece como cada vez más necesario dado el proceso de creciente especialización del trabajo al que asisten las sociedades actualmente.”

“...El crecimiento acelerado del número de personas capaces de crear conocimiento, es uno de los principales motores que impulsan la expansión sostenida del ritmo de generación de nuevos conocimientos que hoy está transformando las sociedades.”

“La mayor relevancia del conocimiento genera un contexto de nuevas demandas planteadas por las sociedades a las universidades. Este fenómeno ha sido definido por la UNESCO, en la Conferencia Mundial sobre Educación Superior (1998, París) como "demandas sin precedentes". Las mismas son múltiples y tanto más intensas cuanto más desarrollada es la sociedad.”

“La primera es la demanda por acceder a la educación superior. En efecto, el futuro (empleo, salario, oportunidades de todo tipo) impone a los jóvenes la necesidad de avanzar en el sistema educativo formal todo lo que sea posible.”

“La segunda es la demanda por recibir educación a lo largo de toda la vida. Quien hoy recibe un título universitario sabe que si quiere permanecer activo en su actividad deberá asistir periódicamente a los ámbitos universitarios para actualizar sus conocimientos y eventualmente desarrollar nuevas habilidades profesionales pues las adquiridas inicialmente habrán quedado obsoletas.”

“La tercera es la demanda para que las instituciones de educación superior

## plan estratégico

participen como actores destacados en los "sistemas nacionales de innovación" que es el escenario en el cual los nuevos conocimientos se transforman en avances productivos y en mayores logros sociales."

"La cuarta demanda alude a la afirmación de las identidades nacionales y regionales en un contexto en el cual las comunicaciones, acentúan como nunca antes la dimensión mundial de los acontecimientos"<sup>10</sup>

Estas demandas se localizan sobre las instituciones de educación superior y promueven dentro de éstas, transformaciones profundas, fenómeno que hoy se está procesando en el mundo y al cual Argentina y la Universidad Nacional de La Plata no son ajenos.

El desafío es ensanchar y versatilizar el compromiso de la Universidad en la transferencia de conocimientos, incorporando nuevos sectores al contacto universitario, diseñando los mecanismos adecuados para generalizar estos procesos y aprovechando cada etapa formativa como un ciclo que permita aumentar la competitividad individual para insertarse activamente en el mercado de trabajo.

"Debemos formar profesionales e investigadores para el ejercicio de su función de ciudadanos y aún más, de dirigentes natos de una sociedad que espera y necesita tanto la calidad de sus conocimientos técnicos como la bondad de su concepción ética, política o religiosa del mundo. Como dice Antonio Porchia, Quien no sabe crear, no debería saber".<sup>11</sup>

Segundo desafío:

**La integración y cooperación institucional en la formulación de estrategias concertadas para un desarrollo sustentable y de tecnologías para gestionarlas.**

"La Universidad Pública no debe desarrollar sólo un proyecto académico, debe constituirse como un proyecto socio-político que se centre en la formación de un recurso humano que se caracterice por tener capacidad de impulsar el cambio; por asumir una actitud de liderazgo en ese cambio y por lograr consolidarse como un sector social que, desde la reflexión y la crítica, le aporte ideas y soluciones a los problemas sociales que signan nuestro país"<sup>12</sup>.

10. Plan Estratégico de la Universidad de la República, Uruguay, 2001.

11. Prof. Ing. Raúl A. Pessacq (discurso de asunción como Rector Normalizador de la UNLP 1983).

12. Jorge Gómez Duarte, rector de la Universidad Industrial de Santander, Colombia 1996

## ► ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS

La Universidad Nacional de La Plata siempre mantuvo fuertes vínculos con otras universidades y con las comunidades del país y la región, y en particular en su zona de mayor influencia, a través de sus Unidades Académicas, atendiendo a sus demandas específicas; sin embargo, hoy la conformación del contexto es diferente y reclama relaciones estructuradas y orgánicas que acentúen el sentido estratégico de estos vínculos e incorporen otros actores sociales, del estado y de la cooperación regional e internacional, que interpreten objetivos, identifiquen prioridades, puedan aprovechar oportunidades y permitan en la respuesta, un aprovechamiento integral de todo el potencial universitario.

Pero sólo puede identificarse una oportunidad si existe una estrategia, si no, sólo será una distracción y sólo puede diseñarse una estrategia si existe un objetivo y algunas certidumbres sobre las cuales basarla. Tener esa certidumbre en un momento signado por la incertidumbre, significa tener conocimiento de las tendencias, de los cambios que se producen y sobre todo, estar preparados para afrontarlos.

Los gobiernos en particular y las empresas e instituciones de la Sociedad Civil en general, en cualquiera de sus niveles, además de buenos administradores, deben ser conductores o participar en las decisiones fundamentales que definan los destinos de su comunidad y deben gerenciar su propio destino esto también le toca a la Universidad en donde las decisiones que tome hoy afectarán su futuro y el de la región en las próximas décadas-. Deberán innovar y desarrollar su capacidad de iniciativa en forma permanente para poder permanecer y más aún para progresar. Pero en un proceso en el que es necesario imaginar modelos, encontrar caminos y crear los medios a medida que se protagoniza; sin información y capacidad de análisis que la transforme en conocimiento, sin tecnología que permita utilizarlo a tiempo y por lo tanto sin profesionalismo condicionado por una base conceptual clara, que defina, delimite y condicione estas herramientas, es cada vez más difícil producir resultados que en términos sociales signifiquen progreso generalizado y crecimiento con equidad.

## plan estratégico

Además, las tecnologías que tienen la mayor influencia en el buen desarrollo de las instituciones -y también de las empresas- están fuera de su campo gerencial y por lo tanto el desarrollo de habilidades en su propia organización para aprovecharlas es inexistente, simplemente porque no las conocen.

Estos aspectos anuncian el campo apasionante en el que la Universidad define su rol y señalan la evolución de un proceso que comienza con un conocimiento preciso de la realidad en cuestión y de su contexto y con la necesidad de definir objetivos propios y compatibilizarlos con objetivos comunes, en procesos de concertación que sepan generar consenso entre los diversos actores sobre esos objetivos (y contener los disensos y objetivos particulares) en cuanto al rumbo a seguir por una Sociedad. Este proceso continúa en la identificación de prioridades que lo ordenen, comenzando por los factores que, al mismo esfuerzo, produzcan un efecto positivo y solidario mayor. Y que hoy, condicionado por la competitividad en el contexto y por la complejidad de las variables que participan, debe definir parámetros de calidad que vuelvan sustentable la estrategia para lograr el progreso aspirado.

Ante este panorama, sin duda, "la Educación Superior y otras instituciones y organizaciones académicas, representan un factor necesario en el desarrollo y la aplicación de estrategias y políticas de desarrollo"<sup>13</sup>

Tercer desafío:

**La competitividad individual, institucional y social, basada en la calidad.**

"Hace falta mucha más energía y trabajo para pasar de la incompetencia a la mediocridad, que de un desempeño de primera categoría a la excelencia"<sup>14</sup>

Quizás la primera definición de calidad en un mundo globalizado y sobre todo en una Sociedad de Masas que consume, esté dada por la falta de quejas. Sin embargo, éste es un parámetro demasiado blando en el contexto de competitividad en que se debate la Sociedad del Conocimiento, que exige que la calidad esté definida por la satisfacción manifiesta de sectores cada vez más importantes. Y por supuesto

13. Documento sobre Políticas y Estrategias UNESCO- 1995.

14. Los desafíos de la administración en el siglo XXI, P. Drucker. Editorial Sudamericana, Argentina 1999

que no estamos hablando solamente de productos incluyendo aquellos que una universidad pueda generar-, aún en el sentido más amplio del término: estamos hablando fundamentalmente de calidad de vida y acciones para ayudar a reducir las grandes asimetrías sociales y económicas.

En el mundo global, la “competitividad” ha dejado de ser un concepto aplicado exclusivamente a los actores económicos, para extenderse a la sociedad en su conjunto a partir del funcionamiento armonioso e integrado de sus individuos e instituciones.

Nuestra sociedad deberá buscar su progreso por esa vía y todas sus instituciones tienen que hacer de la competitividad social una meta estratégica, multiplicando fortalezas y resolviendo debilidades, aprovechando oportunidades y asumiendo riesgos, sin embargo, las ventajas competitivas que la universidad debe promover, serán las que la sociedad sea capaz de desarrollar - adquirir por sí misma, empezando por el conocimiento y siguiendo por la organización, la creatividad, la confiabilidad, la transparencia, la tecnología, la innovación, la investigación, la información y hasta la consolidación de la identidad. Todos esos aspectos, en un proceso competitivo serán medidos por su calidad.

Quizás alguno de ellos sea necesario construirlos desde su ausencia, a otros consolidarlos y a otros aprender a generarlos, sin embargo, el objetivo final siempre deberá ser el de liderar los procesos.

La calidad en nuestra universidad enriquece entonces su significado y alcance con la búsqueda del nivel de excelencia que debe alcanzar toda actividad universitaria, preservando la identidad institucional, la pertinencia de los procesos y la evaluación permanente, interna y externa, basada en la necesaria comprensión del contexto.

La universidad “interpreta el concepto de Calidad como la armonía entre pertinencia y excelencia académica”<sup>15</sup>

15. III Convención Internacional de Educación Superior “Universidad 2002”, La Habana, Cuba.

## plan estratégico

“La forma de organización académica y de gobierno de la institución, los valores y normas que transmite y la modalidad de su transmisión y, finalmente, el impacto que ejerce y se propone ejercer sobre la sociedad a través de su acción académica de docencia, producción científica, servicios y transferencia y los ideales sociales y culturales que encarna y promueve, son los aspectos a tener en cuenta para la construcción del modelo de calidad y su evaluación, porque es menester que exista pertinencia entre el marco referencial donde se desarrollan los programas universitarios y el abordaje que se hace desde su conceptualización”<sup>16</sup>

### **La construcción de éstos desafíos en el ámbito de la Universidad**

En relación con Argentina, los fenómenos señalados se han comenzado a manifestar con claridad como inexorables y necesarios hace más de una década atrás y la tendencia es hacia su intensificación. Por ello, las bases para el Plan Estratégico de la UNLP que se exponen a continuación, se han formulado teniendo en cuenta los rasgos principales del escenario descripto. Este está caracterizado, como expusimos, por el crecimiento y la mayor diversidad de la oferta formativa, en la cada vez mayor integración de la institución al sistema social y en la búsqueda permanente de mejorar la calidad. Asimismo, considera el apoyo y la participación de la Universidad en el proceso de generalización de la enseñanza pública superior.

Dotar de estas herramientas y cualidades a cada individuo, a la sociedad actual y a las instituciones y actores que asumen responsabilidades fundamentales, requiere de nuevos esfuerzos y compromisos de cada uno de ellos y en particular del conjunto de la Universidad.

Estos desafíos abren un nuevo espacio que es necesario estructurar para que sea efectivo en el aporte, donde la conceptualización del contexto, la capacidad de adaptarse a los cambios, la participación calificada, institucional y social, en el proceso de concertación que defina y legitime rumbos, el desarrollo generalizado, la transferencia de tecnologías y habilidades acordes al nuevo escenario, la acción demostrativa y el monitoreo de las acciones, que garanticen la calidad y

16. Complejidad Superior, calidad y evaluación de programas universitarios, Profesora Alicia R. W. De Camilloni, en la Revista nº12 de la Universidad de Buenos Aires, octubre de 2001.

retroalimentación (feed back) de los procesos implementados; se perfilan como los ejes de la reflexión y el debate, pero fundamentalmente nos compromete a gestionarlos, articulando criterios de eficiencia (de naturaleza económica), eficacia (de naturaleza administrativa), efectividad (de naturaleza política) y relevancia (de naturaleza cultural).

### **LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS**

#### **DEL PLAN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA**

El Plan Estratégico de la Universidad de La Plata (PEUNLP) se formula tomando como referencia su Misión y Visión en el escenario actual y futuro expuestas precedentemente.

El PEUNLP se vertebra en torno a cinco Líneas Estratégicas

#### **ESTRATEGIA 1**

**Objetivo: RESPONDER A LA DEMANDA DE LA SOCIEDAD POR EDUCACIÓN SUPERIOR, PROMOVRIENDO LA EQUIDAD SOCIAL, CUSTODIANDO LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y MEJORANDO LA CALIDAD DE LA OFERTA PÚBLICA.**

**Producto: Formación universitaria generalizada.**

#### **ESTRATEGIA 2**

**Objetivo: APOYAR Y ESTIMULAR LA INVESTIGACIÓN Y CREACIÓN CIENTÍFICA, TECNOLÓGICA Y ARTÍSTICA PRESERVANDO SU CALIDAD, ASÍ COMO LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS Y DESARROLLOS QUE BENEFICIEN A LA SOCIEDAD.**

**Producto: Nuevos conocimientos científicos, transferencias y aplicaciones tecnológicas, creaciones artísticas y recursos humanos formados.**

## plan estratégico

### 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 LAS INSTITUCIONES DEL ESTADO Y DE LA SOCIEDAD CIVIL Y CON EL SISTEMA UNIVERSITARIO NACIONAL, REGIONAL Y MUNDIAL.**

Producto: **Acciones de vinculación tecnológica y cooperación interinstitucional.**

### ESTRATEGIA 5

Objetivo: **IMPULSAR LA MODERNIZACIÓN CONTINUA DE LA GESTIÓN PARA SUSTENTAR CON CALIDAD Y EFICIENCIA LAS TRANSFORMACIONES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA.**

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

### ORIENTACIONES DE LAS ESTRATEGIAS DEL PLAN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

#### ESTRATEGIA 1

**Objetivo: RESPONDER A LA DEMANDA DE LA SOCIEDAD POR EDUCACIÓN SUPERIOR, PROMOVRIENDO LA EQUIDAD SOCIAL, CUSTODIANDO LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y MEJORANDO LA CALIDAD DE LA OFERTA PÚBLICA.**

En relación con la demanda creciente de la sociedad en materia de educación superior surge, de lo expuesto en la Visión, que el desarrollo universitario debe planificarse en términos de una matrícula heterogénea pero en crecimiento compuesta por diversos segmentos de una misma demanda, que provocará un aumento aún mayor en la demanda de educación superior pública (en el anexo 1 se señala un incremento de la matrícula del 19,9% en el quinquenio 1997-2001, debido a un crecimiento vegetativo del alumnado universitario que, de mantenerse la tendencia debiera preverse como base para los próximos años. Ello significa una tasa de crecimiento anual de 3.7%).

Por otra parte, una parte importante de la inversión que la Sociedad realiza en la Universidad Pública se desaprovecha por la escasez de títulos intermedios que permitan el reconocimiento social a un conocimiento adquirido por muchos alumnos, que haría posible su acceso a un trabajo de un nivel acorde (un ejemplo es el Analista de Sistemas como intermedio en la Licenciatura en Informática, pero otros pueden constituirlos los Técnicos Superiores Universitarios, con criterio de carrera terminal complementaria con las carreras de grado, pero con reconocimiento curricular para el que decide continuar su formación).

Para entender la real dimensión de este objetivo es necesario contar con algunos datos básicos: a) Hoy, la UNLP ofrece casi cien carreras de grado, desde sus dieciséis Unidades Académicas, sin embargo, los títulos intermedios en las mismas, son prácticamente inexistentes. b) De los 21/22.000 inscriptos cada año en diciembre, 17.000 ingresarán efectivamente (comenzarán a cursar), de esos, unos 9.000 aún

## plan estratégico

permanecerán en la universidad como alumnos regulares luego de tres años y 4.500 obtendrán su título. c) De los 72.194 alumnos reinscriptos en la universidad en el 2001 (es decir sin considerar los 17.000 ingresantes promedio), el 54% tiene más de diez materias aprobadas, sobre una media de treinta materias por carrera). d) El 60% de la matrícula de la UNLP es de la región, es decir que vive a una hora o menos de la institución y pernocta en su lugar de origen (hace una década era el 50%), pero además, el 66% de los ingresantes son de la región, lo que indica que esta tendencia se acentúa.

Todas las cifras son impactantes, sin embargo es interesante ver que 9.000 alumnos de una promoción permanecen en la universidad después de tres años, de los cuales la mitad, ya aprobó más de diez materias, muchas básicas, generales y fundamentales para continuar el proceso formativo, pero que definen un conocimiento adquirido, que estructurado en una currícula orientada, trasciende el título "secundario" con el que llegó a la universidad, que certifica un conocimiento anterior, y le da ventajas comparativas que la universidad debiera transformar en competitivas. Sin embargo, unos 4.500 de los alumnos de esa promoción, abandonan la universidad después de haber permanecido dos años o más, sin haber sintetizado la etapa que transitaron y sin ningún testimonio que justifique su esfuerzo y les de ventajas en la etapa que inician, la que en la mayoría de los casos se reorientará en otro camino, licuando en poco tiempo la inversión propia, familiar, pero también institucional y social que se hizo en ellos.

Aunque las proporciones varíen levemente, casi 2/3 de esos alumnos más de 3.000-, son de la región, lo que indica, que tanta frustración por procesos inconclusos y en gran medida inútiles, además están cerca, son nuestros vecinos, amigos y amigos de nuestros hijos.

Aquéllos que tienen presente a la universidad en su vida cotidiana porque forma parte de su "vecindario" y por lo tanto está en su análisis, opinión e influencia a la hora de defenderla y entenderla como una institución clave para el progreso colectivo. El corolario de esta información y razonamiento es que debe tenerse en cuenta:

a- El posible desarrollo de ofertas terciarias que pudieran surgir de: 1) una articulación entre el sistema de educación superior universitario y no universitario

como forma de canalizar la demanda 2) la generación de títulos intermedios en las carreras de grado y 3) la multiplicación de tecnicaturas universitarias.

b- Las medidas a tomar para mejorar la participación en la matrícula universitaria de los jóvenes provenientes de las familias de menor ingreso y de aquellas con residencia en el interior.

c- Las tasas de evolución futura de la matrícula (ver anexo 1), la que se mantiene globalmente en crecimiento a pesar de la creación reciente de nuevas universidades públicas y privadas en la histórica área de influencia de la UNLP. En consecuencia parece razonable asumir que, durante el próximo quinquenio, la proporción entre el número de estudiantes de la Universidad Nacional de La Plata y el número de estudiantes de las universidades privadas vecinas se mantenga cuanto menos estable.

Por lo anteriormente expuesto se tomará la siguiente orientación:

**Orientación 1.1- Se planificará el desarrollo de la Universidad Nacional de La Plata para los próximos años en la hipótesis de un alumnado creciente en número, con tendencia a una mayor expansión en el mediano plazo, si es apuntalada por articulaciones, tecnicaturas, títulos intermedios y tecnologías semi presenciales.**

La participación de los jóvenes del interior (vivienda estable o familiar a más de una hora de la UNLP), en la matrícula de la Universidad de La Plata es del 39,6 % (ver anexo 2) y tiende a ser cada vez menor (el total de ingresantes 2001 del interior fue del 34%). Ello se explica por diversos motivos. Entre éstos sin duda debe figurar el mayor costo que significa para la familia del joven el mantenimiento del mismo cuando éste debe emigrar para estudiar. La emigración del hogar y la radicación en una ciudad que no se conoce es contemporánea, para estos jóvenes, con el pasaje de la enseñanza media (tutelada) a la enseñanza universitaria (mucho menos tutelada). El efecto sobre el joven de estos dos fenómenos produce una mayor tasa de fracasos que el efecto del segundo aislado, que es el que actúa sobre los jóvenes cuyas familias residen en la región.

## plan estratégico

Quizás los mismos datos del punto anterior sirvan para definir el acento y la estrategia que deberá poner la UNLP para retener y consolidar los vínculos que tiene, a lo largo de su historia con el territorio provincial, nacional y macroregional. Las “extensiones” universitarias al interior de la provincia, llevando carreras financiadas por los municipios, con ayuda de cooperadoras y fundaciones locales, está en crisis y por lo visto, de tal gravedad que habrá que revisar estructuralmente. Sin embargo, el objetivo fundamental que motivó ese proceso en la década pasada, no solo sigue vigente, sino que se consolidó notablemente. El desarraigo del que emigra para estudiar y la pérdida de jóvenes formados que soporta el interior por la falta de oferta educativa superior, incorpora la imposibilidad económica de las familias para sostener el estudio de sus hijos que no residan en La Plata y las dificultades de los propios de ayudar a solventarlos, con un título secundario como única herramienta de gestión. Este fenómeno aleja importantes regiones de la posibilidad de integrar la Sociedad del Conocimiento. La especialización de los terciarios que hoy funcionan en la casi totalidad de las ciudades cabeceras de partido en la provincia de Buenos Aires, articulándolos o dándoles carácter de tecnicaturas universitarias, las que debieran tener currículas reconocibles parcialmente en las carreras de grado, para aquel que decida continuarlas en La Plata, y la transformación de las “extensiones” de carreras completas y eternas en ciclos con título intermedio de las carreras de grado, dictándolas a ciclo cerrado sustituible por otro, es uno de los caminos en los que se puede avanzar de inmediato quizás en algunos aspectos, articulando esfuerzos con la Dirección General de Escuelas de la Provincia, donde la Universidad reconozca estudios hechos, posteriores al Polimodal pero participando en la confección de planes fijando el nivel académico-. Este rumbo podrá ser un primer paso elemental que la difusión del canal de cable y las aulas remotas, sumados a Internet y eventualmente otras redes, deberán complementar, más allá de su utilidad probada en los procesos de actualización, transferencia y postgrado. Por lo anterior se adoptan las dos orientaciones siguientes.

## ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS

**Orientación 1.2-** Impulsar el uso de las nuevas tecnologías de la oferta educativa universitaria (formación semipresencial) en el interior de la Provincia de Buenos Aires y otras provincias y la articulación con terciarios locales no universitarios. Toda oferta estará precedida de los estudios socioeconómicos correspondientes y se atenderán las demandas locales de formaciones específicas. Se ampliará la posibilidad de ingreso a la Universidad Nacional de La Plata de los jóvenes del interior en los centros universitarios más cercanos a su residencia familiar.

**Orientación 1.3-** Un aspecto de participación de los jóvenes del interior en la matrícula universitaria radica en la articulación de medidas específicas en relación con la resolución del problema de la habitación en La Plata, tal como se propone en las orientaciones del Objetivo 6.

En cuanto a la equidad social de la enseñanza superior debe señalarse que los jóvenes provenientes de familias de menores ingresos que terminan la enseñanza media tienen tremendas desventajas. Esto no puede ser corregido desde la Universidad Nacional de La Plata. Sin embargo, surge con claridad que de aquellos que ingresan a la misma, son los jóvenes provenientes de las familias de menores ingresos quienes más horas trabajan y por ello más se rezagan en sus estudios. No es aventurado suponer que el nivel económico familiar está presente, por las mismas razones, en el complejo de decisiones que lleva a la deserción. De acuerdo a lo anterior se adopta la orientación siguiente.

**Orientación 1.4-** Tomar medidas de organización curricular que ayuden al estudiante que trabaja.

En lo que hace a la mejora de la calidad de la enseñanza superior hay dos aspectos centrales: uno de ellos es la retribución que percibe el personal docente y no docente sobre quienes recae la responsabilidad de enseñar y efectuar las tareas de apoyo para ello. Es fácil comprender que un personal mal retribuido en comparación con opciones existentes en el medio o en el exterior (para el personal

## plan estratégico

docente más calificado) incentive la deserción de los cuadros mejor formados. Debe recordarse que el peso que tienen los salarios en el presupuesto de las instituciones educativas es siempre predominante puesto que el insumo principal del proceso de aprendizaje es el capital humano que se aplica al mismo. Por ello los bajos costos por estudiante (U\$S 530) o por egresado (U\$S 6.875) que presenta la Universidad Nacional de La Plata, comparados con los mismos costos en el contexto nacional de la enseñanza universitaria privada o en el contexto internacional, son indicadores que advierten sobre la necesidad de tomar medidas urgentes de corrección al alza de los salarios, para preservar y mejorar la calidad de la enseñanza brindada.

El segundo aspecto se relaciona con la formación didáctica del personal docente. En consecuencia, se adoptan las siguientes orientaciones.

**Orientación 1.5-** Se promoverá en la Universidad Nacional de La Plata una decidida política de formación docente procurando la mejora de la calidad didáctica de los docentes universitarios.

En relación con la enseñanza de grado y según con lo establecido en la Visión, así como de acuerdo con las tendencias ampliamente aceptadas internacionalmente según consta en las resoluciones finales de la Conferencia Mundial de la UNESCO (París, 1998) las orientaciones que se adoptan son las siguientes:

**Orientación 1.6-** Los planes de estudio serán estructurados teniendo en cuenta que el egresado se mantendrá vinculado a la Universidad como protagonista de un proceso de educación durante toda la vida. Por ello se le dará un fuerte énfasis a los contenidos orientados a facilitar dicha modalidad educativa. Se procurará una reducción sensible de la duración real de las carreras para quienes las cursen con dedicación completa al estudio.

## ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS

**Orientación 1.7-** Los planes de estudio podrán contener conjuntos de asignaturas opcionales que introducirán flexibilidad y diversidad a las formaciones individuales.

**Orientación 1.8-** Los planes de estudio dentro de una misma área temática podrán facilitar la organización de tramos comunes. Con ello se procurará retrasar en el tiempo las instancias de elección de las orientaciones que llevan al título de grado y facilitar la movilidad horizontal entre las opciones de egreso dentro de dicha área temática.

**Orientación 1.9-** Se incorporarán los procesos de auto-evaluación y evaluación continua en la gestión de los planes de estudio. Se efectuará una comparación permanente entre las metas y los resultados obtenidos para cumplir aquellas, corrigiendo las prácticas ineficientes.

**Orientación 1.10-** Se desarrollarán procesos de evaluación institucional y control de su calidad, en la Universidad Nacional de La Plata como instrumento permanente para contrastar y ajustar las realizaciones, con los objetivos y las orientaciones que aquí se enuncian, así como para sustentar el emprendimiento de las transformaciones que se juzguen necesarias. Asimismo dichos procesos proporcionan un material imprescindible a los efectos de rendir cuentas a la sociedad del empleo que la Universidad Nacional de La Plata realiza de los recursos que se le destinan para cumplir su Misión.

**Orientación 1.11-** Se estimulará la formación y la consolidación de Áreas o Redes Temáticas (relacionamiento orgánico de unidades académicas que trabajan sobre distintos aspectos de un mismo tema o problema). Para ello, en las instancias de proyectos concursables se favorecerá, a igual calidad, los proyectos que supongan coordinación de unidades de diferentes servicios dentro del mismo tema o problema.

## plan estratégico

**Orientación 1.12-** Se deberán incorporar instrumentos modernos que habiliten al estudiante para la comprensión y el manejo del equipamiento y las herramientas con las que se encontrará en su práctica profesional corriente.

**Orientación 1.13-** Se estimulará la innovación educativa mediante su incorporación al régimen de mayores dedicaciones que la tenga como contenido principal.

La velocidad creciente en la generación de nuevos conocimientos hace que el contenido del ejercicio de las profesiones esté en permanente transformación. Por otro lado y por fuera de los ámbitos profesionales más tradicionales donde se produce el cambio aludido, van surgiendo ramas profesionales nuevas y desapareciendo modalidades del ejercicio profesional más o menos arraigadas. Todo ello se traduce en una demanda creciente de cursos de actualización y reciclaje que se origina en el conjunto de egresados de la Universidad Nacional de La Plata. Esta demanda es atendida por la institución mediante una oferta de cursos de "educación permanente" destinados predominantemente a los egresados. A partir de estas realidades se adopta la orientación siguiente.

**Orientación 1.14-** Se organizará una oferta de cursos de educación permanente que atenderá la demanda creciente de actualización y reciclaje proveniente de los egresados.

La existencia de esta oferta será tenida en cuenta en el desarrollo de la orientación 1.7. La aplicación de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información a las actividades educativas abre nuevas posibilidades de relación entre la institución y diversos grupos de la población. Estos grupos están formados, por ejemplo, por estudiantes de grado con una importante dedicación a la actividad laboral no académica; por estudiantes que por razones de distancia no pueden asistir frecuentemente a los centros de estudio y por egresados que desean tomar cursos de formación y actualización en horarios compatibles con sus responsabilidades laborales.

Las mencionadas posibilidades de relación no son excluyentes con el necesario vínculo personal entre el educando y los docentes, debiéndose concebirlas como nuevos instrumentos a emplear para atender situaciones como las mencionadas, una vez que han sido efectuados los estudios de factibilidad y pertinencia. Por ello se adopta la siguiente orientación.

**Orientación 1.15-** Se promoverá cuando sea posible y pertinente, y en función de los estudios previos correspondientes y las evaluaciones que se realicen, la implementación, de nuevas formas de enseñanza empleando las nuevas tecnologías de la comunicación y la información.

La mejora de la oferta educativa de la Universidad de La Plata requiere un cambio sustantivo en el relacionamiento con la Dirección General de Escuelas (Ministerio de Educación de la Provincia de Buenos Aires) y otras instituciones y organismos públicos en general.

Dicho relacionamiento debe permitir desplegar un conjunto de acciones educativas o de perfeccionamiento de la función educativa que cada una de las instituciones llevan a cabo. En ese sentido la Universidad Nacional de La Plata ha adoptado las siguientes orientaciones.

**Orientación 1.16-** La Universidad Nacional de La Plata propondrá a DGE las siguientes líneas de trabajo:

\*Evaluación en común del nivel de preparación alcanzado por los jóvenes que egresan de la enseñanza media y que aspiran a ingresar a la Universidad Nacional de La Plata.

\*Análisis conjunto de los cambios a introducir en los últimos años del ciclo preuniversitario para compatibilizar éste con las transformaciones producidas o a producirse en los planes de estudio de la Universidad Nacional de La Plata.

\*Orientación vocacional del estudiante que ingresa incorporando a la información usual, información sobre el mercado de trabajo de los egresados universitarios y

## plan estratégico

facilitando el contacto del estudiante con el personal docente de las diferentes Unidades Académicas.

\*Análisis conjunto de ciclos de formación artística preuniversitarios necesarios para la formación superior.

**Orientación 1.17- Colaboración en las tareas de formación docente que la DGE actualmente realiza y complementación de dicha formación con actividades de actualización profesional y de Postgrado a desarrollarse en la Universidad Nacional de La Plata.**

**Orientación 1.18- Incrementar el número de ofertas de carreras terciarias universitarias y no universitarias, ofrecidas en colaboración entre la DGE y la Universidad Nacional de La Plata y entre ésta y otros organismos e instituciones.**

La complejidad del contexto y la aparición de demandas cada vez más desfasadas de un conocimiento específico y emparentadas con aportes transversales de la más variada especie, exige de respuestas institucionales acordes, más allá de la oferta que cada Facultad desarrolle desde su especificidad. Venimos de una etapa donde numerosos postgrados ofrecidos por el sistema universitario nacional perdieron los parámetros de calidad y los objetivos de formación por los que valía la pena que el sistema universitario los promoviera y por lo tanto, también relativizaron su prestigio. Pagando (y en muchos casos, no demasiado), en varias universidades se podía y se puede acceder a un título de postgrado sin demasiado esfuerzo, y lo que es peor, sin demasiada formación anterior, y así, el objetivo de muchos, de completar las exigencias curriculares acreditando haber accedido al escalón más alto de una formación de excelencia, estaban cumplidos. A esto se suma la proliferación de ofertas "enlatadas" con titulaciones extranjeras, muchas de ellas pensadas para realidades en extremo alejadas de la nuestra. Sin embargo poco se hizo por articular entre universidades argentinas, pero también con el Estado en sus diversos niveles, con los colegios profesionales, las cámaras empresarias y con otras instituciones de la Sociedad Civil; un análisis estratégico

sobre las prioridades micro y macro regionales, y sobre las necesidades institucionales y empresarias para perfilar a cada universidad en aspectos fundamentales para su área de influencia, que aporten a la “educación continua durante toda la vida” (Cumbre de la UNESCO 1998) y que articulen el aporte de distintas Unidades Académicas en pos de una única respuesta. Nuestra universidad debe tomar la iniciativa y por lo tanto se adopta la siguiente orientación:

**Orientación 1.19- Impulsar la oferta de postgrados, articulados entre unidades académicas en función de la necesidad demanda social de conocimiento específico superior.**

### **Resultados**

Enunciado y desarrollado el objetivo estratégico corresponde indicar los principales resultados esperados de la aplicación de las orientaciones que se han expuesto.

Los principales resultados esperados son los siguientes:

- Aumento de la cobertura de la matrícula de la Universidad Nacional de La Plata.
- Mejora de la equidad social y geográfica en la matrícula de la Universidad Nacional de La Plata.
- Mejora en la calidad y ampliación de la oferta de la enseñanza de grado y la educación permanente de la Universidad Nacional de La Plata.
- Seguimiento valorativo de los procesos de transformación y rendición de cuentas sobre las conclusiones de la evaluación institucional.
- Mejora en la formación y calidad didáctica de los docentes universitarios.
- Mejora en la oferta de postgrados.

## plan estratégico

### ESTRATEGIA 2

Objetivo: **APOYAR Y ESTIMULAR LA CREACIÓN E INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, TECNOLÓGICA Y ARTÍSTICA PRESERVANDO SU CALIDAD, ASÍ COMO FACILITAR LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS Y DESARROLLOS QUE BENEFICIEN A LA SOCIEDAD.**

“Todos los imperios del futuro serán imperios del conocimiento y solamente los pueblos que entiendan cómo generar conocimientos y cómo protegerlos, cómo buscar a los jóvenes que tengan capacidad para hacerlo y asegurarse de que se queden en su país, serán los países exitosos. Los otros, por más que tengan recursos naturales, materias primas diversas, litorales extensos, historias fantásticas, etc, probablemente no se queden ni con las mismas banderas ni con las mismas fronteras, ni mucho menos con un éxito económico.”<sup>17</sup>

“... en la actualidad ninguna nación que desee adoptar medidas eficaces (para su crecimiento) ... puede darse el lujo de no crear una capacidad científica y tecnológica propia e independiente”.<sup>18</sup>

Las transformaciones que la economía mundial ha sufrido en las últimas décadas han hecho que el éxito económico de las naciones dependa fundamentalmente de la calidad del conocimiento puesto en juego en sus procesos productivos y por lo tanto, de la disponibilidad de recursos humanos preparados para acceder a los nuevos conocimientos y ponerlos en práctica en beneficio de la sociedad.

En ese sentido, es responsabilidad primaria de la Universidad, garantizar la formación de profesionales con conocimientos amplios, sólidos y actualizados, tanto a nivel de grado como de postgrado, capaces de cumplir con esa función.

Es por ello que resulta de fundamental importancia que la Universidad cuente entre sus docentes con un alto porcentaje de investigadores que estén contribuyendo a la creación y avance del conocimiento científico y tecnológico en todas las áreas, desde las más básicas hasta las más aplicadas, puesto que eso

17. Albert Einstein

18. Kofi Annan, Secretario General de las Naciones Unidas.

posibilita la continua actualización de los contenidos de la enseñanza que imparten y crea el ámbito necesario para la formación de jóvenes científicos y tecnólogos a niveles competitivos según estándares internacionales los que, como se dijo, están llamados a tener una participación decisiva en el desarrollo socio-económico de nuestro país.

Por otra parte, el desarrollo del complejo tejido social que demanda la construcción de un sistema nacional de innovación requiere facilitar nexos entre la investigación y el desarrollo en el medio académico y la demanda del medio productivo por nuevos conocimientos en todos los aspectos de la actividad social (productivos, salud, medio ambiente, etc.). Ello cobra una importancia significativa en la región y en nuestro país, donde la realización de actividades de investigación y desarrollo en las empresas es actualmente excepcional.

Para estimular la actividad de creación, investigación y desarrollo, la formación de recursos humanos a niveles de excelencia, para acompañar el proceso de innovación productiva que requiere la sociedad y en concordancia con el artículo 1 del Estatuto de la UNLP que establece que es su función "... *crear, preservar y transmitir la cultura universal, reconocer la libertad de enseñar, aprender e investigar y promover a la formación plena del hombre como sujeto y destinatario de la cultura*", se adoptan las siguientes orientaciones.

**Orientación 2.1-Se procurará incrementar sustancialmente los subsidios que la UNLP otorga a los proyectos de investigación y desarrollo que ella acredita.**

El garantizar un nivel mínimo de financiamiento sostenido en el tiempo para las actividades de investigación y desarrollo, que permita a esos grupos hacer frente a las necesidades usuales del funcionamiento de la actividad (gastos corrientes, bibliografía, mantenimiento de equipos y vinculación con las comunidades científicas y tecnológicas de otros países), resulta una condición determinante de la calidad de los resultados.

## plan estratégico

**Orientación 2.2-** Se consolidará el programa de becas de postgrado de la UNLP para la formación en Investigación y Desarrollo Científico, Tecnológico y Artístico.

La creciente globalización de la economía ha dado lugar a la llamada “sociedad del conocimiento”, en la cual la competitividad de las economías nacionales depende crucialmente de la disposición de recursos humanos con conocimientos y formaciones de postgrado e investigación a niveles competitivos internacionalmente. En ese sentido, se procurará fomentar la formación de postgrado en investigación y desarrollo tecnológico incrementando el número de becas que otorga la UNLP en los niveles de Iniciación, Perfeccionamiento y Formación Superior, llevando los valores de sus estipendios a de los de las becas similares del CONICET. Se procurará además que la formación que reciban estos becarios se plasme en la realización de postgrados formales.

**Orientación 2.3-** Se procurará ampliar el régimen de mayores dedicaciones destinadas a la producción de nuevo conocimiento y a la formación de recursos humanos, buscando alcanzar a un mayor número de docentes investigadores. En su asignación se atenderá a la calidad del postulante y a la necesidad de consolidación de nuevas líneas de investigación y desarrollo.

Además de ampliar la base de creadores científicos y tecnológicos que trabajen en esta Universidad con dedicación completa, esta acción tiende a facilitar su incorporación al Programa de Incentivos a la Investigación del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación.

**Orientación 2.4-** Se buscará mejorar y consolidar los sistemas de acreditación y evaluación de proyectos de investigación y desarrollo de la UNLP y de selección de becarios de investigación de la UNLP.

## ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS

La evaluación por parte de pares externos debe contribuir a establecer el interés y originalidad de las temáticas propuestas en relación al conocimiento actual en el área, así como a mejorar la calidad de los proyectos seleccionados.

**Orientación 2.5-** Se gestionarán los recursos necesarios para la renovación y ampliación del equipamiento necesario para el desarrollo de las actividades de investigación.

Se buscará generar recursos adicionales con destino a este destino, a fin de garantizar la competitividad de las investigaciones que aquí se desarrollen finalidad.

**Orientación 2.6-** Se gestionarán recursos para sostener la participación de docentes investigadores de la UNLP en colaboraciones con grupos de otras Instituciones argentinas o del exterior y en Reuniones Científicas de relevancia.

Una estrecha vinculación con las comunidades científicas y tecnológicas de otros países es condición necesaria para llevar a cabo investigaciones de calidad e interés actual, y para poder formar recursos humanos a niveles competitivos internacionalmente.

**Orientación 2.7-** Se estimulará un mejor vínculo entre los investigadores universitarios y la sociedad en relación a las investigaciones científicas y los desarrollos tecnológicos que tienen lugar en la Universidad Nacional de La Plata.

En particular, se fortalecerá la vinculación con el medio productivo a fin de promover la transferencia de desarrollos que puedan resultar de impacto en la producción de bienes y servicios y en la generación de nuevos puestos de trabajo.

## plan estratégico

**Orientación 2.8-** Se estimularán las estadias temporales de docentes investigadores universitarios en el medio productivo (público y privado) con interés en la innovación de productos y/o procesos de significación económica y social.

Esto ha sido señalado en las recientes Jornadas de Reflexión Sobre CyT como una de las formas de colaboración más fecunda entre el medio académico y las empresas que hacer un uso intensivo del conocimiento.

**Orientación 2.9-** Se incentivarán actividades de difusión de la creación artística regional, provincial y nacional y en particular de aquella efectuada en el ámbito universitario.

La creación artística es un componente fundamental de la cultura de un pueblo. El desarrollo de la creación artística adquiere una relevancia especial en procesos de integración y de "globalización", en la medida en que contribuye al fortalecimiento de la identidad nacional y regional.

**Orientación 2.10-** Se perfeccionarán las carreras de Postgrado existentes y se crearán nuevas carreras para la formación de los investigadores y especialistas que requieren la academia y el país. (ver orientación 1.18)

La existencia de capacidad de creación y aplicación de conocimientos por parte del personal académico de las universidades es una señal de calidad en las instituciones de educación superior. De hecho, es el factor que distingue una universidad de una institución de enseñanza terciaria no universitaria. Esto, que caracteriza a la universidad moderna, cobra una importancia sustantiva ante el fenómeno de velocidad creciente de generación de nuevos conocimientos y por ello de crecimiento de las propuestas de contenidos para los planes de estudio. La existencia de personal académico que en su ámbito específico está en la frontera superior del conocimiento, servirá de orientación en la selección de los contenidos

modernos y esenciales que deberán integrar los planes de estudio de grado y de postgrado.

**Orientación 2.11-** También se estimularán las estadias temporales en los grupos de la UNLP donde se desarrollan investigaciones científicas tecnológicas de aquellos profesionales y tecnólogos calificados provenientes de ámbitos no académicos, públicos y privados, provinciales y nacionales, con interés en la innovación de procesos y productos.

**Orientación 2.12-** Se avanzará en el desarrollo de instrumentos de vinculación y transferencia tecnológica y de servicios, definidos a partir de criterios comunes que permitan la integración efectiva de todos los sectores de la Institución.

Diversas Unidades Académicas cuentan con fundaciones que agilizan la ejecución de convenios con empresas y otras instituciones, fundamentales para la generación de recursos alternativos y complementarios y para la vinculación de investigadores, docentes, graduados y alumnos con el sistema, siempre demandante. Algunas de ellas incluso (dos), están constituidas como Unidades de Vinculación Tecnológica, al igual que la Dirección de Vinculación Tecnológica de la Universidad. La ley 23.877 de Promoción y Fomento de la Innovación Tecnológica define a las UVTs como "Ente no estatal constituido para la identificación, selección y formulación de proyectos de investigación y desarrollo, transmisión de tecnología y asistencia técnica. Representa el núcleo fundamental del sistema, aportando su estructura jurídica para facilitar la gestión, organización y gerenciamiento de los proyectos. Puede estar relacionado o no con un organismo público". Esta definición caracteriza a las UVTs, como un instrumento indispensable de gestión de proyectos y asistencia para todas las Unidades Académicas, sin embargo, los costos y esfuerzos logísticos hacen difícil pensar que cada UA tenga su UVT.

El dispar nivel de desarrollo de las fundaciones de la universidad y su ausencia en muchas U. A., impone una revisión y perfeccionamiento del funcionamiento

## plan estratégico

anterior de esta herramienta, que defina criterios comunes e integre a los sectores ausentes, avanzando en la idea de la Fundación Única o Consorcio de norma única (complementación, transparencia, igualdad de condiciones para todas las U.A., etc.), integrando convenientemente a las existentes en un esquema ágil, desburocratizado y eficaz, que sume o acentúe su rol en una empresa universitaria, capaz de presentarse y competir con posibilidades, en licitaciones nacionales e internacionales de servicios que solo pueden obtener respuesta desde la variada e interactiva gama de conocimientos y habilidades que conviven en nuestra universidad.

**Orientación 2.13-** Se promoverá la cultura emprendedora productiva y para productiva empresaria de la comunidad científica y docente de la UNLP, basada en la innovación y en la calidad, generando y participando de iniciativas que la consoliden.

La promoción de la cultura emprendedora e innovadora es un proceso en el que la universidad se comprometió hace tiempo. Es el momento de acentuar ese compromiso sintetizando las distintas líneas de trabajo y experiencias, transformándolas en valor agregado del aporte universitario, integrándose a otros sectores (empresario, financiero, público) y tomando iniciativas de promover e integrar Incubadoras de Empresas con base científico tecnológica y Polos Tecnológicos integrados a la ciudad que contemplen a laboratorios, institutos y centros existentes y en gestión y a nuevas iniciativas emergentes del medio científico universitario, dándoles una orientación estratégica concertada y liderando el proceso.

**Orientación 2.14-** Se avanzará en la consolidación y sistematización de patentes universitarias, que resguarden la propiedad intelectual como producto de la investigación aplicada en la UNLP.

**Orientación 2.15-** Se promoverá la consolidación y difusión de productos integrales, convenientemente protegidos, apuntados al medio productivo y al medio social, que concentren el conocimiento específico y los procesos complementarios que la universidad en su conjunto sea capaz de aportar a cada temática.

Nuestra institución tiene una larga y variada relación de transferencia y asistencia con los más diversos sectores productivos: muchas de esas experiencias son ya paradigmas, como la Incubadora de Empresas o los sistemas de promoción de la cultura emprendedora, llamados a cumplir un rol central en los próximos años, dada la tendencia a la menor estabilidad del empleo y la introducción en las grandes empresas, de procesos de reingeniería que reducen la cantidad de personal. Sin embargo, la Universidad también contiene y sedimenta un conocimiento “stándar” de alto valor, no necesariamente por innovador, sino por consolidado y fundamentalmente por integral y transversal, abordable en toda su complejidad, sólo por sistemas como el de nuestra universidad.

### **Resultados**

Los principales resultados esperados como producto del desarrollo de las orientaciones aquí expuestas, son los siguientes:

- Lograr estabilidad, continuidad y progreso de la actividad de investigación y desarrollo y de formación de jóvenes investigadores, en todas las áreas y disciplinas y a niveles de excelencia acordes con los valiosos recursos humanos de que dispone la UNLP.
- Mejorar cualitativa y cuantitativa de la actividad de creación de conocimiento científico, de transferencia de tecnologías innovadoras al medio productivo y de creación artística en la Universidad Nacional de La Plata.
- Reforzar la colaboración con las comunidades científicas y tecnológicas de otros países.
- Desarrollar vínculos más eficientes entre los grupos dedicados a la creación y desarrollo del conocimiento en el ámbito académico y las demandas específicas de la sociedad y el medio productivo.

## plan estratégico

- Mejorar la capacidad de la Universidad Nacional de La Plata para la formación de investigadores y tecnólogos con destino académico y no académico.
- Mantener actualizados con la incorporación de los últimos conocimientos, los planes de estudio, tanto de grado como de postgrado.
- Mejores instrumentos de vinculación y transferencia tecnológica y de servicios.
- Incremento de iniciativas universitarias de emprendimientos innovadores.
- Resguardo sistemático de la propiedad intelectual.
- Multiplicación de productos integrales de conocimiento aplicado.

### 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.**

El Estatuto de la Universidad Nacional de La Plata dice en su artículo 1 Misión de la UNLP- que debe *“estimular las investigaciones, el conocimiento de las riquezas nacionales y los sistemas para utilizarlas y preservarlas y proyectar su acción y los servicios de extensión universitaria hacia los sectores populares”*. En su artículo 7 agrega *“El carácter cultural de la enseñanza profesional y científica, a cargo de los establecimientos de enseñanza superior, implica, ...la exigencia del conocimiento de los problemas fundamentales del saber y de la realidad social contemporánea”*.

Coincidente con estos postulados, la Universidad Nacional de La Plata entiende que la actividad de extensión a la comunidad es un proceso de aprendizaje integral, cuyo apoyo principal es la formación de individuos críticos y que este proceso educativo debe ser generado desde alternativas apropiadas, facilitando la construcción de soluciones específicas a los problemas de la sociedad en la interacción de los universitarios con ella.

"Como trabajo de extensión a la comunidad se entiende un servicio mediante el cual los recursos de una institución se extienden más allá de sus confines con el

objeto de atender a una comunidad muy diversificada dentro del Estado o de la región que se considera como zona propia de la Institución en la medida en que sus actividades no contradigan el cometido de la Institución".<sup>19</sup>

"Extensión, desde una universidad democrática, autónoma, crítica y creativa, parte del concepto de la democratización del saber y asume la función social de contribuir a la mayor y mejor calidad de vida de la sociedad."<sup>20</sup>

Comprende una serie de actividades tales como:

- Las actividades sistemáticas de investigación, que transfieren al entorno extrainstitucional público o privado, a partir de diversos tipos de consultas, de la participación en investigaciones aplicadas y de la utilización de los resultados de la investigación; los conocimientos y las experiencias producidos, mediante su aplicación o adaptación, de manera que se produzca un enriquecimiento en la relación entre la universidad y los diversos sectores de la comunidad (instituciones, empresas y grupos sociales).
- Las actividades de tipo académico presencial o a distancia, como los cursos libres de capacitación, la educación continua o de actualización, las actividades de información y difusión científico tecnológica tales como seminarios, congresos, exposiciones, talleres, presenciales o por libros, revistas, folletos, videos, CDs, programas de radio, tv o internet, que permitan hacer accesible a los diversos sectores que lo requieren, el conocimiento que produce y sistematiza la universidad.
- La acción social como una modalidad de la extensión caracterizada por acciones y actividades como las mencionadas en el párrafo anterior, que aporten un beneficio a las comunidades de la región y del país, como forma de contribuir a la resolución de necesidades y problemas concretos.
- Las actividades formativas de grado que mediante la capacitación, prevención, orientación, información y difusión o asesoramiento a la comunidad, permitan complementar con la práctica, la formación teórica curricular, desarrollando valores de solidaridad y responsabilidad social como una estrategia indispensable de la vida en sociedad.

19. UNESCO, 1997.

20. Conclusiones del I Congreso Nacional de Extensión de la Educación Superior, Mendoza, 1997.

## plan estratégico

- Las actividades culturales y deportivas.

Los paradigmas de formación, pertinencia, calidad, acceso, equidad e integración que debe encarnar la Universidad y la aceleración de los procesos (tecnológicos, demográficos, urbanos, ambientales, sociales, productivos, económicos, etc.) en el país y en el mundo, instalan en la universidad pública, la necesidad de interpretar a la extensión en su sentido más amplio, involucrándola en los más diversos aspectos de vinculación con la sociedad y el medio, no sólo transfiriendo, previniendo, capacitando y comunicando (capítulos ineludibles de la extensión universitaria), sino y fundamentalmente escuchando, aprendiendo y reflexionando sobre el contenido de los mensajes que la comunidad le envía. No es suficiente abrir las puertas de la universidad pública al medio, no alcanza con ofrecer lo que sabe hacer, ni siquiera con hacer lo que le demandan; hoy la Universidad debe hacer lo que es necesario, y es necesario formar parte. El desafío es integrar a la Universidad con la Sociedad e involucrarla en la elaboración de una respuesta útil y comprometida, no sólo con el futuro, sino con el presente.

La extensión Universitaria en la UNLP viene atravesando, en los últimos años, un proceso sostenido de jerarquización y crecimiento, paralelo a una profunda redefinición de sus objetivos y metodologías.

Poco a poco, a partir de una fuerte política de gestión, va ocupando el lugar que merece, junto a las otras dos funciones básicas de la Universidad: la docencia y la investigación.

El proceso de reconocimiento y jerarquización va acompañado, además, de un perceptible crecimiento de la actividad de extensión, medido en términos del número de proyectos que cada año se presentan por parte de las Unidades Académicas para recibir subsidios.

A la vez, el concepto de extensión se ha ampliado, desde el rol tradicional que la entendía como una tarea exclusiva de difusión cultural, hasta abarcar toda una serie de actividades de **transferencia, asistencia, prevención, capacitación y difusión**, destinadas a resolver una amplia gama de problemáticas sociales.

Una de las claves de esta resignificación de la extensión, es concebir a esta

actividad como un intercambio entre la universidad y la sociedad, en el que las dos partes se enriquecen por igual. La universidad, porque incorpora a la producción del conocimiento la experiencia ganada en el trabajo con la gente; la sociedad, porque recibe servicios que le permiten mejorar su calidad de vida.

Para poder captar las necesidades sociales, y a la vez acercar las respuestas de la Universidad del modo más eficaz, resulta muy importante tener una estrategia de articulación y comunicación entre los claustros y la población. El mayor desafío de la gestión diaria de la extensión es, justamente, estar a la altura de las demandas que plantea la sociedad.

### **Las Políticas de Extensión Universitaria**

Como señala el Estatuto de la Universidad Nacional de La Plata, la extensión es una de sus funciones principales. El conocimiento creado o transmitido a través de instancias de docencia e investigación, encuentra su desarrollo pleno mediante la extensión universitaria y de ella depende la articulación entre el conocimiento acumulado en la Universidad y las distintas necesidades de la sociedad argentina.

El conjunto de conocimientos científicos, tecnológicos, humanísticos y artísticos, producto del desarrollo histórico de la institución, no conforman una "reserva". No se encuentran "depositados", o "cristalizados" en estructuras de escaso dinamismo. Por el contrario, conforman una masa crítica disponible, un caudal estratégico de saber transmisible a los distintos actores de la sociedad argentina.

La extensión procura la transferencia de este saber, en condiciones de alta calidad y óptima adecuación a las necesidades presentes y futuras del escenario económico y social.

Las acciones de extensión adquieren así, el carácter de acciones de transferencia de conocimientos disponibles y utilizables, del mayor nivel de excelencia, en función de las demandas y requerimientos de los distintos actores económicos y sociales.

El "perfil" de extensión de la Universidad se encuentra ligado, obviamente, a distintos factores. Por una parte, al desarrollo relativo de la institución y al nivel de

## plan estratégico

excelencia logrado por sus investigadores y especialistas. Por otra parte, se relaciona con las necesidades estructurales de la sociedad, que precisa de conocimientos especializados para superar el estancamiento y alcanzar grados superiores de bienestar.

Esta adecuación entre el conocimiento de alto nivel acumulado, el capital humano disponible y los problemas más críticos del desarrollo económico y social, constituye el sujeto mismo de la extensión.

Organizar los recursos disponibles, identificar los problemas y las demandas del medio económico social, efectivizar las acciones de transferencia y transformar la realidad en la cual se opera, conforma en sí misma, una forma de tecnología. Tecnología que podría denominarse aquí, Extensión Universitaria.

### Los Principios de La Extensión Universitaria

- La Extensión Universitaria como función integradora y como proceso pedagógico se expresa fundamentalmente a través de programas y proyectos, los cuales se gestionan a partir de metodologías adecuadas.
- La Extensión Universitaria está llamada a desempeñar un papel esencial en el rescate de los saberes populares y la defensa de la identidad nacional de nuestros pueblos, en el contexto globalizador.
- La Extensión Universitaria es una vía para potenciar el capital activo y el elemento socializador para el desarrollo sostenible.
- La Extensión se hace factible desde el intercambio de saberes entre las comunidades intra y extra universitarias.
- La docencia y la investigación tienen en la Extensión un elemento liberador y creativo del potencial humano.
- El estudiante debe ser el principal agente de cambio y por tanto protagonista de la Extensión.
- La Extensión Universitaria debe promover que los procesos de comunicación sean interactivos e integradores, con nuevos códigos, donde se estudien, investiguen y evalúen dichos procesos.

- El vínculo entre las políticas culturales y educativas en la Educación Superior es esencial para el desarrollo armónico de la Extensión Universitaria.

- La universidad debe contribuir a formar un ciudadano capaz de ser, conocer, hacer y relacionarse; corresponde a la extensión tributar en particular a que los individuos sean capaces de ser y convivir.

Relacionarse e interactuar con los nuevos escenarios sociales, políticos y económicos desde la lógica académica de producción de conocimiento y desde una democratización del saber, preservando la autonomía universitaria, significa integrar a la Universidad con el resto de la sociedad, en el proceso de conocimiento, comprensión, concertación, decisión y construcción del tejido social, y de la plataforma ambiental y económica en la que se asienta la región a la que pertenece, por lo tanto, la propuesta para la función de extensión de la Universidad de La Plata se sustenta en estos postulados y se encauzará por medio de las siguientes orientaciones:

**Orientación 3.1- Se promoverá una mayor apertura de la Universidad hacia la sociedad en su conjunto para poner a su alcance los productos del conocimiento, dando pleno cumplimiento a los postulados de su Estatuto y de su Misión.**

Se vuelve cada vez más necesario difundir, relacionar y ayudar a comprender las diversas manifestaciones de la cultura en el ámbito universitario, generadas en las diversas comunidades y sectores sociales con los que se relaciona, articulando el saber popular con el saber académico, por lo tanto:

**Orientación 3.2- Se promoverá la generación y transferencia de conocimientos vinculados a las características propias de cada realidad, que aporten a su evolución positiva.**

La realidad del contexto en el que se debate la universidad pública impone desarrollar políticas de consolidación de las relaciones de la educación superior con el sistema socio económico productivo, que se integren a las demás funciones de las instituciones de educación superior.

## plan estratégico

**Orientación 3.3-** Se consolidará la participación consorciada de las universidades para apuntalar los procesos de desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida.

Es necesario profundizar los vínculos interuniversitarios para compartir experiencias y coordinar acciones conjuntas, compartiendo recursos humanos y tecnologías al servicio de los requerimientos sociales.

**Orientación 3.4-** Se consolidará el reconocimiento de la universidad como asesora y consultora del sector público municipal, provincial y nacional y del sector privado como soporte fundamental de su desarrollo.

Las demandas de la sociedad generan una nueva modalidad multiprofesional del proceso de enseñanza-aprendizaje fuertemente arraigado a la realidad social y económica del país que contribuye a una formación integral del estudiante universitario. Ello vuelve necesario tener un funcionamiento “transversal” de la Universidad en las actividades de extensión, a partir del trabajo interdisciplinario y de las nuevas demandas transdisciplinarias, con participación conjunta y articulada entre cátedras, equipos y las distintas Unidades Académicas. Esto sustenta la orientación siguiente.

**Orientación 3.5-** Se establecerán y consolidarán programas permanentes que integren y articulen las funciones de enseñanza, investigación y extensión con proyección a la comunidad, desde una perspectiva interdisciplinaria.

Se ha profundizado la cooperación de las distintas disciplinas en la demarcación de nuevos caminos de vinculación con la comunidad. Esto se traduce en un proceso de complementariedad técnica y llega incluso a fórmulas que combinan diversos conocimientos para atender demandas sociales a través de prácticas transdisciplinarias.

**Orientación 3.6-** Se promoverán actividades de extensión atendiendo los grupos de riesgo (jóvenes, tercera edad, género, discapacidad, etc.) en particular y al conjunto social en general, basadas en la prevención y la capacitación.

La universidad debe encontrar la forma de integrar a los más variados sectores a sus programas de formación, en particular a aquellos que, hasta ahora, tienen una escasa o nula vinculación. En particular a las amplias franjas de desocupados, a los sectores del trabajo informal y a aquellos empleos y oficios sindicalizados que, con el complemento del saber universitario, certificado como “oficial” o “asistente” por el tipo y nivel de conocimiento adquirido, pueden tener una mayor posibilidad de aprovechar las escasas oportunidades del mercado del trabajo.

La UNLP a dado los pasos iniciales pero aspira a ensanchar su campo formativo, transformando en sustentable, una oferta variada, integral y sistemática del conjunto de la Universidad referida a oficios manuales, técnicos y de servicios, para los más diversos sectores, articulando su participación con diversas instituciones como los Ministerios de Trabajo, Producción, Desarrollo Social, otras instituciones del Estado, Municipios, Sindicatos, otras ONG´s y empresas, por lo que propone la siguiente orientación:

**Orientación 3.7-** Se promoverá la oferta formativa articulada entre el conocimiento académico de la educación superior y el “saber hacer” dado por el oficio, orientado a capacitar a sectores de la sociedad no involucrados en la educación formal, pero necesitados de herramientas para insertarse, permanecer y progresar en el mundo del trabajo.

Es importante trabajar en la identificación de las demandas de capacitación de la comunidad, del sector público y del privado, que permita elaborar la mejor respuesta a esas necesidades, articulando los distintos sectores del conocimiento de las Unidades Académicas y con otros capacitadores o Universidades.

## plan estratégico

**Orientación 3.8-** Se promoverán nuevas tecnologías de enseñanza, propiciando estrategias metodológicas que dinamicen y promuevan el autoaprendizaje y permitan a los ciudadanos nuevas oportunidades educativas.

Es necesario canalizar las demandas de la Sociedad como articuladoras de la extensión con la investigación y la docencia, tomándolas como insumos para orientar actividades de investigación (prioridades, recursos, crecimiento de masa crítica) y producir incorporaciones y reformas curriculares o metodológicas necesarias para el nuevo contexto a partir de las siguientes orientaciones:

**Orientación 3.9-** Se promoverá y gestionará un programa de incentivos a la extensión.

Se observa una falta de reconocimiento académico a las actividades de Extensión Universitaria y en consecuencia resulta difícil sostener programas permanentes que desarrollen estas acciones. Esto se traduce en la dificultad que tienen los docentes extensionistas para acceder a mayores dedicaciones y categorizaciones propias de extensión. Por ello resulta imperioso avanzar en la implementación de un sistema de incentivos que hagan sostenible la actividad.

**Orientación 3.10-** Se promoverá la participación de los docentes, en forma simultánea, en docencia, investigación y extensión, reconociendo por igual las mayores dedicaciones.

Es necesario establecer condiciones para que las mayores dedicaciones puedan afectarse total o parcialmente a las actividades de extensión; creando normas propias de evaluación y seguimiento.

**Orientación 3.11-** Se promoverá la participación de los alumnos en actividades de extensión: proyectos, becas y pasantías.

## ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS

Es importante profundizar e incorporar contenidos de extensión en el grado, que implica la formación “ temprana” de recursos humanos comprometidos con la actividad, y que van a nutrir a los Programas y Proyectos que están ejecución o que se desarrollen en el futuro.

**Orientación 3.12-** Se promoverá la vinculación con los graduados para el intercambio de experiencias, necesidades de actualización curricular y temática, de grado y postgrado.

Es necesario conocer la situación socio-ocupacional de nuestros egresados, permitiendo de esta forma canalizar acciones concretas que se transforman en herramientas para el desarrollo profesional y académico del individuo. De esta manera, la Universidad, avanza en la evaluación y seguimiento de sus egresados donde se involucra directamente en la problemática socio-ocupacional con acciones que apuntan directamente a mejorar la calidad y formación de sus profesionales a la hora de insertarse laboralmente.

**Orientación 3.13-** Se compatibilizará, dentro del sistema educativo, los niveles horizontales (ubicación geográfica) y verticales (especialidades) de la oferta de extensión, a efectos de maximizar los recursos.

Es necesario promover programas de capacitación orientados a la gestión de la extensión, al desarrollo de proyectos de extensión y a la formación de los recursos humanos que demande el proceso de desarrollo de la Comunidad en sus diversos sectores a partir de las siguientes orientaciones:

**Orientación 3.14-** Se reconocerá y jerarquizará académicamente a la práctica extensionista como parte inescindible de la formación y de la actividad universitaria.

## plan estratégico

Es necesario avanzar, como en el caso de la investigación, en la definición de criterios y mecanismos propios de acreditación, categorización y evaluación de las actividades de extensión universitaria.

**Orientación 3.15-** Se incorporará la práctica de la extensión a la currícula de grado. Resulta imprescindible implementar mecanismos para promover la inserción de las actividades de extensión como parte de la formación profesional, para la formación de recursos humanos en extensión incorporando contenidos específicos a la currícula de grado.

**Orientación 3.16-** Se promoverá la capacitación del alumno, docente y graduado extensionista.

Mediante la creación de materias optativas y/o seminarios que contemplen aspectos metodológicos y prácticos de la extensión como así también en las actividades de postgrado, promoviendo especializaciones inherentes a la extensión; y mediante cursos de capacitación y perfeccionamiento referidos a la actividad del extensionista.

**Orientación 3.17-** Se mejorará la comunicación externa, la coordinación interna y el intercambio de experiencias.

Se busca articular en una gestión coordinada las áreas que tienen responsabilidad en materia de comunicación institucional y difusión. Esto permitirá mejorar la comunicación y la articulación entre las distintas áreas de extensión de la UNLP y entre ellas y la comunidad en general.

**Orientación 3.18-** Se generarán sistemas propios e integrados que permitan estructurar un mejor método de evaluación de procesos y resultados.

## ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS

La definición de criterios de evaluación para la acreditación de proyectos y la conformación de un banco de evaluadores permitirá sistematizar los procesos de seguimiento y por lo tanto medir resultados de las acciones de extensión.

**Orientación 3.19-** Se consolidará la promoción del desarrollo de programas y proyectos que expliciten objetivos particulares, el soporte científico académico necesario, la respuesta buscada a los problemas concretos del contexto económico, social y cultural, el abordaje interdisciplinario y los mecanismos de vinculación interna entre las tres funciones fundamentales de la educación superior (docencia, extensión e investigación)

Se considera a las manifestaciones culturales como una herramienta fundamental de contención e integración social, por lo tanto se propone la siguiente orientación:

**Orientación 3.20-** Se promoverá la actividad cultural de elencos y grupos vocacionales universitarios en programas que sistematicen su presencia en la provincia, la región y la ciudad en sus barrios, colegios profesionales y en el propio ámbito universitario.

La idea de promover, difundir y desarrollar actividades culturales vinculadas a las disciplinas de las artes plásticas, la música, la poesía, el teatro, la danza y todo espectáculo o actividad ligada a la excelencia artístico-cultural, constituye una labor básica para fortalecer identidades y tradiciones locales y contribuye a la formación integral del individuo en su comunidad.

**Orientación 3.21-** Se promoverá la integración al ámbito universitario de toda manifestación de la comunidad, sectorial o general que forme parte y contribuya a fortalecer el vínculo universidad pública sociedad, tales como colectividades, grupos sociales o temas de interés social, a través de sus cátedras libres.

## plan estratégico

### Resultados

Los principales resultados esperados como consecuencia del desarrollo de las orientaciones planteadas, son los siguientes:

#### Gestión:

- Incremento significativo de los vínculos de la Universidad con la sociedad para el logro de la utilización del conocimiento para el desarrollo humano y la mejora de la calidad de vida.
- Incremento de las actividades de transferencia de conocimientos al sector público y privado.

#### Articulación:

- Establecimiento y consolidación de programas permanentes que integren y articulen las funciones de enseñanza, investigación y extensión con proyección a la comunidad.

#### Formación:

- Inclusión de la práctica sistemática de la extensión al "sistema" de educación superior.
- Mayor y mejor información para la actualización curricular y de contenidos en la oferta formativa.

#### Jerarquización:

- Mejora de la formación del docente extensionista y de la calidad de los proyectos.
- Jerarquización de la actividad de extensión a partir de la formación, mayores dedicaciones y reconocimiento curricular del extensionista.

### **ESTRATEGIA 4**

**Objetivo: PROMOVER LA INTEGRACIÓN PLENA DE LA UNLP CON LAS INSTITUCIONES DEL ESTADO Y DE LA SOCIEDAD CIVIL Y CON EL SISTEMA UNIVERSITARIO NACIONAL, REGIONAL Y MUNDIAL.**

Un aspecto determinante para la calidad de una institución académica, es su vinculación con instituciones de educación superior en el país, la región y el mundo. En ese sentido la Universidad Nacional de La Plata ha adoptado la siguiente orientación:

**Orientación 4.1- Se incentivará en el desarrollo de todos los objetivos estratégicos, el intercambio y la cooperación con otras instituciones de educación superior de la región y del mundo. En particular se profundizará la vinculación con las universidades nacionales, con aquellas con asiento en el territorio provincial - apuntando a la complementariedad formativa y de transferencia-, con las universidades de la región, especialmente con las 17 universidades de Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay que hoy, junto con la Universidad Nacional de La Plata, integran la Asociación de Universidades del Grupo Montevideo (AUGM).**

La UNLP participa de la RED-CIUN: red organizada en el marco del CIN, conformada por los Responsables de Cooperación Internacional, que permite la difusión en todas las Universidades Nacionales de las actividades de nivel internacional. Brinda las herramientas necesarias para planificar y gestionar convenios y programas de cooperación internacional conducentes a formalizar proyectos de desarrollo en materia de educación, ciencia y cultura.

Igualmente, la UNLP participa del CPRES BON, junto a las Universidades Nacionales de Lujan, Mar del Plata, Del Centro, Del Sur, varias Universidades privadas con sede en la región y los representantes de los Gobiernos Provincial y Nacional.

Con respecto a AUGM, la UNLP participa activamente de todos sus programas, como se puede ver en las distintas orientaciones.

## plan estratégico

Distintas agencias de cooperación extranjeras mantienen relaciones con la UNLP en el marco de las actividades que ellas promueven. Es importante impulsar estas relaciones sujetas a condiciones de conveniencia aceptadas por las partes.

**Orientación 4.2-** Se incentivará la formulación, gestión e implementación de proyectos académicos, de investigación y de transferencia, conjuntos entre unidades académicas y con otras universidades e instituciones que pongan en valor los recursos humanos y materiales propios y los multipliquen con aportes de otras instituciones y de la cooperación internacional.

En el marco de AUGM se trabaja para darle continuidad e impulsar la participación de la UNLP en el trabajo de los Comités y Núcleos Temáticos. Se proyecta reiniciar las reuniones de los Comités de los que la UNLP es coordinadora y que por diferentes razones están inactivos.

Otro programa de interés es la participación de los jóvenes investigadores de la UNLP en las Jornadas de Jóvenes Investigadores organizadas por AUGM. Es relevante poner de manifiesto que anualmente fue incrementándose la cantidad de trabajos a ser seleccionados para su participación.

**Orientación 4.3-** Se promoverá la recepción y envío de visitantes a otras universidades e instituciones que afirme la presencia de la UNLP y nivele la información y formación de nuestros docentes, investigadores y alumnos con la comunidad universitaria de la región y el mundo.

En el marco de AUGM se realizan intercambios estudiantiles con Universidades de Uruguay, Paraguay y Brasil en el programa Escala de Movilidad Estudiantil.

El Programa Escala de Movilidad Docente a iniciarse en 2006 se considera prioritario para producir resultados más efectivos en términos de integración regional. La movilidad docente tiene el potencial de generar nuevos proyectos de enseñanza, investigación y extensión que impacten fuertemente en las Unidades Académicas involucradas.

Con la iniciativa de la UNAM y de la Universidad Central de Venezuela (UCV) fue creada la Red de Macrouiversidades de América Latina y el Caribe en 2002 en la UCV. Esta red de Universidades seleccionadas por su tamaño, complejidad, tareas de investigación, financiamiento público y patrimonio histórico y cultural, nace como una asociación importante para ampliar los horizontes de intercambio estudiantil y docente a toda América Latina (especialmente en el ámbito de estudios de postgrado).

La UNLP integra esta red y se propone ampliar la difusión de las posibilidades de intercambio y capacitación que se ofrecen en este marco.

La UNLP promueve la difusión de las leyes y reglamentaciones migratorias que es necesario observar y hacer observar para que las actividades de intercambio estén en un marco de legalidad, y simultáneamente apoya las iniciativas tendientes a simplificar el marco regulatorio y facilitar el intercambio estudiantil y docente.

#### **Resultados:**

- **Mayores vínculos académicos activos con las universidades de la región y el mundo.**
- **Multiplicación y mayor acceso a recursos de la cooperación.**

#### **ESTRATEGIA 5**

**Objetivo: IMPULSAR LA MODERNIZACIÓN CONTINUA DE LA GESTIÓN PARA SUSTENTAR CON CALIDAD Y EFICIENCIA LAS TRANSFORMACIONES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA.**

En este objetivo se consideran tres modalidades de la gestión: La gestión técnico-administrativa, incluyendo la actualización normativa, la gestión de los servicios a la comunidad universitaria y la gestión físico ambiental de los bienes de la UNLP.

## plan estratégico

### Gestión técnico-administrativa

La calidad en la institución universitaria debe involucrar a su gestión y para esto debe cumplir con las exigencias de calidad en el funcionamiento. Este no es sólo una aspiración de eficientizar la gestión institucional, sino que la calidad debe ser la “marca” universitaria, imposible de consolidar ante otras instituciones, empresas y ciudadanos si no la demostramos en nuestra casa.

Para ello es necesario un Plan Estratégico de Gestión que, a partir de objetivos y metas consensuadas defina estrategias, programas, proyectos y acciones para alcanzarlos y fundamentalmente prioridades de implementación y control de su gestión.

En la gestión técnico-administrativa se vienen produciendo cambios tendientes a mejorar la calidad y la eficiencia, procurando la revisión de los procedimientos, la incorporación de tecnología moderna, así como la reorientación y capacitación de los recursos humanos. Entre las transformaciones en marcha pueden mencionarse especialmente la puesta en marcha del Plan Estratégico, la reforma administrativa, que comprende: una nueva organización presupuestaria con pautas claras de distribución y control, la informatización paulatina y sistemática de los procesos administrativos, la incorporación de sistemas integrados de información, la confección de manuales de procedimiento, el comienzo del proyecto para la instalación de un nuevo sistema de trámites, que aspira al empleo del expediente electrónico, el funcionamiento sistemático del Programa de Capacitación Continua para No Docentes, el completamiento y la actualización normativa general y la implementación de un sistema de referencia comunicacional e identidad corporativa.

Los sistemas que deben optimizarse, completarse o desarrollarse en una gestión con control de calidad, en la búsqueda de la “Calidad Total” son: el sistema de expediente electrónico, el sistema de atención, el sistema de personal, los sistemas auxiliares financieros presupuestales y contables, patrimoniales, de proveeduría y abastecimientos, de auditoría, de bibliotecas y el sistema de información.

**Orientación 5.1- Consolidar el sistema de gestión por programas y fundamentalmente por prioridades.**

Las diferencias abismales entre el presupuesto disponible para funcionar y el costo de los programas y proyectos institucionales identificados como necesarios para el desarrollo de la UNLP, así como la permanente necesidad de modernizar y cubrir nuevas demandas del sistema, obligan a la identificación de prioridades en tiempos determinados para funcionar armónicamente.

**Orientación 5.2- Continuar desarrollando los sistemas horizontales de gestión, concebidos como sistemas integrados, dando prioridad a su informatización, normalización, simplificación, estandarización y unificación de procedimientos, así como a la descentralización de su operación. Se procura tener un mayor control del avance y cumplimiento de las políticas trazadas, disponiendo de una información precisa y en tiempo real para la toma de decisiones.**

La mejora en los procedimientos actuales de gestión implica obtener con mayor certeza, y en menor tiempo la información indispensable para la toma de decisiones; con el fin de obtener este resultado, se requiere que todos los procesos previos, y de ejecución de las políticas se realicen con la mayor eficacia, y eficiencia, repercutiendo así en la calidad de los resultados obtenidos, y en la evaluación de los mismos.

**Orientación 5.3- Profundizar el sistema de comunicación de la UNLP intra y extra universitario, consolidando criterios para la información, marca e identificación institucional.**

**Orientación 5.4- Consolidar los criterios de distribución presupuestaria, de racionalización del gasto y los alcances del financiamiento extrapresupuestario.**

## plan estratégico

A los efectos de estudiar y modernizar los sistemas de gestión actuales, se promoverá el análisis de los distintos procedimientos utilizados para la gestión de los recursos.

De esta forma se pretende alcanzar niveles adecuados y eficientes del gasto en los diferentes incisos y programas; así también se permitirá reasignar las partidas que hoy son ejecutadas en forma ineficiente.

**Orientación 5.5- Estimular el estudio de los problemas de gestión, apuntando a transformar y modernizar las estructuras formales, adecuándolas a los objetivos estratégicos generales resueltos por la Universidad y definiendo con mayor precisión los roles y relaciones de dependencia de las mismas, tendiendo a su racionalización y simplificación.**

Con el objetivo de desarrollar una política activa en materia de personal se prevé estimular, junto con las instancias específicas de capacitación, la consolidación del sistema de calificación de la actuación funcional y su estrecha relación con los concursos y promociones, así como la regularización, racionalización y reasignación de los recursos humanos en función de los objetivos prioritarios de la institución.

**Orientación 5.6- A través de una política activa de personal promover, en forma simultánea con las transformaciones anteriormente señaladas, un conjunto de medidas que permitan la retención del personal calificado y que incentiven la capacitación y especialización del conjunto del personal no docente.**

A esos efectos se mantendrá una activa política de capacitación en el Programa de Capacitación No Docente y la apertura de la carrera de Técnico en Gestión Universitaria.

**Orientación 5.7-** Se estimulará la consolidación de las Comisiones del Consejo Superior responsabilizándolas del destino-bajo supervisión del CS- de los fondos destinados al desarrollo y la mejora de la calidad de cada una de las tres funciones sustantivas (enseñanza, investigación y extensión) y de la gestión.

En este sentido se prevé mejorar la información de la que disponen las distintas comisiones del HCS, así como también su vinculación con las secretarías de la UNLP, a los efectos de realizar una tarea compartida en el control y asignación de recursos.

**Orientación 5.8-** Se estimulará la actualización y adecuación normativa, incluyendo el Estatuto de la UNLP.

La actualización y adecuación normativa es indispensable para los puntos descriptos anteriormente, buscando que las normas actuales se flexibilicen y modernicen de modo tal que permitan una ejecución eficaz, eficiente y transparente de las políticas, programas, y actividades de la UNLP.

### **Resultados**

- Adecuación de la gestión técnico-administrativa a las transformaciones universitarias.
- Modernización de las estructuras formales y los sistemas horizontales de gestión, atendiendo especialmente a su informatización y a la capacitación del personal.
- Mejora de la eficiencia y la calificación en el funcionamiento del Consejo Superior a partir de un completamiento y depuración normativa.
- Profesionalización de las áreas de gestión más relegadas.
- Profundización del proceso de informatización de la Universidad y completamiento de los manuales de procedimiento y de control para todas las áreas de la gestión.
- Una distribución más racional del presupuesto a partir de contar con instrumentos idóneos.

## plan estratégico

### Gestión de servicios a la comunidad universitaria

La Universidad Nacional de La Plata concentra una de las comunidades universitarias más importantes del país la tercera, después de la de la Universidades Nacionales de Buenos Aires y de Córdoba-. Unas 100.000 personas entre alumnos, docentes y no docentes, definen su actividad cotidiana, a las que se suman más de 100.000 graduados, egresados de sus claustros solamente en los últimos cuarenta años. Incentivar la integración de los diversos sectores mencionados, acentuando el sentido de pertenencia y referencia a la institución de cada uno de los integrantes es un aspecto fundamental para el óptimo desarrollo de la UNLP como institución pública referente de calidad y oportunidad de progreso colectivo para el conjunto de la comunidad.

Promover servicios integrados, capacitación complementaria, actualización, orientación o información son herramientas para alcanzar este objetivo general y por lo tanto, se proponen las siguientes orientaciones estratégicas:

Desde hace años, la Universidad acumula experiencias de orientación de aquellos que ingresan, que egresan y también de aquellos que no aspiran a formar parte de la comunidad universitaria pero deben encontrar y potenciar su mejor perfil para ingresar al mercado de trabajo. Algunas de estas iniciativas tienen sede en la ciudad y otras son itinerantes deberán ser un motivo fundamental de articulación de estrategias con la Dirección General de Escuelas-.

En un momento en el que los fracasos, las postergaciones y los yerros, aún con reincidencias exitosas, significan costos soportados en la Universidad Pública con un inmenso esfuerzo del conjunto de la Sociedad, es necesario consolidar y priorizar a la orientación previa y posterior a la formación universitaria, como política preventiva liderada por la universidad. Esto propone la orientación:

**Orientación 5.9- Se afianzará la información y orientación vocacional como forma sistemática de vinculación con el futuro ingresante y de articulación con el ciclo de enseñanza media.**

La vertiginosa dinámica de estos tiempos exige la revisión y el enriquecimiento constante y cada vez más frecuente de contenidos de las materias y hasta de los planes de estudio de las carreras universitarias. Sin embargo algunos requerimientos extracurriculares como la informática aplicada y el lenguaje técnico, por nombrar las más evidentes y comunes al conjunto de carreras son prioritarios. A estos se incorporan variadas temáticas como las metodologías para la formulación de proyectos, la planificación, la gerencia, el liderazgo, la administración y otros aspectos de promoción de la cultura emprendedora como herramientas determinantes para ayudar al proceso de formación superior y de inserción laboral de alumnos que implican la siguiente orientación:

**Orientación 5.10-** Se promoverá el dictado de cursos cortos y abiertos de formación extracurricular instrumental - complementaria para los alumnos.

**Orientación 5.11-** Se consolidará el sistema de becas económicas, además de las existentes extra institucionales, para ayudar a la manutención de los estudiantes de menores recursos.

**Orientación 5.12-** Se consolidará el Comedor Universitario y el sistema de becas alimentarias, con dieta controlada, para ayudar a la manutención de los estudiantes de menores recursos.

**Orientación 5.13-** Se procurará incrementar sistemáticamente la cobertura de salud de la comunidad universitaria, manteniendo los servicios de atención y ampliando el vademécum de medicamentos gratuitos a partir de convenios y de la fabricación propia.

**Orientación 5.14-** Se procurará incrementar los servicios a la comunidad universitaria, en particular los que abaraten costos básicos de transporte, alimentos, materiales, vestimenta y recreación, los que les permitan acceder a tecnología de información y comunicación y aquellos de participación y formación cultural.

## plan estratégico

En la universidad conviven variadas iniciativas de vinculación de alumnos con demandas de instituciones y empresas mediante pasantías, existen además normas, ninguna que comprenda la totalidad del proceso, que acompañan a esas iniciativas. De por sí, que la universidad pueda aportar a la complementación de la formación del alumno mediante su inserción en el mundo del trabajo, para el cual se está capacitando, es positivo. Por eso se promueve la siguiente orientación.

**Orientación 5.15-** Se promoverá un criterio único de vinculación laboral para becarios y primeros empleos, que cuente con un banco único de datos actualizados que haga ágil la búsqueda y transparente la selección, pautando condiciones de contratación que protejan al alumno o joven profesional y realice un seguimiento institucional que permita evaluar resultados de la experiencia.

**Orientación 5.16-** Se consolidarán los vínculos con el graduado universitario, conformando una base única de datos que permita mantenerlo informado de la actividad universitaria, ampliando la oferta de actualización profesional y postgrados atendiendo a las demandas de los colegios y asociaciones profesionales que los representan y compartiendo servicios (biblioteca, editorial, difusión, recreación, cultura, etc.); que incentiven su presencia y pertenencia a la comunidad universitaria. (ver orientaciones 1.15 y 3.12)

**Orientación 5.17-** Se consolidarán las acciones de formación continua del trabajador no docente, consolidando su acceso a los servicios y actividades de la institución universitaria.

**Resultados:**

- Disminución de fracasos y reincidencias por falta de orientación vocacional del ingresante.
- Mayor y mejor contención del estudiante.
- Mayor cantidad de servicios a la comunidad universitaria.
- Mejora en la selección, control, formación y protección del estudiante becario y joven profesional en trabajos de iniciación y experiencia laboral.

## ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS

- Mayor integración de los graduados universitarios a la vida institucional.
- Mejor integración del trabajador no docente a la vida institucional.

### **Gestión físico ambiental**

La Universidad Nacional de La Plata cuenta con una serie de bienes de uso institucional, productivos y no productivos diseminados en el territorio nacional, necesarios de gestionar y ordenar en una lógica funcional a la misión de la UNLP. Por lo tanto se propone la siguiente orientación:

**Orientación 5.18-** Se promoverá la implementación de un Plan Director para los bienes de la Universidad, fuera de su ámbito de funcionamiento académico, definiendo su rol en el sistema universitario.

La Universidad Nacional de La Plata funciona integrada al sistema urbano ambiental del partido de La Plata y promueve afianzarse en esa dirección, procurando que su crecimiento edilicio sea armónico con el funcionamiento de la ciudad. Por lo tanto se proponen las siguientes orientaciones:

**Orientación 5.19-** Se promoverá la implementación de un Plan Director para los bienes de la Universidad, dentro de su ámbito de funcionamiento académico, que contemple el ritmo de crecimiento de la matrícula y el mantenimiento de sus edificios integrado al sistema urbano y cuidadoso de su perfil.

**Orientación 5.20-** Se promoverá el cuidado ambiental de los espacios universitarios, incluyendo su seguridad integral, la de las personas que los utilizan y la gestión de sus residuos.

**Orientación 5.21-** Se promoverá un plan de prioridades para el equipamiento para la enseñanza, investigación y extensión.

## plan estratégico

### Resultados

- Sistematizar el uso de los espacios y edificios universitarios, armonizándolo con el sistema urbano.
- Mejorar el mantenimiento de los edificios.
- Mejorar la calidad ambiental del sistema universitario.
- Mejorar la seguridad de bienes y personas del sistema universitario
- Definir el destino de los bienes de la universidad, orientando las decisiones en función de las necesidades propias de la UNLP.



## plan estratégico

### ► INFORME DE AVANCE AL 31-12-05

*Informe sintético de la primera mitad de la gestión - diciembre de 2005.*

Esta gestión al frente de la UNLP se basa en dos ejes fundamentales:  
UN AMBICIOSO PLAN DE OBRAS Y UN PLAN ESTRATÉGICO.

El plan de obras requirió de la gestión de recursos adicionales al presupuesto de la Universidad y para esto se sumaron aportes extra de los gobiernos nacionales y provinciales, se vendieron tierras sin utilidad para la institución, se recuperaron partidas previstas en años anteriores aún no ejecutadas que se sumaron a los aportes presupuestarios generales de los años en curso y se recibieron otros aportes de las distintas facultades.

En la primera mitad de la gestión los recursos gestionados y propios destinados a obras sumaron \$ 28.250.000, destinados a la construcción de 20.600 m<sup>2</sup> de nuevas instalaciones y a la recuperación de 23.807 m<sup>2</sup> 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 en distintas facultades. Varias de estas obras están en marcha y para todas las demás, se ha asegurado el financiamiento.

La segunda etapa del Plan prevee otros 20.000 m<sup>2</sup> de obras nuevas y 7.000 m<sup>2</sup> recuperados con un presupuesto a gestionar de \$ 40.000.000.

A pesar de que hay muchísimo por hacer todavía, no se registra un plan así en la historia de la universidad.

El plan estratégico está conformado por cinco grandes líneas estratégicas referidas a la enseñanza, la investigación y la transferencia, la extensión, las relaciones institucionales y la gestión. Estas líneas se sustentan en 23 programas generales, 110 programas específicos y 222 proyectos institucionales. Todos los programas y proyectos están en marcha y muchos de ellos se concretaron, alcanzando su objetivo.

**En las acciones llevadas a cabo, referidas al desarrollo de la enseñanza se destacan:**

1. **El apoyo a la calidad en la docencia**, a partir de multiplicar las mayores dedicaciones (en este proceso hemos avanzado pero el objetivo es al menos duplicar las dedicaciones exclusivas en el corto plazo). Además se han producido avances significativos, con la creación de la especialización de posgrado en docencia universitaria, en el marco de la carrera docente en marcha y la puesta en funcionamiento del programa de capacitación semipresencial para los docentes del polimodal.

2. **La promoción del acceso a la educación universitaria**, con el dictado a partir de este año, de cursos de apoyo al último año del nivel medio / polimodal para articular con el nivel superior; la puesta en marcha de un programa de articulación curricular entre UNLP y las Escuelas Medias de la Región I de la PBA; la consolidación de la articulación con el Nivel Terciario No Universitario -hoy con 16 experiencias en marcha-; la puesta en marcha de un programa 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 la promoción de un profundo y generalizado debate sobre las estrategias de ingreso a la universidad pública, que culminó con la aprobación de la ordenanza que orienta los mecanismos de ingreso a la UNLP con un perfil inclusivo.

3. **Una fuerte apuesta al desarrollo de educación a distancia en el grado y en el posgrado**, con el uso de Internet, a partir de la creación de una dirección específica; un software -WebINFO-; la capacitación de equipos de todas las facultades; la aprobación de un proyecto metodológico y normativo específico en el Consejo Superior; el desarrollo de guías y material de apoyo y la puesta en marcha de un programa con unas 15 experiencias piloto en marcha. Además, continuaron las actividades del Centro de Producción Multimedial como estructura de apoyo para el dictado a distancia o semipresencial -soporte CD o DVD- de carreras enteras de grado y posgrado o determinadas clases; material de apoyo para clases presenciales; material de divulgación y cursos de extensión. Estamos trabajando para articular la actividad del CeProM con la TV por cable.

## plan estratégico

4. **La continuación del proceso de fortalecimiento académico**, a partir de terminar el período de autoevaluación institucional iniciado en el 2001; de continuar con la acreditación de carreras (en este período Ingeniería, Medicina y Agronomía); la actualización de planes de estudio; la validación de títulos y la promoción de títulos intermedios y de carreras cortas (en este período Técnico Superior Metalúrgico en Ingeniería y en proceso, Martillero en Derecho).

5. **El desarrollo de sistemas de información académica**, con el fortalecimiento de la Biblioteca Pública, -el reordenamiento edilicio y administrativo, la creación del centro de Servicios Documentales, de la Biblioteca Electrónica, de la Biblioteca Depositaria Parcial del fondo Naciones Unidas, del Aula de Navegación en Internet y del Portal Roble de integración de todas las bibliotecas de la UNLP-; la construcción de nuevos edificios para las bibliotecas de Agronomía, Arquitectura, Ciencias Exactas, Ciencias Naturales y Veterinaria y la consolidación en el desarrollo del PREBI, portal propio de provisión bibliográfica, a partir del desarrollo definitivo del software Celsius y del SEDICI, programa de difusión de la creación intelectual en las facultades.

6. **La promoción del crecimiento de la formación de posgrado**, con la apertura de una sede de posgrados en Avellaneda con 35 cursos iniciales, la puesta en marcha de posgrados a distancia con 10 cursos iniciales, la solución definitiva a los problemas históricos en las titulaciones a extranjeros, la promoción de la doble titulación como práctica corriente, la difusión permanente y la aprobación en el Consejo Superior de unos 20 nuevos posgrados en esta etapa.

7. **Y la promoción del fortalecimiento en la formación preuniversitaria**, con la reforma educativa a partir de bloques curriculares de seis años para primario y secundario, la incorporación de la participación docente y la presentación de proyectos académicos y de gestión para la selección de los directores de los colegios, la normalización en trámite de la planta docente sólo el 3% estaba regularizado-, la actualización del Reglamento General de los Colegios y la profesionalización de los docentes con el dictado de cursos y su incorporación en tramos de la carrera docente universitaria, además de otros proyectos innovadores como

la escuela para padres, la integración de alumnos con necesidades educativas especiales, la prevención de riesgos y cuidados en la adolescencia y la promoción de la investigación, la transferencia y la extensión en los colegios.

**En las acciones llevadas a cabo, referidas al desarrollo de la investigación y la transferencia se destacan:**

1. **El apoyo a tareas de investigación, desarrollo, transferencia y formación de recursos humanos en Ciencia y Técnica**, que involucró en este período a) la gestión e implementación del proceso de Categorización de Investigadores en el marco del Programa de Incentivos a la Investigación del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación (en el período se resolvieron 4.386 solicitudes de categorización de las Universidades que componen la Regional Bonaerense, de las cuales 2.164 corresponden a solicitudes de docentes-investigadores de la UNLP, estando en desarrollo el proceso de tratamiento de 640 recursos de reconsideración); b) la acreditación de Proyectos de Investigación de la UNLP para el Programa de Incentivos a la Investigación del MECyT de la Nación (en el año 2004 se desarrollaron 520 proyectos con la participación de 2.430 docentes y en el año 2005 se desarrollan 564 proyectos, a partir del 1º de enero de 2005 se acreditaron 127 nuevos proyectos) y la primera convocatoria para Proyectos de Investigación y Desarrollo de la UNLP (PID-UNLP) 2006; con el objeto de desarrollar una política propia de Investigación y Desarrollo Científico y Tecnológico, a partir de la actividad que se desarrolla en todas sus Unidades Académicas; c) la evaluación de informes de proyectos de investigación en el marco del Programa de Incentivos a la Investigación del MECyT de la Nación (en el año 2005 se recibieron y evaluaron 509 informes de avance o final de Proyectos del Programa de Incentivos con la participación de jueces-expertos externos); d) el aumento del 50% en el presupuesto 2005 de becas y subsidios a proyectos acreditados, e) la aprobación de subsidios a proyectos acreditados por la UNLP en el año 2005 por un monto de \$1.550.000 lo que significa un fuerte crecimiento respecto al monto de \$710.000 otorgados como subsidios 2004; f) el otorgamiento de becas de postgrado a 151 becarios de la

## plan estratégico

UNLP en el año 2005 (además de otros centenares de becarios con lugar de trabajo en la UNLP del CONICET, ANPCYT y otras entidades), la modificación de la Ordenanza 259 (Reglamento de Becas), y la realización del Primer Encuentro de Becarios de la UNLP en el marco de la ExpoUniversidad; g) la creación del Programa de subsidios para Jóvenes Investigadores, con una primera convocatoria en el año 2004 con 171 solicitudes y 82 subsidios otorgados y una segunda convocatoria en trámite para el año 2005; h) el Programa de extensiones de dedicación para la reconversión de la Planta Docente, en el marco del Programa de Incentivos a la Investigación del MECyT de la Nación, que actualmente beneficia a 574 investigadores (el objetivo es gestionar fondos adicionales para lograr la reincorporación de 400 docentes simples al Programa de Incentivos); i) la creación del Programa de Retención de Recursos Humanos Formados por la UNLP: se aprobó la Ordenanza Nro. 268 y en la primer convocatoria se designaron 8 aspirantes; j) y la consolidación del Programa de Incentivos, con 1.650 participantes en el año 2004.

2. **La construcción en marcha de un sistema de información central de la Secretaría de Ciencia y Técnica** sobre plataforma Java con base de datos Oracle que será destinado a la consolidación de un registro único de docentes e investigadores y a un sistema de información integrado de investigación y desarrollo.

3. **El fortalecimiento de grupos de Investigación y Desarrollo de la UNLP**, a partir de la gestión de Infraestructura Edilicia para Centros e Institutos de dependencia compartida con el CONICET apuntando a la creación y construcción durante los próximos tres años de un Centro Científico Tecnológico Regional y de la gestión para acceder 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 periodo 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) y la adjudicación de 37 subsidios a Proyectos de Investigación Científica y Tecnológica (PICT), que representan un monto total en tres años de \$5.173.823 y un costo total de proyectos de \$14.130.783.

4. **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.

5. **Y el desarrollo de la vinculación tecnológica y la transferencia**, a partir de la consolidación de 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; de la relación Universidad Sector Público y Privado con una fuerte participación de la UNLP 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 -Nuestra Universidad ha tenido la responsabilidad de preparar el sistema informático para la armonización de la oferta tecnológica-) y la incorporación de la UNLP como Miembro Tecnológico a la Red Tecnológica Argentina, coordinada por la Cancillería; de la recuperación del Parque Científico Tecnológico de Florencio Varela y del fortalecimiento del Centro Estudios Genómicos CREG-AUGM a partir de la gestión de \$ 760.000 para la adquisición de un microscopio confocal de resolución espectral, único en Argentina y la incorporación de otro grupo de investigación, con el fin de contribuir a completar la proyección efectuada en el año 2002 de contar con cinco grupos de investigación hacia fines de 2005. 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, referidas al desarrollo de la extensión universitaria se destacan:**

1. **La promoción al desarrollo de proyectos y la definición de políticas de extensión**, a partir de multiplicar su presupuesto de \$ 250.000 anuales a \$ 450.000 anuales (este año triplicamos el promedio histórico de subsidios, promoviendo 45

## plan estratégico

proyectos de los 100 que en promedio se presentan anualmente), la aprobación por parte del Consejo Superior de un nuevo reglamento para la convocatoria anual a concurso para el subsidio de proyectos, la creación de un banco de evaluadores y la aprobación por parte del Consejo Superior de 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.

2. **El fuerte acento en la comunicación y difusión de las actividades de la UNLP**, con el cumplimiento de la nutrida agenda del Centenario, con unos trescientos eventos académicos, científicos, comunitarios y culturales en el año, muchos de convocatoria nacional e internacional y la edición del libro, la revista y el CD del Centenario; con la producción de afiches y folletería que promocionaron todas estas las actividades a través del diseño del identificador institucional del centenario; con la creación en Internet del Portal Universitario [www.unlp.edu.ar](http://www.unlp.edu.ar) (a diez meses de su creación con casi 3.000 visitas de promedio diario, es decir un millón de visitas al año y con una proyección que se multiplicará por diez con sus links y enlaces, transformándose en la herramienta de consulta más importante del sistema); con la implementación de un programa de identificación institucional basado en el diseño, producción y venta de productos de librería y vestimenta identificados con la UNLP; con la puesta en valor de Radio Universidad a partir de la gestión de un subsidio que permitió renovar integralmente su tecnología y la edición del CD "El Archivo de la Palabra"; con la creación del 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; con la puesta en valor de la Editorial de la UNLP a partir de la recuperación integral de su edificio, la gestión de un subsidio para su equipamiento, la puesta en marcha de un fondo editorial y el crecimiento marcado de sus publicaciones y con el sostenimiento de 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.

3. **La vinculación con el graduado universitario**, a partir de la generación de nuevas herramientas para ayudarlo en la búsqueda de oportunidades laborales basadas en su vinculación con las empresas y el Estado (en el período unos 300 nuevos trabajos), en el asesoramiento, en la información (1.000 consultas por año), en la capacitación (800 asistentes a cursos por año) y en la creación de una base de datos de unos 10.000 graduados; del seguimiento permanente y sistemático de nuestros jóvenes graduados (muestreo de 500 casos anuales) y la difusión de su perfil y estado con la primera publicación “Radiografía del joven egresado de la UNLP” y de un fuerte vínculo con los Colegios Profesionales y otras asociaciones que los nuclean (22 convenios de vinculación firmados).

4. **La capacitación social**, a partir de la capacitación pública con los Cursos de Alta Gerencia para intendentes, funcionarios, concejales y legisladores y con diversos cursos para el mejoramiento de la Gestión Pública provincial y municipal (en el 2005 se capacitaron unos 550 agentes y funcionarios); de la capacitación en oficios (buena experiencia con la formación de panaderos), de la capacitación de dirigentes de ONGs (unos 70 dirigentes por año), de la capacitación de MiPyMes (unos 50 empresarios por año), de la capacitación comunitaria (buena experiencia la capacitación en informática de amas de casa en clubes de barrio) y de la capacitación no docente, con 25 cursos anuales (700 no docentes por año) para mejorar el funcionamiento institucional y el diseño, la aprobación en el Consejo Superior y la puesta en funcionamiento de 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.

5. **La promoción cultural**, a partir del crecimiento de las actividades teatrales del Taller de Teatro, incorporando actividades didácticas; de la producción de nuevas actividades musicales, con la grabación del disco doble “La Música del Centenario” con la participación del 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), de la consolidación de los conciertos didácticos y la puesta en marcha de la Escuela de Danzas; de la difusión

## plan estratégico

de Producciones Visuales con numerosos talleres y cursos y el Concurso de Pintura y Música del Centenario; del respaldo al crecimiento de las actividades museológicas dotando de un presupuesto básico a la Red de Museos y recuperando la biblioteca del Museo Azzarini y de 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 22 Cátedras Libres y consolidando la gestión universitaria en el área de los Derechos Humanos.

6. Y la promoción de los vínculos con municipios y regiones, a partir de la edición del CD de vinculación Universidad Comunidad, con todas las actividades que se realizan en la UNLP de interés comunitario; de la realización de eventos nacionales e internacionales de planificación participativa y otras herramientas para la gestión comunitaria y de la articulación de 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, referidas al desarrollo de las relaciones interuniversitarias y de cooperación interinstitucional se destacan:**

1. La participación de la UNLP en la red CIUN de universidades nacionales en el marco del CIN para la capacitación y formación en cooperación internacional.
2. El fortalecimiento de los vínculos de la UNLP con la Asociación de Universidades del Grupo Montevideo (17 universidades de Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay) 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, reiniciando en breve las reuniones de los Comités de Medio Ambiente y de Redes Académicas; en las Jornadas de Jóvenes Investigadores (este año con una delegación de 30 investigadores en Tucumán); en el programa ESCALA para favorecer la movilidad estudiantil regional en el grado, pasando de 8 a 14 intercambios anuales y para favorecer la movilidad regional docente a partir de 2006, incorporando a la UNLP que hasta ahora no participaba.

3. La participación de la UNLP en la red **ORIÓN** de Universidades Latinoamericanas para favorecer el intercambio estudiantil.

4. La participación de la UNLP 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.

5. La participación de la UNLP en la red **UDUAL** Unión de Universidades de América Latina y el Caribe- integrada por más de 160 universidades de 22 países para transformarla en una Red de Redes.

6. Y la asistencia a los proyectos **ALFA** que se desarrollan en el marco de las Facultades (en menor medida se ha prestado colaboración y orientación para los programas de Becas **ALBAN** de posgrado y la red estudiantil **ERASMUS** de cooperación internacional de la Unión Europea).

Y en las acciones llevadas a cabo, referidas al desarrollo de la gestión de la institución universitaria se destaca una gestión y administración planificada y ordenada a partir de la construcción participativa y concensuada de:

1. Un Plan Estratégico gestionado por prioridades anuales y trimestrales (El encuadre conceptual del Plan se basó en siete Jornadas Plenarias de debate, realizadas este año con la participación de los decanos, ex rectores, autoridades, profesores, graduados y alumnos: La realidad actual de la UNLP en su contexto, Políticas de Educación Superior, Políticas Académicas, Políticas Científico Tecnológicas, Políticas de Extensión, Cooperación Internacional y Políticas de Bienestar Universitario).

2. Un Plan de Reforma Administrativa, con criterios objetivos para la distribución del presupuesto (las economías en gastos en personal se transforman en ahorros para funcionamiento el año siguiente, se fijaron pisos porcentuales de participación de las facultades en el presupuesto para funcionar y se acentuó el proceso de descentralización transfiriendo a las Facultades, recursos que se manejaban desde Presidencia, se fijó un criterio de inversión por alumno para el presupuesto de los Colegios de la Universidad, se incrementaron las Becas y

## plan estratégico

Subsidios a la investigación y el posgrado en un 64%, los subsidios a la extensión en un 80% y el gasto en mantenimiento y seguridad de edificios en un 60%)<sup>1</sup>, con un programa de gestión de financiamiento extra presupuestario (en este año y medio de gestión se gestionaron \$ 26.144.000); con una estructura orgánico funcional de 77 reparticiones en Presidencia-ordenada y con misiones y funciones claras y articuladas con el plan estratégico de gestión; con nuevos manuales de procedimiento de los sistemas y subsistemas administrativos (Emisión de códigos de Facturación, RR HH, Bienes de Uso, Recursos Propios, Retenciones Impositivas); con un sistema homogéneo de información a partir del completamiento e instalación del sistema Comechingones - Wichi y la puesta en marcha piloto del sistema SIU Pampa; con un sistema actualizado e informatizado de registro patrimonial de bienes muebles y semovientes de la Presidencia, de sus reparticiones y de las Unidades Académicas; con la normalización del pago de sueldos de docentes y no docentes el 1º de cada mes, por convenio con el Banco Nación, incorporando a los becarios de investigación y posgrado al pago de sueldos por cajero; con el reescalafonamiento general del plantel no docente en marcha; con la reorganización funcional y normativa del área para la optimización de los tiempos para la gestión del título y con un nuevo sistema de seguimiento de expedientes COMDOC-; con la licitación en marcha del servicio de A.R.T., con la creación de 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 con la puesta en marcha de un programa participativo de seguridad de los edificios de la UNLP, dotándolo de un presupuesto básico para ser implementado y poniendo en marcha los mecanismos de gestión para lograr recursos complementarios.

El Presupuesto otorgado a la UNLP en el 2005 fue de \$ 156.250.000 y en el 2006 es de \$ 222.250.000, del cual \$ 203.000.000 se destinan a gastos de personal. El incremento de \$ 66.000.000 fue dado exclusivamente para gastos de personal, lo que significó un importante aumento para docentes y no docentes. El incremento presupuestario necesario para poder funcionar con normalidad y alcanzar los objetivos básicos del Plan Estratégico es de \$ 40.000.000 necesarios para Incrementos en los costos de funcionamiento y programas centralizados (\$ 5.000.000), para duplicar las dedicaciones exclusivas a la investigación, la enseñanza y la extensión (\$ 25.000.000), para alcanzar rangos razonables en las becas y subsidios a la investigación (\$ 5.000.000) y para implementar un sistema de incentivos a la extensión (\$ 5.000.000).

3. **Un Programa de Reforma y Actualización Normativa**, que sintetiza y ordena 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); que sintetiza y ordena las propuestas para la reforma y modernización del Estatuto de la UNLP; que relevó y analizó la totalidad de las ordenanzas revisando su vigencia y produciendo un nuevo digesto informatizado y ágil, aprobado por el Consejo Superior y que produjo un conjunto de 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 Ordenanza para la creación de Facultades y la consiguiente creación de la Facultad de Trabajo Social, teniendo en carpeta la creación de la Facultad de Psicología, la Ordenanza para el Ingreso a la UNLP, la Ordenanza para la elección de Directores de los Colegios de la UNLP, la Resolución para la Promoción y Jerarquización de las Actividades de Extensión Universitaria, el Reglamento para la elaboración y selección de Proyectos de Extensión, la Ordenanza para la retención de Recursos Humanos Formados por la UNLP, las modificaciones a la Ordenanza N° 259 de Becas de Posgrado, además del tratamiento en trámite final de la Ordenanza para la Jubilación de Profesores, la Ordenanza de Acreditación de Proyectos de Investigación y Desarrollo de la UNLP y la Ordenanza para la protección de la Propiedad Intelectual.

4. **Un Programa de Actualización y Regularización del Estado Patrimonial y de Dominio de todos los Muebles e Inmuebles de la UNLP en marcha**, que en una primera etapa contempla los inmuebles descentralizados ubicados en los Partidos de Florencio Varela, Magdalena, Berisso y Lomas de Zamora de la Provincia de Bs. As. y los inmuebles centralizados ubicados en el Partido de La Plata correspondientes a los denominados sectores Centro, Bosque Este y Bosque Oeste y que además estableció un plan de ordenamiento del uso del suelo para la Estancia de Santa Catalina en Lomas de Zamora, 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, la

## plan estratégico

venta de las Islas del Alto y Bajo Delta para realizar obras de infraestructura universitaria, un plan de supervisión de la gestión económico - productiva de inmuebles agropecuarios de la UNLP, comenzando por la finca histórica de Samay Huasi y la transferencia a las facultades de Agronomía y Veterinaria del campo El Amanecer en Vieytes, partido de Magdalena.

5. Y un Programa de Bienestar Universitario integral, que consolidó la Dirección de Servicios Sociales en la gestión de un Coseguro de Salud eficiente y amplio, cada vez con más y mejores servicios; a la Dirección de Salud en la atención integral y provisión de medicamentos básicos, 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. Además multiplicó los servicios a los estudiantes, contribuyendo fuertemente a garantizar la igualdad de oportunidades para acceder a estudios superiores, a partir de la creación y puesta en marcha del Comedor Universitario con una cocina y dos sedes en funcionamiento, atendiendo a unos 1.600 estudiantes, una tercera sede próxima a abrirse con la ampliación de la actual cocina y una cuarta planificada para el próximo año; de un fuerte programa de becas anuales, con 1.000 becas de \$ 600 otorgadas con fondos provinciales, otras 1.500 becas de \$ 500 otorgadas con fondos propios, un horizonte en plena gestión de otras 1.000 becas de \$ 2.500 otorgadas con fondos nacionales y la puesta en marcha de un sistema de becas de transporte con descuentos del 55% en el ferrocarril y boletos subsidiados de \$ 0,25 en el transporte local, que resuelvan los problemas de traslado de quienes más lo necesitan hasta tanto se universalice el Boleto Universitario. En ese mismo sentido mencionamos la oferta de pasantías rentadas, de asesoramiento jurídico gratuito, de difusión de la oferta educativa y los servicios al estudiante, de capacitación extra-curricular, de prevención de las adicciones y contra el VIH Sida, de gestión de descuentos y de la creación y puesta en funcionamiento de un Seguro Público 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.

**> UN DESAFÍO PERMANENTE**



A un año y medio de gestión, todo este proceso está en marcha, avanzado y en numerosos aspectos, concretado. Sin embargo, mucho queda por hacer y ya se vislumbra la necesidad de generalizar el debate y enriquecer el Plan con la profundización de sus programas, la incorporación de nuevos proyectos institucionales y obras, tan ambiciosas como necesarias para el funcionamiento de nuestra Institución.

En este proceso se encuentra involucrada la Universidad Nacional de La Plata, con aciertos y errores, pero avanzando. Activa y predispuesta al permanente debate, conteniendo y conviviendo con ideas y visiones diversas que proponen el fantástico desafío de construirla e integrarla cada vez más con la Sociedad e incluirla en la elaboración de una respuesta útil y comprometida, no sólo con el futuro, sino también con el presente.

## BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Tauber, F. (1995) Pautas para una estrategia de desarrollo. Revista: Management para municipios; no.1
- 2.- Tauber, F. (1996) Estrategias de desarrollo en relación con el municipio. Revista: Management para municipios; no. 2
- 3.- Tauber, F. (1997). Prefacio en el "Curso de alta gerencia pública, provincial y municipal". Pertenece al libro: Curso de alta gerencia pública, provincial y municipal.
- 4.- Tauber, F. (1998). El papel de la Universidad Nacional de La Plata. Pertenece al libro: Seminario sobre políticas de desarrollo local y microempresa. Editorial: DECA Equipo Pueblo.
- 5.- Tauber, F. (1998). Prólogo. Desarrollo regional. Experiencias nacionales y latinoamericanas. Pertenece al libro: Desarrollo regional. Experiencias nacionales y latinoamericanas. Editorial: Comisión de Asuntos Regionales y del Interior de la Honorable Cámara de Diputados de la Provincia de Buenos Aires.
- 6.- Tauber, F. (1999). Autonomía, descentralización y regionalización: un desafío institucional para el municipio. Revista: Contactar, la revista de los municipios; no. 2. ISSN: 1514-6456.
- 7.- Tauber, F. (1999). El rol del municipio y las estrategias del desarrollo local
- 8.- Tauber, F. (2001). Metodologías para la implementación de un plan estratégico. Revista: Munigestión, Capacitación permanente para municipios y comunas; año 1, no. 1
- 9.- Tauber, F. (2001). PRDM: Programa de reformas e inversiones de los municipios argentinos
- 10.- Tauber, F. (2001). Universidad y comunidad: definición del contexto
- 11.- Tauber, F. (2002) Universidad y sociedad, el cambio necesario. Reflexiones desde la extensión: un área de relación con la comunidad. Editorial: Universidad Nacional de Quilmes; Federación Argentina de Municipios. ISBN: 987-558-002-3.
- 12.- Tauber, F. (2006). Gestión universitaria.
- 13.- Tauber, F., Sánchez, M (2002) Programa Observatorio de Calidad de Vida. Estrategia de Desarrollo Regional. Revista: Boletín Informático da CORI; año 8, no. 46. Evento: IV Jornada Científica da AUGM sobre Medio Ambiente (28 al 31 de octubre de 2001).
- 14.- Tauber, F.; Delucchi, D. (1999). El proceso del desarrollo local y el valor de la información.
- 15.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Longo, J.; Pintos, P.; Martino, H. (2003) Planificación estratégica en tiempos de crisis. La necesidad de la permanente readecuación metodológica. Evento: IV Seminario Nacional de Redmuni/INAP: "Articulaciones Interinstitucionales para el Desarrollo Local" (Córdoba, Argentina, 29 de noviembre de 2002).
- 16.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Pintos, P. (2006). La planificación estratégica participativa

- 17.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Sánchez Arrabal, M.; Martino, H.; Frediani, J. (2000). Los planes estratégicos y los planes de financiamiento
- 18.- Tauber, F.; Revista Imagina. (2002). EXPO - 1º Encuentro Universidad-Comunidad. Revista: Imagina; año 1, no. 3.
- 19.- Tauber, F; Delucchi, D.; Martino, H; Ortúzar, M.; Lafosse, L. (2005). La planificación estratégica participativa en la escala regional: la experiencia de la Dirección de Asuntos Municipales de la Universidad Nacional de La Plata. Evento: VII Seminario de RedMuni: "La gestión local en Argentina: situación y perspectivas" (Universidad Nacional de General Sarmiento, 15 y 16 de septiembre de 2005)
- 20.- Tauber, F; Delucchi, D.; Sánchez, M.; Martino, H; Frediani, J. (2000) Los planes estratégicos y los planes de financiamiento. Evento: I Encuentro Regional de Planificación y Gestión Urbana (Junín, año 2000).
- 21.- Tauber, F; Sánchez Arrabal, M. (1998). El Observatorio de Calidad de Vida de la Región Capital
- 22.- Tauber, F; Sánchez Arrabal, M. (1999). Programa Observatorio Calidad de Vida Universidad y Región.